

Т.Т. Абильмажинов

*Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, Астана, Казахстан  
(E-mail: \*abilmazhinov@mail.ru)*

## **Некоторые теоретические аспекты вопросов исследования факторов трудовой мотивации государственных служащих**

В своем исследовании автор за основу берет теоретические идеи основоположника содержательных теорий мотивации А. Маслоу. Отталкиваясь от иерархии потребностей А. Маслоу, автор предлагает перечень факторов трудовой мотивации, где каждая группа потребностей рождает свою группу факторов трудовой мотивации любого работника. Проанализированы специфические особенности трудовой деятельности госслужащих, а также выявлены характерные личностные особенности людей, выбирающих профессию государственного служащего. Такой анализ позволяет раскрыть внутренние мотивы, которые могут двигать государственными служащими при выполнении своих обязанностей. Понимание же сути внутренних мотивов госслужащих дало возможность автору дать свою оценку приоритетности тех или иных факторов трудовой мотивации госслужащих. В статье не просто освещены вопросы теории, а выявлены особенности, присущие процессу формирования трудовой мотивации именно у госслужащих. Автор дает также свое видение примерной иерархии факторов трудовой мотивации, определены факторы, играющие первостепенную роль в этом процессе. На основе проведенного анализа разработана система факторов трудовой мотивации госслужащих, основу которой составляют факторы, вытекающие из базовых потребностей человека.

*Ключевые слова:* мотивация, факторы трудовой мотивации, теории мотивации, потребности, иерархия, государственные служащие.

Вопросы формирования трудовой мотивации государственных служащих во все времена имели большое значение для любого государства. Именно высокопрофессиональная, квалифицированная и ответственная работа государственных служащих создает возможности для эффективного функционирования государственных органов управления в целом, а также обеспечивает эффективную обратную связь между государством и гражданами страны.

Особую актуальность эти вопросы приобретают в свете задач, которые поставлены перед Казахстаном на сегодняшний день. Главная задача для страны сейчас — это достижение высокого уровня конкурентоспособности во всех областях и сферах жизнедеятельности государства, общества и граждан страны. Для решения такой сложной задачи непреходящее значение имеет уровень профессионализма и ответственности государственных служащих на всех уровнях государственного управления. Сейчас именно от них зависит, насколько результативно будут выполняться поручения Главы государства, которые призваны создать благоприятные условия для устойчивого экономического роста, в целом для прогрессивного развития страны, а также вовлечения граждан страны в решение стоящих перед страной задач.

В связи с отмеченным выше высокую актуальность приобретают вопросы правильной мотивации труда госслужащих. Каким образом наиболее результативно можно добиться большой трудовой отдачи от госслужащих, какие мотивы движут госслужащими, когда они готовы максимально проявить все свои профессиональные и личные качества для успешного функционирования своей организации, а что приведет к безответственному и халатному подходу к своей работе? Какие существуют факторы формирования трудовой мотивации госслужащих, и какое влияние они оказывают на профессиональную деятельность госслужащих? Руководству той или иной организации или органа государственного управления необходимо знать ответы на эти сложные вопросы с тем, чтобы правильно организовать труд своих подчиненных и суметь нацелить их на эффективное выполнение своих функциональных обязанностей. А для того чтобы дать правильные ответы на приведенные выше вопросы, необходимо, прежде всего, хорошее знание теоретических аспектов рассматриваемого вопроса.

Задача данной статьи заключается в том, чтобы в определенной степени осветить достижения теоретической мысли в этой сфере и понять, какие особенности присущи процессу формирования трудовой мотивации именно у госслужащих. Также необходимо построить примерную иерархию факторов трудовой мотивации госслужащих и определить, какие факторы здесь играют первостепен-

ную, а какие второстепенную роль. Достижение таких результатов имеет, на наш взгляд, не только теоретическое, но и большое прикладное значение.

В первую очередь необходимо отметить, что в данной статье значение категории «мотивация» рассматривается именно с точки зрения науки об управлении. В этом смысле четко проясняет сущность данной категории определение, данное в классическом учебнике западных ученых А. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури «Основы менеджмента». Приведено такое определение: «Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации» [1; 257]. Следующее определение дает развернутую характеристику рассматриваемой категории: «Мотивация — одна из важнейших функций менеджмента и подразумевает систему факторов (побудительных сил), способствующих выполнению определенной задачи, направленной на достижение целей предприятия. Другими словами, мотивация представляет собой процесс создания системы условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, регулирующих интенсивность его труда, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность при достижении совокупности организационных и личных целей» [2; 309].

Из приведенных выше определений вытекает также, что в данном случае, кроме вопросов управления, неизбежно затрагивание в значительной степени и психологических аспектов, так как речь идет о поведении работника и о возможностях результативного управления этим поведением посредством создания правильной мотивационной базы его эффективной трудовой деятельности. Тем более вопросы анализа психологии человека являются одними из главных конструирующих элементов, существующих сегодня в теории концепций мотивации работников. Особенно ярко это проявляется на примере содержательных теорий мотивации, классиками которых являются американские психологи А. Маслоу, Д. Макклелланд, К. Альдерфер, Ф. Херцберг. Труды перечисленных ученых хоть и лежат на стыке различных дисциплин, все же категориальный и методологический аппарат: именно психологической науки являются основными инструментами в их исследованиях [3-5].

В целом же методологическую основу данного исследования составил диалектический метод познания. Также в процессе исследования были использованы такие общенаучные методы, как анализ, синтез, дедукция, классификация и системный подход.

Необходимо отметить, что рассматриваемый вопрос является по своей сути междисциплинарным. Здесь и вопросы управления организацией, и вопросы управления трудовыми коллективами, и вопросы психологии работника, и вопросы физиологии, и вопросы культуры и этики трудовых отношений, и вопросы научной организации труда и ряд других вопросов, которые придется затронуть в процессе анализа сущности и формирования иерархии факторов, создающих трудовую мотивацию государственных служащих.

Что такое факторы трудовой мотивации работников? Из второго развернутого определения категории «мотивация», приведенного выше, вытекает, что под факторами, формирующими мотивацию работника, понимаются факторы как побудительные силы, которые способствуют выполнению работником определенной задачи. На наш взгляд, можно согласиться с такой сущностной характеристикой факторов. Факторы трудовой мотивации — это силы или мотивы трудовой деятельности, побуждающие работника к качественному труду. И эти силы имеют как внутреннее, так и внешнее происхождение.

К внутренним факторам относятся те побудительные силы, которые рождаются внутри самого человека, в его сознании и возникают, прежде всего, из потребностей человека, его интересов и его целевых установок, диктуемых особенностями индивида, его наклонностями и т.д.

Внешние факторы трудовой мотивации — это те факторы, которые рождаются вне человека, из условий среды, например, из политики организации, в которой он работает, будь то кадровая политика, политика материального и морального стимулирования и т.д. Зависят также от внутренней корпоративной культуры организации, организационного строения, морально-психологического климата, сложившегося в организации, и т.д.

Для более четкой классификации факторов необходимо опираться, конечно же, на существующие в науке теории мотивации. Даже краткий обзор этих теорий сразу же дает развернутое и структурированное видение побудительных сил к трудовой деятельности.

Теории мотивации, как известно, делятся на две большие группы:

- 1) содержательные теории мотивации;
- 2) процессуальные теории мотивации.

В некоторых случаях в отдельную группу выделяются также и так называемые теории отношений [6; 10].

Содержательные теории мотивации определяют, на наш взгляд, базовые причины возникновения мотивов трудовой деятельности людей и соответственно базовых факторов, позволяющих сформировать позитивную трудовую мотивацию работников. Как известно, представители этих теорий подходят к проблеме с позиции выдвижения на первый план различных потребностей человека и анализа того, каким образом эти потребности влияют на трудовую мотивацию работника. В рамках данной статьи затрагиваются теоретические идеи именно основоположника содержательных теорий мотивации А. Маслоу.

В своей теории иерархии потребностей А. Маслоу предложил к рассмотрению следующие потребности человека:

- 1) физиологические потребности;
- 2) потребности в безопасности и уверенности в будущем;
- 3) социальные потребности;
- 4) потребность в оценке и уважении;
- 5) потребность самовыражения или самореализации.

Приведенный выше перечень потребностей не просто список, а именно строгая иерархия потребностей по А. Маслоу. То есть пока не удовлетворены физиологические потребности, речь не может идти о следующей потребности — в безопасности и т.д. При этом первые две группы потребностей А. Маслоу относит к категории так называемых базовых потребностей.

Характеризуя физиологические потребности, А. Маслоу пишет: «*Физиологические потребности* — потребности, которые обычно выбираются как начальная точка для мотивационной теории, — это так называемые физиологические драйвы. ...Несомненно, эти физиологические нужды — самые важные из всех потребностей. ...Если все потребности (физиологические потребности. — *примеч. авт.*) не удовлетворены и соответственно организм поглощен физиологическими потребностями, тогда все другие потребности могут стать просто неощущаемыми или быть отодвинуты на задний план» [3].

В то же время удовлетворение актуальной на данный момент потребности сразу же приводит к возникновению новой потребности следующего порядка. Если потребность в еде и других жизненно важных физиологических потребностях удовлетворена полностью, то это приводит к необходимости удовлетворения потребности в безопасности и далее по порядку. А. Маслоу отмечает: «Человеческие потребности организуют себя в иерархии по степени важности. Другими словами, появление одной потребности обычно накладывает на предыдущее удовлетворение другой, более важной. Человек есть постоянно желающий организм» [3].

Согласно А. Маслоу, удовлетворенная потребность не является мотивирующей. Именно та потребность, которая еще не удовлетворена, играет роль мотивирующего фактора на том или ином этапе.

Исходя из теории А. Маслоу, можно составить тот перечень факторов трудовой мотивации, который будет вытекать из предложенной им иерархии потребностей (табл.).

Т а б л и ц а

Потребности по А. Маслоу и факторы трудовой мотивации

Потребности	Факторы трудовой мотивации
1	2
Физиологические потребности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Уровень заработной платы</li> <li>– Наличие или отсутствие социального пакета (бесплатное или частично оплачиваемое питание, развозка за счет работодателя и т.д.)</li> <li>– Рабочее место, оборудованное всем необходимым для комфортной и качественной работы</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Полное соблюдение техники безопасности, обеспечение всех необходимых норм охраны труда</li> <li>– Гарантия своевременной и полной оплаты труда</li> <li>– Гарантии стабильности существования компании (организации)</li> </ul>

1	2
Потребности безопасности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наличие или отсутствие социального пакета (страхование, оплата больничных листов и т.д.)</li> <li>– Наличие или отсутствие пенсионного страхования</li> <li>– Наличие четких должностных инструкций</li> </ul>
Социальные потребности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наличие или отсутствие в организации хорошо налаженных коммуникаций</li> <li>– Постановка в организации такой системы взаимоотношений, которая создает условия для общественного признания работника</li> <li>– Ситуация благоприятного морально-психологического климата в трудовом коллективе. В частности, ощущение работниками себя как части единой сплоченной команды, ощущение «чувства локтя»</li> <li>– Позитивные взаимоотношения работников с руководством организации</li> </ul>
Потребность в оценке и уважении	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наличие в организации понятной и справедливой системы оценки трудового вклада работников</li> <li>– Наличие в организации понятной и справедливой системы карьерного продвижения вверх по «карьерной лестнице». То есть понимание работниками возможностей своего карьерного роста</li> <li>– Наличие в организации системы признания профессиональных достижений работника</li> </ul>
Потребность в самореализации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наличие в организации системы широкого делегирования полномочий для проявления работниками своих профессиональных способностей</li> <li>– Наличие в организации творческой обстановки. Создание условий для проявления и реализации работниками своих творческих (креативных) способностей</li> <li>– Наличие в организации эффективной системы повышения квалификации работников</li> </ul>

*Примечание.* Составлено автором по материалам исследования.

Представленные в таблице факторы трудовой мотивации и их иерархия являются универсальными. Специфика же профессиональной деятельности госслужащих, так же как и специфика трудовой деятельности в любой другой сфере, будет накладывать свой отпечаток.

Первые две группы потребностей и соответственно факторов трудовой мотивации являются неизменными и фундаментальными относительно любого труда и любой профессиональной деятельности. То есть эти потребности действительно необходимо рассматривать строго с иерархической точки зрения. Сначала человек должен удовлетворить свои физиологические потребности, соответственно, необходимо в первую очередь учитывать воздействие факторов трудовой мотивации, вытекающих именно из этих потребностей. На любом предприятии и в любой организации, включая и органы государственного управления, должны быть в первую очередь решены вопросы обеспечения работников:

- как минимум, достаточным уровнем заработной платы;
- привлекательным социальным пакетом;
- рабочим местом, оборудованным всем необходимым для комфортной и качественной работы.

Когда решены вопросы удовлетворения физиологических потребностей, встают вопросы воздействия факторов, вытекающих из потребностей в безопасности. Здесь также со стороны руководства предприятия/организации необходимо решение вопросов обеспечения работников всеми теми условиями, которые создают у них уверенность в своей безопасности, а также уверенность в завтрашнем дне. Перечень таких условий (факторов) также приведен в таблице.

На наш взгляд, только первоочередной учет влияния факторов, вытекающих из первых двух базовых человеческих потребностей, позволяет вообще рассматривать возможность создания адекватной мотивационной системы в любой организации (предприятии, компании и т.д.). Создание для ра-

ботников необходимых условий, удовлетворяющих базовые потребности, есть необходимое условие формирования эффективной системы трудовой мотивации, в том числе и для государственных служащих.

Приведенный выше вывод относительно базовых человеческих потребностей и факторов трудовой мотивации, вытекающих из этих потребностей, — это тот момент в наших рассуждениях, который полностью совпадает с идеями теории иерархии потребностей А. Маслоу. Однако что касается остальных потребностей, которые, как известно, в пирамиде А. Маслоу составляют уровни более высокого порядка, наше мнение несколько иное.

При рассмотрении потребностей более высокого порядка и соответственно факторов, из них вытекающих, в дело начинают вступать как раз-таки специфические особенности той или иной трудовой (профессиональной) деятельности. И в этом случае данные потребности (социальные потребности, потребности в оценке и уважении, потребности в самореализации) уже не будут иметь строго иерархического характера.

Специфические особенности трудовой деятельности государственных служащих предопределены как спецификой самой профессии, так и характерными личностными особенностями людей, выполняющих работу государственного служащего.

К специфическим особенностям трудовой деятельности госслужащего, а также к особенностям их профессиональных и личностных характеристик можно отнести, на наш взгляд, следующие моменты:

1. Труд госслужащего объективно направлен на достижение общественно значимых целей. Такое обстоятельство требует от госслужащего высокого уровня патриотизма и любви к своему Отечеству.

2. Государственный служащий, в отличие от всех других работников, является представителем государства на своем участке работы и, соответственно, действует от имени государства. Такая специфика приводит к высокой степени ответственности за каждое принимаемое госслужащим решение, а также создает в определенной степени стрессовый характер деятельности госслужащего. Соответственно, госслужащий должен обладать высокой степенью стрессоустойчивости.

3. При этом труд госслужащего все время находится под пристальным вниманием граждан страны, а также контролирующих и проверяющих органов, что также является причиной высокой степени психологического напряжения работника в процессе выполнения им своих функциональных обязанностей. Это обстоятельство требует психологической уравновешенности госслужащего.

4. Деятельность государственного служащего можно в значительной степени признать приближенной к деятельности в сфере услуг, так как он не участвует в создании материальных ценностей, а, скорее, является проводником государственных услуг гражданам страны. В данном случае госслужащий должен хорошо владеть современными и прогрессивными приемами обеспечения высокого уровня сервиса.

5. В связи с тем, что госслужащий оказывает услуги непосредственно гражданам, т.е. работает с людьми, он должен обладать таким качеством, как человеколюбие.

6. Предметом труда госслужащего является информация, что требует высокой квалификации работника.

7. Труд госслужащего часто требует высокой степени самостоятельности в принятии решений.

8. Труд госслужащего по природе своей консервативный, так как направлен на обеспечение стабильности в обществе. Соответственно, госслужащий также должен уметь просчитывать последствия своих действий и действий органа, в котором он работает. То есть он должен обладать высокими аналитическими способностями.

9. При этом труд госслужащего можно отнести к категории творческого труда, так как часто требуется принятие нестандартных, оригинальных, креативных решений. Соответственно, госслужащий, кроме всего прочего, должен обладать еще творческими, креативными способностями.

10. Труд госслужащего, при соблюдении необходимых условий, открывает перед ним возможности карьерного роста. Причем этот карьерный рост на каждой из ступеней обеспечивает все больший и больший объем власти и большую степень влияния на принятие решений в области государственного управления. Следовательно, госслужащий должен быть человеком достаточно амбициозным и нацеленным на постоянный карьерный рост. Не каждый человек обладает таким качеством, и не все люди стремятся к власти.

Приведенный перечень специфических особенностей профессиональной деятельности госслужащих, а также их личностных и профессиональных характеристик диктует определенные требования к внутренним мотивам людей, выбирающих работу государственного служащего. Поняв же внутренние мотивы, которые движут людьми при выборе такой тяжелой профессии, можно, в свою очередь, говорить о приоритетности тех или иных факторов, формирующих трудовую мотивацию госслужащих.

Проведенный выше анализ специфики профессиональной деятельности государственного служащего позволяет выделить следующие основные внутренние мотивы, которые могут двигать человеком при выборе такой тяжелой, ответственной и рискованной работы:

- 1) желание служить своему государству и своему народу;
- 2) стремление непосредственно участвовать в крупных и важных событиях исторического характера;
- 3) желание быть на переднем плане в деле достижения общественно значимых целей;
- 4) стремление быть полезным людям;
- 5) желание достичь больших карьерных высот;
- 6) стремление к власти и влиянию на людей;
- 7) возможность профессиональной и творческой самореализации.

Естественно, что такие мотивы, как, например, желание стать богатым человеком или внести свой вклад в развитие науки, сделать какие-то крупные научные открытия или написать книгу либо желание вывести новую породу овец и т.д. не могут войти в приведенный выше список, так как они совсем из других сфер человеческой деятельности, а именно: бизнеса, науки, литературы и т.д.

Представленный нами список мотивов человека, идущего на государственную службу, вытекает именно из анализа характерных особенностей профессиональной деятельности госслужащих. Кроме того, такое видение в основе своей не противоречит и выводам современных западных ученых, согласно которым выделяются четыре основных фактора, привлекающие людей на государственную службу: «стремление участвовать в выработке государственной политики; приверженность общественным интересам и государственному долгу; самопожертвование и сострадание» [7; 6].

Как видим, самыми серьезными мотивирующими факторами при выборе профессии госслужащего являются мотивы, продиктованные категориями высокого порядка: чувство долга, служение обществу и своей стране, помощь людям и т.д. Однако в последнее время факты из современной жизни различных стран, когда государственные служащие начали попираť государственные и общественные интересы, говорят о катастрофическом снижении морального духа госслужащих. Но объяснения этим фактам показали, что выводы А. Маслоу относительно базовых человеческих потребностей являются верными в любое время и в любом государстве. В результате проведенных исследований выяснилось, что причинами такого развития ситуации являются «снижение заработной платы, недостаточная материально-техническая оснащенность для выполнения служебных обязанностей, неадекватный государственный бюджет и давление к тому, чтобы сохранять эффективность при сокращении ресурсов и затрат» [7; 5].

Приведенный факт четко подтверждает вывод о необходимости учета первоочередного фундаментального значения базовых потребностей из теории иерархии потребностей А. Маслоу. Кроме того, данный факт также подтверждает научную прозорливость выдающегося американского ученого.

Таким образом, исходя из выводов проведенного выше анализа можно говорить о перечне факторов трудовой мотивации государственных служащих, воздействие которых руководители организаций/органов государственного управления должны в полной мере учитывать в своей работе:

- 1) факторы, вытекающие из физиологических потребностей;
- 2) факторы, вытекающие из потребностей в безопасности;
- 3) создание в организации понятной и справедливой системы карьерного продвижения вверх по «карьерной лестнице»;
- 4) постановка в организации такой системы взаимоотношений, которая создает условия для общественного признания работника;
- 5) создание в организации понятной и справедливой системы оценки трудового вклада работников;
- 6) создание в организации системы признания профессиональных достижений работника;
- 7) создание в организации системы широкого делегирования полномочий для проявления работниками своих профессиональных способностей.

8) создание в организации творческой обстановки. Создание условий для проявления и реализации работниками своих творческих (креативных) способностей;

9) создание в организации эффективной системы повышения квалификации работников.

Приведенный выше список не является строгой иерархией. На наш взгляд, специфика системы факторов трудовой мотивации госслужащих заключается именно в приоритетности тех или иных факторов. В фундаменте этой системы лежат факторы, вытекающие из базовых потребностей. Не решив вопросов реализации потребностей физиологических и потребностей в безопасности, не удастся сформировать в целом систему трудовой мотивации госслужащих. А вот факторы, рождаемые потребностями высокого порядка, не имеют иерархического порядка и должны учитываться в одинаковой степени с самого начала деятельности организации.

Отсюда следует, что все условия, необходимость в которых диктуется факторами, вытекающими из потребностей высокого порядка, должны создаваться в организации практически одновременно. Конечно же, специфика какой-либо организации и специфика ее кадрового состава будут определять иерархию актуальности тех или иных факторов. Отсюда вытекает необходимость перестроения системы трудовой мотивации с целью ее адаптации к каждой отдельно взятой организации. То есть такая система должна быть гибкой, и это является одним из условий, приводящих к отсутствию иерархии в этой системе факторов. Но при этом, как было выявлено в процессе анализа, факторы базовых потребностей являются главными и фундаментальными. Первоочередной учет базовых потребностей работника — это обязательное правило формирования адекватной системы трудовой мотивации госслужащих.

### Список литературы

- 1 Мескон М. Основы менеджмента / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. — М.: Дело, 1997. — С. 493.
- 2 Добровинский А.П. Управление персоналом в организации: учеб. пос. — 2-е изд., перераб. и доп. / А.П.Добровинский; Национальный исследовательский Томский политехн. ун-т. — Томск: Изд-во Томского политехн. ун-та., 2013. — 500 с.
- 3 Маслоу А.Г. Теория человеческой мотивации / А.Г.Маслоу; пер. на рус. яз. С.А.Четвертакова, 2013. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.sergeychet.narod.ru/bibl\\_psy/hummotiv1943.htm](http://www.sergeychet.narod.ru/bibl_psy/hummotiv1943.htm).
- 4 Макклелланд Д. Мотивация человека / Д.Макклелланд; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2007. — 672 с.
- 5 Херцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман; пер. с англ. Д.А. Куликов. — М.: Вершина, 2007. — 240 с.
- 6 Караваев В.А. Позитивная мотивация как фактор управления качеством человеческого капитала организации: дис. ... канд. экон. наук / В.А.Караваев. — М., 2014. — С. 200.
- 7 Мотивация государственных служащих: информация и выводы для практиков / 2014 UNDP GlobalCentreforPublicServiceExcellence. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiYvuXLn-fRAhViM5oKHfmhCO0QFggZMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.undp.org%2Fcontent%2Fdam%2Fundp%2Flibrary%2Fcapacity-development%2FEnglish%2FSingapore%2520Centre%2FGPCSE\\_PSM\\_BriefRUS.pdf%3Fdownload&usg=AFQjCNEUMvG004fpOBoUilyGr4Ceslgxdw&bvm=bv.145822982,d.bGs\[in Russian\]..](https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiYvuXLn-fRAhViM5oKHfmhCO0QFggZMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.undp.org%2Fcontent%2Fdam%2Fundp%2Flibrary%2Fcapacity-development%2FEnglish%2FSingapore%2520Centre%2FGPCSE_PSM_BriefRUS.pdf%3Fdownload&usg=AFQjCNEUMvG004fpOBoUilyGr4Ceslgxdw&bvm=bv.145822982,d.bGs[in Russian]..)

Т.Т. Әбілмәжінов

## Мемлекеттік қызметшілерді еңбекке ынталандырудың факторларын зерттеу сұрақтарының бірқатар теориялық қырлары

Мақалада мемлекеттік қызметшілерді еңбектік ынталандыруды қалыптастыру факторлары сұрақтарының бірқатар теориялық қырлары қарастырылды. Автор ынталандырудың мазмұндық теориясының негізін салушы А.Маслоудың идеяларын негізге алады. Оның қажеттіліктер иерархиясын басшылыққа ала отырып, автор кез келген қызметшіні еңбектік ынталандыру факторларының өзіндік топтарын қалыптастыратын әрбір қажеттіліктердің еңбектік ынталандыру факторларының тізімін ұсынды. Мемлекеттік қызметшілердің еңбек қызметінің ерекшеліктері талданған, сонымен қатар мемлекеттік қызметшінің кәсібін таңдаған адамдардың жеке сипаттық ерекшеліктері анықталған. Мұндай талдау авторға мемлекеттік қызметшілердің өзіне жүктелген міндеттемелерді орындауы кезіндегі ішкі ынталандырушы ниетін зерттеуге мүмкіндік береді. Мемлекеттік қызметшілердің ішкі ынталандырушы ниетін түсіну мемлекеттік қызметшілерді еңбектік ынталандыру факторларының қандай да бір түрлерінің артықшылықтарына баға беруге негіз болады. Осылайша, мақалада тек теориялық сұрақтар ғана емес, мемлекеттік қызметшілерге қатысты еңбектік

ынталандыру үрдісін қалыптастыру ерекшеліктері анықталды. Автор мемлекеттік қызметшілерді еңбектік ынталандыру факторларының өзіндік иерархиясын ұсынды. Жасалған талдау нәтижесінде мемлекеттік қызметшілерді еңбектік ынталандыру факторларының жүйесі әзірленді, оның негізін адамның тұғырлы қажеттіліктері құрады.

*Кілт сөздер:* ынталандыру, еңбектік ынталандыру факторлары, ынталандыру теориясы, қажеттіліктер, иерархия, мемлекеттік қызметшілер.

T.T. Abilmazhinov

## Some theoretical aspects of the study of factors of labor motivation of civil servants

The article deals with some theoretical aspects of the formation of labor motivation factors for civil servants. Based on the theoretical ideas of A. Maslow, the founder of the substantive motivation theories. Starting from the hierarchy of the needs A. Maslow offers a list of factors of labor motivation, where each group of needs gives rise to its own group of factors of any worker's labor motivation. Specific features of labor activity of civil servants are analyzed, as well as personal characteristics of people who choose the profession of a civil servant were identified. Such an analysis allowed the author to reveal internal motives that can motivate civil servants in the performance of their duties. Understanding the essence of civil servants' internal motives enabled the author to give his priority assessment for certain factors of labor motivation of civil servants. Thus, the article not only covers the theory issues, but identifies the features inherent in the process of formation of labor motivation precisely among civil servants. The author also gives his vision of an approximate hierarchy of labor motivation factors of civil servants. The factors that play a primary role in the process of formation of labor motivation of civil servants are determined. According to the performed analysis, a system of labor motivation factors of civil servants was developed, the basis of which are factors arising from the basic human needs.

*Keywords:* motivation, factors of labor motivation, theory of motivation, needs, hierarchy, civil servants.

### References

- 1 Meskon, M., Albert, M. & Hedouri, F. (1997). *Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of management]*. Moscow: Delo [in Russian].
- 2 Dobrovinsky, A.P. (2013). *Upravlenie personalom v organizatsii [Personnel management in the organization]*. (2d ed.). A.P.Dobrovinsky, National Research Tomsk Polytechnic University. Tomsk: Izdatelstvo Tomskoho politekhnicheskoho universiteta [in Russian].
- 3 Maslow, A.G. (2013). *Teoriia chelovecheskoi motivatsii [The theory of human motivation]*. (S.A.Chetvertakova, Trans.). *sergeychet.narod.ru*. Retrieved from [http://www.sergeychet.narod.ru/bibl\\_psy/hummotiv1943.htm](http://www.sergeychet.narod.ru/bibl_psy/hummotiv1943.htm) [in Russian].
- 4 McClelland, D. (2007). *Motivatsiia cheloveka [Human motivation]*. Saint Petersburg: Piter [in Russian].
- 5 Hertzberg, F., Mosner, B. & Bloch, B. Sniderman. (2007). *Motivatsiia k rabote [Motivation to work]*. (D.A.Kulikov, Trans.). Moscow: Vershina [in Russian].
- 6 Karayev, V.A. (2014). *Pozitivnaia motivatsiia kak faktor upravleniia kachestvom chelovecheskogo kapitala orhanizatsii [Positive motivation as a factor of the quality management of human capital of an organization]*. *Candidate's thesis*. Moscow [in Russian].
- 7 *Motivatsiia hosudarstvennykh sluzhashchikh: informatsiia i vyvody dlia praktikov [Motivation of civil servants: information and conclusions for practitioners]*. 2014 UNDP Global Centre for Public Service Excellence – 2014 UNDP Global Centre for Public Service Excellence. *google.ru*. Retrieved from [https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiYvuXLn-fRAhViM5oKHfmhCO0QFggZMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.undp.org%2Fcontent%2Fdam%2Ffundp%2Flibrary%2Fcapacity-development%2FEnglish%2FSingapore%2520Centre%2FGPCSE\\_PSM\\_BriefRUS.pdf%3Fdownload&usg=AFQjCNEUMvG004fpOBoUiIyGr4Ceslgxdw&bvm=bv.145822982,d.bGs](https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiYvuXLn-fRAhViM5oKHfmhCO0QFggZMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.undp.org%2Fcontent%2Fdam%2Ffundp%2Flibrary%2Fcapacity-development%2FEnglish%2FSingapore%2520Centre%2FGPCSE_PSM_BriefRUS.pdf%3Fdownload&usg=AFQjCNEUMvG004fpOBoUiIyGr4Ceslgxdw&bvm=bv.145822982,d.bGs) [in Russian].