

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ГОСУДАРСТВА И ПРАВА
Кафедра государственного и муниципального управления

Заведующий кафедрой
канд. юрид. наук, доцент
О.В. Алиева

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
магистра

ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА
ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В РОССИИ И КАЗАХСТАНЕ:
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Магистерская программа «Публичное управление»

Выполнила работу
студент 3 курса
заочной формы обучения

Ялалова
Лейла
Мебиновна

Научный руководитель
к.ю.н., доцент

Любаненко
Андрей
Владимирович

Рецензент
Начальник отдела по делам нац.-
культурных объединений
Комитета по делам
национальностей Тюменской
области

Шакирова
Алена
Гибадулловна

Тюмень
2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ	6
1.1 ОСНОВНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ	6
1.2 ИСТОРИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ.....	17
1.3 МОТИВАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ	25
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ МОТИВАЦИИ В СИСТЕМАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ РОССИИ И КАЗАХСТАНА	49
2.1. ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В РОССИИ И КАЗАХСТАНЕ	49
2.2. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОТИВАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ.....	59
2.3 ПРОБЛЕМЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ГОССЛУЖАЩИХ	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	78
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	80
ПРИЛОЖЕНИЯ	85

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что на данный момент, проблема мотивации государственных гражданских служащих находится в центре внимания, как России, так и в Казахстане. Способность государственной службы как системы эффективно выполнять свои функции зависит напрямую от системы мотивации, побуждающей действовать государственных служащих в рамках закона, предоставляя качественные публичные услуги населению. В процессе государственного управления мотивация является куда более сложным и проблемным явлением. Это связано как со специфической природой самой государственной службы, так и с более высокой вероятностью возникновения конфликта в мотивационных предпосылках, что ведет к нарушению законных интересов граждан, общества и государства.

Эффективная система мотивации играет значимую роль в привлечении и сохранении на службе служащих соответствующей квалификации, а также стимулирует сотрудников к повышению работоспособности. Все это ведет к снижению затрат на поиск, подбор и адаптацию вновь принятого персонала и повышению эффективности использования имеющихся человеческих ресурсов. Мотивация является одним из основных показателей готовности государственных гражданских служащих к эффективному осуществлению своих профессиональных обязанностей, а также основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов и мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Данный факт определяет необходимость применения мотивации на государственной гражданской службе, как моральной – это и карьерный рост, и тренинги, и льготные путевки, и ценные подарки, благодарственные письма и грамоты, социальный пакет, так и материальной. Грамотное сочетание этих видов мотивирования залог успешного руководства.

Цель работы – изучение системы мотивации труда государственных служащих в России и Казахстане.

Задачи исследования:

- исследовать основные теории мотивации;
- описать исторические аспекты формирования системы мотивации в системе государственной службы;
- исследовать мотивацию и механизм ее совершенствования в системе государственной службы;
- исследовать правовые аспекты мотивации труда в России и в Казахстане;
- провести анализ мотивационных механизмов;
- обозначить проблемы и разработать рекомендации по повышению эффективности системы мотивации госслужащих.

Объект исследования – обеспечение мотивации госслужащих.

Предмет исследования – технологии и механизмы мотивации госслужащих.

Теоретическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных авторов по заявленной теме, такие как Дж. С. Адамс, К. Айнабек, И.М. Алиев, В.Г. Асеев, Г.В. Атаманчук, А.Г.Барабашев, Е.Е. Вершигора Е.Н. Ветлужских, А.Б. Майдырова, А.Г. Мухамеджанова и др.

Нормативную базу исследования составили нормативные правовые акты Российской Федерации и Республики Казахстан, подзаконные акты.

Нормативную правовую базу исследования составляют Конституция Российской Федерации, Конституция Республики Казахстан, действующее законодательство России и Казахстана по вопросам мотивации труда государственных служащих.

Методологическую основу исследования составляет комплекс научных методов познания социальных явлений: как общенаучные, так и частно-научные методы познания. В работе использовались логический, сравнительно-правовой, сравнительно-исторический, формально-

юридический, системно-структурный и другие методы познания.

Научная новизна исследования проявляется тем, что оно представляет собой одно из комплексных научных исследований вопросов исследования мотивации труда государственных служащих Республики Казахстан и Российской Федерации.

Теоретическое значение исследования заключается в том, что полученные в процессе исследования результаты и основанные на них теоретические выводы пополняют потенциал науки государственного и муниципального управления и могут повлиять на процесс изменения и совершенствования отдельных норм и положений, регулирующих систему мотивации труда. Результаты исследования могут послужить в качестве исходного материала для последующих научных исследований системы мотивации труда государственных служащих Казахстана и Российской Федерации.

Практическое значение исследования состоит в возможности использования содержащихся в исследовании выводов и предложений в целях совершенствования государственного управления системой мотивации труда государственных служащих.

Структура работы. Работа состоит из введения, двух глав, заключения и библиографического списка.

Во введении обоснована актуальность исследования, определены цель, объект, предмет, задачи, методы; показана научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы. В первой главе рассматриваются теоретико-методические аспекты формирования мотивационного механизма в системе государственной службы. Во второй главе анализируются вопросы оценки современного состояния мотивации в системах государственной службы России и Казахстана, выявляются проблемы и варианты их решения по вопросам мотивации труда государственных служащих России и Казахстана. В заключение приведены общие итоги исследования, намечены перспективы дальнейшего изучения проблемы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

1.1 ОСНОВНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

Слово «мотивация» произошло от латинского слова «movere», что в переводе означает «побуждение к действию» [46].

Мотивация описывает процессы, посредством которых определенные мотивы активируются и воплощаются в действиях сотрудников. Из этого вытекает состояние целенаправленного поведения, которое характеризуется направлением, интенсивностью и настойчивостью. Мотивация для достижения цели зависит от ситуативных стимулов, личностных предпочтений и их взаимозависимости. Мотивация сотрудника на рабочем месте – ключевой аспект успеха для любой организации, независимо от сектора, поэтому многочисленные попытки были предприняты в различных дисциплинах, с целью теоретического объяснения возникновения, устойчивости и спада уровня индивидуальной мотивации. Мотивация выступает в качестве детерминанты поведения людей и их производительности, которые в свою очередь способствуют эффективности организации в целом.

Помимо этого, мотивация определяет направление, интенсивность и продолжительность поведения. Однако одной мотивации недостаточно, чтобы объяснить производительность. Действуя как катализатор, воля стимулирует людей трансформировать мотивы в поведение. Следовательно, мотивация должна сопровождаться желанием действовать в соответствии с ней, чтобы произвести поведенческие результаты. Такая воля основана на сосредоточенном внимании, управлении эмоциями, целенаправленной самодисциплине и видении смысла в поставленной задаче.

Последнее имеет решающее значение в государственном секторе. Желание действовать в соответствии с мотивацией для достижения

результата в значительной степени зависит от более глубокого понимания, для чего существуют общественные институты и какую роль они играют в обществе. Например, на стыке политики и администрирования государственные менеджеры часто сталкиваются с тем, что мотивация участвовать в разработке политики должна сопровождаться высоким уровнем воли в довольно сложной и политически насыщенной среде.

В частности, исследователями указывается, что различные представления о взаимосвязи мотивации и поведения могут привести к тому, что поведение может быть воспринято как функция мотивации, способности и ситуационных факторов таких как ресурсы и межличностная поддержка. В любом случае, поведение людей и производительность в решающей степени зависят от существования какой-либо формы мотивации, в связи с чем перейдем к рассмотрению некоторых общих теорий мотивации труда, прежде чем перейти к специфике мотивации в условиях публичного сектора. Общие теории в основном включают, во-первых, теории, основанные на процессах, и, во-вторых, теории, основанные на содержании.

Прежде всего, более подробно разберем процессно-ориентированные теории. Одной из основанных на процессах теорий является теория ожидания, разработанная Врумом [Врум В. Х. Работа и мотивация. – М., 2018. – 692 С..С.16] Данная теория пытается объяснить, почему индивиды рационально выбирают для выполнения или невыполнения конкретные виды поведения, основанные на ожидании либо удовольствия, либо боли, вызванной данным решением. Более конкретно, теория заключается в том, что люди мотивированы, если они считают, что их усилия и производительность положительно связаны, что производительность позволит им достичь награды, которая удовлетворяет данную потребность, и что желание удовлетворить указанную потребность является настолько выраженным, что усилия считаются целесообразными.

Эта теория основана на трех понятиях: валентность, продолжительность и инструментальность - иногда упоминается как модель

относительно внешних (оплата, льготы, продвижение по службе и т.д.) и внутренних факторов (удовольствие, удовлетворение). Инструментальность относится к индивидуальным перспективам фактического получения желаемого вознаграждения по завершении задачи. Продолжительность относится к убеждению в том, на что способен индивид сам, что также может быть описано как уверенность в себе.

Эти три фактора, взятые вместе, приводят к мотивации, которая, в свою очередь, связана с другими желаемыми связанными с работой понятиями, такие как удовлетворенность работой и срок пребывания в должности. С позиции государственного сектора модель VIE приводит к вопросу о том, насколько эффективны усилия индивидов в отношении удовлетворения их потребностей. На сегодняшний день внешние вознаграждения, такие как оплата труда, продвижение по службе и пожизненное владение являются предметом значительных споров в общественных организациях. Таким образом, валентность внутренних мотивов государственной службы и их роль в процессе VIE становится все более важной.

Другой процессный подход рассмотрен теорией постановки целей, разработанный Локком и Латамом в 1991 году [Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: ГроссМедиа, 2017. – 224 с. С.167]. Теория установления целей как теория мотивации предполагает, что цели являются непосредственными регуляторами поведения человека. Основным утверждением этой теории является то, что люди отличаются в их уровнях мотивации и их результатах так же, как они отличаются в отношении целей, которые они преследуют. Соответственно, цели, которые должны быть поставлены руководством, должны быть тщательно продуманы. В настоящее время управление по целям является примером теории постановки целей в большинстве общественных организаций в западных странах, хотя пять соответствующих принципов установки целей по Локку и Латаму не всегда встречаются на практике. Эти пять принципов постановки целей, направлены на повышение успеха на рабочем месте через более мотивированных

сотрудников:

- цели должны быть точными, избегая неопределенности и двусмысленности, чтобы люди знали именно то, чего они должны пытаться достичь;

- цели должны быть сложными, чтобы они были способны вызвать интерес человека;

- стимулирование приверженности работать в направлении цели имеет жизненно важное значение и может быть наилучшим образом достигнуто, если позволить человеку участвовать в процессе формулирования цели;

- признание обратной связи имеет решающее значение для обеспечения того, чтобы ожидания можно было уточнить и что цели могут быть адаптированы, если возникнут трудности;

- сложность задачи должна приниматься во внимание, чтобы цели не были слишком амбициозными, то есть невозможными для достижения в течение данного периода времени.

Теория постановки целей была исследована в различных условиях государственного сектора, что явно свидетельствует о том, что государственные организации, как правило, имеют несколько, часто конкурирующих, противоречивых и двусмысленных целей. Довольно часто это обусловлено отсутствием показателей прибыли, конфликтом между ценностями (например, сохранение и разработка природных ресурсов), политическим вмешательством или конкурирующими требованиями нескольких заинтересованных групп. Таким образом, такие целевые характеристики в государственном секторе могут быть причиной трудностей, как с точки зрения мотивации работников, так и с точки зрения измерения производительности.

1. Теория справедливости, сформулированная Адамсом [Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от

30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 01.07.2020 N 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ, 01.07.2020, N 31, ст. 4398.

2. Федеральный закон «Об основах государственной службы Российской Федерации» от 31.07.1995 N 119-ФЗ. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 19.11.2020).

Адамс Дж. С. Теория акционерного капитала. - М., 2016. С.45], является третьей теорией, основанной на процессах, которая фокусируется на межличностном аспекте распределения вознаграждений. Предполагается, что сотрудники стремятся к справедливости в отношении усилий, которые они прилагают для работодателя, и вознаграждений, которые они получают взамен, и что эта оценка справедливости основана на сравнении с другими лицами в пределах либо вне организации. Эта теория постулирует, что люди рассматривают справедливость или честность как важный аспект, который, когда он присутствует, способствует их мотивации к работе. Если же присутствует неравенство и дисбаланс в справедливости с точки зрения человека, то применяются четыре стратегии восстановления справедливости:

- затраты или усилия могут быть уменьшены;
- индивиды могут требовать увеличения наград или результатов;
- переоценка или недооценка своих усилий, направленных на психологическое обоснование дисбаланса;
- люди могут отказаться от выполнения обязанностей и уйти с работы.

Теория справедливости требует процедурного и распределительного правосудия в сфере мотивации управления. Основные принципы государственного сектора, такие как равное обращение, единообразие в применении закона и политики, а также требование обосновать решения, иллюстрируют институциональные ценности, которые чрезвычайно важны с мотивационной перспективы в целях повышения эффективности работы сотрудников. Теория справедливости имеет значительный практический

эффект. Например, критика негибких государственных структур оплаты (например, зарплаты руководителей ниже среднего по рынку, нехватка места для маневра в отношении бонусов) не должна быть просто опровергнута на основании институциональных аргументов, но также должен быть проверена здоровым эмпирическим сравнением референтных групп и систем оплаты внутри и за пределами общественной организации.

Подводя итог, подчеркивая конкретные элементы в развитии мотивации, основанные на процессах теории, выявляют актуальность институциональной среды для улучшения результатов сотрудников. Масштабы определенных потребностей и инструментальные усилия в процессе, исходящие от мотивации к поведению, находятся под сильным влиянием специфики стимулирования в государственном секторе и связи между индивидуальными усилиями и результатами, которые в лучшем случае рудиментарные. Одной из основных причин этого является тип целевых характеристик, характерных для организации государственного сектора, которые затрудняют измерение эффективности. Таким образом, выходящая эффективность является лишь одним из множества обоснований для инициирования усилий в рамках данной институциональной среды. Институциональные ценности, такие как равное обращение, единообразие в применении закона и политики, а также необходимое обоснование решений или демократические и конституционные принципы являются не менее важными мотивирующими факторами.

Необходимо обратить внимание на теории, основанные на содержании. Переходя к теориям, основанным на содержании, ранний, но последовательно выдающийся подход – это иерархия потребностей Маслоу [Маслоу А. Г. Мотивация и личность / Маслоу Абрахам Гарольд; Maslow Abraham Harold; перевод с английского А. М. Татлыбаевой; научный редактор, вступительная статья Н. Н. Акулиной. - СПб.: Евразия, 2019. - 480 с.... С.156], которая различает пять основных потребностей, которые ранжированы на основе их важности для выживания человека. В этой теории

появление мотивации для удовлетворения потребности, которая является менее важной для выживания, расположенной в верхней части иерархии, маловероятна, если не будут удовлетворены все более базовые потребности, классифицированные ниже. Вместо этого мотивация преимущественно сосредоточена на потребности самого низкого ранга, которые все еще не удовлетворены. ERG-теория использует классификацию потребностей, аналогичную подходу Маслоу. Основной категорией являются «потребности существования», такие как голод, жажда, безопасность. Вторая категория связана с такими потребностями, как социальная вовлеченность, семья и социальное признание. Наконец, третья категория состоит из потребностей роста, таких как стремление к самореализации, потребность в творчестве и работе над значимыми задачами. В любой из теорий, основанных на иерархии, мотивация направлена на продвижение в иерархии для достижения удовлетворения, при этом с течением времени мотивация для удовлетворения неудовлетворенной потребности становится сильнее (например, постепенно увеличивается). Общественные организации в высокоразвитых обществах все чаще сталкиваются с персоналом, стремящимся к более высоким потребностям порядка и, следовательно, должны использовать их возможности подчеркнуть социальную вовлеченность, социальное признание, автономию и значимость задачи при мотивации сотрудников.

С организационной точки зрения, реформы государственного управления, реализующие контракты на исполнение и единовременное бюджетирование, могут помочь в создании таких возможностей. Ключевым результатом этих реформ является повышение автономии на рабочем месте, предоставленные изменения призваны действительно расширить пространство для маневра в государственном секторе.

Существует еще одна группа основанных на содержании теорий, которые были сформированы под влиянием двухфакторной теории Герцберга [Эдвин А. Локк Постановка Целей: Мотивационная Техника,

Которая Работает! – М., 2017.... С.234], или теории мотивации-гигиены. В данном подходе проводится различие между мотиваторами (такими как сложная работа, ответственность и успех) и гигиеническими факторами (такие как зарплата, статус, отношения с менеджерами и коллегами и безопасность). Тогда как существование мотиваторов теоретизируется, чтобы вызвать удовлетворение от работы, в отличие от неудовлетворенности работой, считается, что гигиенические факторы уменьшают неудовлетворенность работой, что приводит к ее нейтрализации негативных факторов. Таким образом, удовлетворенность работой и неудовлетворенность работой рассматриваются как две независимых концепции, в результате чего выделяются четыре идеальных состояния мотивации труда в зависимости от низкого или высокого значения любого из двух измерений. Дихотомия Герцберга в значительной степени соответствует популярному классифицированию мотивации на внешнюю и внутреннюю. Здесь внешняя мотивация описывается как перспектива косвенного удовлетворения своих потребностей либо материальным вознаграждением (например, денежным, как зарплата и бонусы, или неденежным, как проездной билет на общественный транспорт) либо нематериальными наградами (например, социальный статус и престиж, возможности для личного развития, расположение места работы) в обмен на трудозатраты. Напротив, внутренняя мотивация характеризуется как относящаяся к оценке деятельности как таковой, что означает, что потребности удовлетворяются напрямую. Внутренняя мотивация иногда дополнительно подразделяется на гедонистический аспект, который подчеркивает удовольствие (например, удовлетворение, извлеченное из потока деятельности, работы над сложной задачей) в качестве основы мотивации и эвдемонического компонента, который фокусируется на роли смысла и цели (например, помочь клиентам, коллегам, обществу) в мотивации индивидов.

Одной из наиболее важных теорий, основанных на внешне-внутренней структуре мотивации, является теория самоопределения (SDT), выдвинутая

Деци и Райаном [Экономика труда: социально-трудовые отношения / под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. - М.: Издательство «ЭКЗАМЕН», 2019. - 736 с. С.84], которые ставят в основу человеческие потребности в автономии, компетентности и взаимосвязанности. На самом деле, SDT представляет собой набор из шести связанных теорий, самая популярная из которых, Теория Органической Интеграции, фокусируется на аспекте автономии и проводит различие между амотивацией, четырьмя типами внешней мотивации и внутренней мотивацией. Эти типы мотивации могут быть ранжированы в соответствии со степенью, до которой поведение самоопределяется, что проявляется в шести типах регулирования. Например, те виды деятельности, которые полностью не являются самоопределенными, теоретически приводят к отсутствию мотивации к поведению в ситуациях, когда отсутствует регулирование, как описано в термине «амотивация». Наименее самоопределенный тип внешней мотивации, характеризующийся внешним регулированием, типичен в ситуациях, когда задачи дают очень мало автономии и когда люди стремятся добиться условного внешнего вознаграждения или избежать наказания за счет своей работы над поставленной задачей. Двигаясь вверх по иерархии самоопределения, интроецированное регулирование является следующим типом внешней мотивации. Здесь люди частично воспринимают опыт, связанный с ранее присутствовавшим внешним регулированием, стремятся предвидеть и избегать стыда или вины, связанных с наступлением условных последствий. Следующее состояние внешней мотивации характеризуется определенным регулированием, когда индивид начинает осознавать и принимать лежащую в основе ценность и усваивает ее больше, например, идентифицируя, что осуществление регулярно способствует хорошему здоровью и действует соответственно, чтобы поддержать свое благосостояние.

Наиболее независимый тип внешней мотивации основан на комплексном регулировании, то есть помимо определения важности поведения люди полностью принимают данный тип и интегрируют его в свои

личные ценности и идентичность. Наконец, внутренняя мотивация характеризуется полностью внутренней регуляцией, а поведение полностью самоопределяется, поскольку соответствуют ценностям человека. Это означает, что деятельность продолжается, так как она считается интересной и свободной от внешних воздействий, что делает поведение полностью волевым и часто определяет внутреннюю мотивацию как наиболее желательную и мощную форму. Тем не менее, добиться внутренней мотивации крайне затруднительно, и нередко люди на рабочем месте должны пройти через различные типы внешней мотивации, прежде чем получить внутреннюю. Далее рассмотрим, почему SDT имеет большое значение для мотивации государственных служащих.

На фоне теории мотивации-гигиены и теории самоопределения эвдемонический компонент, который сосредотачивается на роли значения и цели, иллюстрирует, почему задачи работы в государственном секторе могут способствовать идентификации сотрудников с основополагающими ценностями работы (например, неподкупность) и интегрировать их с их личными ценностями. Такие ценности на индивидуальном, организационном или общественном уровне называются общественными ценностями. Они были определены как «идеалы, принципы, которые должны соблюдаться при предоставлении государственной услуги или регулировании поведения граждан, обеспечивая тем самым руководство к поведению государственных служащих». В связи с этим имеют место споры, связанные с тем, что для понимания мотивации в государственном секторе необходимо также учитывать альтруистично-ориентированные подходы к объяснению мотивации, так как большая часть задач в условиях общественного сектора нацелены на предоставление поддержки и помощи гражданам. Шпицмюллер и Ван Дайн, например, различают два типа помогающего поведения:

– активная помощь, в которой люди мотивированы личными интересами и ищут возможности помогать другим, чтобы удовлетворить свои личные потребности;

– реактивная помощь, где люди ведут себя по-настоящему альтруистично и помогают другим в ответ на их замеченные потребности, которая в первую очередь приносит пользу другим.

Понятие просоциальной мотивации, часто определяемое как желание приложить усилия, чтобы принести пользу другим, направлено более на реактивное поведение и, следовательно, считается более альтруистическим в своей сущности.

Концепция мотивации государственной службы (PSM), которая также больше относится к понятию поведения, позволяющего реагировать и оперативно оказывать помощь, имеет особое значение в государственном секторе. И просоциальная мотивация, и мотивация государственной службы часто относятся к типам внутренней мотивации и, более конкретно, к эвдемоническому её компоненту. Однако, как обсуждалось выше, SDT постулирует, что внешняя мотивация может проявлять внутренние качества по мере увеличения автономии. Согласно SDT, мотивация государственной службы отражает в высшей степени самостоятельное определение индивидом внешней мотивации, основанное на комплексном регулировании, поскольку объект государственной службы является внешним. Например, определенные мотивы государственной службы направлены на общество и тех людей, которые получают пользу от осуществления государственной службы. Таким образом, люди, мотивированные государственной службой, полностью принимают институциональные общественные ценности и интегрируют их с их личными ценностями и идентичностью.

Таким образом, рассмотрев основные теории мотивации государственных служащих, был сделан вывод о том, что основную часть государственного аппарата составляют государственные служащие, для которых необходимо повышение эффективности работы, чтобы действия каждого конкретного государственного служащего были полезными для государства. Деятельность каждого работника перед государством зависит от многих факторов, но одним из главных является внутренний интерес,

ориентация на продуктивные действия, поэтому следует помнить, что при применении мотивации к государственной службе следует помнить, что это довольно сложный процесс, поощряющий государственных служащих. активно действовать, чтобы получить общие результаты. Стоит отметить, что вместо увеличения прибыли или снижения убытка, органы государственного управления стремятся генерировать общественную ценность: прямую и не всегда краткосрочную выгоду для получателей услуг, предприятий и налогоплательщиков. Эту ценность - будь то образование, общественная безопасность, здоровье и другие аспекты общественного блага - трудно идентифицировать и связать с оказанием услуг. В этом заключается особенность государственной службы.

1.2 ИСТОРИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

Государственные служащие Российской Федерации представляют довольно многочисленную социальную группу (общая их численность около миллиона человек (603 тыс. федеральных государственных гражданских служащих, 252 тыс. региональных гражданских служащих) [Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: ГроссМедиа, 2017. – 224 с.... С.756] со своими интересами и ценностными ориентациями, писанными и неписанными правилами служебных и межличностных отношений.

Это органическая совокупность специалистов, занимающих государственные должности в системе органов государственной власти и занимающаяся решением управленческих, организационно-распорядительных, информационно-аналитических и иных задач государственного характера.

Впервые эта категория людей появилась в России под общим названием «служилые люди» в XV в.

Служилые люди — дворяне находились на службе у государя и Русского государства, получая за службу не денежное жалованье, а земельный надел с крестьянами — поместье.

Реформы Петра I изменили «государеву службу», и вместо «служилых людей» в России появился правовой институт государственной службы и появилась категория «чиновников».

Чиновник служил государю и отечеству и был жалован чином, денежным содержанием в соответствии с Табелью о рангах.

В советские времена официального понятия «государственный служащий» не существовало.

Эта категория не имела в СССР правового статуса, предметного содержания и потому законодательно не нормировалась, не исследовалась и учеными.

Поэтому в СССР отсутствовали концептуальные и правовые основы этого понятия, хотя существовал большой аппарат государственных, партийных, комсомольских и профсоюзных работников.

Советская Конституция устанавливала социальную структуру общества, включавшую в себя только три социальные категории: рабочие, колхозники (крестьяне) и служащие [Капаров С.Г. Служить бы рад, да мал оклад (о реформах в госслужбе и ее перспективах) // <http://www.nomad.su> (дата обращения: 20.10.2020).].

К государственным служащим относили не только работников советских государственных органов (работников госаппарата), но всех тех, кто состоял на службе у государства и не работал на производстве — военных, врачей, учителей.

Различий между понятиями «служащий» и «государственный служащий» не проводилось. Подходы к определению «государственный

служащий» в российской практике государственного управления начали формироваться к концу 80-х годов.

В рамках первого подхода (конец советской эпохи) понятие «государственный служащий» трактовалось в широком и узком смыслах.

В широком смысле государственный служащий понимался как профессиональный работник умственного труда любой государственной организации, в узком - как профессиональный управленец органов государственной власти.

Для Казахстана процесс становления государственной службы совпал с периодом обретения суверенитета и формирования основ государственного управления. Процесс развития системы государственного управления в Казахстане с момента обретения своей независимости можно разделить на три этапа. Первый этап становления и развития системы государственного управления пришелся на 1990–1993 годы и проходил под знаком перехода Казахстана к самостоятельному развитию, становления в стране основ суверенной государственно-административной системы. Данный период характеризовался сильной централизованностью системы государственного управления, проведением широкомасштабных рыночных преобразований и поиском оптимальной для Казахстана модели организации государственной службы.

Второй этап развития системы государственного управления, пришедший на 1993–1995 годы, характеризуется изменениями в политической системе общества в связи с принятием первой Конституции Республики Казахстан 28 января 1993 года. В этот период был законодательно закреплён базовый принцип разделения ветвей власти. Согласно основному закону страны представительные, исполнительные и судебные органы страны были определены как самостоятельные ветви государственной власти. Данный этап характеризуется как смешанная форма правления (полупрезидентский), когда полномочия представительных органов были ограничены.

Третий этап реформирования системы государственного управления охватывает период с 1995 года по настоящее время. Его основной характеристикой стали продолжение реформ в системе государственных институтов и процесс создания сегодняшнего стержня государственно-политического устройства Казахстана. Наступление данного этапа связано с принятием ныне действующей Конституции 30 августа 1995 года. Согласно Конституции Республики Казахстан был образован двухпалатный парламент (Сенат-верхняя палата, Мажилис-нижняя палата). Данная Конституция установила президентскую форму правления. Президент получил конституционные полномочия осуществлять согласование действий все трех ветвей власти.

Закон Республики Казахстан от 23 июля 1999 года № 453-І О государственной службе вводит понятие государственный служащий, на текущий момент регулируется Законом Республики Казахстан о государственной службе Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 416-V. Настоящий Закон регулирует общественные отношения, связанные с поступлением на государственную службу Республики Казахстан, ее прохождением, прекращением, определяет правовое положение, материальное обеспечение и социальную защиту государственных служащих, а также вопросы деятельности иных лиц в государственных органах.

В 1995 году узкая трактовка понятия «государственный служащий» была закреплена законодательно Федеральным законом «Об основах государственной службы Российской Федерации» от 31.07.1995 N 119-ФЗ.

Ст. 3 Закона устанавливала, что государственным служащим является гражданин Российской Федерации, исполняющий в порядке, установленном федеральным законом, обязанности по государственной должности государственной службы за денежное вознаграждение, выплачиваемое за счет средств федерального бюджета или средств бюджета субъекта Федерации [Федеральный закон «Об основах государственной службы

Российской Федерации» от 31.07.1995 N 119-ФЗ. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 19.11.2020).].

Позднее Концепция реформирования системы государственной службы РФ 2001 г. [Концепция реформирования системы государственной службы Российской Федерации (Утв. Президентом РФ 15.08.2001 N ПР-1496). Электронный ресурс. Режим доступа: <https://zakonbase.ru/content/base/59119> (дата обращения 19.11.2020).ужбы...] расширила это понятие.

Согласно Концепции, государственный служащий — это гражданин Российской Федерации, приверженный интересам служения обществу и государству, обладающий надлежащими качествами и профессиональной подготовкой, исполняющий обязанности по замещаемой должности государственной службы на основе служебного контракта, получающий денежное содержание за счет средств соответствующего бюджета, соблюдающий ограничения, связанные с государственной службой, и требования, содержащиеся в должностном регламенте государственного служащего, и несущий ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение должностных (служебных) обязанностей.

Особенность социально-профессиональной группы государственных служащих состоит в том, что она имеет единую ментальную основу и разные психологические характеристики (так как большая часть государственных гражданских служащих изначально принадлежали к различным группам).

При развитии рыночной экономики все возрастающую роль имеет кадровый потенциал государственной службы и его компетентность, которая является одной из проблем реформирования системы государственного управления в соответствии с концепцией нового государственного менеджмента. Как отмечает Поспелова Е.А., отсутствие в государственном аппарате специалистов с соответствующей квалификацией, способных реализовать сложные административные реформы, затормаживает внедрение комплекса механизмов усовершенствования системы государственного

управления в различных странах [Поспелова Е.А., Гвоздева М.А. Потенциал применения стимулирующих инструментов на российской государственной службе // <https://creativeconomy.ru/lib/34726> (дата обращения: 20.10.2020). С.139].

Отсутствие у государственных служащих полной системной информации о проводимых реформах, о ее целях, принципах и механизмах, низкая заинтересованность в эффективности результатов реформ, низкая мотивация к обучающим мероприятиям, отсутствие связи между результативностью труда и мерами материального и нематериального стимулирования и т.д., может быть причиной, тормозящей административное развитие.

В одном из исследований Всемирного банка в области государственного управления и госслужбы еще 1997 году, отмечалось, что «...заинтересованность и дееспособность персонала государственной службы являются кровеносной системой исполнительной власти. Компетентный и преданный своему делу персонал подпитывает государственный сектор энергией, тогда как безответственный - подавляет его» [Радаева Е.В., Ситникова Е.С. Построение эффективной системы компенсации и мотивации персонала в республике Казахстан, 23 января 2015 г. // <http://group-global.org/ru/publication> (дата обращения: 20.10.2020). С.75]. Несмотря на это в последнее время повысились показатели коррупционных правонарушений, также нарекания со стороны общества на работу государственных служащих.

Вышеизложенное дает основание необходимости совершенствования мотивационной политики и соответствующего ее механизма. Более того, в дополнение двойственности самой сущности мотивации, следует отметить, что процесс трудовой активности усложняется условиями исполнения обязанностей и, в основном, не имеет четкого алгоритма их исполнения.

Для начала раскроем понятие системы государственной службы, которая является социально-экономическим институтом в обществе любого государства с ярко выраженными особенностями. Эти особенности

проявляются в процессах, которые характерны только государственной службе, в применяемых технологиях, строгой иерархической структуре управления, основанной на распределении полномочий и четком выполнении функций управления.

При этом государственный орган – это организация, в которой осуществляет свою деятельность государственный служащий, один из элементов механизма всего государства, отвечающий за определенное направление или ряд направлений деятельности государства, и соответственно, наделен властными полномочиями и имеет свой государственный аппарат. Цели множества государственных органов разнообразны, но в основе их деятельности лежит главная цель государства – обеспечение комфортных условий для проживания граждан, продвижение к высокому качеству жизни, улучшение благосостояния граждан и т.д.

Привлечь и повысить мотивацию государственных служащих в системе государственной службы, а также сохранить имеющийся эффективный кадровый состав является основной задачей мотивационного механизма.

Как отмечалось ранее, государственная служба не может быть без государственных служащих, которые существенно отличаются от лица, принятого на работу по трудовому договору. У него особый работодатель – государство [Радаева Е.В., Ситникова Е.С. Построение эффективной системы компенсации и мотивации персонала в республике Казахстан, 23 января 2015 г. // <http://group-global.org/ru/publication> (дата обращения: 20.10.2020)...].

Так, В. Климова отмечает, что хорошая администрация для общества важнее, чем самая совершенная конституция [Климова В. Совершенствование мотивационного механизма организации // Человек и труд. – 2019. – №2. – С. 31-32.].

По мнению Г.В. Атаманчука, государственный служащий - гражданин, занимающий административную государственную должность на профессиональной основе (постоянно и за плату) [Атаманчук Г.В. Теория

государственного управления: курс лекций. – М.: Юрид. лит., 2017. – 400 с.... С.59].

Между тем, А.Л. Темницкий отмечает, что в государственных структурах мотивация к государственной службе связана с индивидуальной результативностью труда, и эту гипотезу подтверждает большая часть проведенных зарубежных эмпирических исследований [Темницкий А.Л. Мотивационный потенциал справедливой оплаты труда // Социология и общество: социальное неравенство и социальная справедливость: матер. V всерос. социолог. конгресса / под ред. В.А. Мансурова. – М.: Российское общество социологов, 2016. - С. 5942-5951.156]. Принимая данную гипотезу, можно предположить о наличии двух возможностей использования концепции «мотивации к государственной службе» для повышения результативности работы государственных служащих.

Следует учитывать исследования А.Л. Темницкого, затрагивающие такой аспект, как справедливость в оплате труда. Он говорит о том, что справедливость в оплате труда является для работника традиционным фактором, регулирующим его трудовое поведение. Ничто не может заставить работника трудиться с полной отдачей, быть ответственным за результаты своего труда и тем более всей организации, если он не чувствует, что его труд справедливо оплачивается [Темницкий А.Л. Мотивационный потенциал справедливой оплаты труда // Социология и общество: социальное неравенство и социальная справедливость: матер. V всерос. социолог. конгресса / под ред. В.А. Мансурова. – М.: Российское общество социологов, 2016. - С. 5942-5951.156].

С другой стороны, обеспечение связи между целями и задачами служащего, с целями и задачами организации, дает возможность служащему почувствовать значимость своей работы.

Особенности системы мотивации на государственной службе в России и Казахстане связаны с институтами поведения и социокультурными

факторами, которые были получены в наследство от советской системы трудовых отношений и которые сохранились в большей мере в наиболее консервативном и наименее подвижном секторе – государственном.

Одной из характерных черт «мотивации по-советски» является использование «кнута и пряника». В современных условиях такая «мотивация» не применяется «в чистом виде», однако именно она заложила стереотип отношений начальника и подчиненного, основанных на безоговорочном подчинении и приоритете «ранга» [Волгин Н.А. Волгина О.Н. Оплата труда: японский опыт и российская практика: учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2015. – 508 с.... С.175].

Особенность государственной службы предопределяет наличие многообразия противоречащих друг другу интересов различных заинтересованных сторон – гражданина, социальной группы, общества в целом и наконец, непосредственно государства, столкновение всех этих интересов в ходе управленческого процесса создает конфликтные ситуации, ведущие в свою очередь к нестабильности, а соответственно снижению эффективности работы системы в целом. Это необходимо учитывать при формировании кадрового резерва государственной службы и выборе стратегии мотивации государственных и муниципальных служащих. В данном контексте важно исследовать понятие конфликта интересов и его природу, с целью наиболее глубокого понимания проблем механизма мотивации государственных служащих. Фактически, поведение служащего в ситуации конфликта интересов является ключевым индикатором, необходимым для анализа результатов кадровой политики. Стремление государственного служащего скрыть конфликт интересов или более того – непосредственно использовать свое положение для извлечения выгоды являются показателями неэффективности проводимой кадровой политики и недостатком позитивной мотивации.

Это как структурная, так и индивидуальная проблема, поэтому для ее

понимания и нахождения путей решения необходимо рассмотреть природу и основы конфликта интересов, а также проанализировать существующие практики формирования кадрового состава некоторых ведомств с наиболее широкими полномочиями (в особенности в сфере экономики), именно поэтому для практического анализа и выработки предложений по оптимизации системы найма и мотивации был выбран пример Роспотребнадзора. Вначале остановимся по понятию конфликта интересов и проанализируем его как фактор, имеющий детерминирующее влияние на мотивационные предпосылки деятельности государственных и муниципальных служащих.

Другой особенностью является то, что суть «мотивационных технологий» долгое время состояла в соблюдении принципа «равенства всех перед начальством», что означало уравнивательность в системах оплаты труда и премировании. Стимулирование в равном объеме и «лучшего», и «худшего» означало, что размер должностного оклада управленца одной категории оплачивался одинаково без учета особых заслуг и трудового вклада. Такой подход позволял сохранить «равенство» и не давал почву для сравнения сотрудников между собой.

С другой стороны, активно использовались и положительные нематериальные стимулы, такие, например, как награждение грамотами и присуждение званий. Подобные механизмы нематериальной мотивации предусмотрены и современным законодательством, однако используются гораздо реже.

Таким образом, на основе изучения научных источников выявлены исторические аспекты системы мотивации труда в России и в Казахстане. В мотивации труда госслужащих России и Казахстана, которые определяются категориями должностей, гендерными и возрастными различиями: наиболее важными являются материальные мотивы, карьерный рост, социальные гарантии, стабильность занятости. В последнее время особое место в системе мотивации госслужащих России и Казахстана занимают такие преимущества,

как: возможность иметь гибкий график работы, дополнительные выходные и отпуска, особенно для женщин, имеющих детей дошкольного возраста.

1.3 МОТИВАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

Что касается внешних воздействий, понятие «мотивировать» также имеет несколько толкований. Мотивировать человека, на первый взгляд, это значит заставлять человека двигаться в определенном направлении, используя его внутренние импульсы, желания, эмоции. Так, В.Г. Асеев определяет мотивирование следующим образом: мотивирование – это такое отражение действительности, «при котором возникает некоторая неопределенность, и происходит выбор актуализации того или иного побуждения из целого их ряда» [Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирование личности. – М.: Мысль, 12016. – 158 с.102]. Более точное понятие с экономической точки зрения: мотивирование – это процесс воздействия или влияния на человека с целью побуждения его к конкретным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов и стимулов.

В этой связи встает определенный вопрос о целесообразности рассмотрения таких понятий, как мотивационная политика и механизм.

Различают две формы мотивации - внешнюю и внутреннюю. Внешняя мотивация - это средство достижения цели, например, заработать деньги, получить признание, занять вышестоящую должность.

Внутренняя мотивация - это понимание смысла, убежденность.

Наряду с формами мотивации существуют различные методы управления мотивацией: материальные и нематериальные. К материальным относятся следующие категории: базовая заработная плата, дополнительные выплаты, премии, бонусы или, по-другому, экономические (прямые) методы.

К материальным также относят экономические (непрямые) методы, такие как социальные льготы, предоставление льгот в оплате жилья,

транспортного обслуживания, питания в организации. К последним можно также отнести:

1. Ссуды. Предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуды с низким процентом на различные цели (например, для переезда);
2. Субсидирование персонала. Многие компании/предприятия имеют субсидированные столовые и рестораны для своего персонала;
3. Частное страхование здоровья. Люди будут чувствовать себя спокойнее и увереннее, когда они знают, что о них позаботятся, если они заболеют. Своевременная и быстрая медицинская помощь работникам также будет приносить пользу – работник быстрее вернется на работу в трудоспособном состоянии и, соответственно, будет готов выполнять свои функциональные обязанности;
4. Товары со скидкой. Многие руководители создают условия приобретения своими работниками товаров и услуг организации, в которой работают, со скидкой более 10%.
5. Предоставление возможности покупки акций на определенных выгодных условиях.

Это способствует повышению уровня лояльности персонала;

Нематериальные или не денежные (социально-психологические) методы — это усовершенствование организации труда, моральное стимулирование, корпоративная культура, организационная культура, повышение привлекательности труда, продвижение по службе, участие в принятии решений на более высоком уровне, повышение квалификации, гибкие рабочие графики и др. У каждого человека мотивационная структура индивидуальна и обуславливается множеством факторов: уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией, должностью и пр.

Анализ мотивационного механизма требует раскрытия сущности еще одной категории, тесно с ней связанной – мотивационная политика [Вагина Л.В. Оплата труда: государственная гражданская служба: монография. – М.: Изд-во РАГС, 2018. – 212 с.... С.104].

Мотивационная политика – это совокупность целенаправленных намерений и мероприятий, проводимых той или иной организацией в области мотивации, для осуществления своих функций и задач. Мотивационная политика является составной частью экономической политики. Мотивационная политика реализуется в реальной жизни через мотивационный механизм, который представляет собой систему видов, форм и методов организации, планирования и управления мотивами.

При всем разнообразии мотивационной политики ее содержание выражается в последовательном осуществлении таких стадий:

1. Разработка научно обоснованной концепции развития мотивации на основе действия экономических законов, изучения состояния мотивации, перспектив социально-экономического развития;
2. Формулировка стратегических и тактических мероприятий мотивационной политики исходя из соответствующих целей и задач экономической политики;
3. Практическое воплощение намеченных действий через мотивационный механизм с его реконструкцией или корректировкой в зависимости от экономических преобразований.

Вышеизложенное дает основание полагать, что от мотивационной политики и мотивационного механизма, как составных частей всей экономической политики и механизма, зависит нормальное течение процесса расширенного воспроизводства. Правильно сформулированная мотивационная политика, четко налаженный, синхронно работающий мотивационный механизм способствуют повышению эффективности любой организации и социально-экономическому развитию общества в целом. Существует и обратная тенденция: если мотивационная политика не в полной мере учитывает действие экономических законов или находится с ними в противоречии, то соответствующий мотивационный механизм не в полной мере или не в состоянии использовать имеющийся человеческий потенциал.

В таком случае экономическое развитие общества тормозится, накапливаются негативные явления, появляются демотивационные процессы. Такая ситуация складывается при применении административно-волевых, чрезмерно централизованных методов управления, которые игнорируют требования объективных экономических субъектов.

В этой связи встает определенная необходимость рассмотреть понятие «механизм». В некоторых источниках данное понятие рассматривается с различных точек зрения, в зависимости от сферы применения. Применительно к исследованию под механизмом понимается совокупность состояний и процессов, из которых складывается какое-либо явление, либо внутреннее устройство, система чего-либо.

А.Г. Барабашев и А.В. Клименко представляют мотивационный механизм как «совокупность мотивов, формирующихся под влиянием мотивообразующих воздействий» [Барабашев А.Г., Клименко А.В. Административная реформа и реформа государственной службы в России - вопросы реализации и координации. - М.: Государственный университет - Высшая школа экономики, 2015. - 80 с.... С.64].

Наряду с указанным определением «Под механизмом мотивации понимается система взаимосвязанных форм и методов, обеспечивающих заинтересованность работника в конечных результатах деятельности организации через оказание влияния на его экономическое поведение».

По мнению А.С. Турисбека, «мотивационный механизм организации — это комплексная система применяемых инструментов и способов воздействия на работающий персонал для обеспечения достижения целей мотивационной политики» [Турисбек А.З. Государственная служба в Республике Казахстан (проблемы теории и практики): автореф. докт. юрид. наук: 12.00.14. // <http://www.dissercat.com> (дата обращения: 20.10.2020)....].

Мотивационный механизм охватывает все стороны государственного управления, как по вертикали, так и по горизонтали. Поэтому с помощью хорошо отлаженного мотивационного механизма можно активно

воздействовать на систему государственного управления, повышать его эффективность и обеспечивать ее мотивационными ресурсами для роста.

Данный механизм направлен на достижение целей мотивационной политики и стратегии государственного органа.

Применяемый в государственной службе, мотивационный механизм должен строиться с учетом особенностей портрета государственного служащего, его потребностей, интересов, ценностей, а также организационной структуры управления, внешних и внутренних факторов, сложившихся традиций, то есть механизм представляет собой совокупность основных направлений по улучшению мотивации в государственной службе.

Разработка мотивационного механизма в системе государственной службы требует решения ряда непростых и комплексных задач. Так, Е.А. Поспелова отмечает, что система стратегического управления должна быть более детализирована, а содержащиеся цели и задачи - конкретизированы. Поэтому система мотивации должна быть адаптирована к системе стратегического управления [Поспелова Е.А., Гвоздева М.А. Потенциал применения стимулирующих инструментов на российской государственной службе // <https://creativeconomy.ru/lib/34726> (дата обращения: 20.10.2020)...].

Также предлагается применение индексного подхода для оценки институциональной среды государственных и муниципальных органов управления для совершенствования ее в дальнейшем и для повышения результативности работы, как отдельных служащих, так и органов управления в целом.

Применение различных индексов, такие как «доверие к правилам» и «доверие к политике» позволяет выявлять в работе государственных органов сферы, нуждающиеся в улучшении, и более обоснованно принимать решения относительно целей и направлений совершенствования институциональной среды для повышения результативности их работы.

По мнению Е.В. Фомичева методы повышения трудоспособности, производительности и в целом качества труда государственных служащих

связаны в основном с реализацией принципов, заложенных в основу функционирования госслужбы на законодательном уровне. Однако принципы имеют формальный характер, не приносящий ощутимого положительного эффекта [Фомичев Е.В. Трудовая мотивация государственных служащих в условиях реформирования российской государственной службы: автореф. канд. соц. наук: 22.00.08. // <http://www.dissercat.com> (дата обращения: 20.10.2020)...].

Следовательно, помимо законодательного закрепления тех или иных норм в государственной службе важно также проводить мониторинг их действия на практике с целью принятия соответствующих корректировок с учетом приоритетов.

Такие меры, как аттестация персонала госслужбы, повышение квалификации, квалификационный экзамен, зачисление в кадровый резерв в современных условиях уже не могут считаться достаточными. В рамках диссертационной работы Е.В. Фомичев в плане повышения эффективности мотивации труда госслужащих предлагает оптимизировать кадровую политику и создать эффективную систему управления трудовой мотивацией персонала государственной службы.

Еще одним способом совершенствования механизма мотивации труда государственных служащих является анализ должностных регламентов. На основе подобных анализов Е.В. Горшковой сделан вывод о том, что совершенствование регламентации деятельности государственных гражданских служащих заключается в формировании механизмов, наполненных конкретным содержанием: более четкой постановкой цели, обеспечением соответствующей рабочей среды для качественного выполнения задания [Горшкова Е.В. Совершенствование системы мотивации труда государственных гражданских служащих (теоретико-методические аспекты): дис. канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2010. - 149 с.... С.75].

Вполне правомерно, что по мнению Е.В. Горшковой, совершенствовать труд госслужащих можно на основе комплексного анализа, включающего

разграничение сферы деятельности между различными квалификационно-должностными группами, соответствия выполняемых работ тому или иному уровню управления, четкого разграничения полномочий по подготовке, оформлению, принятию решений и оценке их исполнения, создания регламентации материально-технического обеспечения, паспортизации рабочих мест.

Еще одним из способов достижения эффективности работы служащих является использование социально-психологических методов.

По мнению К.И. Новикова на предприятиях государственного сектора экономики с учетом недостаточного финансирования руководители должны более активно использовать методы морального поощрения работников, удовлетворять потребности в безопасности и социальной защищенности работников [Новиков К.И. Комплексный подход к формированию мотивационного механизма управления персоналом: автореф. канд. соц. наук: 22.00.08. // <http://www.dslib.net> (дата обращения: 20.10.2020)...].

Одну из центральных проблем мотивации труда, по нашему мнению, составляют мотивационные отношения, взаимосвязанные с трудовыми отношениями, возникающими в процессах государственного управления.

По Е.В. Горшковой единственная из новейших теорий, которую можно рекомендовать для практической выработки мотивации государственных служащих, это теория участия в управлении организацией [Горшкова Е.В. Совершенствование системы мотивации труда государственных гражданских служащих (теоретико-методические аспекты): дис. канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2010. - 149 с.]. Сотрудники государственных органов могут быть привлечены к решению различного рода тактических задач: составлению планов на текущий период, контролю трудовой дисциплины, определению коэффициентов трудового участия, распределению премий по результатам труда, внедрению инновационных проектов и предложений.

Эффективность применения вышеизложенных подходов отражается на результатах оценки эффективности деятельности государственных органов, в

рамках которого, как правило, комплексно анализируется работа государственного органа по различным направлениям.

В связи с этим именно оценка эффективности деятельности государственного органа, а также оценка деятельности служащего являются главными инструментами мотивирования персонала в системе государственной службы. Эффективное функционирование мотивационного механизма зависит от того, насколько принятая система оценки деятельности государственного органа и государственного служащего отражает реальность и насколько она объективна, а также удобна в применении и справедлива.

Соответственно, от эффективности связи оценки деятельности и мотивации зависит успех организации в долгосрочной перспективе, так как справедливо оцененный труд обеспечит устойчивое развитие органов государственного управления и всей страны.

В связи с этим рассмотрим различные подходы к оценке деятельности служащих и оценке деятельности государственных органов, предлагаемые различными авторами-учеными в своих разработках.

Касательно оценки функционирования государственного аппарата исследователь А.Ю. Оболенский считает, что такая оценка должна осуществляться с двух точек зрения: во-первых, с точки зрения обеспечения выполнения задач и функций государства; во-вторых - с точки зрения затрат [Оболенский А.Ю. Государственная служба: учебное пособие // <http://econbooks.ru/books/part/17455> (дата обращения: 20.10.2020)...].

При этом оценка деятельности органов управления осуществляется различными субъектами с разных позиций. Так, гражданина интересуют результаты этой деятельности; законодателя – достигнутые результаты и характер выполненной работы для выделения средств из бюджета; руководителя органа и государственного служащего – достижение целей, стоящих перед государственным органом. Соответственно, для такого вида оценки характерен дифференцированный подход.

А.Ю. Оболенский выделяет еще один критерий оценки под названием

«критерий специальной социальной эффективности государственного аппарата и государственной службы», под которым он подразумевает «целеустремленность организации и функционирования определенной подсистемы государственного аппарата и его структур; затраты времени на выработку управленческих решений и их реализацию; стиль функционирования подсистемы государственного аппарата, сложность структуры подсистемы государственного аппарата» [Оболенский А.Ю. Государственная служба: учебное пособие // <http://econbooks.ru/books/part/17455> (дата обращения: 20.10.2020)...].

Однако, существуют проблемы определения показателей эффективности и результативности служебной деятельности государственных служащих, ввиду отсутствия ясности в разделении конечных и промежуточных результатов деятельности, процессов и результатов. К ним относят:

1. невозможность четкого разделения конечных и непосредственных результатов служебной деятельности;
2. переплетение вспомогательной и основной служебной деятельности предполагает возможность эффективной деятельности при отсутствии результативной деятельности и наоборот;
3. оценка результативности служебной деятельности может иметь только качественный характер, что не отменяет ее объективности (наличие качественных, но не количественных критериев результативности и эффективности).

Б.С. Халык в своих исследованиях выделяет три метода оценки [Халык Б.С. Мотивация тетігін жетілдіру негізінде мемлекеттік қызметшінің еңбек нәтижелілігін арттыру: 08.00.05. экон. ғыл. канд. ... автореф. – Астана, 2009. - 24 б....] работников руководителем; работников структурным подразделением; работников совместно с руководителем и кадровой службой.

Следует отметить, что для мотивационного механизма системное

представление его компонентов, элементов и их взаимосвязей имеет принципиальное теоретическое и методологическое значение. От того, что понимается под системой мотивации, какие, и в каком порядке включаются в нее управленческие действия, как они соотносятся между собой и приводятся в реальное взаимодействие, зависит почти все, что ассоциируется с государственным управлением.

Мотивационный механизм управления поведением сотрудников базируется на таких факторах, как системы формальных процедур и правил выполнения функций и работ, предназначенных для достижения целей организации и представления управляющего звена о реальных интересах, мотивах и потребностях людей, работающих в организации, способах их удовлетворения, значимых ценностях и нормах поведения.

В качестве одного из путей повышения эффективности деятельности госслужащих Е.В. Горшкова рассматривает использование средств эргономики. Исследование влияния психологической напряженности, утомления, эмоциональных факторов и особенностей нервно-психической организации сотрудника на эффективность его деятельности, изучение приспособительных и творческих возможностей человека приводит к существенному повышению производительности труда [Горшкова Е.В. Совершенствование системы мотивации труда государственных гражданских служащих (теоретико-методические аспекты): дис. канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2010. - 149 с.... С.7520].

В пользу сочетания экономических и социально-психологических механизмов А.Б. Майдырова [Майдырова А.Б., Формирование современного института мотивации персонала государственной службы // raacademy.kz (дата обращения: 20.10.2020)...] выделяет следующие инструменты стимулирования производительного труда чиновников, применяемые в государственном аппарате:

– испытательный срок при назначении на должности государственной службы;

- аттестация;
- материальное стимулирование;
- социальная и правовая защита;
- пенсионное и социальное обеспечение;
- переподготовка и повышение квалификации за счет средств соответствующего бюджета;
- продвижение по службе с учетом квалификации и способностей, добросовестного исполнения своих служебных обязанностей.

Ш.Б. Халикова [Халикова Ш.Б. Реформирование системы государственного управления в контексте политической модернизации Республики Казахстан: автореф. докт. филос. Ph.D. // <http://www.kaznu.kz/> (дата обращения: 20.10.2020)....], выделяет механизмы оценки работы административных государственных служащих, а также необходимость использования механизма их ротации между центром и регионами.

Взаимосвязь и взаимозависимость таких систем, как кадровая ротация, подготовка на рабочем месте, оплата труда создают мотивацию к высокоэффективному труду, максимальную к реализации профессиональных и деловых качеств.

Капаров С.Г. особое внимание уделял оптимизации бюджетных расходов, связанных с обеспечением деятельности каждого государственного органа, а также на вопросы социального обеспечения государственных служащих, повышения квалификационных требований. Некоторыми исследователями предложено контролировать качество работы госчиновников посредством опросов общественного мнения, через НПО и СМИ [Капаров С.Г. Система оплаты труда государственных служащих в Казахстане: основные направления модернизации // <http://kisi.kz/ru/> (дата обращения: 20.10.2020)....].

Кроме того, Турисбек А.З. [Турисбек А.З. Государственная служба в Республике Казахстан (проблемы теории и практики): автореф. докт. юрид. наук: 12.00.14. // <http://www.dissercat.com> (дата обращения: 20.10.2020)....45]

в своем исследовании предлагает использовать правовой механизм для устранения системных противоречий в правовой регламентации государственной службы, которые также влияют на улучшение мотивационного механизма.

К их числу автор относит предложения, направленные на обеспечение независимости и объективности конкурсных комиссий, а также по повышению эффективности предупреждения коррупции.

На основе изучения научных источников представлен перечень применяемых инструментов и методов в вопросах повышения эффективности мотивационного механизма в системе государственной службы, который систематизирован автором в зависимости от организационного, экономического, социально-психологического и нормативно-правового характера их применения (Приложение 1).

При этом данные методы и инструменты взаимодополняют друг друга и должны быть комплексно использованы для обеспечения эффективной работы мотивационного механизма в государственной службе.

В качестве основного был рассмотрен экономический механизм мотивации труда государственных служащих. Как уже отмечалось ранее, активизировать персонал в реализации поставленных задач, а также сделать процесс управления более адаптированным и гибким по отношению к конкретному трудовому коллективу возможно за счет применения экономических методов управления.

Среди них в системе государственной службы можно выделить мероприятия по совершенствованию оплаты труда. При этом необходимо обобщить, систематизировать и учитывать принципы, которые являются основой эффективной политики оплаты труда. В научной литературе [Экономика и социология труда: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА, 2017. – 584 с....], посвященной проблемам оплаты труда и ее мотивирующей и стимулирующей функциям, выделяются принципы, которых нужно придерживаться при ее организации (

2).

Таким образом, перечисленные принципы оплаты труда служат базой при формировании политики оплаты труда, которая будет более эффективной при полном соответствии ее принципам. Рассматривая вопросы мотивации труда, К. Айнабек предлагает ввести «мотивационный механизм, основанный на показателе ВВП на душу населения, как объективный верхний предел заработной платы для всех и, в частности высокопрофессиональных менеджеров, специалистов, ученых и отдельных работников». Тем самым, по его мнению, «обеспечится развитие инновационной экономики и рост благосостояния населения» [Айнабек К. Мотивация труда // Мысль. – 2015. - №1. - 2015. - С. 48-53.].

Политика оплаты труда государственных служащих, как правило, строится на основе тарифно-квалификационной сетки, основанной на должностях госслужащих и должностном окладе с учетом коэффициентов и выслуги лет. Однако на сегодняшний день в мире наблюдаются глобальные тренды в мотивационном механизме государственной службы, которые отражают связь оплаты труда государственных служащих с результатами их труда.

Как отмечает В. Герменчук [Герменчук В. Государственная служба: традиции и современность, Банковский вестник. - 2018. - № 10 (555). - С. 51 - 56.], дешевое правительство и малооплачиваемые служащие являются причиной разрушения многих государств. Поэтому тесная увязка вознаграждения служащих с важностью их должности и полученными результатами является общим принципом, действующим в сфере государственной службы.

Вместе с тем, по мнению Лукашевской Д.А., оплата по результатам не рассматривается как механизм стимулирования, скорее, как некое средство оптимизации внутренних процессов [Лукашевская Д.А. Сравнительный анализ мотивации государственных служащих различных стран // Проблемы современного педагогического образования. - 2016. - №53-8. - С. 176-186.].

Система оплаты труда госслужащих по результатам может предусматривать внедрение объективной системы грейдинга, которая позволит установить «вес» должности на основании четких факторов (знаний и умений, масштаба решаемых вопросов и ответственности). При этом соблюдение вышеперечисленных принципов организации оплаты труда позволит повысить действенность экономического механизма мотивации государственных служащих.

Мотивационный механизм следует рассматривать как с точки зрения содержательной теории, так и с точки зрения процессуальной теории мотивации. Понятно, что если в государственном органе применяется политика, которая обеспечивает самореализацию личности, то это приведет к повышению удовлетворенности трудом и, в конечном счете, обеспечит эффективное достижение поставленных стратегических задач и целей государственного органа.

Таким образом, в системе государственной службы мотивационный механизм - это совокупность комплекса мероприятий, которые осуществляются через определенные инструменты и соответствующими методами для реализации политики мотивации государственных служащих. Институт государственной службы в любом государстве имеет свою специфику в отличие от других видов трудовой деятельности. Эта особенность выражается в применяемых технологиях, строгой иерархической структуре управления, основанной на рациональном распределении полномочий и четком выполнении функций управления. Сопоставляя методы и инструменты мотивации государственных служащих, можно провести оценку механизмов мотивации труда государственных служащих в России и Казахстане.

Целью мотивационного механизма является формирование конкурентоспособности работников организации, обеспечение стабильности, приоритетности, преемственности, мотивации служения обществу.

Применительно к данному исследованию рассмотрим экономические

методы управления мотивацией, которые, в свою очередь, имеют определенное количественное и качественное выражение.

Экономические методы – это элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие организации.

Применение экономических методов управления позволяет активизировать персонал в реализации поставленных задач, сделать процесс управления более адаптированным и гибким по отношению к конкретному трудовому коллективу.

Механизм мотивации труда постоянно меняется под воздействием внешних социально-экономических факторов, имеет специфические отличия для каждой организации, требует постоянного регулирования.

Любое эффективное управление организацией зависит от наличия четко сформированной мотивационной политики и механизма, в рамках которых учитываются как внешние и внутренние формы мотивации, так и применяются вышеприведенные методы стимулирования мотивации.

Следует отметить, что мотивационный механизм реализуется в основном через существующие методы управления, такие как: экономические, административные (организационно-распорядительные) и социально-психологические.

Построение механизма мотивации персонала в организации представляет процесс определения основных форм и методов взаимодействия объекта мотивации (сотрудника) и организации.

Мотивационный механизм - это внутренняя система, устройство, которое функционирует за счет используемых инструментов, методов и способов воздействия на служащих, которые учитывают их внутренние потребности.

Следует подчеркнуть преимущества создания эффективного мотивационного механизма. Это может быть решение круга имеющихся кадровых проблем, который обеспечит приток новых и сохранение квалифицированных кадров, а также удержание уже обученных

специалистов.

Учитывая сложность и многоаспектность мотивационного механизма в организации, рассмотрим существующие основополагающие принципы и требования его построения.

В. Климова выделяет следующие принципы построения современного механизма мотивации: надежность, безопасность, целеустремленность, справедливость вознаграждения, самореализация, заинтересованность, обратная связь [Климова В. Совершенствование мотивационного механизма организации // Человек и труд. – 2019. – №2. – С. 31-32.].

Наряду с принципами мотивационного механизма, есть ряд требований, соблюдение которых позволит создать результативный мотивационный механизм.

Так, цели создания данного механизма должны соотноситься со стратегическими, тактическими и оперативными целями всей организации. Изменение одних элементов механизма приведет к изменению других, то есть необходимо учитывать взаимосвязь и взаимозависимость составляющих мотивационного механизма.

С учетом требований к мотивационному механизму, перечень принципов Климовой В., может быть дополнен такими принципами, как принципы сбалансированности, непрерывности, инновационный принцип, и другими (Приложение 3).

Следует отметить, что механизм мотивации труда – это способ взаимодействия мотивов и стимулов, который реализуется через совокупность приемов, способов, методов и форм. Для обеспечения соблюдения указанных принципов и требований мотивационного механизма, как и в любой другой сфере деятельности, необходимо комплексное сочетание применяемых инструментов и методов. К их числу можно отнести применение таких методов как административный, экономический, социальный, социально-психологический, нормативный, правовой, налоговый и др. (Приложение 4).

Организационно-административные методы являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Эти методы управления являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Различают пять основных способов административного воздействия: организационные воздействия, распорядительные воздействия, материальная ответственность и взыскания, дисциплинарная ответственность и взыскания, административная ответственность [Майдырова А.Б., Формирование современного института мотивации персонала государственной службы // raacademy.kz (дата обращения: 20.10.2020).а...]. К инструментам организационного (административного) характера относятся создание или совершенствование организационной структуры, утверждение штатного расписания, должностей, квалификационных требований, должностных инструкций, регламентов работы и т.д.

Обновленный перечень принципов формирования мотивационного механизма, изложенных в предыдущем разделе, по нашему мнению, следует дополнить принципами, характерными для государственной службы, такими как:

- комплексное и сбалансированное использование материального и нематериального стимулирования;
- наличие прямой связи между результатами труда и размером поощрения государственных служащих;
- понятность и прозрачность системы оплаты труда, а также наличие нескольких переменных показателей в структуре оплаты труда;
- конкурентоспособность размера оплаты труда с частным сектором;
- непрерывность процесса повышения квалификации, а также профессионального и карьерного роста;
- стимулирование инновационных методик в процессе

профессионализации.

Если указанные принципы мотивации будут соблюдаться, тогда потенциальные выгоды от мотивации персонала будут реализованы.

Все это в совокупности должно быть учтено при формировании мотивационного механизма. На самом деле именно с учетом поставленных целей и приоритетов развития осуществляется подбор и расстановка кадров, и при этом не менее важным является уровень мотивации сотрудников по отношению к данной организации.

Прямое отношение к механизму мотивации имеет экономический метод в виде заработной платы, и иных форм материального поощрения. В данном случае необходимо особо отметить принцип справедливости, о котором упоминалось выше при описании принципов мотивационного механизма.

В настоящее время система стимулирования деятельности государственных гражданских служащих в конечном итоге ориентируется, прежде всего, на достижение результата, который выражался бы и в экономическом, и в социальном эффекте, при этом наблюдается тенденция к оптимизации структуры государственных органов.

Рассмотрим современную мотивационную систему на государственной гражданской службе. Она, как правило, включает следующие элементы:

1) материальное стимулирование: денежное содержание, включающее оклад за классный чин и надбавки за выслугу лет, социальные гарантии (основные и факультативные), пенсионное обеспечение и иные гарантии;

2) нематериальное стимулирование: повышение квалификации, стажировки, карьерный рост на конкурсной основе (замещение новых должностей государственной гражданской службы, включение в кадровый резерв), получение определенных благ по результатам эффективной профессиональной служебной деятельности.

Материальное стимулирование при этом существует в условиях

ограниченности бюджетного финансирования и не включает в себя денежные поощрения, привязанные к показателям эффективности работы государственного служащего, по примеру коммерческих организаций. Исключения составляют ряд руководящих должностей. Введение эффективного контракта может способствовать повышению заинтересованности государственных служащих в результатах своей деятельности, в том числе, за счет введения принципа конкурентности.

В настоящее время среди соискателей в долгосрочной перспективе наблюдается тенденция трудоустройства на длительный период. В связи с этим изменяются критерии, по которым происходит отбор предложений. Каждое предложение рассматривается комплексно: не только с точки зрения стартового денежного поощрения, но и карьерные перспективы, нематериальное стимулирование, обстановка в коллективе, местоположение организации, обеспеченность и комфортность рабочего места и иные факторы.

Данная ориентация работников на многогранное ценностное предложение работодателя вместо заботы о денежном доходе способствует росту для государственных организаций новых возможностей для привлечения и удержания наиболее подготовленных кадров. В условиях ограниченного бюджетного финансирования и строгих правил формирования штатного расписания и фонда оплаты труда государственные органы способны расширить свои конкурентные преимущества на рынке труда за счет применения материальных и нематериальных стимулов. Более того, можно выделить специфические элементы стимулирования, которые присущи только государственным организациям и являются их исключительным преимуществом. При этом важными являются не только материальные (например, высокая социальная защищенность и гарантия трудоустройства), но и духовные составляющие.

К духовным компонентам системы мотивации, присущим исключительно государственным организациям, можно отнести:

- работа на благо государства;
- возможность представлять интересов государства;
- возможность помощи незащищенным слоям населения;
- борьба за социальную справедливость;
- принадлежность к особой группе населения [Фомичев Е.В.

Трудовая мотивация государственных служащих в условиях реформирования российской государственной службы: автореф. канд. соц. наук: 22.00.08. // <http://www.dissercat.com> (дата обращения: 20.10.2020)...].

В связи с этим, при совершенствовании системы мотивации государственных гражданских служащих следует уделить особое внимание нематериальному стимулированию. В частности, необходимо разработать четкие и объективные критерии награждения гражданских служащих, а также увеличить количество наград в области государственной службы. Кроме того, стоит рассмотреть вопрос дифференциации государственных гарантий внутри государственной службы, в том числе, ввести прямую зависимость пакета государственных гарантий служащего от стажа.

Очень важно отметить, что трудовой процесс в государственных службах обладает несколькими достаточно серьезными специфическими особенностями: основным направлением трудовой деятельности является реализации интересов – общества, а также развитие и укрепление существующего государственного и общественного строя; все принимаемые решения, процесс их осуществления и последствия подразумевают очень серьезную степень ответственности для должностных лиц; в отличие от коммерческих структур с преобладающе демократичным стилем–управления, для госслужащих существует серьезная и достаточно строгая регламентация трудовой дисциплины; большой спектр управленческих задач, ставящихся перед госслужащими, обязывает обладать не только высоким интеллектуальным, но и творческим потенциалом. Однако, при этом заработная плата госструктурах в разы ниже по сравнению с коммерческими и, безусловно, даже социальные гарантии не обеспечивают компенсацию за

сложность деятельности служащих.

Нынешнее понимание мотивации в госслужбе было предложено Перри Уайзом в 1990 г. Он сформулировал это, как «предрасположенность человека к реакции на мотивы, лежащие в основном или исключительно в государственных органах или организациях». Но, прежде всего, следует разобраться, что вообще притягивает людей в работе на госслужбе. Перри Уайз говорит о четыре факторах, которые потенциально могут привлекать людей на работу в государственные службы:

- альтруизм;
- приверженность общественным интересам и государственному долгу;
- желание участвовать в процессе создания государственной политики;
- милосердие.

В то же время, наши соотечественники выделяют более широкий спектр мотивов, поступающих на службу государству. Среди них гарантия нахождения на постоянной работе и довольно стабильного положения, желание занять престижное положение, обрести статус, желание обеспечить перспективы должностного повышения и стремление повысить свое материальное благосостояние.

Но в общем, можно отметить, что люди, трудящиеся в частном и государственном секторе, отличаются по своему внутреннему стремлению к служению на благо общества. Эффективность работы сотрудников во многом зависит от абсолютно разных факторов: от различных особенностей характера, от разных систем внутренних и внешних вознаграждений у каждого сотрудника. Несомненно, работников государственного сектора считают более альтруистичными, чем те, кто трудится в частном. В то же время об сотрудниках госаппарата часто складывается не самый приятный стереотип об их лени и о том, что эта работа является привлекательной для них только по причине низкой загруженности.

Суждение о том, что все государственные служащие обладают достаточной внутренней мотивацией к служению на благо общества, может быть наивным. Неприятные инциденты по всему миру, такие как массовые забастовки госслужащих в разных странах, приводившие к транспортным коллапсам, закрытию метро и захламлению города мусорными отходами ставят под сомнение эту точку зрения. Однако государственные служащие с внутренней мотивацией есть, но общее снижение их количественного процента указывают на острую необходимость повышения мотивации среди людей, работающих в государственном секторе, по всей планете. Острые стоящие проблемы сокращения ресурсов и постоянного повышения сложности работы лишь очередной раз намекают на то, что есть вопросы, требующие особого, пристального внимания. Первое, на что следует обратить внимание – это оплата труда в государственном секторе, которая согласно данным многочисленных исследований является абсолютно неконкурентоспособной по сравнению с коммерческим сектором. А.В. Клименко обозначил низкий уровень заработной платы и систему ее формирования как наиболее актуальную проблему в сфере государственной службы [27]. По его мнению, нынешняя система оплаты стала, по сути, механизмом отбора, который способствует только ухудшениям в сфере государственной службы. Так, наблюдается постоянное снижение квалификации среди сотрудников и ухудшение этических аспектов деятельности.

Государственная служба обладает двумя видами методов: как стандартной системой методов мотивации, так и особым набором мотивационных методов, которые позволяют затмить минусы работы на госслужбе. Наиболее распространенными стандартными формами мотивации являются те, которые выполняют следующие функции: ориентация, ориентация работника на определенное поведение; семантический, отражающий смысл поведения работника; посредничество, вызванное результатом воздействия на поведение работника как внутренних, так и

внешних мотиваторов, что отражается в мотиве; мобилизация, заключающаяся в том, что мотив «заставляет» работника «собираться», концентрироваться, чтобы выполнять важные для него действия; обоснованным, отражающим в мотивах поведения отношение работника к общепринятой и устоявшейся модели поведения, той или иной социальной норме.

На государственной гражданской службе жесткая нормативная регламентация управления и трудовой дисциплины, задействованы интеллектуальный, а также творческий потенциал для решения управленческих задач [Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: ГроссМедиа, 2017. – 224 с.... С.46].

По некоторым причинам проблема мотивации приобретает всё большее и большее значение первым делом, потому что во всех видах деятельности возрастает элемент, который связан с применением умственного усилия. Этот род усилия в огромной степени подвергается воздействию мотивации.

В системе мотивации государственных служащих важную роль играет не только заработная плата, но и всевозможные премии. Оплата труда госслужащих основывается на системе дифференциации уровней оплаты труда. На нее влияют такие показатели как качество труда, величина и результативность трудового вклада, условия труда, природно-климатические условия, иные особенности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих. В мотивационных целях государство может провести повышение уровня з\п государственных служащих в связи с ростом эффективности функционирования и развития отдельных отраслей экономики и подведомственных структур. К тому же, государство, делая поправку на инфляционный рост цен, проводит систематическую индексацию уровня з\п государственных служащих.

Органы государственного управления самостоятельны в государственном регулировании заработной платы государственных служащих. Заработная плата устанавливается законодательством в пределах

компетенции государства.

На данный момент осуществляется систематическое государственное регулирование и контроль уровня заработной платы государственных служащих, ориентируясь на уровень оплаты труда в частном секторе.

Государство обязуется систематически индексировать уровень оплаты труда государственных служащих в соответствии с изменениями прожиточного минимума. В настоящее время на заработную плату начисляются надбавки за особые условия государственной службы, длительный срок службы, премии за тяжелую и сложную работу. В случаях, установленных законодательством Российской Федерации, для служебного обслуживания государственного служащего устанавливается региональный коэффициент. Эффективность работы сотрудников государственных исполнительных органов зависит от эффективности используемых мотивов и стимулов для их профессиональной деятельности. Стимулирование к труду этих работников должно формироваться на основании некоторых принципов.

Меры по стимулированию осознания их профессиональной значимости, профессиональной чести и формирования здорового психологического климата в команде могут быть расширены путем повышения уровня образования и карьеры; использование стимулов, в том числе наград, благодарностей, значков, орденов, специальных званий; повышение зарплаты; оптимизация численности и переподготовка существующего персонала. Приоритетной задачей является создание ряда специальных условий для трудовой мотивации персонала, которые будут способствовать их профессиональной и творческой реализации, формировать моральные ценности, побуждать их соблюдать этические принципы работы, что, несомненно, повысит общую результативность.

Нельзя не отметить, насколько нематериальная мотивация государственных служащих важна для возможности повышения производительности труда.

В современном российском обществе постоянно обсуждаются

проблемы поддержки и развития государственной службы. Среди таких проблем прежде всего следует отметить коррупцию большинства государственных служащих, нехватку квалифицированных кадров, незаинтересованность молодых специалистов в развитии карьеры и проявление низкого интереса к развитию различных молодежных движений, направленных на укрепление и стабилизацию государства в целом, низкий интерес государственных служащих к процветанию нашего государства.

Таким образом, современные подходы по совершенствованию мотивационного механизма в системе государственной службы разнообразны. Научные источники показывают наличие различного рода принципов, инструментов, видов и методов мотивации, применение которых зависит от сферы деятельности, исторического периода развития, от типа целей организации и множества других факторов. В связи с этим в данном разделе более подробно рассматривается мотивационный механизм в системе государственной службы с учетом специфичности данного института.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ МОТИВАЦИИ В СИСТЕМАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ РОССИИ И КАЗАХСТАНА

2.1. ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В РОССИИ И КАЗАХСТАНЕ

Система мотивации государственной службы досталась в наследство и Российской Федерации и Республике Казахстан после распада СССР, промышленное производство стремительно падало, уровень доходов большей части граждан опустился ниже прожиточного минимума, а незащищенные слои населения (пенсионеры, инвалиды) оказались на грани выживания. Кадровый потенциал многих отраслей экономики и органов власти оказался перед лицом серьезной угрозы, вызванной не только материальными трудностями, но и моральной деградацией многих видов деятельности, и особенно интеллектуальной [Эдвин А. Локк Постановка Целей: Мотивационная Техника, Которая Работает! – М., 2017.... С.79].

Рыночная экономика пришла в Российскую федерацию и постсоветские республики, в очень сложный и тяжелый для них период, и последствия этого события граждане ощущают на себе и в настоящее время. Огромное количество людей оказалась вне привычного социума, а переход к рыночной экономике означал для этих людей не только материальные, но и серьезные моральные потери. Сочетание политических изменений, экономических трудностей и открытых границ стали причиной массовой миграции. Отказ государства от роли заказчика и распространителя всей продукции, формирование рынка потребительских услуг и товаров привели к последствиям, которых не ждали не только простые граждане, но и идеологи реформ: значительное количество предприятий оказались в состоянии коллапса, и они сначала остановились, а потом были просто разрушены. Особенно болезненно рыночные реформы почувствовали предприятия тех

отраслей, которые работали исключительно на государственные нужды.
(здесь с красной строки)

Особенность деятельности управленческих кадров в Казахстане до 2010 годов состояла в почти полном отсутствии преемственности - одной из главных условий формирования профессиональных работников управления. Причины достаточно очевидны - опыт СССР был совершенно неприемлем для формирования профессионалов рыночной экономики. Более того, по сути, вся система образования оказалась не готовой к новым требованиям.

На рисунке 1 основная информация по нормативно-правовой базе в области государственной службы в Казахстане.

Уполномоченный орган по вопросам государственной службы	• Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции
Функции	• Разработка и реализация политики в сфере государственной службы
НПА	• Закон «О государственной службе», указы Президента РК, постановления Правительства, исполнительные акты Агентства
Классификация должностей	• Назначаемые политические деятели Административные государственные служащие: • Корпус «А» (руководители высшего звена, сравнимые с «высокопоставленными государственными служащими» в других странах) • Корпус «Б» (исполнители)
Наем и увольнение	• Корпус «А»: через кадровый резерв, утверждаемый уполномоченной комиссией. Корпус «Б»: Внутренний конкурс в государственном органе, в случае отсутствия кандидата - конкурс среди государственных служащих всех государственных органов, в случае отсутствия кандидата среди госслужащих - общий конкурс среди граждан РК. Конкурс включает тестирование на знание законодательства, тестирование на определение уровня компетенций, тестирование на знание государственного языка и собеседование, проводимое конкурсной комиссией. Освобождение от должности может быть добровольным или результатом дисциплинарного взыскания.
Условия трудоустройства	• Корпус «А»: Трудовой договор не более чем на 8 лет Корпус «Б»: Без заключения трудового договора

Рис. 1. Нормативно-правовая база системы государственной службы в
Казахстане

Источник: [Халық Б.С. Мотивация тетігін жетілдіру негізінде мемлекеттік қызметшінің еңбек нәтижелілігін арттыру: 08.00.05. экон. ғыл. канд. ... автореф. – Астана, 2009. - 24 б....С.26].

Стоит отметить, что в 2015 г. в республике Казахстан был принят новый Закон «О государственной службе», который предполагает перейти от позиционной модели государственной службы к карьерной. В рамках этого реформирования приоритет отдается внутреннему отбору среди госслужащих нанимающего госоргана, после того как частично заполнены должности конкурс распространяется на остальных служащих в госорганах, и только в случае, если вакантные места не заполнены проводится общий конкурс.

Изменение заключается в том, что госслужащие теперь должны участвовать в формальном конкурсном процессе для продвижения по службе. Другими новыми мерами, внедряемыми в настоящее время, являются система оплаты труда на основе факторно-бальной шкалы, обновленная система оценки деятельности государственных служащих и совершенствование профессиональной подготовки на основе компетенций.

На рисунке 2 представлен краткий обзор текущих механизмов управления персоналом на государственной службе в Казахстане.

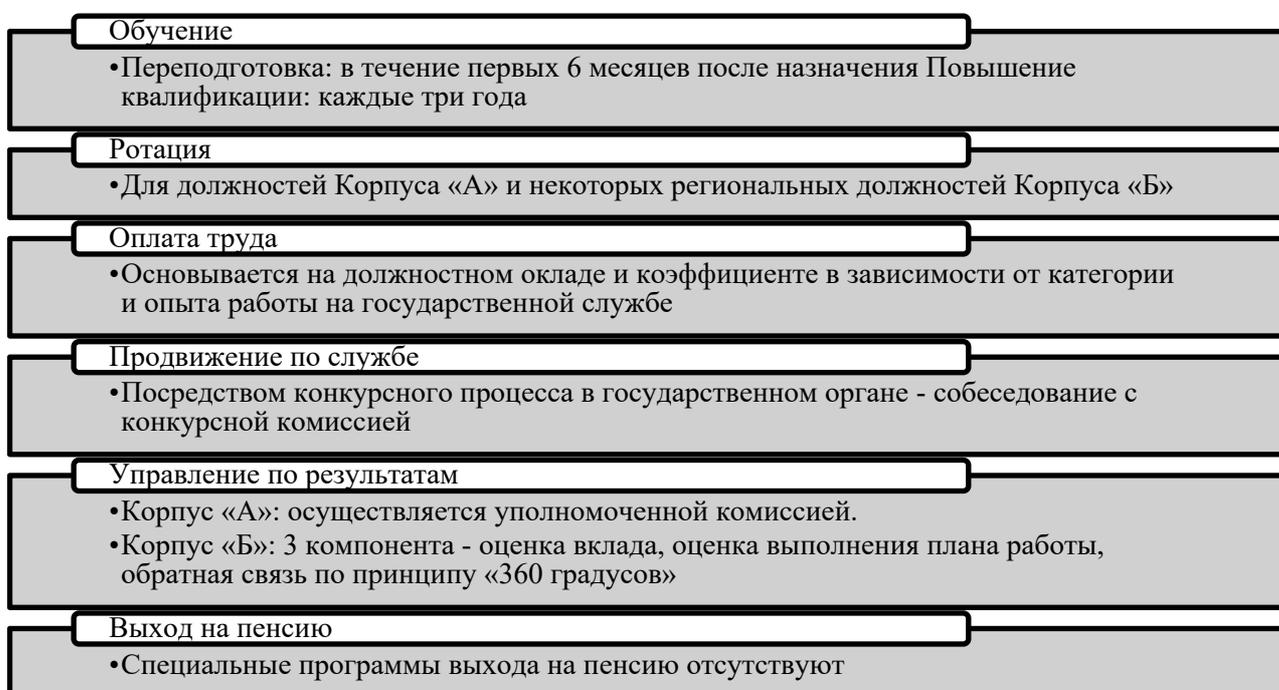


Рис. 2. Механизмы управления персоналом на государственной службе в Казахстане

Источник: [Халық Б.С. Мотивация тетігін жетілдіру негізінде мемлекеттік қызметшінің еңбек нәтижелілігін арттыру: 08.00.05. экон. ғыл. канд. ... автореф. – Астана, 2009. - 24 б....С.26].

Влияние этих реформ еще предстоит увидеть, хотя Агентство РК по делам государственной службы и противодействию коррупции недавно опубликовало статистические данные, согласно которым в 2016 г. более 6000 государственных служащих получили продвижение по службе. Сама по себе эта цифра просто показывает масштаб перехода к системе, основанной на карьерной модели.

Некоторые утверждают, что для осмысленного измерения степени меритократии необходимо учитывать такие индикаторы госуправления как, например, Показатели мирового управления Всемирного банка (WGI), хотя они являются только внешними оценками, направленными на оценку репутации. Тем не менее, согласно последнему отчету WGI баллы Казахстана по эффективности государственного управления выросли более чем в три раза с 13,17 в 1996 г. до 50,96 в 2015 г. по шкале от 1 до 100 (несмотря на то, что в 2015 г. было небольшое снижение с 54,33 до 50,96).

Для достижения качества государственного управления и государственной службы требуется реализация комплекса законодательных и организационных мер, «декоммерциализация» государственной службы, вывода служб, обеспечивающих предоставление услуг населению, за рамки государственных органов, демократизация кадровой политики, обеспечения открытости процесса принятия решений [Официальный сайт Агентства Республики Казахстан по государственной службе <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet?lang=kk> (дата обращения: 20.10.2020)....]. Так, например, в Казахстане, лозунгом государственной службы провозглашена меритократия - система, основанная на личных заслугах государственного служащего, включает в себя такие принципы:

– обязательный конкурсный отбор при поступлении и карьерном продвижении на государственной службе;

- правовую и социальную защищенность государственных служащих;
- равную оплату труда за выполнение равнозначной работы;
- поощрение государственных служащих, достигают эффективных результатов в своей деятельности;
- постоянное обучение государственных служащих с целью улучшения их служебной деятельности.

Рассматривая нормативно-правовое регулирование мотивации государственных служащих следует начать с характеристики данного вопроса в Конституции Российской Федерации. Законодательство о государственной гражданской службе является главным показателем состояния развития государственной службы. Система мотивирования государственных гражданских служащих, как и общественные отношения, связанные с организацией государственной службы, регулируются нормативно правовыми актами: Конституцией Российской Федерации; Федеральными законами: от 27.05.2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» (№ 395-ФЗ); от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (№ 327-ФЗ); от 25.12.2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», Указами Президента Российской Федерации, Постановлениями Правительства РФ и различными государственными и региональными программами по развитию и совершенствованию государственной гражданской службы [Официальный сайт Госслужбы РФ//<https://gossluzhba.gov.ru> (дата обращения: 25.11.2020)...].

Конституция - «это не только акт, юридически закрепляющий основы строения и функционирования государственной службы, но это еще и главный источник формирования мотивации, ориентации в социальном пространстве для тех, кто профессионально посвящает себя осуществлению функций власти и управления».

Конституция заключает власть в определенные рамки. Так, ст. 18

Конституции РФ гласит и том, что «человек, его права и свободы являются высшей ценностью. Признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина - обязанность государства». Из чего следует, что любое управленческое действие или решение влияет на людей, на их положение, возможности, свободы и многое другое. Именно Конституция делает акцент на роли человека, в том числе его первостепенное значение для государственной службы. Поэтому именно служение обществу, людям и должно быть главным мотивом государственного гражданского служащего. Признание ценности человека можно назвать критерием, по которому можно оценивать деятельность и мотивацию государственных служащих.

Одним из базовых для государственной службы конституционным принципом является открытость (согласно ст. 3 Конституции: «носителем суверенитета и единственным источником власти в Российской Федерации является ее многонациональный народ»). Поэтому, гражданский служащий, принимающий определенные обязательства и запреты (обязанность декларировать свои доходы, запрет на осуществление предпринимательской деятельности, на участие на платной основе в деятельности органа управления коммерческой организацией и т.д. (ст.17 79-ФЗ), должен соблюдать принцип открытости.

Федеральным законом от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ закрепляются основные принципы и нормы построения и функционирования системы государственной службы, которые дополняют конституционные положения.

Важно отметить, что 58-ФЗ развил для гражданской службы понятие «кадровый резерв». Этому институту, способствующему открытости, эффективному и рациональному использованию человеческих ресурсов, в законе уделяется особое внимание. Однако, несмотря на законодательное закрепление, на практике широкого применения кадровый резерв еще не получил.

Действующая система мотивации труда государственных служащих, по мнению Д. А. Герасименко, не является достаточно действенной и требует

серьезного развития с использованием системного подхода. Сегодня мотивация госслужащих осуществляется, в основном, путем жестких административных методов, основное внимание уделяется контролю исполнения функций, соответствию деятельности госслужащих установленным нормам и процедурам, что провоцирует формальное отношение к выполнению должностных обязанностей или их неисполнение. Критерии эффективности мотивации труда государственных гражданских служащих освещает в своих работах А.Ю. Фофанова. Так, по мнению автора, такими критериями являются: вовлеченность в деятельность государственного органа; удовлетворенность системой поощрения; удовлетворенность возможностью карьерного повышения; удовлетворенность организацией персонального труда. И. Б. Шебураков, О. Н. Шебуракова в своей работе отмечают, что значительная часть исследований, связанных с мотивацией на госслужбе, рассматривают либо факторы привлекательности госслужбы для лиц, поступающих на госслужбу, либо факторы удовлетворенности/неудовлетворенности служащих [Экономика и социология труда: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА, 2017. – 584 с....].

В частности, по результатам одного из таких исследований госслужбу делают привлекательной: стабильность положения (90 % респондентов), социальные гарантии (70 %), получение профессионального опыта (60 %), управленческий характер труда (40 %); возможность более полной реализации своих профессиональных качеств (40 %) и желание приносить больше пользы обществу и государству (30 %), возможность карьерного роста (20 %). Престижность как мотив поступления на государственную гражданскую службу, указали только 12 % респондентов. Факторы, снижающие привлекательность госслужбы — низкий уровень оплаты труда (90 %), отсутствие перспектив должностного роста (80 %), сложная психологическая обстановка (60 %), сверхурочные нагрузки, жесткий график (40 %), отсутствие четких критериев оценки результатов деятельности (23 %)

и отсутствие ощутимых результатов работы (19 %) [Официальный сайт Госслужбы РФ//<https://gosszluzhba.gov.ru> (дата обращения: 25.11.2020)....].

Интересно, что по данным этих исследований, карьерный рост на госслужбе относится как к факторам привлекательности, так и наоборот.

В Российской Федерации концепция реформы государственного управления содержит следующие 10 принципов:

- статусное разделение политических и карьерных должностей;
- приоритет профессиональных качеств как главный принцип для государственных служащих неполитических должностей;
- компенсационные ограничения.
- приоритет «живых» денег над «теневыми» льготами;
- переход на хозрасчет значительной части государственной службы;
- прозрачность;
- ориентация на клиента;
- служебная лояльность;
- внимание к этическим регуляторам поведения;
- системность подготовки и переподготовки кадров.

Модель государственного управления обеих стран должна обеспечить эффективную работу всех без исключения составляющих государственного механизма, независимо от того, на каких принципах они выполняют свои функции. Из-за введения механизмов, обеспечивающих заинтересованность всех исполнителей государственной политики в определенной области эффективно достигать поставленных целей [Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: ГроссМедиа, 2017. – 224 с.... С.14].

Все эти действия пока не дают положительного эффекта и принципиально не улучшили систему государственного. Поэтому, например, Казахстан пошел несколько иным путем, взяв за основу систему оценки результатов деятельности западных государств и, в частности, опыт Канады. В 2010 году в этой стране утверждена «Система ежегодной оценки

эффективности деятельности центральных государственных и местных исполнительных органов областей, городов республиканского значения, столицы». При этом, для оценки эффективности деятельности государственного органа является определение степени влияния деятельности государственного органа на параметры развития страны, отрасли / сферы / региона и оценка системы организации деятельности государственного органа. Оценка эффективности деятельности центральных государственных и местных исполнительных органов осуществляется в Казахстане по 6 направлениям деятельности:

- достижение стратегических целей и задач в области / сфере / регионе;
- выполнение актов и поручений;
- реализация бюджетных программ при исполнении бюджета;
- предоставление государственных услуг;
- управление персоналом;
- применение информационных технологий.

В Казахстане, при Агентстве по делам государственной службы, создана «Национальный Центр по управлению персоналом государственной службы», который уже функционирует более 10 лет.

Основными видами деятельности этого Центра является:

- внедрение новой системы подготовки, рекрутинга и профессионального роста наиболее талантливых и подготовленных кадров государственной службы;
- анализ кадров государственных и других организаций;
- повышение квалификации и обучение государственных служащих;
- разработка и сопровождение программного обеспечения по управлению персоналом государственной службы;
- техническое обеспечение и проведение независимого квалификационного тестирования для государственных служащих и

кандидатов на занятие вакантных административных должностей государственной службы, а также сотрудников бюджетных и других организаций по договорам.

На сайте Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы раздел «Тестирование», в котором находятся: программы тестирования; реестр должностей и квалификационные требования; инструкция подачи заявления для прохождения тестирования; инструкция по прохождению тестирования; график тестирования; пробное онлайн-тестирование. Например, согласно статистике на сайте тестирования в 2013 году тестирование на знание законодательства прошли почти 45 000 государственных служащих, а в 2014 году - более 11 000.

На основании анализа нормативно-правовых актов мотивации труда государственных служащих в Российской Федерации и в Республике Казахстан был сделан вывод о том, что в обеих странах организации правовых механизмов мотивации государственных служащих на современном этапе находится в равных условиях. Результаты сравнения занесены в таблицу 1.

Таблица 1

Организация правовых механизмов мотивации государственных служащих в России и в Казахстане

Линии сравнения	Российская Федерация	Республика Казахстан
обязательный конкурсный отбор при поступлении и карьерном продвижении на государственной службе	+	+
правовая и социальная защищенность государственных служащих	+	+
равная оплата труда за выполнение равнозначной работы	+	+
поощрение государственных служащих, достигают эффективных результатов в своей деятельности	+	+
обучение государственных служащих с целью улучшения их служебной деятельности	+	+

Источник: [составлено автором].

Таким образом, правовые аспекты мотивации труда Казахстана и Российской Федерации должны обеспечить эффективную работу всех без

исключения составляющих государственного механизма, независимо от того, на каких принципах они выполняют свои функции. Из-за введения механизмов, обеспечивающих заинтересованность всех исполнителей государственной политики в определенной области эффективно достигать поставленных целей. Все эти действия пока не дают положительного эффекта и принципиально не улучшили систему государственного управления.

2.2. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОТИВАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ

В отличие от западных стран, работа в системе государственной службы и в Российской Федерации и в Республике Казахстан имеет высокий социальный статус, и она зачастую гарантирует большую защищенность и обеспечивает большие льготы по сравнению с частным сектором.

В этой связи, государственные служащие России и Казахстана могут пытаться получить работу в государственном секторе не только потому, что они желают «делать добро» или имеют чувство сострадания к своим гражданам, но также потому, что это дает им власть и статус, гарантию работы, хорошие перспективы карьерного роста и возможность оказывать непосредственное влияние на процесс разработки политики в стране.

Более того, занятость в государственном секторе также может обеспечить уважение со стороны семьи друзей и общины.

Ниже приведены результаты анонимного опроса госслужащих одного из российских ведомств [Официальный сайт Госслужбы РФ//<https://gosslužhba.gov.ru> (дата обращения: 25.11.2020)...].

Структура ответов служащих (рис. 3) показывает, что служащих помимо оплаты труда, стимулирует к плодотворной работе возможность профессионального (69%) и карьерного (62%) роста.

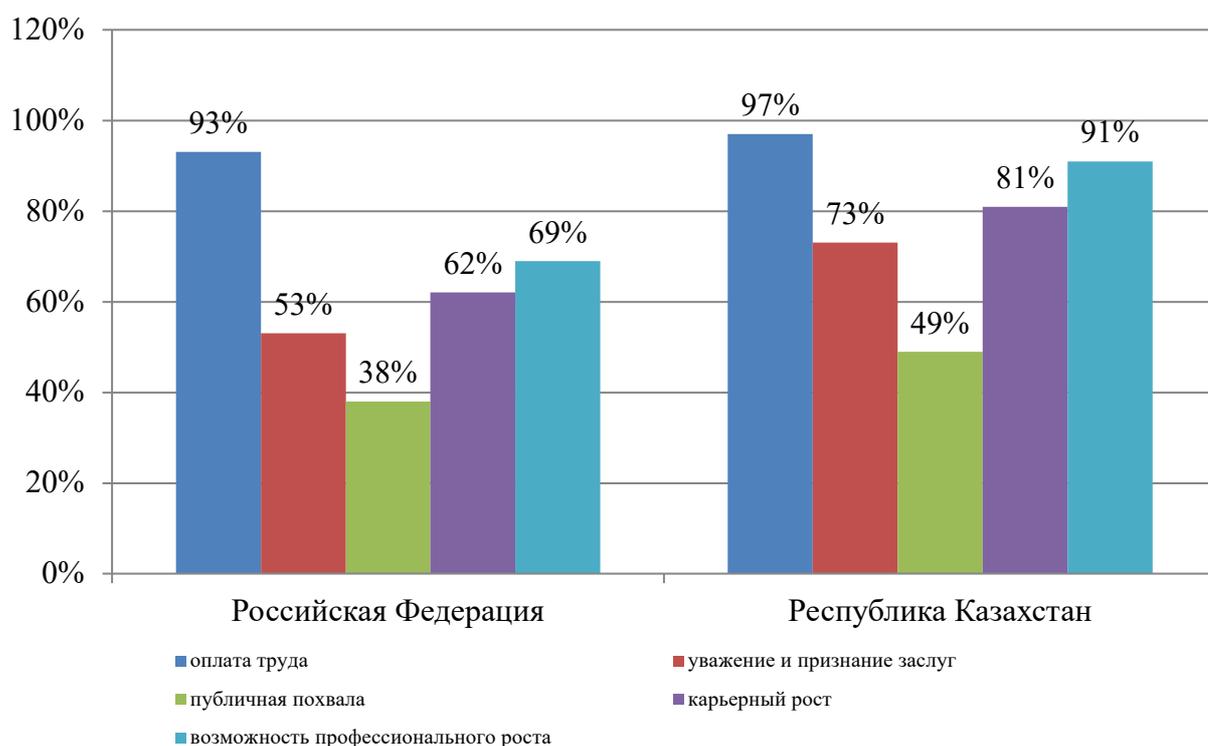


Рис. 3. Структура ответов служащих о мотивационных факторах работы в Российской Федерации и в Республике Казахстан

Источник: [составлено автором].

В связи с тем, что оплата труда занимает основную позицию в системе мотивации выбора гражданами государственной службы, как места работы, необходимо определить уровень заработных плат государственных служащих двух стран.

Среднемесячная заработная плата государственных служащих в Российской Федерации и в Республике Казахстан представлена на рисунке 4 (для Казахстана в пересчете на российский рубль по курсу соответствующего года).

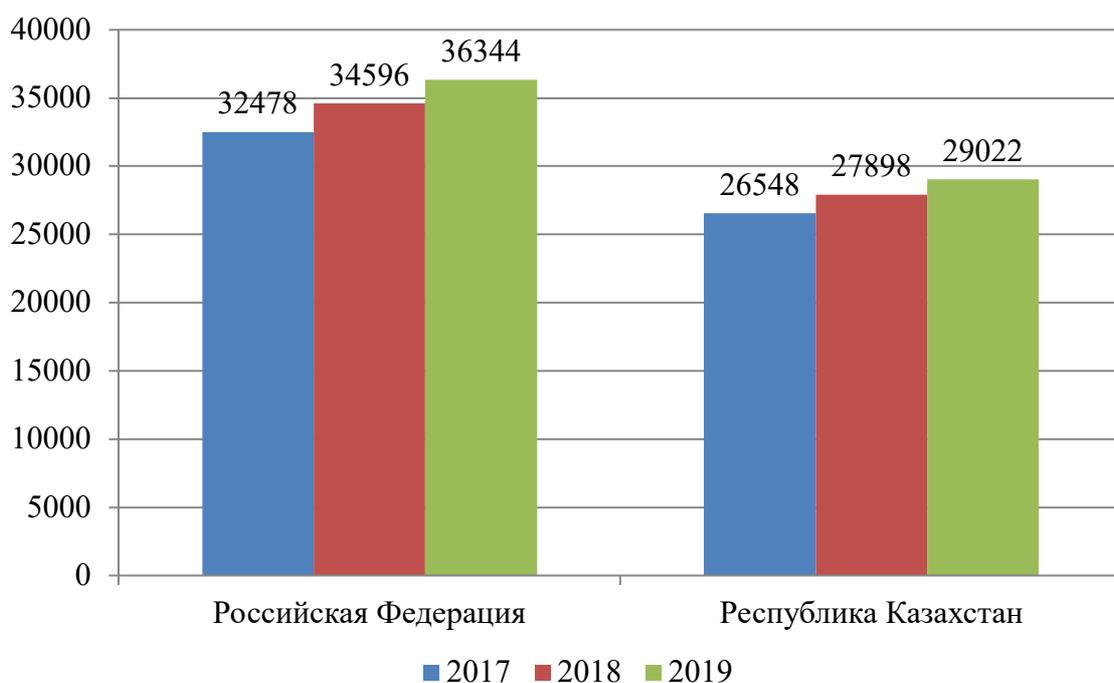


Рис. 4. Среднемесячная заработная плата государственных служащих в Российской Федерации и в Республике Казахстан 2017-2019 гг., руб.

Источник: [составлено автором].

По данным рисунка 5 можно сделать вывод, что динамика изменений среднемесячной заработной платы двух стран положительная. Уровень среднемесячной заработной платы Республики Казахстан на один порядок ниже, чем в Российской Федерации, однако и он имеет тенденцию к увеличению.

Для анализа мотивационных характеристик государственных служащих в России и в Казахстане так же был задан вопрос государственным служащим в ведомствах государственной службы двух стран на предмет удовлетворения ими системами обучения и переподготовки на службе.

Результаты ответов на следующий вопрос: Удовлетворяет ли Вас сложившаяся система обучения и переподготовки служащих представлены на рисунке 5.

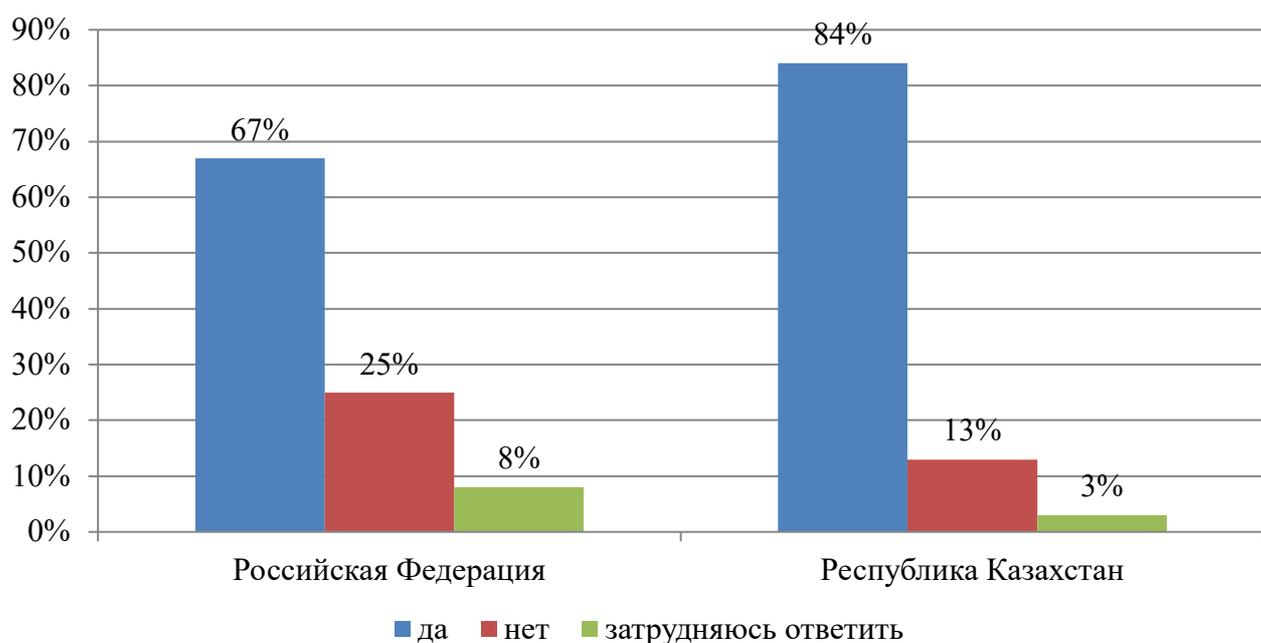


Рис. 5. Структура ответов служащих о существующей системе обучения и переподготовки в России и в Казахстане

Источник: [составлено автором].

Из ответов служащих следует, что большинство сотрудников (67%) в России и 84% в Казахстане удовлетворены сложившейся системой обучения и переподготовки. Следует указать, что уровень заработной платы служащих Казахстана ниже уровня заработной платы государственных служащих в Республике Казахстан, но несмотря на это, результат опроса говорит о том, что большинство государственных служащих Казахстана довольны условиями обучения и переподготовки (84%). Кроме того, уровень ответивших «нет» на поставленный вопрос, так же ниже в Казахстане, чем в России.

Следующим вопросом для государственных служащих был вопрос о выборе мотивационной составляющей, которая позволит усовершенствовать продуктивность их работы, можно было отвечать более чем по одному показателю.

Результаты ответа на поставленный вопрос представлены на рисунке 6.

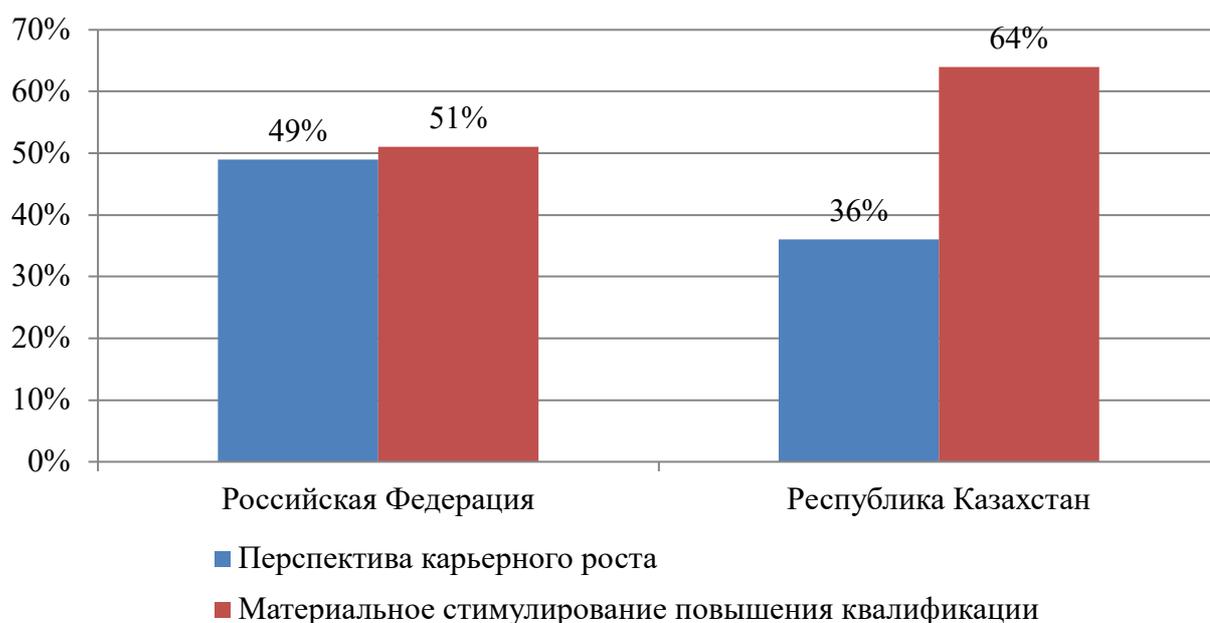


Рис. 6. Структура ответов служащих о факторах мотивационных механизмов в процессе осуществления своих обязанностей в Российской Федерации и в Республике Казахстан

Источник: [составлено автором].

Из ответов служащих следует, что подавляющему большинству служащих в России (61%) и 64% в Казахстане более импонирует перспектива материального стимулирования повышения квалификации. В целом, для продуктивной работы государственным служащим России и Казахстана необходимо видеть перспективу карьерного роста и получать материальное стимулирование повышения профессиональной квалификации. Данные показатели говорят о том, что в странах проводится несистемное планирование работы с кадровым резервом, составления и реализации индивидуальных программ подготовки сотрудников, которые в меньшей степени говорят о перспективах карьерного роста.

Проанализировав ответы сотрудников можно понять общее настроение сотрудников, их сложности в работе и их ожидания. Так как карьерное развитие интересно многим служащим, далее выяснялось: связывает ли служащий свои карьерные стремления с государственной службой? Иллюстрация ответов приведена на рисунке 7.

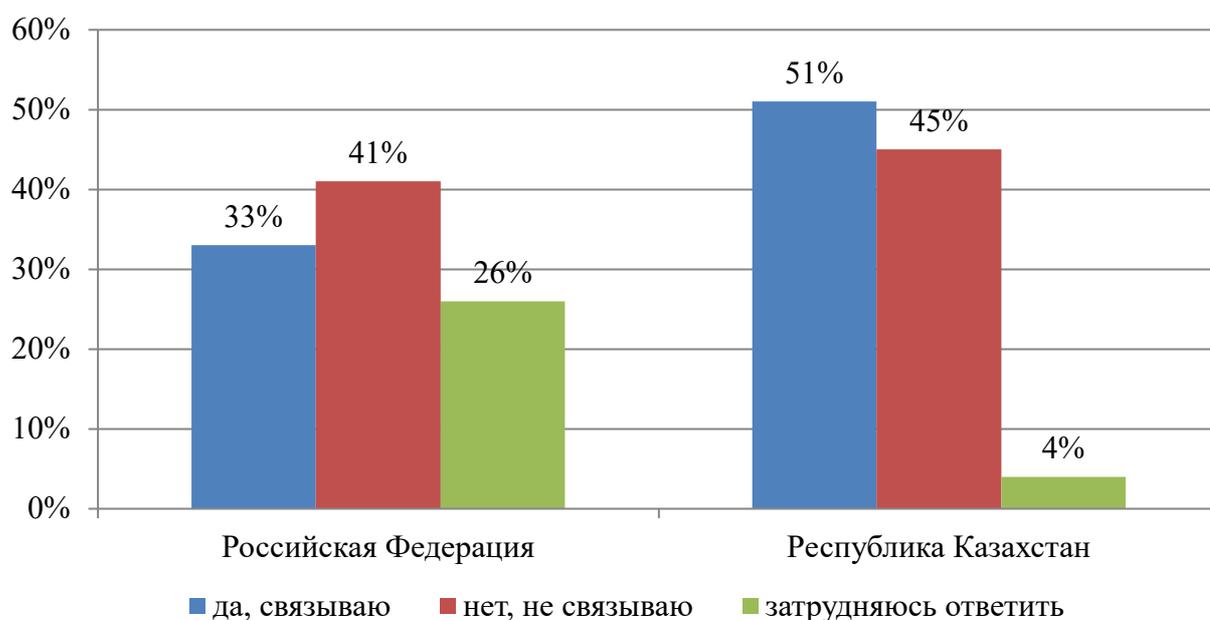


Рис. 7. Структура ответов служащих о карьерных устремлениях в Российской Федерации и в Республике Казахстан

Источник: [составлено автором].

Из ответов, представленных на рисунке, хорошо видно, что только третья часть сотрудников (33%) уверенно ответили, что связывают свою карьеру с работой в государственной службе, в Казахстане данный показатель несколько выше и составил 45%. Большая часть государственных служащих в Российской Федерации категорически не связывает своё будущее с работой на госслужбе, а 26% в Российской Федерации пока не определились в своем выборе. В Казахстане, напротив, 51% опрошенных связывают свою карьеру с государственной службой, 45% опрошенных ответили отрицательно на данный вопрос и лишь 4% затрудняются ответить. Учитывая результат, можно сделать вывод о том, что в ближайшие годы те 41%, не связывающих свою карьеру с государственной службой, в которой работают, покинут её в поисках лучшего места, в Казахстане ситуация несколько лучше, но, следует заметить, что показатели ответом между «нет» и «да» разделились примерно одинаково, пополам, что, так же, говорит о формальном подходе к формированию кадрового резерва системы государственной службы России и Казахстана.

Следующим вопросом выяснялось: ощущают ли служащие реальную возможность карьерного роста? Иллюстрация ответов на рисунке 8.

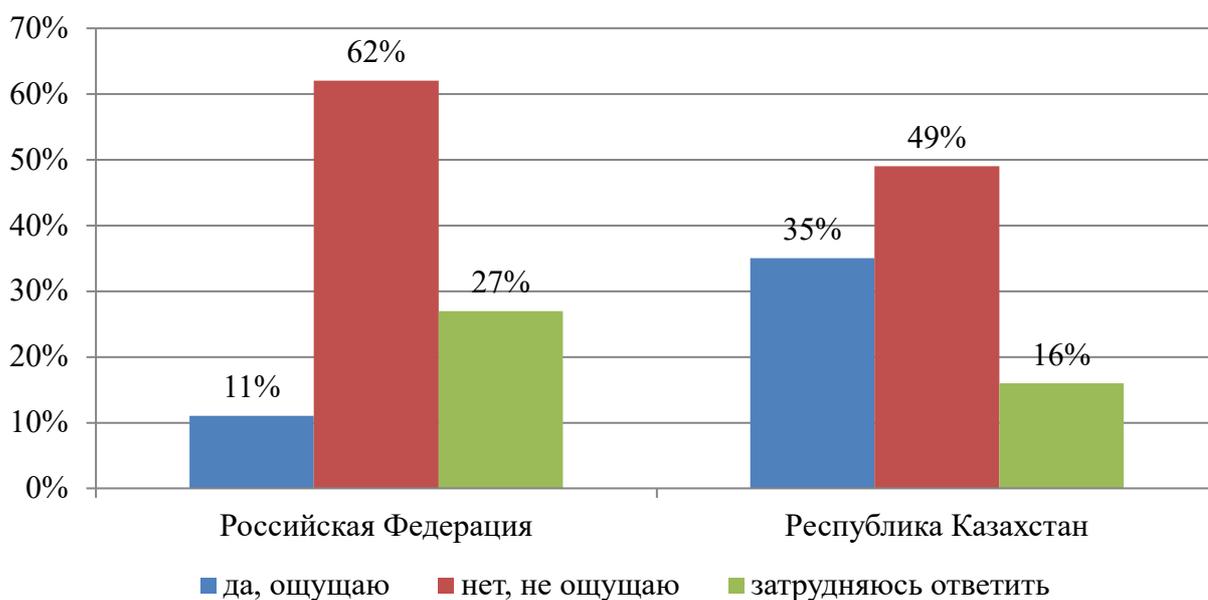


Рис. 8. Иллюстрации ответов сотрудников государственной службы о реальной возможности карьерного роста в Российской Федерации и Республике Казахстан

Источник: [составлено автором].

Как видно из анализа полученных ответов, большинство не ощущает реальной возможности карьерного роста в государственной службе Российской Федерации (62%), 27% (почти треть) затруднилась ответить на вопрос, и только 11% работников реально имеют цель и знают, как построить свою карьеру в органах власти. В Казахстане наблюдается несколько иная ситуация, там 35% сотрудников ощущает реальную возможность продвижения по карьерной лестнице, 49% не ощущают и 16% затрудняются ответить на данный вопрос. Чаще всего сотрудники государственной службы, как в России, так и в Казахстане, связывали невозможность движения по карьерной лестнице с отсутствием четких критериев оценки конкурсного отбора кандидатов на замещение государственных должностей.

Обобщая вышесказанное, можем говорить о том, что Российская Федерация, как и Казахстан сейчас находится в процессе реформирования, что в свою очередь не дает возможность полноценно оценить механизмы

мотивации госслужащих. Однако, Казахстан выгодно отличается от России, так как большинство сотрудников отмечают перспективы роста в системе государственной службе. Следует также заметить, что связаны данные факты могут быть с тем, что уровень социально-экономического развития в Республике Казахстан ниже, чем в Российской Федерации, в которой возможности роста в коммерческих структурах гораздо более высоки, нежели в Казахстане. Именно поэтому, государственная служба в Казахстане остается гарантом стабильности и возможностей. В России хоть и существует проверенный годами механизм стимулирования госслужащих, но исходя из опроса самих же госслужащих этот механизм не работает и многие просто не видят для себя возможности карьерного развития.

Таким образом, следует отметить, что в силу того, что проблема оплаты труда и системы материального стимулирования в системе государственной службы стоит недостаточно остро, в рамках настоящего исследования не рассматривается данная проблема, так как уровень оплаты труда государственных служащих в России и Казахстане находится на среднем уровне и не является критическим на фоне оплаты труда других категорий работников, включая частный сектор экономики.

Плюсы и минусы системы мотивации государственных служащих в России и в Казахстане представлены в таблице 2.

Таблица 2

Система мотивации государственных служащих в России и в
Казахстане

Линии сравнения	Российская Федерация	Республика Казахстан
Методы оценки кандидатов при конкурсной процедуре порядка замещения должностей в системе государственной службы	В ограниченном количестве	Расширенный вариант методов оценки
Планирование работы с кадровым резервом, составления и реализации индивидуальных программ подготовки сотрудников	Расширенный вариант	В ограниченном количестве
Формальный подход к формированию кадрового резерва	Присутствует	Присутствует

Источник: [составлено автором]

Таким образом, правовые аспекты мотивации труда Казахстана и Российской Федерации должны обеспечить эффективную работу всех без исключения составляющих государственного механизма, независимо от того, на каких принципах они выполняют свои функции.

Из-за введения механизмов, обеспечивающих заинтересованность всех исполнителей государственной политики в определенной области эффективно достигать поставленных целей.

Все эти действия пока не дают положительного эффекта и принципиально не улучшили систему государственного управления во многих постсоветских республиках.

В процессе анализа системы мотивации труда государственных служащих в России и Казахстане были выделены следующие проблемы. Выявление данных проблем было определено в результате проведенного опроса и анализа системы нормативно-правового регулирования системы мотивации труда государственных служащих:

- ограниченное количество методов оценки кандидатов при конкурсной процедуре порядка замещения должностей в системе государственной службы Казахстана и России, что ведет к снижению мотивационной активности сотрудников государственной службы;
- несистемное планирование работы с кадровым резервом, составления и реализации индивидуальных программ подготовки сотрудников;
- формальный подход к формированию кадрового резерва.

2.3 ПРОБЛЕМЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ГОССЛУЖАЩИХ

Анализ проблем эффективности системы мотивации государственных служащих свидетельствует об эволюции подходов к проблематике совершенствования уровня профессиональной компетентности государственных служащих с учетом международной практики.

Проведенный анализ мотивационной составляющей государственных служащих в Российской Федерации и в Республике Казахстан показал, что механизмы стимулирования госслужащих не работают и многие просто не видят для себя возможности развития.

В целом, показатели развития мотивации труда государственных служащих в обеих странах примерно одинаковы, поэтому выявленные проблемы должны решаться одинаковыми методами, как для Российской Федерации, так и для Республики Казахстан.

Проблемы и мероприятия по совершенствованию мотивации труда государственных служащих России и Казахстана построены на принципе использования положительных черт обеих стран в системе мотивации государственных служащих, т.е. положительный опыт России внедряется в Казахстане и наоборот.

Обозначим выявленные проблемы в системе мотивации труда государственных служащих России и Казахстана (таблица 3).

Для решения проблемы ограниченного количества методов оценки кандидатов при конкурсной процедуре порядка замещения должностей в системе государственной службы России ведет к снижению мотивации государственных служащих. Для совершенствования данного процесса предлагается применение усовершенствованной методики проведения конкурса на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы и включения в кадровый резерв.

Проблемы и мероприятия по совершенствованию мотивации труда
государственных служащих России и Казахстана

Проблема	Мероприятие
Ограниченное количество методов оценки кандидатов при конкурсной процедуре порядка замещения должностей в системе государственной службы в России	Усовершенствование методики проведения конкурса на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы и включение в кадровый резерв
Несистемное планирование работы с кадровым резервом, составления и реализации индивидуальных программ подготовки сотрудников в Казахстане	Систематический пересмотр и обновление резерва кадров с учетом результатов оценки резервистов, оценивать уровень эффективности организации подготовки резерва и уровень индивидуальной подготовленности резервистов, а также учитывать тенденции развития всей системы государственной службы Казахстана и России, ее перспективные цели, планируемые нововведения в служебной деятельности и соответствующие изменения в организационно-штатной структуре
Формальный подход к формированию кадрового резерва в России и Казахстане	Планирование внутриорганизационной карьеры сотрудников государственной службы Казахстана и России целесообразно сочетать с плановой ротацией руководящих кадров.

Источник: [составлено автором].

Схема реализации методики представляет собой совокупность трех этапов, которые, в свою очередь, каждый, представляют собой отдельный блок методов и инструментов формирования мотивационных механизмов государственной службы:

1 этап. Установление новых квалификационных требований взамен формализованных старых.

2 этап. Внесение изменений в должностные регламенты в части установления новых квалификационных требований.

3 этап. Совершенствование методики проведения конкурса (рисунок 9).

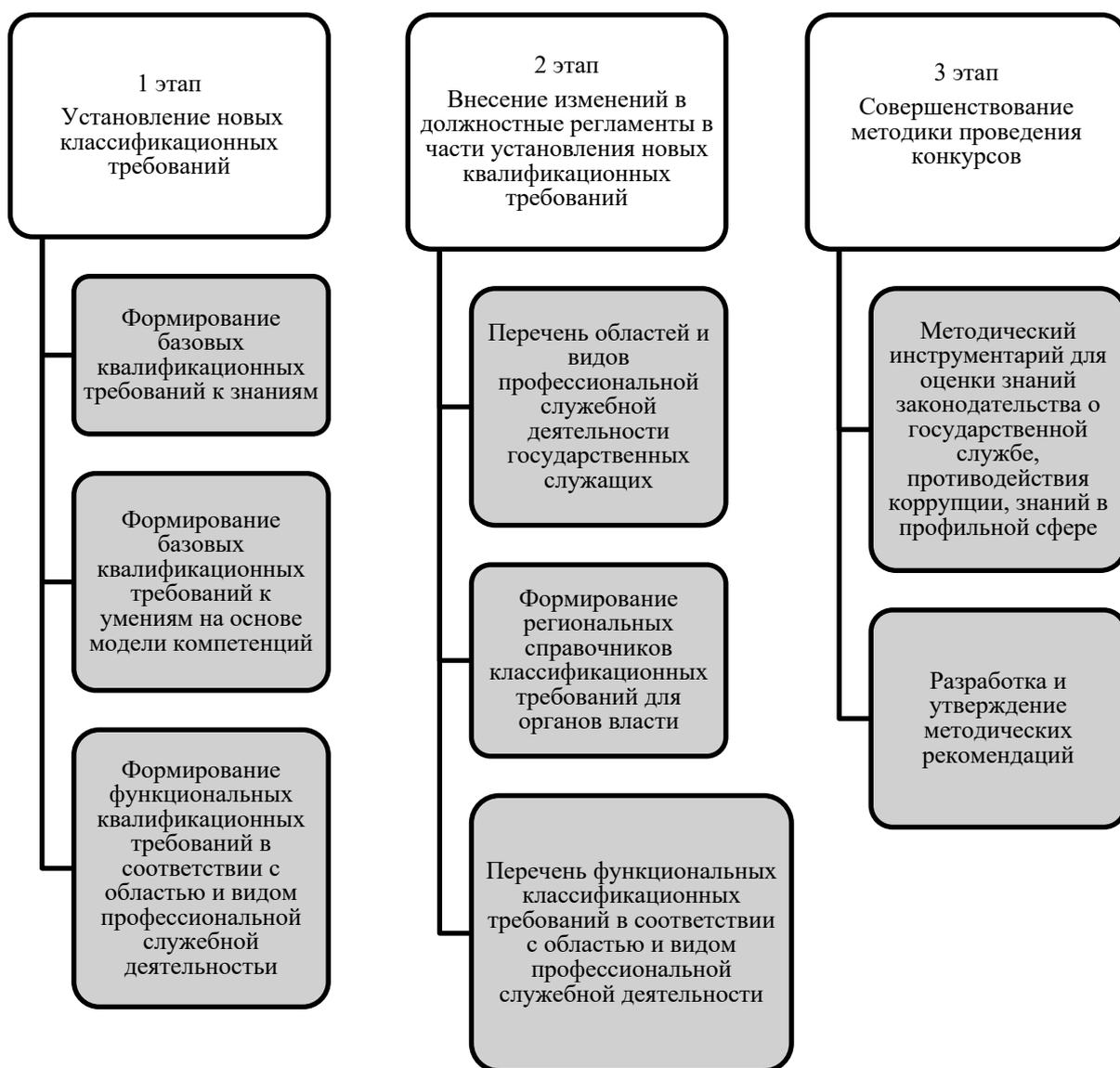


Рис. 9. Схема реализации методики проведения конкурса на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации

Источник: [составлено автором]

Методический инструментальный представляет собой комплекс обязательных и дополнительных методов. Для оценки профессионального уровня кандидатов должны использоваться не менее трех уровней оценки (рисунок 10).



Рис. 10. Инструментарий оценки профессионального уровня кандидатов на замещение вакантных должностей государственной службы Российской Федерации

Источник: [составлено автором].

Инструментарий складывается в систему оценивания: каждый из методов оценки профессионального уровня кандидатов оценивается в определенное число баллов (таблица 4).

Система оценки кандидатов на замещение вакантных
должностей государственной службы Российской Федерации

Метод	Что оценивает	Количество баллов
Анкета	Профессиональные достижения и управленческий опыт	10 баллов
Тестирование	Знание законодательства, НПА	25 баллов
Письменные работы	Общие компетенции	15 баллов
Практическое задание	Профессиональные навыки	15 баллов
Собеседование с руководителем	Профессиональные знания и умения, мотивация	20 баллов
Собеседование с членами конкурсной комиссии	Оценка личностных и управленческих качеств	25 баллов

Источник: [составлено автором].

Использование системы оценки кандидатов при процедуре аттестации позволит решить и проблему несовершенства процедур оценивания при аттестации персонала, что может явиться дополнительным стимулом мотивации в системе активности государственных служащих.

Рассмотрим подробнее каждый из методов инструментария.

Анкета включает следующие содержательные элементы:

- сведения о выполняемых ранее должностных обязанностях, профессиональных достижениях за последние три года;
- информация о мероприятиях, в которых кандидат принимал участие; публикации кандидата в печатных изданиях; увлечения кандидата; рекомендации и рекомендательные письма, которые могут быть предоставлены кандидатом;
- опыт управленческой деятельности.

Тестирование содержит два блока вопросов: общий и профильный. В профильный блок входят вопросы, касающиеся общей деятельности системы государственной службы Российской Федерации и Республики Казахстан.

Общий блок составляют вопросы следующего характера:

- основы Конституции;
- основы законодательства о противодействии коррупции на государственной гражданской службе;
- знание делопроизводства и правил русского и казахского (для Республики Казахстан) языка;
- информационно-коммуникационные технологии.

Письменные работы осуществляются в формате:

- реферата (сбор и анализ информации);
- проектной работы (аналитические способности, стратегическое видение);
- эссе (ценностные ориентации, мотивация).

Оценка письменных работ должна проводиться по следующим критериям (рисунок 11):



Рис. 11. Критерии оценки письменной работы кандидата на замещение вакантных должностей государственной службы Российской Федерации и Республики Казахстан

Источник: [составлено автором].

Практическое задание осуществляется в формате проекта ответа на

обращение граждан, проекта нормативно-правового акта, иного документа (разработка которого входит в должностной регламент кандидата). Для практического задания также должны быть критерии оценивания (рисунок 12).

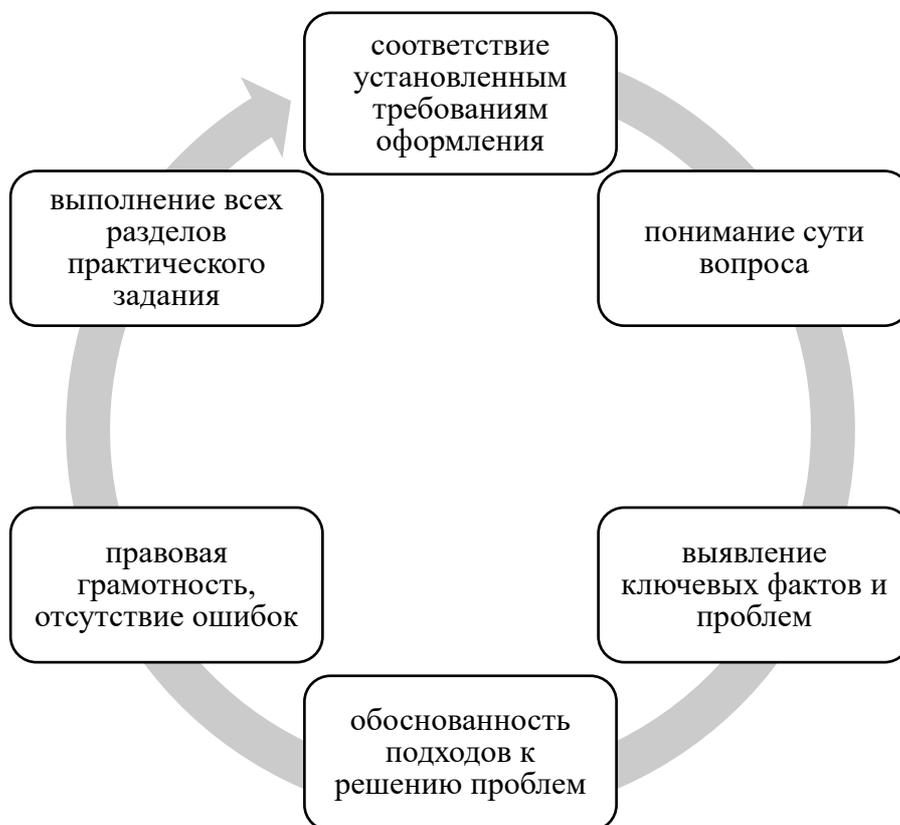


Рис. 12. Критерии оценки практического задания кандидата на замещение вакантных должностей государственной службы Российской Федерации и Республики Казахстан

Источник: [составлено автором].

Собеседование с руководителем складывается из следующих содержательных элементов:

- знание основных направлений развития профильной сферы;
- наличие предложений по решению актуальных для профильной сферы проблем;
- мотивация кандидата для замещения вакантной должности;
- убедительность (аргументированность) речи.

2. Собеседование с конкурсной комиссией проходит в формате критериального структурированного интервью. Его отличают следующие

элементы:

- стратегическое видение;
- принятие управленческих решений;
- планирование деятельности и ресурсов;
- ориентация на достижение результата;
- способность к управлению изменениями;
- мотивирование и развитие подчиненных;
- способность к саморазвитию;
- укрепление авторитета государственных служащих;
- публичные выступления и коммуникации.

По окончании кандидатом процедур оценивания подсчитываются баллы по каждому методу оценки, что позволяет увидеть объективный профессиональный уровень кандидата.

Систему совершенствования мотивации в России и Казахстане можно представить в следующем виде (рисунок 13).



Рис. 13. Система совершенствования мотивации государственных служащих России и Казахстана

Источник: [составлено автором].

Таким образом, внедрение в деятельность государственных служб России и Казахстана методики проведения конкурса на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы и процедуры включения в кадровый резерв, позволит достичь следующих результатов:

- внедрить единый подход к реализации системы мотивации труда государственных служащих;
- обеспечить объективность оценки профессионально-личностных качеств кандидатов и показателей, оценивающих степень их активности, что в свою очередь должно повысить мотивационную активность государственных служащих в вопросе продвижения по службе;
- повысить мотивацию труда государственных служащих, используя методы и оценки критериев кандидатов, соответствующие квалификационным требованиям, закрепленным должностным регламентом;
- создать возможность принимать кадровые решения на основании сформированного единого рейтинга кандидатов, участвующих в конкурсах на замещение вакантных должностей, а также рейтинга лиц, включенных в кадровый резерв по итогам конкурса, отражающего уровень их профессионально-личностного развития;
- способствовать формированию системы мотивации труда в организации деятельности государственных служащих.

Проблему несистемного планирования работы с кадровым резервом, составления и реализации индивидуальных программ подготовки сотрудников предлагается решить путем систематизации:

- оценки уровня эффективности организации и уровня индивидуальной подготовки кандидатов и кадрового резерва
- пересмотра и обновления кадров с учетом результатов оценки кандидатов и кадрового резерва
- пересмотра оценки с учетом тенденций развития всей системы государственной службы, ее перспективных целей, и планируемых нововведений в служебной деятельности и организационно-штатной

структуре.

Данные мероприятия позволят повысить мотивационную активность персонала государственной службы.

Решение проблемы формального подхода к формированию кадрового резерва определяется грамотным планированием внутриорганизационной карьеры сотрудников государственной службы России и Казахстана, плановой ротацией руководящих кадров, что так же повысит мотивационную активность гражданских служащих на фоне существующей ситуации, когда сотрудники государственной службы не видят перспектив из-за застоя кадров в обозначенной системе.

Предложенные методы мотивации труда государственных служащих России и Казахстана имеют следующие перспективы дальнейшего развития. Использование представленных методов совершенствования мотивации труда государственных служащих позволит сформировать стойкий механизм мотивации государственных служащих, что приведет к желанию и возможностям продолжать свою карьеру в системе государственной службы. Таким образом, применение в своей практике системы мотивации средствами предложенных рекомендаций позволит усовершенствовать кадровые технологии в управлении государственной службы России и Казахстана и повысит эффективность деятельности государственной службы в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рассмотрев основные теории мотивации, необходимо сделать вывод о том, что Способность государственной службы как системы эффективно выполнять свои функции зависит напрямую от системы мотивации, побуждающей действовать государственных служащих. Деятельность каждого работника перед государством зависит от многих факторов, но одним из главных является внутренний интерес, ориентация на продуктивные действия, поэтому при применении мотивации к государственной службе следует помнить, что в процессе государственного управления мотивация является куда более сложным и проблемным явлением. Стоит отметить, что вместо увеличения прибыли или снижения убытка, органы государственного управления стремятся генерировать общественную ценность: прямую и не всегда краткосрочную выгоду для получателей услуг, предприятий и налогоплательщиков. Эту ценность - будь то образование, общественная безопасность, здоровье и другие аспекты общественного блага - трудно идентифицировать и связать с оказанием услуг. В этом заключается особенность государственной службы.

Таким образом, современные подходы по совершенствованию мотивационного механизма в системе государственной службы разнообразны. Научные источники показывают наличие различного рода принципов, инструментов, видов и методов мотивации, применение которых зависит от сферы деятельности, исторического периода развития, от типа целей организации и множества других факторов. В связи с этим мотивационные механизмы в системе государственной службы должны рассматриваться с учетом специфичности данного института.

Мотивация является одним из основных показателей готовности государственных гражданских служащих к эффективному осуществлению своих профессиональных обязанностей, а также основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов и мобилизации

имеющегося кадрового потенциала. Правовые аспекты мотивации труда Российской Федерации и Республики Казахстан должны обеспечить эффективную работу всех без исключения составляющих государственного механизма, независимо от того, на каких принципах они выполняют свои функции. Введение механизмов, обеспечивающих заинтересованность всех исполнителей государственной политики в определенной области, позволит эффективно достигать поставленных целей.

Система мотивации сложный механизм, который имеет индивидуальные особенности. Представленные в работе подходы к решению проблем мотивации государственных служащих могут быть дополнены и расширены в рамках дальнейших исследований. Проблемы мотивации имеют комплексный и изменчивый характер и должны решаться на всех уровнях государственного управления.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

3. Конституция Республики Казахстан, 1995// <https://online.zakon.kz/Lawyer> (дата обращения: 25.11.2020).
4. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 01.07.2020 N 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ, 01.07.2020, N 31, ст. 4398.
5. Федеральный закон «Об основах государственной службы Российской Федерации» от 31.07.1995 N 119-ФЗ. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 19.11.2020).
6. Адамс Дж. С. Теория акционерного капитала. - М., 2016.
7. Айнабек К. Мотивация труда // Мысль. – 2015. - №1. - 2015. - С. 48-53.
8. Алиев И.М., Горелов Н.А., Ильина Л.О. Экономика труда: учебник. – М.: Издательство «Юрайт», 2016. – 671 с.
9. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирование личности. – М.: Мысль, 2016. – 158 с.
10. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: курс лекций. – М.: Юрид. лит., 2017. – 400 с.
11. Барабашев А.Г., Клименко А.В. Административная реформа и реформа государственной службы в России - вопросы реализации и координации. - М.: Государственный университет - Высшая школа экономики, 2015. - 80 с.
12. Вагина Л.В. Оплата труда: государственная гражданская служба: монография. – М.: Изд-во РАГС, 2018. – 212 с.
13. Вершигора Е.Е. Менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 283 с.
14. Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. // <http://megaeworld.com> (дата обращения: 20.10.2020).
15. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – Изд. 3-е. – М.: Экономистъ, 2017. – 528 с.
16. Волгин Н.А. Волгина О.Н. Оплата труда: японский опыт и российская

практика: учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2015. – 508 с.

17. Врум В. Х. Работа и мотивация. – М., 2018. – 692 С.

18. Герменчук В. Государственная служба: традиции и современность, Банковский вестник. - 2018. - № 10 (555). - С. 51 - 56.

19. Гордиенко Ю.Ф. Управление персоналом: учеб. пособие. – Р-на-Д.: Феникс, 2017. - 352 с.

20. Горшкова Е.В. Совершенствование системы мотивации труда государственных гражданских служащих (теоретико-методические аспекты): дис. канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2010. - 149 с.

21. Гришина Е.В. Механизмы стимулирования результативности работы государственных и муниципальных служащих: автореф. канд. экон. наук: 08.00.05 // <http://www.dissercat.com> (дата обращения: 20.10.2020).

22. Ефимычев Ю.И., Плехова Ю.О. Построение механизма функционирования предприятия на основе реализации резервов развития производства // <http://www.unn.ru> (дата обращения: 20.10.2020).

23. Истомина Н.Н. Применение системы грейдирования для формирования модели оплаты труда муниципальных служащих // <https://cyberleninka.ru> (дата обращения: 20.10.2020).

24. Капаров С.Г. Система оплаты труда государственных служащих в Казахстане: основные направления модернизации // <http://kisi.kz/ru/>(дата обращения: 20.10.2020).

25. Капаров С.Г. Служить бы рад, да мал оклад (о реформах в госслужбе и ее перспективах) // <http://www.nomad.su> (дата обращения: 20.10.2020).

26. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование персонала: взаимосвязь понятий // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2018. – №6. – С. 12.

27. Климова В. Совершенствование мотивационного механизма организации // Человек и труд. – 2019. – №2. – С. 31-32.

28. Концепция реформирования системы государственной службы Российской Федерации (Утв. Президентом РФ 15.08.2001 N ПР-1496).

Электронный ресурс. Режим доступа: <https://zakonbase.ru/content/base/59119> (дата обращения 19.11.2020).

29. Криворотов В.В., Калина А.В., Пахтусов А.В. Построение мотивационного механизма приращения конкурентоспособности предприятия // <https://cyberleninka.ru> (дата обращения: 20.10.2020).

30. Лукашевская Д.А. Сравнительный анализ мотивации государственных служащих различных стран // Проблемы современного педагогического образования. - 2016. - №53-8. - С. 176-186.

31. Майдырова А.Б., Формирование современного института мотивации персонала государственной службы // raacademy.kz (дата обращения: 20.10.2020).

32. Маслоу А. Г. Мотивация и личность / Маслоу Абрахам Гарольд; Maslow Abraham Harold; перевод с английского А. М. Татлыбаевой; научный редактор, вступительная статья Н. Н. Акулиной. - СПб.: Евразия, 2019. - 480 с.

33. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. – М.: Дело, 2017. – 702 с.

34. Мотивация персонала в современной организации: учебное пособие / под ред. С.Ю. Трапицына. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2017. – 240 с.

35. Новиков К.И. Комплексный подход к формированию мотивационного механизма управления персоналом: автореф. канд. соц. наук: 22.00.08. // <http://www.dslib.net> (дата обращения: 20.10.2020).

36. Оболенский А.Ю. Государственная служба: учебное пособие // <http://econbooks.ru/books/part/17455> (дата обращения: 20.10.2020).

37. Официальный сайт Агентства Республики Казахстан по государственной службе <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet?lang=kk> (дата обращения: 20.10.2020).

38. Официальный сайт Госслужбы РФ // <https://gossluzhba.gov.ru> (дата обращения: 25.11.2020).

39. Официальный сайт Национального Центра по управлению персоналом

государственной службы Республики Казахстан" <http://hrmgov.kz> (дата обращения: 20.10.2020).

40. Поспелова Е.А., Гвоздева М.А. Потенциал применения стимулирующих инструментов на российской государственной службе // <https://creativeconomy.ru/lib/34726> (дата обращения: 20.10.2020).

41. Радаева Е.В., Ситникова Е.С. Построение эффективной системы компенсации и мотивации персонала в республике Казахстан, 23 января 2015 г. // <http://group-global.org/ru/publication> (дата обращения: 20.10.2020).

42. Сабирова Л.Т., Стукен Т.Ю. Внутрифирменная политика оплаты труда: теория и современная практика: монография. – Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2018. – 230 с.

43. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М., 2019. – 490 с.

44. Темницкий А.Л. Мотивационный потенциал справедливой оплаты труда // Социология и общество: социальное неравенство и социальная справедливость: матер. V всерос. социолог. конгресса / под ред. В.А. Мансурова. – М.: Российское общество социологов, 2016. - С. 5942-5951.

45. Турисбек А.З. Государственная служба в Республике Казахстан (проблемы теории и практики): автореф. докт. юрид. наук: 12.00.14. // <http://www.dissercat.com> (дата обращения: 20.10.2020).

46. Фомичев Е.В. Трудовая мотивация государственных служащих в условиях реформирования российской государственной службы: автореф. канд. соц. наук: 22.00.08. // <http://www.dissercat.com> (дата обращения: 20.10.2020).

47. Халикова Ш.Б. Реформирование системы государственного управления в контексте политической модернизации Республики Казахстан: автореф. докт. филос. Ph.D. // <http://www.kaznu.kz/> (дата обращения: 20.10.2020).

48. Халық Б.С. Мотивация тетігін жетілдіру негізінде мемлекеттік қызметшінің еңбек нәтижелілігін арттыру: 08.00.05. экон. ғыл. канд. ... автореф. – Астана, 2009. - 24 б.

49. Шапарь В.Б. Новейший психологический словарь. – Изд. 8-е. – Р-на-Д: Феникс, 2018. – 806 с.
50. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: ГроссМедиа, 2017. – 224 с.
51. Эдвин А. Локк Постановка Целей: Мотивационная Техника, Которая Работает! – М., 2017.
52. Экономика и социология труда: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА, 2017. – 584 с.
53. Экономика труда: социально-трудовые отношения / под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. - М.: Издательство «ЭКЗАМЕН», 2019. - 736 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Анализ применяемых инструментов и методов при повышении эффективности мотивационного механизма на государственной службе

Автор	Характер, применяемых инструментов и методов	Показатели, используемые в методологии механизма мотивации
Россия		
Поспелова Е.А.	О	Детализированная и конкретизированная стратегия и цели организации
Гришина Е.В.	О	Профессиональный и карьерный рост
		Институциональная среда
		Обратная связь между руководством и подчиненными, служащими и населением
Фомичев Е.В.	О	Делегирование полномочий и поощрение творческих инициатив
		Аттестация персонала госслужбы, повышение квалификации, квалификационный экзамен, зачисление в кадровый резерв
Горшкова Е.В.	О	Диагностика мотивации госслужащих
		Регламентация деятельности
		Более четкая постановка цели
	Э	Разграничение сферы деятельности между различными квалификационно-должностными группами
		Смешанная система заработной платы, особый порядок оплаты труда, регулирование его в зависимости от должности и качества выполнения государственных услуг
	С-П	Оплата труда по результатам, включающей совмещение целей организации с целями индивидуума, (простота, краткость и справедливость)
		Применение форм нематериальной мотивации (социальный пакет, меры психологического поощрения, гибкий график)
		Психологическая напряженность, утомления, эмоциональные факторы и нервно-психические особенности
	Н-П	Четкое разграничение полномочий по подготовке, оформлению, принятию решений и оценке их исполнения
		Регламентация материально-технического обеспечения
Паспортизация рабочих мест		
Новиков К.И.	О	Мотивационные ресурсы управления
	Э	Экономический потенциал
	С-П	Моральное поощрение работников
		Удовлетворять потребности в безопасности и социальной защищенности работников
		Разъяснительная работа

		Создание корпоративного духа
Казахстан		
Майдырова А.Б.	Э	Стимулирование производительного труда чиновников
		Материальное стимулирование
	О	Продвижение по службе
	С-П	Социальная защита
Пенсионное и социальное обеспечение		
Н-П	Испытательный срок при назначении на должности государственной службы	
Халикова Ш.Б.	О	Научно обоснованная система
	Э	Оценки работы административных государственных служащих
Повышения заработной платы до уровня частного сектора		
Капаров С.Г.	О	Повышения квалификационных требований
	Э	Оптимизация бюджетных расходов
		Общественный контроль за кадрами
С-П	Престиж госслужбы	
Капаров С.Г.	О	Повышения квалификационных требований
	Э	Оптимизация бюджетных расходов
		Общественный контроль за кадрами
	С-П	Социальное обеспечение государственных служащих
Возможность самореализации		
Достойный пакет социальных гарантии		
Турисбек А.	Н-П	Возможность самореализации
		Достойный пакет социальных гарантии
		Обеспечение независимости и объективности конкурсных комиссий
		Эффективность предупреждения коррупции в системе государственной службы

Примечания О - Организационного характера; Э - Экономического характера, в том числе оценка деятельности государственных служащих; С-П - социально-психологического характера; Н-П - нормативно-правового характера.

Принципы организации оплаты труда служащих

Принципы	Содержание
1	2
Участие в принятии решений в области оплаты труда	Труд должен быть организован так, чтобы способствовать хорошему здоровью и положительным эмоциям работника. Система зарплаты и ее формы должны быть такими, чтобы работа не вела к изнашиванию организма, психическим и физическим перегрузкам
Своевременность выплаты вознаграждений	Должны быть установлены определенные и известные всем сроки выплаты как постоянной, так и переменной части зарплаты
Открытость	Все должны знать, что им надо делать, чтобы повысить свою заработную плату. Кроме того, должна быть открытость в отношении размеров заработной платы всех сотрудников, чтобы избежать конфликтных ситуаций
Простота	Система заработной платы должна быть четкой и простой. Все должны уметь рассчитать свою заработную плату и проконтролировать, правильно ли она начислена.
Справедливая оплата труда	Оправданные различия в уровнях оплаты между работниками и конкурентоспособный уровень зарплаты по отношению к частному сектору
Соответствие политики оплаты труда миссии и целям предприятия	Политика оплаты труда должна мотивировать персонал на достижение стратегических целей.
Нематериальная мотивация	Создание у сотрудников внутренней мотивации за счет вовлеченности в работу, участия в новых проектах, чтобы в целом создать у сотрудника чувство удовлетворенности и радости от работы.
Гарантия минимальной заработной платы.	Работодатель должен формировать фонд оплаты труда таким образом, чтобы гарантировать работникам минимальное вознаграждение. Кроме того, уровень дохода сотрудников должен быть гарантирован при их временном перемещении или при переводе на новое место работы.
Профессиональный рост должен вести к росту заработной платы	Зарплата должна повышаться по мере того, как каждый работник расширяет свои знания и может выполнять новые рабочие обязанности.
Отсутствие дискриминации по полу, возрасту, национальности	Равные возможности.
Преодоление всех видов уравнительности в распределении средств на оплату труда	Дифференциация оплаты труда
Соответствие меры труда его оплате	Правильное соответствие

Обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с ростом заработной платы	Обеспечение экономической состоятельности мероприятия
Решения в области оплаты труда должны быть научно обоснованы и методически подкреплены	Необходимо проводить исследования рынка труда, мониторинг заработных плат у конкурентов и др.
Интересы субъектов политики должны быть нормативно защищены	Данный принцип обеспечивается посредством регламентации оплаты труда.
Участие в принятии решений в области оплаты труда	При формировании решений по оплате труда необходимо учитывать интересы всех сотрудников и постоянно вести диалог между руководством и подчиненными.
Сотрудничество и демократия в вопросах оплаты труда	Работник и работодатель должны постоянно сотрудничать, принимая компромиссные решения в области оплаты труда. Общеизвестно, что интересы служащего и работодателя в области оплаты труда разнонаправлены. В то время как целью работодателя является минимизация расходов на рабочую силу, у наемного работника основной интерес заключается в максимизации своего дохода в части заработной платы. Но в результате диалога между сторонами достигаются компромиссы, которые и будут способствовать эффективной работе организации
Гибкость политики оплаты труда.	Политика оплаты труда должна быть способной настраиваться на изменяющиеся условия внешней среды, а также настраиваться на новые цели и задачи предприятия

Перечень принципов мотивационного механизма и их характеристика

Тип механизма мотивации	Характеристика
Надежность	Чувство уверенности в завтрашнем дне, стабильности его заработка и места работы
Безопасность	Обеспечить физическую, юридическую законность действий работодателя, соблюдение условий и социальную безопасность
Целеустремленность	Постановка перед работником реальных и достижимых целей в работе
Справедливость вознаграждения	Осведомлённость о возможных видах и размерах вознаграждения которые положены в случае достижения поставленных целей
Самореализация	Гордость от ощущения личной принадлежности к организации и ее миссии, наличие условий и возможностей для развития личности сотрудника, а также для постоянного карьерного и профессионального роста
Заинтересованность	Мотивационный механизм должен содержать такие инструменты, которые могут стимулировать интерес работника к поставленным задачам
Обратная связь	Любой, в особенности неопытный, сотрудник ощущает потребность в постоянной обратной связи с руководителем
Сбалансированность	Объем предусмотренных мотивационных мероприятий должен соответствовать объему имеющихся у служащих мотивирующих факторов
Непрерывность личностного роста	Непрерывность обучения, совершенствования навыков, компетенций
Инновация	Использование инновационных методов при осуществлений должностных обязанностей
Комплексность	Принцип тесной увязки решения экономических, социальных, нормативных и других механизмов в мотивационной политике. Сочетание подходов, присущих разным научным дисциплинам, для изучения связей соответствующей природы, присутствующих в одной и той же сложной или очень сложной системе мотивации
Прозрачность	Обязательное опубликование в средствах массовой информации административных расходов органов государственной власти.
Конкурентоспособность	Способность мотивационного механизма отвечать требованиям рыночной экономики, быть более привлекательной для служащих по сравнению с другими работодателями аналогичного вида трудовой деятельности благодаря лучшему соответствию различных характеристик механизма требованиям рынка и потребностям работников

Мониторинг	Совокупность динамических наблюдений, аналитической оценки прогноза состояния мотивационной системы. Предусматривает интерактивное взаимодействие элементов целостного мотивационного процесса для более эффективного достижения поставленной цели.
Технологичность	Из всех имеющихся видов способов и методов организации процесса деятельности должно выбираться наиболее технологичное, т.е. обеспечивающее наиболее эффективное использование потенциала работника для достижения целей организации
Социальность	Действия должны исходить непосредственно от лица представителей соответствующей группы, представление интересов, ценностей, норм данной группы.
Имидж	Механизм должен содействовать формированию и укреплению положительного имиджа компании или организации
Этичность	Обеспечение соблюдения правил и норм поведения

Инструменты и методы мотивационного механизма

