

Ладыгин В.В.

ВОПРОСЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

Аннотация

В работе предпринята попытка обозначить связь между моделями государственной службы и наиболее эффективными методами стимулирования работы государственных служащих. Использование основных элементов институциональной теории позволяет сделать вывод о том, что развитие отечественной государственной гражданской службы по моделям NPM практически не учитывает не только позитивные экспериментальные формирования неформальных отношений, но и оставляет вне поля зрения их историческую и социокультурную роль в рамках страны.

Ключевые слова: государственная гражданская служба, теория обмена дарами, институциональная экономика, стимулирование государственных служащих, модели бюрократии.

Практически во всех странах мира с определенной степенью периодически поднимается вопрос необходимости повышения эффективности государственной службы. Тем не менее дать на него однозначный ответ пока не может никто. Казалось бы, пути решения уже существуют – например, разработка жестких оценок эффективности, повышение контроля. Однако практика показывает, что эти методы не являются панацеей. Так, например, увеличение контроля очень часто приводит к резкому снижению внутренней мотивации работников, чиновники противятся работе «из-под палки». В таком случае логика подсказывает, что следует пытаться решать проблему, меняя жесткий контроль на систему стимулирования. Но и здесь не все так просто, ведь каждый человек имеет свою систему ценностей, свое восприятие того или иного вознаграждения за труд. А чиновники, если они пришли в госструктуры по призванию, – это вообще отдельная категория работников. Мыслительные же процессы, происходя-

щие в головах отечественных государственных служащих, без преувеличения можно сравнить с содержимым ящика Пандоры.

Существует достаточное количество зарубежных теорий и моделей, посвященных исследованию проблем повышения эффективности труда государственных гражданских служащих¹. Тем не менее среди всего многообразия исследований сложно найти работы, в которых делалась бы попытка сопоставления принципов стимулирования чиновников, мотивирующих их к качественному труду, на различных стадиях эволюции государственной службы. Целью статьи и является проведение подобного анализа, в рамках которого также будет совершена попытка, во-первых, оценить эффективность современных зарубежных методов стимулирования госслужащих, во-вторых, объяснить полученные результаты с позиции классической институциональной теории и альтернативной ей теории «обмена дарами», и, в-третьих, ответить на вопрос о том, возможен ли механический перенос методов стимулирования, приоритетных для стран с развитыми бюрократиями, на уникальную почву отечественной государственной службы.

Отношения между чиновниками и населением, между чиновниками различных рангов в рамках государственной службы можно рассматривать как отношения агента и принципала. Так, посредством административного аппарата принципал, занимающий ступень выше на иерархической лестнице, ставит перед нижестоящим чиновником задачи и делегирует ему полномочия для их решения. В свою очередь, чиновник уже сам выбирает, в какой степени ему следует исполнять возложенные на него обязанности и как использовать полученные полномочия, – здесь возникает возможность для оппортунистического поведения.

Институциональная теория² предполагает наличие трех основных факторов, способствующих проявлению оппортунизма: различие в целях у принципала и агента, затрудненность контроля за исполнителем и неполная ответственность последнего за результат. Однако основная сложность здесь заключается в том, что, несмотря на то что эти факторы встречаются на всех ступенях структуры госслужбы, их соотношение очень сильно варьируется, а это, в свою очередь, порождает сложности в создании механизмов борьбы с оппортунизмом. Так, на нижнем уровне ответственность чиновников достаточно мала, поскольку госслужащие чаще работают в команде, выполняют рутинную работу, а значит, очень сложно оценить вклад одного человека в общий результат; контроль же на данном уровне высок, поскольку «за спиной» у них стоят не только вышестоящие чиновники, но и население, вопросы которого они непосредственно решают. В то же время с ростом положения в иерархии растет и ответственность – цена неправильного шага, а степень контроля падает, так как задания становятся более творческими, не поддающимися прямой регламентации, а вместе с тем растут и полномочия служащего.

Известно, что стандартным методом пресечения оппортунизма является контроль. Однако чрезмерный контроль оказывает такое же губительное влияние на служащих, как и его отсутствие: снижаются мотивация и инициативность; строгая отчетность и необходимость следования четким правилам и нормам отвлекают чиновников от основной деятельности, а создание допол-

нительных контролирующих органов способствует разрастанию бюрократического аппарата.

Как показывает практика, в наиболее развитых государственных структурах низшие чиновники контролируются даже в большей степени, чем это требуется (подтверждением этому является столь модная в нынешнее время во многих странах модель *new public management* (NPM), подразумевающая увеличение эффективности за счет снижения контроля³), а высшие – не могут подвергаться необходимому контролю. Существуют и другие проблемы контроля, которые связаны непосредственно со спецификой организации исполнительной власти, к которым относятся, в частности, отсутствие базы сравнения, отсутствие выраженных собственников и неоднородность интересов, отсутствие права на остаточный доход.

Коль скоро невозможно снижать оппортунистическое поведение в государственных структурах за счет контроля, на первое место выходит решение проблемы путем стимулирования. Казалось бы, что тут трудностей возникнуть не должно, поскольку метод этот уже достаточно разработан и успешно применяется. Однако оказывается, что область его применения, а соответственно и накопленный опыт ограничиваются в основном частным сектором.

В институциональной экономике для моделирования отношений, имеющих место в органах государственной власти, обычно принято использовать теорию контрактов, разработанную в первую очередь для частного сектора. В ней принципало-агентские отношения складываются односторонне – принципал ставит цель и стимулирует за хорошо выполненное задание, а агент его выполняет, причем агента всегда волнуют только свои «эгоистические» интересы. Но если обратиться к специфике государственной службы, становится понятно, что здесь отношения между агентом и принципалом складываются не только на основании максимизации прибыли каждого, в них всегда есть неформальная составляющая, очень многое в них, например продвижение по служебной лестнице, зависит от контактов и связей. Поэтому имеющиеся на вооружении частных организаций методы стимулирования оказываются бессильны в борьбе с оппортунизмом и вся современная система стимулирования требует пересмотра с учетом индивидуальных потребностей госслужащих, т.е. должна быть адаптирована к требованиям рабочей среды чиновников.

Эффективность деятельности государственной службы в целом напрямую зависит от правильно выбранной системы стимулов, побуждающих гражданских служащих, действуя в рамках закона, предоставлять качественные публичные услуги населению. Само понятие «стимулы» можно определить как «те или иные блага (предметы, ценности и т.п.), способные удовлетворять потребности при осуществлении определенных действий (поведения)»⁴, а термин «стимулирование» – как «воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ-стимулов, побуждающих работника к определенному поведению»⁵.

Из обширного перечня имеющихся форм стимулирования можно с достаточной долей условности выделить основные виды, которые применимы к деятельности чиновников. Причем имеет смысл акцентировать внимание на позитивных стимулах, так как для нынешней стадии развития современных ра-

ботников (тем более государственных служащих) использование негативного стимулирования вряд ли можно считать целесообразным.

Итак, один из основных видов стимулирования работника – *материальный*, который можно подразделить на денежный и натуральный. К денежной форме стимулирования относятся зарплата и иные виды вознаграждения. Натуральное поощрение выражается в таких способах, как льготы на различного вида услуги (например, на лечение), получение жилья, бесплатные путевки в санаторий и т.п. Причем для гражданских служащих некоторые льготы распространяются и на членов семьи.

Следующий вид стимулирования – *нематериальный*, к которому можно отнести, например, расширение полномочий или предоставление автономии при решении определенных задач; предоставление возможности для повышения квалификации и карьерного роста; различного рода награды и грамоты; поощрения и т.п.

Организационное стимулирование. Этот вид стимулирования подразумевает рациональную организацию труда и управления, включающую в себя среди прочего делегирование обязанностей, сокращение излишнего числа директивных предписаний и инструкций и т.д. При таком виде стимулирования у работника повышается чувство ответственности и значимости своей деятельности, что в конечном счете приводит к росту эффективности труда.

Профессиональное стимулирование предполагает обеспечение работника именно такого рода деятельностью, которой он должен заниматься согласно полученному образованию, занимаемой должности и предписанным соответственно ей обязанностям, а не посторонними функциями. К этому же виду стимулирования можно отнести и планирование дальнейшего развития карьеры сотрудника, его профессиональный рост.

К следующему виду относится *широкосоциальное* стимулирование, связанное с желанием работника занять определенное место в обществе, повысить социальный статус. Такой вид стимулирования особенно важен для сферы государственной службы и предполагает создание условий, при которых статус гражданских служащих будет высоко цениться общественностью. К сожалению, для России это одна из задач, не находящих решения на протяжении веков. Существует также и *узкосоциальное* стимулирование, направленное на предоставление работнику возможности приобретения определенного статуса внутри самой организации.

Коллективное стимулирование. В том случае, если штат сотрудников велик и поиск индивидуальных подходов затруднителен, в центре внимания оказывается группа. Тем более что в последнее время для повышения эффективности практикуется именно командная работа. Стимулирование группы позволяет «убить двух зайцев»: во-первых, сэкономить ресурсы, а во-вторых, запустить механизмы контроля внутри команды. Правда, к сожалению, при таком способе стимулирования обезличивается и деятельность индивида.

Таким образом, существует достаточно разнообразных видов стимулирования, которые могут быть использованы для повышения эффективности деятельности работника. Но прежде чем приступить к их применению, нужно осознавать, что они заработают только в том случае, если смогут послужить действенной

мотивацией повышения качества труда чиновников. Ведь зачастую получается так, что вроде бы и верно подобранные методы стимулирования так и не приводят к повышению эффективности деятельности работника, поскольку стимулирование не всегда способно оказать необходимое мотивационное воздействие на индивида. Ведь мотивация как процесс социального выбора, например, гражданским служащим того или иного типа поведения складывается из совокупности комплекса внешних воздействий (стимулов) и внутренних факторов (мотивов). И если стимулирование и внутренние мотивы поведения вступают в конфронтацию, то синергетический эффект не наблюдается и эффективность работы не только не повышается, а способна, наоборот, значительно снизиться. В свою очередь, внутренние мотивы сильно разнятся от индивида к индивиду. Следствием этого является то, что одни работники могут лучше реагировать, например, на материальные виды стимулирования, а другие – на нематериальные, что на первый взгляд даже идет вразрез с теорией потребностей А. Маслоу. Таким образом, можно заключить, что результативность деятельности работника зависит как от правильности предлагаемых стимулов, так и от их соответствия ожиданиям.

Самый простой и эффективный способ разобраться во внутренних мотивах (ожиданиях) чиновников – это сначала узнать у них самих, какие виды стимулирования в большей степени вдохновляют их на труд, а затем проанализировать данные опросов. Соответствующие исследования существуют – они проводились и проводятся поныне в ряде стран с развитыми бюрократиями.

Так, в 1988 г. двумя исследователями J. Jabes и D. Zussman⁶ проводились опросы среди руководящих менеджеров в частном и государственном секторах Канады по вопросам стимулирования эффективности их труда. В результате опросов было выявлено, что нематериальные стимулы оценивались одинаково высоко всеми менеджерами, а материальные стимулы государственные служащие ценили меньше, чем служащие частного сектора. Руководящие менеджеры обоих секторов, причем представители государственного в большей степени, считали систему стимулирования более честной и получали в результате ее функционирования больше удовлетворения, чем их коллеги с нижних уровней управления. В целом, госслужащие были в большей степени удовлетворены эффективностью оценки собственного труда.

Другие исследования, проводимые в рамках реформирования системы государственного управления в Австралии (1992 г.)⁷, касались персонала всего госсектора. У служащих выясняли, насколько они удовлетворены той оценкой, которую им дали в связи с хорошо выполненной работой. Удовлетворение от полученного признания было очень низким: только 41% респондентов были «очень удовлетворены» и «удовлетворены». Предпочтения среди госслужащих были отданы следующим вознаграждениям за отличное выполнение работы: личное одобрение со стороны вышестоящих управленцев (45%) и возможности карьерного роста (44%). Эти вознаграждения выбирались чаще, чем материальное вознаграждение, такое как, например, бонусы. Причем мужчины все же отдавали предпочтение и материальным стимулам, такая тенденция наблюдалась на всех уровнях государственной службы.

Исследования, проводимые в 1994–1995 гг. в 11 организациях госсектора пяти стран⁸ (Австралия, Дания, Ирландия, Великобритания и США), показа-

ли, что такой вид материального стимулирования, как оплата по результатам, оценивается достаточно низко – из 13 возможных методов стимулирования данный был поставлен на последнее место. Большую ценность для госслужащих представляли такие нематериальные стимулы, как удовольствие от достижения хороших результатов в сложной работе, а также уважение и справедливая оценка коллег.

На основании данных исследований можно сделать несколько выводов относительно эффективности применяемых методов стимулирования:

- основанные на опыте частного сектора традиционные механизмы стимулирования не являются эффективными в условиях государственной службы;
- государственные гражданские служащие предпочитают нематериальное стимулирование материальному. Причем в большей степени те нематериальные вознаграждения, которые подразумевают не формальные отношения между агентом и принципалом, а отношения обмена. Первому это позволяет почувствовать свою значимость для руководителя и коллектива, а второму – получить возможность за счет благоприятной обстановки в коллективе и хороших отношений с сотрудником более эффективно решать поставленные задачи;
- повышается роль коллективного стимулирования, и не только по причине того, что при работе в команде трудно отдать предпочтение конкретному работнику, но и потому, что именно в группе отношения носят в большей степени неформальный характер. Невозможно качественно работать в группе, не испытывая чувства доверия к своим сослуживцам и не оказывая взаимных услуг.

Объяснить на первый взгляд не совсем ожидаемое отношение госслужащих к предлагаемым им видам стимулирования можно, используя альтернативную классической институциональной теории принципало-агентских отношений теорию «обмена дарами»⁹, ориентированную как на высокий уровень неформальных отношений в организациях (в том числе бюрократиях), так и на превалирование внутренних мотивов при осуществлении тех или иных действий служащего. В отличие от стандартного подхода к отношениям принципала и агента в теории контрактов, данная теория рассматривает стимулирование не как одностороннее действие стимулирующей стороны, а как состояние взаимного обмена, основывающееся на чувстве взаимного доверия. Это чувство способствует росту внутренней мотивации участников обмена, что со стороны работника приводит к улучшению качества труда, а со стороны работодателя – к желанию поощрить этот труд.

Теория обмена дарами предполагает не только наличие таких обязательных свойств, как взаимность, доверие и адекватность дара (т.е. соответствие по форме и ценности), но и такую характеристику, как мнимая добровольность. Это и понятно – ведь, несмотря на то что в процессе взаимного обмена отсутствуют явные механизмы принуждения к возвращению дара, получатель дара испытывает определенное социальное давление, связанное с боязнью потерять свою репутацию как в глазах дарителя, так и окружающих. Таким образом, не внешние условия, а внутренние моральные принципы ставят получателя дара в положение должника, а дарителя – в положение благотворителя.

Имеется целый ряд внутренних мотивов, которыми руководствуются в своих действиях участники обмена дарами (см. табл. 1).

Таблица 1.

Мотивы обмена дарами¹⁰

Мотив дара	Цель дара
Альтруизм	Счастье других
Эгоизм 1	Обмен
Эгоизм 2	Теплые взаимоотношения, социальное одобрение
Стратегический мотив	Сигнал, установление доверительных отношений
Чувство справедливости	Сокращение неравенства
Эволюционный мотив	Отбор и адаптация наиболее «жизнеспособных» стратегий
Мотив власти	Неявное ожидание на свой дар получения аналогичной услуги

И именно мотивы, согласно теории «обмена дарами», являются приоритетами при восприятии чиновниками, например, тех или иных видов стимулирования. Так, существует явно прослеживаемая обратная связь материального стимула и внутренней мотивации работника. Материальный стимул способен привести к сокращению внутренней мотивации, например тогда, когда работник совершил акт дарения, испытывая альтруистические побуждения. В этом случае финансовое вознаграждение может снизить его самооценку, чувство собственной социальной значимости в глазах общественности и привести к нежеланию в дальнейшем совершать подобные действия.

В иерархических организациях одним из самых важных и значимых мотивов становится «мотив власти», ведь именно подобная структура способствует тому, что даритель, оказывая большому количеству членов коллектива услуги дарения, начинает ощущать значимость своего положения в группе и оказывается в роли неформального лидера.

Таким образом, предпочтения чиновников неслучайны и их выбор вполне объясним с позиции теории «обмена дарами», более того, отношения обмена прослеживаются наиболее четко именно в современных бюрократических организациях. Это связано с наличием в них большого количества норм и процедур, затрудняющих взаимодействие, с жесткой иерархической структурой, необходимостью отвечать требованиям множества агентов, возможностью проявления оппортунизма со стороны чиновников и рядом других причин. Кроме того, для поддержания отношений обмена дарами необходимы соответствующие механизмы контроля и принципы взаимоотношения, степень развитости которых, как уже отмечалось, напрямую зависит от степени формальности отношений в существующей иерархии.

Полученные выводы очень важны, они позволяют расширить область исследования в попытке отыскания связи между различными этапами эволюции развитых бюрократий (моделями бюрократий) и наиболее подходящими для них методами стимулирования.

Для удобства анализа постараемся объединить модели бюрократии, заключив их в пространственную систему, заданную двумя осями координат (см. рис. 1).

Одна из них характеризует уровень следования госслужащих закону (по возрастающей). При этом под законом понимаются как писанные законы, содержащиеся в официальных документах, так и принятые в обществе моральные нормы, причем последние даже в большей степени. Вторая ось отражает внутреннюю мотивацию служащего пользоваться максимальным количеством благ, которые ему может дать государственная служба (уровень мотивации возрастает на рисунке 1 слева направо). От роста этого показателя непосредственно зависит степень развитости неформальных отношений между агентами в иерархии (рисунок 1).

Рисунок 1



В нижней левой четверти рисунка 1 находится модель, условно называемая «веберовской бюрократией». Недостаточная значимость закона для чиновников компенсируется неразвитостью неформальных связей между ними. Таким образом, контролируя сам процесс труда государственных служащих, можно добиться повышения его эффективности.

Как показывает эволюция развитых западных бюрократий, умеренная степень контроля деятельности служащих приводит к тому, что принцип следования законам становится для них ценностью. Эта ситуация показана в верхней левой четверти рисунка. Когда скоро чиновники знают, как осуществлять свою деятельность в соответствии с законом, эффективным становится не контроль процесса, а контроль результатов деятельности. Таким образом, на данном этапе наиболее действенными оказываются метод оплаты по результатам и прочие «корпоративные» способы стимулирования, успешно опробованные и зарекомендовавшие себя по всему миру в рамках реформ NPM.

Наконец, существуют ситуации, когда в бюрократической среде возникает позитивная практика «обмена дарами» – верхняя правая четверть на рисунке.

В некоторых развитых бюрократиях¹¹ она наступает вслед за описанной выше моделью. Государственные служащие моральны, и следование законам для них является ценностью. В то же время для того, чтобы обойти «узкие места» и несовершенства закона, может использоваться развитая система неформальных связей. Исполнение агентами-служащими своих функций и достижение собственных целей благодаря практике «обмена дарами» влекут за собой и увеличение общественного благосостояния. В свою очередь, как уже говорилось выше, развитая сеть неформальных отношений обмена является благодатной почвой для применения методов нематериального индивидуального и коллективного стимулирования.

Последняя из приведенных на рисунке моделей (нижняя правая) характеризуется высоким уровнем правового нигилизма государственных служащих в сочетании с развитой мотивацией последних к использованию благ, предоставляемых бюрократическим аппаратом. На практике такую ситуацию можно наблюдать в достаточно чистом виде в России. Негативная практика «обмена дарами» в этом случае находит выражение в таких проявлениях, как взяточничество, коррупция, кумовство и т.д. Развитие же правового нигилизма подстегивается за счет двух факторов: возможности обойти любой закон и необходимости действовать по внутренним неписаным правилам, не являющимся функциональными в рамках общества. Стимулировать служащих в такой ситуации крайне затруднительно. Любой контроль обходится при помощи неформальных связей, «корпоративные» методы также не являются действенными, нематериальное стимулирование лишь только подстегивает развитие негативных социальных эстафет¹². Кроме того, можно утверждать, что механизмы нематериального стимулирования в рамках модели все равно существуют внутри госаппарата, только они скрыты и направлены на увеличение эффективности деятельности и достижение целей, отличных от целей общества.

Выходом в данном случае является структурная реформа государственного аппарата, проводимая сегодня в России, которая в том числе позволяет разорвать порочный круг сложившихся внутренних и внешних социальных эстафет, разрушить структуру неформальных отношений и устранить негативные экстерналии «обмена дарами» благодаря обновлению кадров внутри иерархии. Это достигается за счет «омоложения» кадрового состава служащих, повышения и расширения их образовательного и культурного уровня. Одновременно ведется работа по воспитанию служащих «в духе закона», внедрению в их систему ценностей определенных моральных и нравственных принципов. Общий же вектор этой реформы направлен на достижение ситуации, описанной в верхнем левом углу рисунка, для которой характерны методы «корпоративного» стимулирования.

Тем не менее, коль скоро общий вектор эволюции бюрократий направлен в сторону «модели нематериального стимулирования» (верхняя правая четверть), а для России значительное развитие неформальных отношений является скорее правилом, чем исключением, возникает логичный вопрос: можно ли попытаться достичь последней модели, не делая реверанс в сторону NPM?

Существует несколько значимых факторов, сильно затрудняющих такую возможность.

Во-первых, что касается проблемы выбора между материальным и нематериальным стимулированием, то она вряд ли стоит перед российскими чиновниками: низкий уровень заработной платы, использование премий и денежных дотаций не как поощрение за хорошую работу, а как доплата к мизерному должностному окладу делает их ответ однозначным. Здесь как раз подтверждается теория А. Маслоу: без удовлетворения первичных потребностей воздействие на вторичные вряд ли может возыметь действие.

Во-вторых, «обмен дарами по-русски» являет собой довольно неприглядную картину. Коррупция, теневые связи, клиентелизм, nepотизм – вот основные ассоциации, возникающие при упоминании взаимовыгодного обмена между чиновниками. Дело в том, что на протяжении веков принцип преследования собственных интересов и совершаемого ради них обмена услугами довлел над нормами закона, призванными регулировать государственный сектор. Практика «обмена дарами» не «сглаживала углы» и не закрывала оставшиеся в законе белые пятна, но последовательно и планомерно оттесняла его на второй план, подменяла собственными нормами и правилами. При этом возникала ситуация, когда методы стимулирования служащих существовали и были эффективны с точки зрения бюрократического аппарата, но вовсе не мотивировали чиновников к труду на благо общества, порождая огромное количество негативных экстерналий. Это и выявило необходимость проведения сложной и систематической работы по подготовке условий для позитивного использования практики «обмена дарами».

В-третьих, реформа государственной службы, проводимая в России, сильно затрудняет возможность качественного исследования предпочтений гражданских служащих. Меняются средний возраст чиновников, их образовательный уровень, объем и содержание накопленного опыта. В этой ситуации сделать срез предпочтений и прийти к однозначным выводам, которые будут верны на протяжении хотя бы десятилетия, невозможно.

Движение отечественной государственной службы в сторону NPM практически не учитывает не только позитивные экстерналии развития неформальных отношений, но и оставляет вне поля зрения их историческую и социокультурную роль в рамках страны. Очевидно, что в России после разрушения сложившихся нефункциональных связей в госаппарате им на смену обязательно придут новые – отрицать это бессмысленно и недальновидно. По этой причине и стоит говорить о том, что эволюция отечественной бюрократии в ближайшее время не остановится на модели NPM, а будет развиваться дальше. Наиболее полезно для общества будет движение не назад, в «болото коррупции», а вперед – к позитивной практике «обмена дарами». Для того чтобы ступить на этот путь оперативно, безболезненно и с наименьшими потерями темпа, необходимо уже сегодня предпринять ряд конкретных шагов. Ниже перечислены некоторые из них.

«Морализация» государственных служащих:

- дальнейшее искоренение негативных социальных эстафет;
- изменение состава и структуры госслужащих;
- воспитание чиновников в духе следования закону.

Повышение уровня материального обеспечения чиновников:

- установление высокой, но не завышенной заработной платы.

Выявление ценностей и приоритетов служащих:

- проведение систематических и комплексных исследований предпочитаемых чиновниками видов стимулирования;
- формирование и анализ базы данных, выявление эволюции приоритетов;
- использование полученных данных на начальной стадии в качестве индикатора состояния государственной службы.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бальсевич А.А., Додлова М.Ч., Подколзина Е.А. Причины оппортунистического поведения в иерархических структурах. Препринт WP10/2006/07. – М.: ГУ–ВШЭ, 2006. – 36 с.
2. Гайворонюк В.А. Особенности применения методов стимулирования персонала в сфере государственного управления. – Государственное управление. Электронный вестник. – Вып. № 8. – Октябрь 2006 г. URL: <http://e-journal.spa.msu.ru/images/File/2006/8/gajvoroniuk.pdf>.
3. Додлова М.Ч., Юдкевич М.М. «Обмен дарами» в отношениях государственных служащих. – Экономический журнал ВШЭ. – № 3. – 2007.
4. Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория: Учебник / Под общ. ред. д.э.н. проф. А.А. Аузана. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 416 с.
5. Кузьминов Я.И. Курс институциональной экономики: институты, сети, транзакционные издержки, контракты [Текст]: учебник для студентов вузов / Я.И.Кузьминов, К.А. Бендукидзе, М.М. Юдкевич. – М.: Изд. дом ГУ–ВШЭ, 2006.
6. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс, 2005. – 280 с.
7. Розов М.А. Теория социальных эстафет и проблемы анализа знания // Теория социальных эстафет. История, идеи, перспективы. Новосибирск, 1997.
8. Richard Boyle. The Use of Rewards in Civil Service Management. Committee for Public Management Research. URL: <http://www.cpmr.gov.ie/publications/discussion-papers/the-use-of-rewards-in-civil-service-management.pdf/>.

ПРИМЕЧАНИЯ

- ¹ См., например: Richard Boyle The Use of Rewards in Civil Service Management. Committee for Public Management Research <http://www.cpmr.gov.ie/publications/discussion-papers/the-use-of-rewards-in-civil-service-management.pdf/>.
- ² Бальсевич А.А., Додлова М.Ч., Подколзина Е.А. Причины оппортунистического поведения в иерархических структурах. Препринт WP10/2006/07. – М.: ГУ ВШЭ, 2006. – 36 с.
- ³ Исключением из правил здесь, пожалуй, является только госслужба США.
- ⁴ Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. С. 182.
- ⁵ Там же, с. 180.
- ⁶ Jabes J. and Zussman D. (1988). Motivation, rewards and satisfaction in the Canadian federal public service. Canadian Public Administration, 31, 2, 204–225.
- ⁷ Task Force on Management Improvement (1992). The Australian Public Service Reformed: An Evaluation of a Decade of Management Reform, Canberra: Australian Government Publishing Service.
- ⁸ OECD (1997). Performance Pay Schemes for Public Sector Managers: An Evaluation of the Impacts, Paris OECD.
- ⁹ Додлова М.Ч., Юдкевич М.М. «Обмен дарами» в отношениях государственных служащих.
- ¹⁰ Додлова М.Ч., Юдкевич М.М. «Обмен дарами» в отношениях государственных служащих. С. 346.
- ¹¹ Главным исключением из данной логики является госаппарат США. Скорее всего, такая ситуация наблюдается из-за недостаточной развитости неформальных отношений внутри иерархии и в силу национальных особенностей менталитета граждан страны.
- ¹² Розов М.А. Теория социальных эстафет и проблемы анализа знания.