**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**

**высшего образования**

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА**

**и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

**при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Ульяновский филиал РАНХиГС**

Направление подготовки **38.03.04 Государственное и муниципальное управление**

Образовательная программа (направленность (профиль)) **«Эффективное государственное управление»**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»**

**на тему:**

**«МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СЛУЖЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ»**

**Автор работы:**

студент 3 курса

очной формы обучения

группы ГМУ-307

**Александрова Анастасия Вячеславовна**

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Научный руководитель курсовой работы:**

преподаватель кафедры управления персоналом, гуманитарных и естественнонаучных дисциплин **Телепенина Надежда Сергеевна**

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2018 г.

Ульяновск, 2018 г.

**Содержание**

Введение……………………………………………………………………………...3

Глава 1. Теоретические основы изучения мотивации и стимулирования трудовой деятельности …………………………………………………………………...........7  
  
1.1 Сущность и содержание понятий "трудовая деятельность", "мотивация" и "стимулирование". Теории мотивации и стимулирования труда……………7  
  
1.2 Система мотивации и стимулирования труда, методы и формы стимулирования персонала …………………………………………………….14  
  
Глава 2. Практический опыт мотивации и стимулирования профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих ………..18  
  
2.1 Зарубежный опыт мотивации и стимулирования трудовой деятельности …18

2.2 Мотивация и стимулирование профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих Ульяновской области……………….21

Заключение………………………………………………………………………….32

Библиографический список………………………………………………………..35

**Введение**

Для успешного функционирования любой организации каждый руководитель должен уметь правильно управлять ресурсами, в том числе человеческими, чтобы все сотрудники были готовы и выполнять свою работу было в их интересах. Он должен знать, что от него ожидают его подчиненные, какие результаты от них можно ждать, как можно воздействовать на работников и т.д. Все это эффективная система мотивации.

Так же в процессе управления человеческими ресурсами важно стимулирование гражданских государственных служащих. Стимулирование - это метод воздействия на персонал, преимущественно материально, для достижения организационных целей.

Из-за специфики деятельность гражданских государственных служащих мотивация является одним из более важных и сложных элементов организации.

Развитие системы мотивации в системе государственного управления способствует повышению эффективности работы государственных служащих и повышению их квалификации, что способствует более эффективному выполнению ими своих профессиональных обязанностей государственных служащих и повышает лояльность к государственному управлению, государству и интересам общества, сокращению масштабов коррупции, что означает повышение эффективности деятельности правительства и органов государственного управления в целом.

В свою очередь, уровень эффективности деятельности правительства является показателем престижа страны и уровня ее социально-экономического развития.

Процесс улучшения работы государственных служащих включает в себя комплекс мер по улучшению работы Государственной службы в Российской Федерации (внедрение новых качественных способов стимулирования работы, методов найма, методов оценки персонала, создания карьерных условий), в соответствии с реформой государственной службы. Все эти меры так или иначе связаны с модернизацией нынешней системы мотивации госслужащих. Важным направлением в осуществлении этих мер является ориентация на зарубежный опыт.

Недостаточная мотивация руководителей государственных органов к внедрению технологий управления персоналом в связи со сосредоточением на вопросах непосредственной компетенции в итоге снижает эффективность решения задач государственного органа и исполнения его функций.

Большое негативное влияние на эффективность государственной службы оказывает низкий уровень обеспечения установленных государственных гарантий, а также неадекватная современным потребностям система оплаты труда государственных служащих, что не позволяет применить на практике мотивационные механизмы.

В результате сложившаяся в настоящее время ситуация характеризуется возрастающим недостатком квалифицированных кадров, способных долговременно и эффективно осуществлять служебную деятельность. Особенно ощутима нехватка молодых специалистов, ориентированных на многолетнее прохождение государственной службы. Краткосрочные карьерные устремления порождают нестабильность системы исполнения государственных полномочий и коррупцию.

Таким образом, можно сделать вывод, что совершенствование системы мотивации государственных служащих в настоящее время весьма актуально и пронизывает все меры по совершенствованию государственной службы в Российской Федерации.

Объектом данного исследования является мотивация и стимулирование трудовой деятельности.

Предметом данного исследования являются эффективные способы, формы и методы мотивации и стимулирования профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих Ульяновской области.

Целью данной работы является изучение форм и методов мотивации и стимулирования профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих.

Для достижения поставленной цели в работе решались следующие задачи:

1. Исследовать сущность и содержание понятий "трудовая деятельность", "мотивация" и "стимулирование", теории мотивации и стимулирования труда;

2. Рассмотреть систему мотивации и стимулирования труда, методы и формы стимулирования персонала;

3. Изучить зарубежный опыт мотивации и стимулирования трудовой деятельности;

4. Исследовать особенности мотивации и стимулирования муниципальных служащих в Ульяновской области;

5. Провести анализ сильных и слабых сторон мотивации и стимулирования профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих Ульяновской области.

Методика исследования в данной курсовой работе включает в себя: анализ литературы, связанной с проблемой мотивации и стимулирования гражданских государственных служащих, анализ нормативно-правовой базы Российской Федерации по данному вопросу, логический, сравнительный, структурный и функциональный анализ источников.

При написании данной работы были использованы научная и учебно-методическая литературы, статьи в периодических изданиях Российской Федерации, нормативно-законодательные акты Российской Федерации.

Основными источниками, раскрывающими теоретические основы мотивации и стимулирования гражданских государственных служащих, явились работы Гусаровой М.С, Генкина Б.М., Митрофановой Е.А., Кибанова А.Я., Половинко В.С., Гиляутдинова Р.Р.

Зарубежный опыт систем мотивации и стимулирования рассмотрен на основе работы Арсмтронга М. «Практика управления человеческими ресурсами».

Отечественный опыт реализации мотивационного процесса рассмотрен на основе работ Сыченковой Е.В., Мирзаевой И.И., Демидова Н.Е. ,и на основе программ развития государственной гражданской службы.

Структура работы обусловлена предметом, целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, двух глав и заключения.  
Введение раскрывает актуальность, определяет степень научной разработки темы, объект, предмет,  цель, задачи и методы исследования, раскрывает теоретическую и практическую значимость работы.

В первой главе рассматриваются понятия «трудовая деятельность», «мотивация», «стимулирование», виды и формы мотивации и стимулирования гражданских государственных служащих.

Во второй главе рассматривается зарубежный опыт по системам мотивации и стимулирования, анализируются сильные и слабые стороны системы мотивации гражданских государственных служащих в Ульяновской области.

[В заключении](http://www.xn-----8kcodrdcygecwgg0byh.xn--p1ai/zakliuchenie-kursovoi-raboty) подводятся итоги исследования, формируются окончательные выводы по рассматриваемой теме.

**Глава 1 Теоретические основы изучения мотивации и стимулирования трудовой деятельности**

**1.1Сущность и содержание понятий "трудовая деятельность", "мотивация" и "стимулирование". Теории мотивации и стимулирования труда**

**Трудовая деятельность** - выполнение за плату работы по определенной специальности, квалификации или должности в соответствии с законодательством о труде, а также иная приносящая доход деятельность, осуществляемая физическим лицом. Мотивация трудовой деятельности заключается не только в денежном эквиваленте, есть ещё и нематериальные стороны. Например, многие люди будут с удовольствием работать, если создать им дружескую атмосферу в коллективе. Высокая текучесть кадров на работе не может создать тепло среди сотрудников. Некоторые работники нуждаются в социальных потребностях. То есть им важно чувствовать поддержку руководителей и коллег. Есть такой тип людей, которым необходимо внимание и похвала. Они должны чувствовать, что востребована их работа и они не зря прикладывают свои усилия к работе. Определённые сотрудники хотят само реализовываться за счёт трудовой деятельности. Они готовы работать не покладая рук, им главное, дать толчок. Поэтому к каждому сотруднику надо найти правильный подход, чтобы у них была мотивация трудовой деятельности. Только тогда работа будет выполнена быстро и качественно. Ведь каждого человека необходимо побуждать к работе.

Сегодня существует широкий круг трактовок понятий мотивация и стимулирования и их взаимосвязи. Разные авторы дают разные определения понятию «мотивация». М.С. Гусарова как «процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутри личностных и внешних факторов»[[1]](#footnote-2).

Б.М. Генкин определяет понятие как «воздействии на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей» [[2]](#footnote-3)..Е.А. Митрофанова считает что «мотивация» «важнейшая характеристика психологического состояния человека, отражающая особенности его мотивационной структуры и определяющая процесс формирования, актуализации и реализации мотивов под воздействием внешних и внутренних факторов. А так же мотивация выступает как объект управления, т.е. целенаправленного воздействия со стороны субъекта управления посредством использования стимулов с целью формирования мотивов, определяющих трудовое поведение работника» [[3]](#footnote-4).

Исходя из рассмотренных выше определений можно сделать вывод, что мотивация – это процесс воздействия на человека направленное на побуждение действовать определенным образом для достижения личных, групповых и общественных целей.

Понятие «стимулирование» происходит от слова «стимул». Энциклопедический словарь под редакцией А.Я. Кибанова отражает значение понятия стимул следующим образом «побуждение к действию, причиной которого является интерес как форма реализации потребностей» [[4]](#footnote-5).

Стимулирование – это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации. Это воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенным действиям. В.С. Половинко определяет стимулирование, как «методы и технология, с помощью которых приводятся в действие стимулы» [[5]](#footnote-6).

Исходя из вышеперечисленных определений можно сделать вывод, что стимулирование – это метод воздействия на персонал, преимущественно материально, для достижения организационных целей.

Мотивацию изучают различные теории, которые можно разделить на две большие группы теорий мотивации:

1) Содержательные теории мотивации – в их основе лежит рассмотрение содержания потребностей человека, его целей (пирамида потребностей Маслоу, теория Альдерфера, двухфакторная теория Герцберга и т.д.)

2) Процессуальные теории мотивации – изучают поведение индивида, что вызывает то или иное поведение, поддерживает его и прекращает (теория ожиданий Врума, теория мотивации Л. Портера-Э. Лоулера, и пр.)[[6]](#footnote-7)

Содержательные теории мотивации фокусируются на изучении человеческих потребностей, так как они считаются факторами, лежащими в основе мотивации.[[7]](#footnote-8)

I. Теория иерархии потребностей Маслоу – удовлетворение потребностей происходит в строгой последовательности: сначала потребности низших уровней, потом более высших; снизу вверх. Только удовлетворив потребности 1-ого уровня, человек может перейти ко 2-му и т.д.

В пирамиде Маслоу пять укрупненных уровней:

1. Физиологические потребности (сон, воздух, голод, жажда);

2. Потребности в безопасности (защищенность, стабильность);

3. Социальные потребности (общение, дружба, любовь);

4. Престижные потребности (карьера, успех, авторитет);

5. Духовные потребности (знания, искусство, самореализация).

II. Теория Альдерфера говорит о том, что людьми движут три основные потребности:

1. Потребность существования (физиологические потребности, безопасность);

2. Потребность связи (принадлежность, причастность, общение);

3. Потребность роста (самореализация, творчество).

Движение по уровням потребностей здесь уже может происходить в обе стороны: и снизу вверх, и сверху вниз.

III. Теория МакКлелланда делает упор на трех потребностях высших уровней:

1. Потребность в причастности;

2. Потребность во власти;

3. Потребность в успехе.

IV. Теория двух факторов Герцберга предполагает наличие 2 групп факторов влияющих на мотивацию работников:

1. Гигиенические факторы (удерживающие на работе) – условия труда, размер зарплаты, взаимоотношения с коллегами и начальником;

2. Факторы-мотиваторы (побуждающие к работе) – карьерный рост, возможность самореализации, признание заслуг.

Процессуальные теории мотивации – анализируют, как человек распределяет усилия для достижения цели, и какое поведения при этом выбирает. Кроме потребностей, не менее важны и условия их удовлетворения: ожидаемое вознаграждение и справедливая оценка работы.[[8]](#footnote-9)

I. Теория ожиданий Врума – для мотивации человека необходимо не только наличие потребности, но и ожидание того, что его действия действительно приведут к получению желаемого.

Ключевые факторы влияющие на мотивацию по Вруму:

1. Ожидание того, что усилия приведут к желаемому результату;

2. Ожидание того, что достижение результата будет вознаграждено;

3. Ожидание того, что вознаграждение будет ценным (валентным).

Чем сильнее каждый из факторов, тем выше мотивация. Если хотя бы один из факторов будет отсутствовать, то и мотивация будет нулевой. Недостаток теории ожиданий - она не говорит о том, какое вознаграждение обладает большей ценностью.

II. Теория справедливости Джона Адамса – люди субъективно оценивают соотношение между вознаграждением и усилиями, а также всегда сравнивают его с другими работниками, выполняющими такую же работу.

Итогом сравнения может быть чувство несправедливости. Адамс выделил шесть возможных реакций на несправедливость:

1. Сокращение прикладываемых усилий;

2. Попытка добиться увеличения вознаграждения;

3. Снижение самооценки;

4. Попытка повлиять на зарплату/нагрузку других;

5. Выбор другого объекта для сравнения;

6. Попытка перейти в другое подразделение или фирму.

Менеджер должен отслеживать возникновения подобных противоречий и вовремя их устранять.

III. Теория Портера-Лоулера основана на утверждении, что на мотивацию человека влияет целый ряд факторов: затраченные усилия, полученный результат, вознаграждение, его восприятие и степень удовлетворенности.

Вывод – результативный труд ведет к удовлетворению работника, а не наоборот.

IV. Теория МакГрегора включает две взаимосвязанные теории:

Теория X – руководители считают, что работники ленивы, стараются избегать работы и ответственности. Работников надо контролировать, главный стимул для них – деньги. Стиль руководства – авторитарный, основанный на угрозе наказания.

Теория Y – противоположность предыдущей. Менеджмент склонен считать, что сотрудникам нравится творческий труд. Удовлетворение от работы – само по себе мощный стимул. Менеджеры полагают, что если предоставить работникам большую свободу, это может значительно повысить производительность. Стиль руководства – более гибкий и либеральный.

На практике чаще всего отдельно выделяют материальную и нематериальную мотивацию кадров.

«Материальная мотивация – комплекс экономических форм и методов стимулирования сотрудников, основанный на использовании материальной заинтересованности работника»

«Нематериальная мотивация – это мотивация, характерными формами которой являются вознаграждения, ценность которых не определяется денежным эквивалентом» [[9]](#footnote-10)

Также нужно выделить два источника изменений по отношению к предприятию: внутренний и внешний. Первый источник зависит от целей, ценностей и от планов компании, второй обусловлен ее внешней средой. Внешнее мотивирование персонала представляет собой процесс административного уровня и управления. В этом случае руководитель предприятия поручает работу персоналу, а тот ее выполняет. Внутреннее мотивирование служит более сложным процессом. Оно предполагает формирование мотивационной структуры работника. В производственных предприятиях оба эти вида мотивации сотрудников находятся в тесном взаимодействии друг с другом.

Стоит отметить, что внутренняя мотивация зависит от содержания или значимости работы для персонала. В том случае, если сотрудник заинтересован в своей работе, и она помогает ему реализовать свои природные способности, то это и будет являться сильнейшим мотивом к эффективной профессиональной деятельности.

При выборе вида мотивации следует определить содержание работы, принципы управления в компании, а также сложившиеся традиции и корпоративную культуру организации.

Основные направления стимулирования – материальное и нематериальное. К материальному виду стимулирования можно отнести: организация оплаты труда, разработка социального пакета, система участия в прибыли и капитале. Примером нематериального стимулирования служит все моральные и психологические стимулы, а также стимулирование сотрудника свободным временем.[[10]](#footnote-11)

**1.2 Система мотивации и стимулирования труда, методы и формы стимулирования персонала**

Успешное достижение стратегических и тактических целей компании возможно только при правильной мотивации своего персонала. Современные владельцы и менеджеры на всех уровнях в рамках своих официальных функций должны понимать и учитывать в управленческой деятельности, что деятельность конкретного сотрудника в процессе работы оказывает значительное влияние на различные причины, потребности, стимулы, цели.

Мотивация (как процесс)-эмоционально-чувственный процесс сравнения образа его потребности с изображением внешнего объекта (искателя объекта потребности).

Мотивация (как механизм) является внутренним механизмом человека, который позволяет идентифицировать объект соответствующей потребности и инициирует направленное поведение для присвоения этого объекта (если он отвечает потребностям).

Основные мотивы трудящихся:

1. Мотив вознаграждения-работник работает за деньги и другие льготы.

2. Социальный мотив сотрудника важен для одобрения руководством и командой.

3. Мотив процесса работает для удовольствия от самого рабочего процесса.

4. Мотив реализации-работник стремится к самореализации и самоутверждению.

5. Мотив идеи-для сотрудника важно достичь общих высоких целей с компанией.

Выделяют различные формы стимулирования, классифицируя их в две большие группы[[11]](#footnote-12) :

1. Материальное стимулирование: материально-денежное (заработная плата, премия), материально-неденежное (предоставление дополнительных социальных льгот).

2. Моральное стимулирование: морально-материальное (стимулирование свободным временем, продвижение по службе, творческий рост в профессии и т. п.), морально-психологическое (публичное признание, знаки отличия, формирование благоприятного климата на работе и т. п.).

Таким образом, можно сделать вывод, что стимулирование является инструментом, с помощью которого осуществляется мотивирование.

С общепринятыми традиционными методами мотивации, существуют так же нетрадиционные методы мотивации, которые делятся на три группы[[12]](#footnote-13):

1. Методы нематериальной мотивации: патернализм – действия руководства, направленные на заботу о работнике; патриотизм – методы, формирующие общность целей предприятия и сотрудников; организационные стимулы; раскрытие потенциала работников; психологическое влияние.

2. Методы, сформированные актуальными течениями в обществе: формирование социального пакета по принципу «кафетерия»; управление в стиле коучинга; поощрительные командировки; мотивирующие совещания; создание конкуренции; визуализация результатов; формирование значимости.

3. Методы, в основе которых лежат ранее не используемые классификации персонала: система мотивации формируется исходя из индивидуальных особенностей личности работников.

Объектом в системе мотивации является персонал. Руководитель понимающий стратегические цели организации, ориентированный на повышение эффективности труда является субъектом в системе мотивации труда.

Система мотивации труда направлена на обеспечение надлежащей мотивации работника к работе в организации и на круг его профессиональных обязанностей. Система мотивации поощряет труд работника, который ценен для организации. Поэтому он должен быть направлен на:

-поддержание требуемой производительности;

-повышение производительности;

-поддержание стандартов организации;

-совершенствование стандартов организации.

Цель их взаимодействия – повышение результативности и эффективности деятельности организации.

В результате применения авторитарного стиля управления, как правило исполнительность и дисциплина поддерживается на должном уровне, но часто такая организация труда приводит к деструктивной работе системы организации.

Но антипод авторитарному стилю еще больше способствует снижению исполнительной дисциплины, особенно бессознательной части работников. Баланс между этими крайностями и является одной из самых важных задач руководителя. Компетентная система мотивации может оказать ему неоценимую услугу в условиях, которые поощряют исполнительный порядок.

Присутствие высококвалифицированных специалистов в организации является необходимым, но недостаточным условием для эффективности организации в целом. Не менее важное значение имеет создание механизма взаимодействия между сотрудниками различных отделов. В свою очередь отладка механизма возможна только в том случае, если есть нормативная определенность деловых отношений и готовность работников соблюдать эти стандарты.

Поэтому одно из мотивационных направлений должно служить конструктивным отношениям между сотрудниками, подразделениями и т. д.

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что оптимальная система мотивации и стимулирования сотрудников организации должна отвечать следующим требованиям:

* Заработная плата должна быть достаточной, то есть работник должен зарабатывать столько, чтобы убедиться, что его неотложные потребности будут удовлетворены. В другом случае сотрудник будет искать дополнительные способы заработать деньги или другую компанию. Разработка и внедрение системы вознаграждения «по категориям» работников с введением минимальной суммы ниже которой заработная плата организации не упадет
* Оплата труда должна быть конкурентоспособной на рынке труда. Повышение заработной платы мотивирует сотрудников к лояльности к организации, увеличение составляющей переменной-к производительной работе, к достижению лучших результатов;
* Заработная плата должна восприниматься работником как справедливая. Критерии оценки деятельности работников должны быть зафиксированы в местных правилах организации, известных сотрудникам и легко поддающихся измерению. Если сотрудник не может точно определить сумму своего платежа, он будет считать, что он недооценивается.

В результате сложная система оплаты труда не позволяет сотруднику планировать свой бюджет, что приведет к дополнительным затратам и, следовательно, вызовет недовольство его заработной платой.

Вывод по 1 главе: Мотивация это важная часть в организации труда госслужащих, она помогает увеличить эффективность трудоспособности гражданских государственных служащих. Путём направления деятельности госслужащего на исполнение организационных задач и целей. А стимулирование - это метод воздействия на персонал, преимущественно материально, для достижения организационных целей.

**Глава 2. Практический опыт мотивации и стимулирования профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих   
2.1 Зарубежный опыт мотивации и стимулирования трудовой деятельности**

Нынешние тенденции формирования системы мотивации труда были изучены с целью совершенствования государственной экономической политики в целом и стратегические цели организации - в частности.

Мотивационные системы в большинстве национальных организаций имеют некоторые недостатки:

Во-первых, формы и системы вознаграждения не отвечают требованиям рыночной экономики; у них нет такой гибкости и эффекта мотивации; они не стимулируют эффективность и производительность производства и труда;

Во-вторых, эти системы недостаточно стимулируют сотрудников к рациональному использованию ресурсов, повышению профессиональных навыков;

В-третьих, в этих системах наблюдается дифференциация и несоответствие между изменениями производительности и заработной платой, что приводит к потере основной стимуляции сотрудников, что является главной целью.

Для устранения этих недостатков также могут быть использованы отдельные элементы конструкции мотивационных систем промышленно развитых стран, таких как Япония, США, Франция, Великобритания и т. д., а также так называемые японские, американские, французские, английские, немецкие и шведские мотивы труда.

Среди существующих моделей и систем мотивации можно выделить обобщенную форму их особых характеристик (таблица. 1).

**Таблица № 1.**

**Особенности формирования зарубежных систем мотивации труда**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Страна | Основные факторы мотивации труда | Отличия и особенности мотивации труда |
| Япония | Профессиональное мастерство, возраст, стаж, результативность труда | По жизненный наем, разовая выплата при выходе на пенсию |
| США | Поощрение предпринимательской активности, качество труда, высокая квалификация | Сочетание элементов повременной и сдельной систем оплаты труда, технологические надбавки, премии за качественную работу оборудования, соблюдение технологической дисциплины, индивидуализация в оплате труда |
| Франция | Квалификация, качество работы, количество рационализаторских предложений, уровень мобилизации | Балловая оценка труда по проф. мастерству и производительностью труда, инициативность, дополнительные вознаграждения (компенсационные выплаты) |
| Англия | Доход | Участие в прибылях, долевое участие в капитале, трудовое долевое участие, чисто трудовое участие |
| Германия | Качество | Стимулирование качества труда, социальные гарантии |
| Швеция | Солидарная заработная плата | Дифференциация системы налогов и льгот |

Исследования отечественных экономистов показывают, что некоторые элементы зарубежных систем мотивации труда и моделей могут быть адаптированы в России для их частичных элементов.

С японской системой целесообразно использовать гибкую тарифную сетку; с США-введение нормативных задач с дополнительными расходами на их реализацию; с французской практикой продвижения по закупкам (предложения по закупкам - это способ повышения заработной платы сотрудников); с английской - участие в прибыли; с немецкой - продвижение качества; с шведской-принцип солидарной заработной платы.

На Западе сотрудники становятся стратегическим ресурсом организации, который напрямую влияет на политику и всю ее деятельность. Вот некоторые рекомендации западных профессионалов[[13]](#footnote-14):

-применять разные стимулы, поскольку одни и те же плохо мотивируют их, идентифицировать тех, кто дает наибольший эффект;

- иметь в виду, что большие и редкие награды вызывают зависть, а маленькие и частые приносят удовлетворение;

- создать атмосферу взаимного доверия, одобрения и общения;

- предоставить новые возможности для продвижения, роста заработной платы;

- обеспечить охрану здоровья и благоприятные условия труда ;

- справедливо распределять вознаграждения (их отсутствие также влияет на поведение), не награждать всех одинаково;

- увеличить бонусную часть вознаграждения;

- объяснить, что именно люди должны исправить и что делать, чтобы получить поддержку;

- всегда замечать хорошую работу и выражать личную благодарность людям;

- поощрять работников и не ругать за небольшие неудачи и ошибки.

Данные рекомендации можно использовать и в Российской Федерации, они подходят для их мотивации и стимулирования, потому что многое из этого уже успешно используется.

Например создав атмосферу взаимного доверия, одобрения и общения, замечая хорошую работу и выражая личную благодарность, мы применяем нематериальный метод мотивации, моральную форму стимулирования.

Увеличив бонусную часть вознаграждения, мы применяем материальный метод мотивации и материальную форму стимулирования.

Обеспечив охрану здоровья, предоставив дополнительные льготы, которые актуальны в современных условиях (стоматология, фитнес-клубы, и др.) мы применяем методы, сформированные актуальными течениями в обществе и материальную-неденежную форму стимулирования.

Это повысит мотивацию и стимулирование гражданских государственных служащих. Повысит уровень удовлетворенности гражданских государственных служащих, а значит снизит уровень текучести кадров гражданских государственных служащих. Увеличит численность находящихся на государственной гражданской службе компетентных молодых людей в фактической численности государственных гражданских служащих. Обновит кадровый состав на государственной гражданской службе в исполнительных органах государственной власти посредством создания условий для назначения на соответствующие должности государственной гражданской службы, включенных в соответствующие кадровые резервы, сформированные на конкурсной основе, и резерв управленческих кадров.

**2.2 Мотивация и стимулирование профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих Ульяновской области**

Эффективность деятельности государственной службы обусловливается правильно выбранной системой стимулов, побуждающих государственных служащих, действуя в рамках закона, предоставлять качественные публичные услуги населению. Проблемам стимулирования профессиональной деятельности государственных служащих для повышения эффективности их деятельности и, как следствие, повышения эффективности функционирования государственных органов уделяется много внимания и в деятельности Департамента государственной и муниципальной службы Правительства Ульяновской области.

Нормативная база :

1.Федеральный закон от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации"

2. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации»

3. Закон Ульяновской области № 120-ЗО «О государственной гражданской службе Ульяновской области (с изменениями на 25 декабря 2017 года)»

4. Распоряжение Правительства РФ от 12.09.2016 № 1919-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») по реализации Основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016–2018 годы

5. Указ Президента Российской Федерации от 25 июля 2006 г. № 763 «О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих»

При разработке и реализации кадровой политики Правительство Ульяновской области стремится использовать различные методы управления деятельностью государственных служащих с целью роста результативности их работы. Для этого изучаются режим работы государственных служащих, анализируются должностные инструкции, уровень заработной платы. С этой целью в 2015 году был проведен опрос среди государственных гражданских служащих, работающих в аппарате Правительства Ульяновской области. В опросе приняли участие 56 чиновников, что составляет 47% от общей численности государственных служащих в аппарате правительства на 1 ноября 2015 года. Среди них 18% (10 человек) работают на руководящих должностях. 62,5% опрашиваемых (35 человек) имеют стаж государственной службы до 5 лет, из них 3 человека находятся на руководящей должности.

Действующая структура денежного содержания негативно отражается на на эффективности их работы. Государственные служащие, не имеющие достойного денежного содержания, рассматривают государственную службу как способ получения профессионального опыта для альтернативной деятельности, в том числе в бизнесе (по мнению 26 участников опроса — 46,4%).

Натуральное поощрение выражается в таких способах, как льготы на различные виды услуг, получение жилья, бесплатные путевки в санаторий и т. п. Для 32% опрошенных (18 чиновников) социальная защищенность государственных служащих послужила решающим фактором при выборе профессии и является привлекательным фактором в настоящее время.

Расширенные социальные гарантии государственных служащих являются признанием их особого статуса в обществе, компенсацией за соблюдение ограничений, предусмотренных статьями 16–20 Федерального закона от 27 июля 2007 года №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». В этом законе употребляется термин «иные социальные гарантии». Однако до настоящего времени эти гарантии не конкретизированы, что также снижает показатели результативности деятельности госслужащих. На вопрос, за или против монетизирования социальных гарантий и льгот для государственных служащих, голоса участников опроса разделились практически пополам. 17 участников (30,4%) ответили, что скорее не согласны и выступают против этой реформы. Хотя 16 участников (28,6%) ответили «скорее да, чем нет». В любом случае, твердо уверенных в своем положительном ответе по поводу монетизирования были всего 6 государственных служащих (10,7%). 3 участника затруднились ответить (5,3%).

Следующая группа стимулов — нематериальная, к которой можно отнести, например, расширение полномочий или предоставление автономии при решении определенных задач. Также провессиональный рост государственных служащих влияет на повышение эффективности их профессиональной деятельности, так как он оказывает непосредственное воздействие на материальное стимулирование работников и их профессиональное развитие. При назначении на вышестоящую должность государственной службы увеличивается размер их денежного содержания, расширяется перечень должностных обязанностей. Переход на более высокий уровень исполнения должностных обязанностей возможен только при получении новых знаний. Именно карьерный рост наиболее значимый стимул к ответственному и добросовестному выполнению работы.

Хотя большинство участников опроса считает, что условия для него непрозрачны и непредсказуемы, — 59% (33 голоса). И лишь 3 государственных гражданских служащих (5,3%) ответили, что, по их мнению, все условия карьерного роста ясны. 4 участника опроса затруднились ответить на данный вопрос. К нематериальному стимулированию также относятся различного рода награды и грамоты, поощрения и т. п. Их также нужно учитывать при стимулировании государственных служащих к эффективной работе. Лишь 1,7% опрошенных участников считают, что награды ничего не значат и они не нужны. Морально-психологический фактор не менее значимый стимул к ответственному и добросовестному выполнению работы. Организационное стимулирование 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. В настоящее время регламентация труда госслужащих слишком забюрократизирована в рамках формирования административных регламентов государственных органов исполнительной власти, которые включают: регламенты самих госорганов, административные регламенты исполнения государственных функций, административные регламенты предоставления государственных услуг и должностные регламенты.

Все эти регламенты разработаны по разной методологии, недостаточно увязаны между собой, дублируют функции и в итоге снижают эффективность работы персонaла. Они не корреспондируются с программами профессионального развития и с индивидуaльными плaнами профессионального развития госслужащих. Не зря среди наиболее значимых факторов, препятствующих результативной работе государственных служащих, был отмечен такой фактор, как возложение дополнительных функциональных обязанностей, сверхурочные нагрузки — 73,2% .

Профессиональное стимулирование предполагает обеспечение работника именно той 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 профессиональное совершенствование государственных гражданских служащих. Практически все участники опроса — 94,6% указали, что важным фактором повышения мотивации труда государственного служащего является профессиональное совершенствование. Самые распространенные формы обучения, в которых участвовали чиновники, — это повышение квалификации, различные семинары, тренинги, а также внутриведомственные стажировки.

К следующему виду относится социальное 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, на вопрос «Почему Вы стремились стать государственным служащим?» лишь 16 государственных служащих ответили «Престиж и авторитет государственной службы в общественном мнении».

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.

В Ульяновской области организована система мотивации профессиональной деятельности государственных служащих, её целью является повышение эффективного исполнения служащими своих должностных обязанностей.

На данный момент в Ульяновской области действуют материальные и нематериальные методы мотивации и стимулирования гражданских государственных служащих, они прописаны в законе Ульяновской области «О государственной гражданской службе Ульяновской области». Закон был принят Законодательным Собранием Ульяновской области 24 сентября 2015 года.

В нём прописаны дополнительные выплаты за определенные заслуги:

1. Выплата премий за выполнение особо важных и сложных заданий - в размере двух окладов денежного содержания;

2. Выплата ежемесячного денежного поощрения - в размере, определяемом нормативным правовым актом Губернатора Ульяновской области[[14]](#footnote-15);

За безупречную и эффективную гражданскую службу гражданские служащие представляются к следующим видам поощрений и награждений:

1) объявление благодарности государственного органа Ульяновской области с выплатой единовременного поощрения;

2) награждение почетной грамотой государственного органа Ульяновской области с выплатой единовременного поощрения или с вручением ценного подарка;

3) иные виды поощрений и награждений государственного органа Ульяновской области;

4) выплата единовременного поощрения в связи с выходом на государственную пенсию за выслугу лет в размере трехмесячного денежного содержания гражданского служащего;

5) награждение наградами Губернатора Ульяновской области;

6) поощрения и награждения за гражданскую службу, предусмотренные пунктами 5 - 9 части 1 статьи 55 Федерального закона "О государственной гражданской службе Российской Федерации"[[15]](#footnote-16).

Система мотивации предполагает использование комплексного подхода, который включает в себя оптимальное сочетание материальных и нематериальных стимулов для выполнения поставленных задач, формирование внутренней мотивационной структуры госслужащих, внедрение механизмов самоконтроля и само мотивации на основе принципов и приоритетов государственной кадровой политики.

Особое место в распоряжении отведено внедрению системы нематериального стимулирования. Вводится новое понятие - «вдохновляющая мотивация». Она осуществляется посредством мер, направленных на внутреннее осознание и принятие гражданскими служащими миссии органов государственной власти.

Алгоритм построения системы мотивации, предусмотренный документом, включает в себя следующие этапы: изучение мнения гражданских служащих об уровне удовлетворенности своей профессиональной служебной деятельностью, определение на основе опросов приоритетов, разработка и внедрение плана применения мер мотивации, направленных на её повышение, корректировка и актуализация данной системы.

Задачи по развитию государственной гражданской службы Ульяновской области[[16]](#footnote-17):

1) формирование новой системы квалификационных требований к должностям государственной службы;

2) повышение качества отбора для замещения должностей государственной службы;

3) внедрение комплексной оценки государственных служащих Российской Федерации (далее - государственные служащие);

4) обеспечение непрерывного профессионального развития государственных служащих;

5) развитие многофакторной системы мотивации государственных служащих;

6) внедрение антикоррупционных кадровых технологий на государственной службе;

7) обеспечение открытости государственной службы, в том числе посредством повышения качества предоставления государственных услуг, расширения общественного участия;

8) обеспечение престижа и конкурентоспособности государственной службы, повышение мотивации государственных служащих, включая установление гибкой, адекватной рынку и бюджетным возможностям системы оплаты труда и стимулирующих государственных гарантий, осуществление непрерывного профессионального развития и планирования должностного роста, присвоение более высоких классных чинов гражданской службы в зависимости от уровня квалификации и опыта работы;

Ранее для решения данных задач в Правительстве Ульяновской области была разработала областная целевая программа «Развитие государственной гражданской службы Ульяновской области и муниципальной службы в Ульяновской области на 2011-2013 годы», так же присутствовала «Программа формирования и подготовки резерва управленческих кадров в Ульяновской области на 2011-2015 годы».

В целях эффективного использования имеющегося кадрового потенциала на государственной гражданской службе Ульяновской области действует институт наставничества, целью данного института является помощь лицам, вновь поступающим на службу, помощь в приобретении ими необходимых навыков и опыта.

В настоящее время для решения данных задач в Правительстве Ульяновской области создана программа «Развитие государственного управления в Ульяновской области" на 2015 - 2020 годы»[[17]](#footnote-18)

Одной из задач этой программы является внедрение эффективных технологий и современных методов кадровой работы, направленных на повышение профессионализма и мотивации государственных гражданских служащих Ульяновской области и муниципальных служащих, и обеспечение условий для повышения результативности их профессиональной служебной деятельности.

Слабые стороны мотивации гражданских служащих в Ульяновской области:

1.Низкий уровень мотивации труда государственных служащих, в связи с изменением и усложнением мотивов индивидов;

2.Недостаточно высокий уровень оплаты труда по сравнению с коммерческим сектором, многие госслужащие считают, что смогут найти более высокооплачиваемую работу в другой сфере деятельности, из-за этого многие высококвалифицированные специалисты уходят в коммерческий сектор, а молодые люди по этой же причине не имеют сильного желания пойти на госслужбу. Из-за этого на госслужбе не хватает свежих взглядов на имеющиеся проблемы в Ульяновской области.

Сильные стороны мотивации гражданских государственных служащих в Ульяновской области:

1. Четко прописано денежное содержание гражданских служащих (ежемесячные надбавки, оклады за классный чин и др.);

2. за безупречную и эффективную гражданскую службу гражданским служащим представляются поощрения и вознаграждения;

3. равные условия оплаты труда, а также сопоставимые показатели оценки эффективности результатов профессиональной служебной деятельности при замещении соответствующих должностей гражданской службы, если иное не установлено настоящим Федеральным законом;

4. обязательное государственное социальное страхование на случай заболевания или утраты трудоспособности в период прохождения гражданской службы либо сохранение денежного содержания при временной нетрудоспособности, а также на время прохождения обследования в медицинской организации, оказывающей специализированную медицинскую помощь, в соответствии с федеральным законом;

5. государственное пенсионное обеспечение в порядке и на условиях, установленных федеральным законом о государственном пенсионном обеспечении граждан Российской Федерации, проходивших государственную службу, и их семей;

6. проведение ежегодного конкурса на звание «Лучший государственный и муниципальный служащий Ульяновской области»;

Для устранения слабых сторон существующей системы мотивации госслужащих необходимо сделать определенные шаги в области усиления нематериальной мотивации[[18]](#footnote-19). Также, чтобы управлять мотивацией сотрудников государственной гражданской службы и повышать ее эффективность, необходимо иметь четкое представление об уровне удовлетворенности трудом работников, факторах, влияющих на их мотивацию.

Итак, можно выделить следующие современные направления в совершенствовании системы мотивации деятельности государственных гражданских служащих:

1.Совершенствование системы морального стимулирования с учетом индивидуальных потребностей госслужащих;

2. Улучшение условий труда;

3. Внедрить оплату с большей долей стимулирующих выплат, которые зависят от результата, достигнутого государственным гражданским служащим.

4. Награждение нагрудными значками за отличную работу;

5. Предоставление более широких возможностей профессионального роста, а также улучшение морально-психологического климата в целом.

Вывод по 2 главе:

Система мотивации на данный момент имеет положительные прогнозы и является одной из первостепенных задач в развитии гражданской государственной службы. Решить проблему мотивации в государственной службе позволит понимание особенности мотивации работы государственных служащих, применение опыта коммерческого сектора и опыта зарубежных стран, которым удалось улучшить мотивацию на государственной службе.

**Заключение**

Мотивация - это процесс воздействия на человека, побуждающий его к осуществлению определенных действий, которые направлены на достижение определенных личных или групповых целей. Он задаёт границы и формы данной деятельности.

Развитая система мотивации в государственном органе позволяет повысить эффективности труда государственных гражданских служащих, а значит и эффективность деятельности государственных органов власти и государственного управления в целом.

Отличительной особенностью стимулов от мотивов является то, что стимулы характеризуют определенные блага, которые желает получить человек, а мотивы выражают само стремление человека получить их.

На государственной гражданской службе очень сильная «текучка» кадров. Для того, чтобы удержать работников, существуют надбавки за выслугу лет, премии за достижения в работе. Все это относится к материальной мотивации.

Сотрудник работает более эффективно, если его мотивационные ожидания неоднократно совпадали с оценкой руководителя, выраженной в определённой величине вознаграждения. Отсутствие очевидной корреляции между затраченными усилиями и полученными результатами снижает эффективность работы сотрудника.

Среди основных причин неверной оценки сотрудника собственных усилий могут являться: необъективная самооценка, низкая квалификация, отсутствие полномочий для решения поставленных задач и другие.

Можно выделить основные факторы, влияющие на результативность деятельности сотрудника. Материальные факторы включают в себя конкурентную оплаты труда, социальные льготы, бонусы за высокие результаты деятельности, возможность быть совладельцем компании (участие в прибыли). Обучение и карьера также влияют на степень заинтересованности работника (возможность развития во внерабочее время, повышение квалификации и совершенствование работы). Работа должна быть интересной, рабочая нагрузка оптимальной, необходимы положительные взаимоотношения на рабочем месте, чувство ценности работы, чувство свободы и независимости, работа должна своего рода «бросать вызов». Должны быть обеспечены комфортные условия работы (материально-техническая база, организационный климат, безопасность труда).

На сегодняшний день существуют программы, направленные в том числе на стимулирование и мотивацию гражданских государственных служащих. Они учитывают современные проблемы и тенденции системы мотивации госслужащих.

Программы направленные на развитие госслужбы :

1. Федеральная программа «Развитие государственной службы Российской федерации (2015-2018 годы)» и план проведения мероприятий по развитию государственной службы Российской Федерации(2015-2018 годы)

2. Государственная программа Ульяновской области "Развитие государственного управления в Ульяновской области" на 2015 - 2020 годы»

В данный момент применяются такие методы мотивации и стимулирования как: выплата премий за выполнение особо важных и сложных заданий - в размере двух окладов денежного содержания; . обязательное государственное социальное страхование на случай заболевания или утраты трудоспособности в период прохождения гражданской службы либо сохранение денежного содержания при временной нетрудоспособности, а также на время прохождения обследования в медицинской организации, оказывающей специализированную медицинскую помощь, в соответствии с федеральным законом; государственное пенсионное обеспечение в порядке и на условиях, установленных федеральным законом о государственном пенсионном обеспечении граждан Российской Федерации, проходивших государственную службу, и их семей; проведение ежегодного конкурса на звание «Лучший государственный и муниципальный служащий Ульяновской области»;

Из всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что система мотивации и стимулирования гражданских государственных служащих на данный момент развивается и имеет положительный прогноз в будущем.

Для исследования данной темы был проведен анализ литературы по данной теме, анализ нормативно-правовой базы Российской Федерации по вопросы регулирования государственной гражданской службы, а также вторичного анализ уже проведённого НИУ ВШЭ социологического исследования по теме.

**Библиографический список**

1. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://base.garant.ru/5756113/>

2. Указ Президента Российской Федерации о Федеральной программе «Развитие государственной службы Российской федерации (2015-2018 годы)» и плане проведения мероприятий по развитию государственной службы Российской Федерации (2015-2018 годы) [Электронный ресурс] // Режим доступа:<http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=PNPA&n=5349#02299679685886813>

3. Постановление Правительства Ульяновской области  
от 8 сентября 2014 года N 22/410-П «Об утверждении Государственной программы Ульяновской области "Развитие государственного управления в Ульяновской области" на 2015 - 2020 годы» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/463707857>

4. Распоряжение Правительства РФ от 12.09.2016 № 1919-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») по реализации Основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016–2018 годы», утв. Указом Президента РФ от 11.08.2016 № 403 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_204583/>

5. Закон Ульяновской области № 120-ЗО «О государственной гражданской службе Ульяновской области (с изменениями на 25 декабря 2017 года)» Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/463711527>

6. Авдеева Ю.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении человеческими ресурсами // Nauka-rastudent.ru. – 2017. – No. 03 (039) / [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: http://naukarastudent.ru/39/4175/

7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. С. 164 в сфере управления персоналом в организации См. Краткий курс МВА/Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2015, с. 34-35.

8. Артюхова И. В. Методы организационного стимулирования труда персонала / И. В. Артюхова, Л. О. Гаврилова // Инновационная наука. – 2015. – № 7–1

9. Базык Е.Ф. Система мотивации персонала на предприятии как рычаг эффективного управления // Актуал. проблемы гуманитар. и естественных наук. - 2015. - № 4/1. - С. 167-172 ; То же [Электронный ресурс]. – URL: http://publikacia.net/archive/2015/4/1/46 (29.10.2018).

10. Витик С.В. Управление системой мотивации персонала // Достойный труд - основа стабильного общества : сб. ст. VII Междунар. науч.-практ. конф. - 2015. - С. 28-33 ; То же [Электронный ресурс]. – URL: http://science.usue.ru/images/docs/itogi/1454\_Dostoyniy%20trud%20sbornik%20trudov%20vnutrenniy%20blok.pdf (29.10.2018).

11. Галяутдинов Р.Р. Мотивация и стимулирование работников // Сайт преподавателя экономики,2014. URL: http://galyautdinov.ru/post/motivaciya-i-stimulirovanie (дата обращения: 03.12.2018).

12. Галяутдинов Р.Р. Содержательные теории мотивации: краткий обзор // Сайт преподавателя экономики,2014. URL: http://galyautdinov.ru/post/soderzhatelnye-teorii-motivacii (дата обращения: 04.12.2018).

13. Галяутдинов Р.Р. Процессуальные теории мотивации: краткий обзор // Сайт преподавателя экономики,2014. URL: http://galyautdinov.ru/post/processualnye-teorii-motivacii (дата обращения: 04.12.2018)

14. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов / Б.М. Генкин. – 8-е изд. Доп. – М.: НОРМА, 2014. – 464 с.

15.Гусарова М.С. Управление персоналом: Учебное пособие. Тюмень: Печатник, 2016. - 180 с.

16. Демидова Н.Е. Двухфакторная модель Герцберга в качестве основополагающего условия для построения системы трудовой мотивации персонала в современных организациях / Демидова Н.Е., Коскова К.В., Доронова А.А. // Перспективы развития восточного Донбасса : материалы VII междунар. и 65 Всерос. науч.-практ. конф. – Новочеркасск, 2016. - С. 329-333 ; Доступ после регистрации (открыть ссылку).

17. Евдокимов Д.Д. Система мотивации и стимулирования как элемент системы управления персоналом // Актуальные вопросы управления персоналом : сб. материалов студ. XVII науч.-практ. конф. каф. организац.-кадровой работы в органах гос. власти / Моск. технол. ун-та (МИРЭА). - 2017. - С. 47-52.

18. Ермилова Ю.П. Трудовая мотивация и ее влияние на систему подбора персонала в коммерческой организации / Ермилова Ю.П., Хабарова А.С. // Форум молодых ученых. - 2018. - № 1. - С. 374-378 ; То же [Электронный ресурс]. – URL: http://forum-nauka.ru/domains\_data/files/17/Ermilova%20Yu.P.%202.pdf (29.10.2018).

19. Истомина С.А. Индивидуальные инструменты мотивации и стимулирования трудовой деятельности сотрудника // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами : сб. науч. ст. III Междунар. науч.-практ. конф. - 2018. - С. 75-81.

20. Калинина И.В. К вопросу эффективности и управления персоналом через систему мотивации / Калинина И.В., Обабкова-Тарануха О.А. // Экономика и бизнес. Взгляд молодых. - 2015. - № 1. - С. 132-135.

21. Кардапольцев К.В. Реализация системы мотивации через систему управления персоналом / Кардапольцев К.В., Романова Е.Д. // Науч. журн. - 2016. - № 6. - С. 84-87 ; То же [Электронный ресурс]. – URL: https://scientificmagazine.ru/images/PDF/2016/7/Nauchnyj-zhurnal-6-7.pdf (29.10.2018).

22. Коберник Е.Г. Система мотивации персонала как основополагающий фактор индивидуальной результативности труда // Социально-экономические проблемы развития трудовых отношений в инновационной России : материалы Междунар. науч.-практ. конф. - 2015. - С. 164-166 ; Доступ после регистрации (открыть ссылку).

23. Козловская Д.И. Теории мотивации и их значение для современной практики управления // Актуальные проблемы и перспективы развития государственного управления и права : сб. науч. ст. V междунар. науч.-практ. конф. «Управленческие науки в современном мире». - 2018. - С. 86-88.

24. Козьева И.А. Управление системой мотивации персонала / Козьева И.А., Новикова И.Е. // Молодежь и системная модернизация страны : сб. науч. ст. 2 Междунар. науч. конф. студ. и молодых ученых. - 2017. - С. 348-350 ; Доступ после регистрации (открыть ссылку)

25. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2014. – 524

26. Лаврова З.И. Система мотивации персонала с использованием ключевых показателей эффективности // Социально-экономические проблемы и перспективы развития трудовых отношений в инновационной экономике : материалы междунар. науч.-практ. конф. - 2016. - С. 176-180 ; Доступ после регистрации (открыть ссылку)

27. Мирзаева И.И. Управление системой мотивации персонала / Мирзаева И.И., Ганиева Л.Р., Гуничева Е.Л. // Итоги 2016 года : идеи, достижения : сб. материалов III Регион. науч.-практ. конф. с всерос. участием. - 2016. - С. 179-184 ; То же [Электронный ресурс]. – URL: https://scienceforum.ru/2017/article/2017039776 (29.10.2018).

28. Митрофанова Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: Дис. Д -ра экон. Наук – Москва 2015. – 346 с.

29. Мусоян В.А. Теоретические аспекты управления системой мотивации персонала // Материалы XVII Всерос. науч.-практ. конф. молодых ученых, аспирантов и студентов в г. Нерюнгри, с междунар. участием, посвящ. 60-летию со дня образования Якут. гос. ун-та (СВФУ). - 2016. - С. 488-491 ; То же [Электронный ресурс]. – URL: http://reportnir.s-vfu.ru/upload/586553f392919.pdf (29.10.2018).

30. Половинко В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: Монография / В.С. Половинко и др.; под науч. Ред. Ю.Г. Одегова. – М.: Информ-знание, 2014. – 484 с.

31. Русакова Д.С. Современная система мотивации персонала / Русакова Д.С., Рукавишникова А.А. // Россия молодая : сб. материалов VII Всерос. науч.-практ. конф. молодых ученых с междунар. участием. - 2015. - С. 431 ; То же [Электронный ресурс]. – URL: http://science.kuzstu.ru/wp-content/Events/Conference/RM/2015/RM15/pages/Articles/IEU/8/8.pdf (29.10.2018).

32. Ребрилова Е.С. Мотивационные детерминанты психологического контракта субъектов труда // Междунар. науч.-исслед. журн. - 2016. - № 12/4. - С. 141-143 ; То же [Электронный ресурс]. – URL: https://research-journal.org/en/psychology/motivacionnye-determinanty-psixologicheskogo-kontrakta-subektov-truda/ (05.10.2018).

33. Сажина А.В. Создание благоприятных условий для мотивации персонала / Сажина А.В., Гришан М.А. // Материалы Ивановских чтений. - 2016. - № 4/1. - С. 91-94.

34. Система нематериальной мотивации персонала : 5 основных правил создания / Ноздрина Е.Е. и др. // Молодой ученый. - 2015. - № 15. - С. 403-405 ; То же [Электронный ресурс]. – URL: https://moluch.ru/archive/95/21133/ (29.10.2018).

35. Сыченкова Е.В. KPI как инструмент мотивации и стратегического управления / Е.В. Сыченкова, Л.Л. Надреева // Вестник магистратуры. – 2015. – №1–2 (40). – С. 44–46.

36. Сорочайкин А.Н., Ермолина Л.В. Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь / Самара: Изд-во «Самарский университет». - 2014. – С.104.

37. Хейтегян С.В. Проблемы управления системой мотивации персонала и пути их решения / Хейгетян С.В., Иванова Е.А. // Экономика и социум. - 2016. - № 9. - С. 764-768 ; То же [Электронный ресурс]. – URL: https://docplayer.ru/39390826-Problemy-upravleniya-sistemoy-motivacii-personala-i-puti-ih-resheniya.html (29.10.2018).

38. Чуднова О.В. Особенности управления системой мотивации персонала в органах государственной и муниципальной власти : социол. анализ / Чуднова О.В., Сен Е.С. // Гуманитар. науч. исслед. - 2015. - № 5/2. - С. 11-22 ; То же [Электронный ресурс]. – URL: http://human.snauka.ru/2015/05/11177 (29.10.2018).

1. Гусарова М.С. Управление персоналом: Учебное пособие. Тюмень: Печатник, 2016. - 180 с. [↑](#footnote-ref-2)
2. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов / Б.М. Генкин. – 8-е изд. Доп. – М.: НОРМА, 2014. – 464 с. [↑](#footnote-ref-3)
3. Митрофанова Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: Дис. Д -ра экон. Наук – Москва 2015. – 346 с. [↑](#footnote-ref-4)
4. Управление персоналом: Энциклопедический  словарь/Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – XII, 453 с. [↑](#footnote-ref-5)
5. Половинко  В.С.  Управление  персоналом: системный подход  и его  реализация: Монография /  В.С. Половинко и др.; под науч. Ред. Ю.Г. Одегова. – М.: Информ-знание, 2014. – 484 с. [↑](#footnote-ref-6)
6. Галяутдинов Р.Р. Мотивация и стимулирование работников // Сайт преподавателя экономики.,2014. URL: http://galyautdinov.ru/post/motivaciya-i-stimulirovanie (дата обращения: 03.12.2018). [↑](#footnote-ref-7)
7. Галяутдинов Р.Р. Содержательные теории мотивации: краткий обзор // Сайт преподавателя экономики,2014. URL: http://galyautdinov.ru/post/soderzhatelnye-teorii-motivacii (дата обращения: 04.12.2018). [↑](#footnote-ref-8)
8. Галяутдинов Р.Р. Процессуальные теории мотивации: краткий обзор // Сайт преподавателя экономики.,2014. URL: http://galyautdinov.ru/post/processualnye-teorii-motivacii (дата обращения: 04.12.2018) [↑](#footnote-ref-9)
9. Сорочайкин А.Н., Ермолина Л.В. Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь / Самара: Изд-во «Самарский университет». - 2014. – С.104. [↑](#footnote-ref-10)
10. Авдеева Ю.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении человеческими ресурсами // Nauka-rastudent.ru. – 2017. – No. 03 (039) / [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: http://naukarastudent.ru/39/4175/ [↑](#footnote-ref-11)
11. Сыченкова Е.В. KPI как инструмент мотивации и стратегического управления / Е.В. Сыченкова, Л.Л. Надреева // Вестник магистратуры. – 2015. – №1–2 (40). – С. 44–46. [↑](#footnote-ref-12)
12. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2014. – 524 с [↑](#footnote-ref-13)
13. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. С. 164 в сфере управления персоналом в организации См. Краткий курс МВА/Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2015, с. 34-35: [↑](#footnote-ref-14)
14. Закон Ульяновской области № 120-ЗО «О государственной гражданской службе Ульяновской области (с изменениями на 25 декабря 2017 года)» [↑](#footnote-ref-15)
15. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" [↑](#footnote-ref-16)
16. Указ Президента Российской Федерации о Федеральной программе «Развитие государственной службы Российской федерации (2015-2018 годы)» и плане проведения мероприятий по развитию государственной службы Российской Федерации(2015-2018 годы) [↑](#footnote-ref-17)
17. Постановление Правительства Ульяновской области от 8 сентября 2014 года N 22/410-П «об утверждении Государственной программы Ульяновской области "Развитие государственного управления в Ульяновской области" на 2015 - 2020 годы» [↑](#footnote-ref-18)
18. Акимова Е. Психологическое обеспечение профессионального развития // Журнал «Государственная служба». 2015. № 23 [↑](#footnote-ref-19)