

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт психологии  
Кафедра социальной психологии, конфликтологии и управления

**ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ  
ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Выпускная квалификационная работа**

Направление подготовки «38.03.04 – Государственное и муниципальное  
управление»

Квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав.кафедрой:  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

---

Исполнитель:  
Бурцев Александр Александрович,  
обучающийся 405 группы

---

Руководитель:  
С.Г. Крылова - канд.психол.н., доцент  
кафедры социальной психологии,  
конфликтологии и управления

---

Екатеринбург 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ОСОБЕННОСТИ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	7
1.1 Специфика государственной и муниципальной службы как вида профессиональной трудовой деятельности.....	7
1.2 Особенности осуществления процесса стимулирования в сфере государственного управления.....	17
1.3 Применение методов стимулирования как основание эффективной и результативной трудовой деятельности персонала в сфере государственного управления.....	34
Выводы по Главе 1 .....	46
ГЛАВА 2. ПОВЫШЕНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ, РЕАЛИЗУЕМОЕ ЧЕРЕЗ ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ .....	48
2.1 Организация и методы исследования .....	48
2.2 Обработка и анализ результатов.....	53
2.3 Рекомендации по повышению эффективности системы стимулирования и мотивации персонала в сфере государственного управления.....	65
Выводы по Главе 2 .....	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	70
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 .....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 .....	81

## ВВЕДЕНИЕ

Сфера государственного управления как область профессионально-трудовой деятельности обладает особой значимостью, так как от персонала, работающего в ней, непосредственно зависят условия жизнедеятельности и образ жизни других граждан. При этом сами занятые в сфере государственного управления люди, как работники, представляют не только собственные интересы, но и интересы всего общества независимо от того, на каком уровне бюрократической иерархии они находятся. В связи с этим тема мотивации и стимулирования сотрудников, работающих в организациях сферы государственного управления остается крайне важной, так как от непосредственной вовлеченности в трудовую деятельность данных людей зависит качество жизни населения всего государства. Недостаточная мотивация персонала государственных органов снижает эффективность решения текущих и запланированных задач данных органов, а также эффективность деятельности по обеспечению достижения благополучия граждан.

На основании этого автор определяет следующую *проблему исследования* выпускной квалификационной работы – неквалифицированное применение методов стимулирования, используемых для мотивации персонала в сфере государственного управления, обуславливающее недостаточное исполнение служебных обязанностей на высоком профессиональном уровне.

Данная проблема сохраняется на протяжении всего времени развития государственного управления в России. Факт наличия проблемы подтверждает постановка задач повышения мотивации персонала сферы государственного управления, которая последовательно перемещается из федеральной программы «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2003 - 2005 годы)» [10], в

федеральную программу «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009 – 2013 годы)» [9] и проект федеральной программы «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2015 - 2018 годы)» [5], преследуя цель повышения эффективности деятельности персонала сферы государственного управления. В частности, в Свердловской области проблема низкой мотивации персонала государственного управления поднимается в Областной целевой программе «Развитие кадровой политики в системе государственного и муниципального управления в Свердловской области на 2013 – 2015 годы» [3] и государственной программе Свердловской области «Развитие кадровой политики в системе государственного и муниципального управления Свердловской области и противодействие коррупции в Свердловской области до 2020 года» [1], где указано, что «предусмотренные действующим федеральным и областным законодательством механизмы материального и морального стимулирования государственных гражданских служащих к исполнению служебных обязанностей на высоком профессиональном уровне не реализуются в полной мере».

*Объектом* выпускной квалификационной работы выступают методы стимулирования персонала в сфере государственного управления.

*Предметом* выпускной квалификационной работы – особенности применения методов стимулирования, воздействующих на мотивацию персонала в сфере государственного управления.

*Целью* выпускной квалификационной работы является изучение особенностей мотивации персонала, особенностей применения методов стимулирования персонала и разработка рекомендаций по повышению эффективности системы стимулирования и мотивации персонала в сфере государственного управления.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

1. Определить и исследовать специфику государственной и муниципальной службы как вида профессиональной трудовой деятельности;
2. Исследовать особенности осуществления процесса стимулирования в сфере государственного управления;
3. Рассмотреть влияние стимулирования на эффективность и результативность трудовой деятельности персонала в сфере государственного управления;
4. Разработать план исследования;
5. Обработать и проанализировать результаты исследования;
6. Составить практические рекомендации по применению методов стимулирования персонала в сфере государственного управления.

Нормативно-правовая основа выпускной квалификационной работы представлена Конституцией Российской Федерации (с учетом поправок, внесенных Законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ), Указом Президента Российской Федерации от 14.11.2017 № 548 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации», Указом Президента РФ от 10.03.2009 N 261 (ред. от 10.08.2012) «О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009 - 2013 годы)», Указом Президента РФ от 19.11.2002 N 1336 (ред. от 15.11.2004, с изм. от 12.12.2005) «О Федеральной программе «Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003 - 2005 годы)», Федеральным законом от 02.03.2007 N 25-ФЗ (ред. от 18.04.2018) «О муниципальной службе в Российской Федерации», Федеральным законом от 27.05.2003 N 58-ФЗ (ред.

от 23.05.2016) «О системе государственной службы Российской Федерации», Федеральная программа «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010-2018 годы)» [11], Государственной программой Свердловской области «Развитие кадровой политики в системе государственного и муниципального управления Свердловской области и противодействие коррупции в Свердловской области до 2020 года» [1].

Теоретическая основа выпускной квалификационной работы представлена трудами таких авторов как: Ю.Н. Арсеньев, Е. И. Васильева, Е. А. Ветрова, И.Н. Герчикова, А.П. Дятлов, Т. В. Зайцева, Т. Е. Зерчанинова, А.Я. Кибанов, М. А. Колмыкова, Е.В. Охотский, Е. А. Пырьев, А. В. Ручкин, Т.О. Соломанидина, В.А. Шаховой, С.А. Шапиро.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, шести параграфов, заключения и списка литературы.

# **ГЛАВА 1. ОСОБЕННОСТИ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

## **1.1 Специфика государственной и муниципальной службы как вида профессиональной трудовой деятельности**

Результативное применение методов стимулирования персонала в сфере государственного управления требует рассмотрения особенностей мотивации и стимулирования сотрудников, занятых в данной сфере. Это обусловлено тем, что данная профессиональная деятельность обладает определенными характерными чертами и особенностями, которые делают ее отличной от других профессий. Следовательно, работники, которые заняты в данной сфере, оказываются подвержены влиянию упомянутых особенностей, что подразумевает применение в отношении них процесса стимулирования, адаптируемого под эти особенности. Чтобы понять, каким образом применить методы стимулирования персонала в сфере государственного управления наиболее эффективно, предлагается рассмотреть специфику профессиональной деятельности государственного управления на примере государственной и муниципальной службы. На основании рассмотренной специфики деятельности и особенностей профессии, можно определить перечень допустимых и эффективных методов стимулирования, определить особенности их применения. Однако начнем с определения понятия государственное управление.

Государственное управление – «осуществляемая на основе законов и других нормативных актов организующая, исполнительная и распорядительная деятельность государственных органов, органов местного самоуправления, общественных и иных негосударственных

формирований, наделенных соответствующими государственными властными полномочиями» [17, с.49].

Г. В. Атаманчук объясняет государственное управление как «практическое, организующее и регулирующее воздействие государства через систему своих структур на общественную частную жизнедеятельность людей в целях ее упорядочения, сохранения или преобразования, опирающееся на властную силу» [17, с. 51]. Аналогичное определение дает Н. И. Глазунова. Автор рассматривает государственное управление как «целенаправленное организующее и регулирующее воздействие государства (через системы органов и должностных лиц) на общественные процессы отношения и деятельность людей» [17, с. 51].

Государственное управление является средством, орудием реализации воли, господствующей в обществе власти, выраженной в положениях конституции и других законодательных актах [34]. Государство действует через специальные органы и учреждения, отдельно взятых лиц или группы лиц, которые наделяются правом принятия государственных решений. В. М. Манохин сводит государственное управление к организующей исполнительно-распорядительной деятельности органов государства, осуществляемой на основе и во исполнение законов [17, с. 52].

Государственное управление - это «сознательное воздействие всех государственных институтов на деятельность общества, его отдельные группы, в котором реализуются общественные потребности и интересы, общезначимые цели и воля общества» [27, с. 8]

Изложенные выше определения дают нам понять, что суть государственного управления сводится к воздействию государства на деятельность людей и процессы, происходящие в обществе. Механизмом непосредственного осуществления государственного управления выступает институт государственной и муниципальной службы в лице его служащих. В связи с этим, мы будем рассматривать применение методов

стимулирования персонала в сфере государственного управления на примере применения методов стимулирования относительно государственных и муниципальных служащих.

Эффективное и действенное использование методов стимулирования служащих требует рассмотрения государственной и муниципальной службы как видов профессионально-трудовой деятельности, обладающих собственной спецификой. Определив данную специфику, мы сможем задать границы общего подхода к стимулированию персонала в сфере государственного управления на примере стимулирования персонала государственной и муниципальной службы, а также обозначить условия применения эффективных методов стимулирования их деятельности. Для этого обратимся к определениям государственной и муниципальной службы.

Государственная служба Российской Федерации - это профессиональная служебная деятельность по обеспечению исполнения полномочий: Российской Федерации, федеральных органов государственной власти и иных федеральных государственных органов, субъектов РФ; органов государственной власти субъектов РФ, иных федеральных государственных органов субъектов РФ, лиц, замещающих должности, устанавливаемые Конституцией РФ, федеральными законами для непосредственного исполнения полномочий федеральных государственных органов, лиц, замещающих должности, устанавливаемые конституциями, уставами, законами субъектов Российской Федерации для непосредственного исполнения полномочий государственных органов субъектов Российской Федерации [13].

Муниципальная служба - профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта) [12].

Авторы предлагают различные трактовки понятия «государственная служба», выделяя в нем такие аспекты как возмездная деятельность граждан по осуществлению полномочий государственных органов, механизм организации и реализации государственной власти государственными органами, так и государственные органы в целом. Фундаментальным остается то, что государственная служба по своей сути предполагает исполнение полномочий и функций государственных органов. Практическое осуществление функций государства совместно с последующим решением задач, обеспечением благосостояния граждан, удовлетворением их интересов на основе законодательства является главной целью государственной службы [22].

Муниципальная служба реализует осуществление функций государства по обеспечению благосостояния граждан на местах, основываясь на принципе разделения власти [12]. Тем самым обеспечивается решение задач меньшего масштаба, которые не требуют непосредственного контроля и исполнения со стороны государственных органов.

Государственные служащие обеспечивают и обуславливают непрерывное функционирование государственных органов, а также осуществляют свою трудовую деятельность в рамках должностных обязанностей, которая направлена на реализацию интересов общества [46]. Муниципальные служащие участвуют в функционировании муниципалитетов, исполняют трудовую деятельность по реализации интересов общества на местах. Служащие не занимаются производством каких-либо благ или услуг. Их деятельность направлена на обслуживание социальной системы, поддержание ее стабильности и работоспособности. Поэтому деятельность служащих не предполагает достижение прибыли, как в случае с сотрудниками коммерческих организаций. Это один из признаков, которые отличают сотрудников сферы государственного

управления от менеджеров и управленцев негосударственной сферы. Если цель государственных работников – это, в первую очередь, благосостояние граждан страны, то целями коммерческих организаций, в свою очередь, могут служить:

- Распространение своего товара или услуги на наибольшую долю какого-либо рынка;
- Достижение более высокого уровня качества своего товара или услуги;
- Достижение высоких результатов в области технологичности;
- Максимально рациональное и эффективное использование имеющихся ресурсов;
- Повышение прибыльности каждой операции внутри организации [32].

Разница в конечных целях - один из главных отличительных признаков, которые определяют особенности профессиональной деятельности на должностях государственной и муниципальной службы по сравнению с прочими видами профессионально-трудовой деятельности схожей управленческой направленности.

Исходя из наличия подобной цели, задающей идеологическое основание профессионально-трудовой деятельности, можно сделать вывод о том, что служащий (государственный или муниципальный) не является обычным работником по найму. Статус государственного или муниципального служащего накладывает особые обязательства, которые оказываются за гранью простого исполнения должностных обязанностей. Человек, занятый на службе, своей трудовой деятельностью осуществляет конституционное право своих сограждан на управление делами общества и государства [33]. Данная особенность профессиональной деятельности служащих удовлетворяет их потребность в общественной полезности труда, и выступает в качестве мотива [15]. Государство, в свою очередь,

посредством конкурса на замещение должностей государственной и муниципальной службы реализует выше озвученное конституционное право граждан. При этом оно выступает в качестве работодателя.

В нашей стране государство во исполнение своих полномочий обеспечивает рабочими местами огромное количество граждан (согласно данным федерального статистического наблюдения численность занятых в сфере государственного управления и военной безопасности составляет 6 128 000 человек. Из данного числа работников количество занятых в государственных органах и органах местного самоуправления по ветвям власти и уровнями управления на 1 января 2017 года составило 2 146 300 человек), являясь крупным работодателем. Для сравнения, в коммерческом секторе крупные организации насчитывают меньшее количество сотрудников, чем совокупное число сотрудников, занятое в сфере государственного управления и обеспечения военной безопасности (Таблица 1) [48], [43].

Таблица 1

Сравнение среднегодовой численности работников, занятых в коммерческих компаниях и работников государственных органов и органов местного самоуправления (по состоянию на конец 2016 г.)

<b>Организация-работодатель</b>	<b>Отрасль</b>	<b>Численность сотрудников (чел.)</b>
Государственные органы и органы вооруженных сил РФ	Государственное управление и обеспечение военной безопасности	6 128 000
в том числе:		

Продолжение таблицы 1

Государственные органы, органы местного самоуправления РФ и избирательные комиссии муниципальных образований	Государственное управление	2 146 300
Лукойл	Нефть и газ	105500
Норильский никель	Цветная металлургия	82006
Группа УГМК	Цветная металлургия	80000
Evgaz	Черная металлургия	778000
МТС	Телекоммуникации	69470
Локомотивные технологии	Транспорт	61459
Мечел	Черная металлургия	61455

Данный факт показывает, насколько крупным работодателем на рынке труда в России является государство. Следовательно, специфика трудовой деятельности данного работодателя распространяется на большое число сотрудников, что указывает на важность учета особенностей профессии при работе с персоналом в сфере государственного управления. Столь высокий показатель занятости граждан на должностях в сфере государственного управления является естественным атрибутом существования разветвленной и масштабной системы государственного управления, которая обусловлена территориальными особенностями России и особенностями ее административно-территориального

устройства: площадь РФ составляет 17 125 191 км<sup>2</sup>, протяженность территории с севера на юг - более 4 000 км, с запада на восток — около 10000 км [6], [48], в то время как в состав РФ входят 85 субъектов [2].

Для обеспечения исполнения функций такого крупного государства требуется сопоставимая по размеру система управления. Наниматели в лице Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований [13] обеспечивают систему управления путем формирования кадровых составов государственной и муниципальной службы и заполнения их должностями разных категорий и групп (должности государственной службы распределяются по категориям и группам, должности муниципальной службы распределяются только по группам в соответствии с федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации) [12].

Подобное распределение обусловлено функциональным разграничением должностей по объему полномочий, которые служащие вправе исполнять, и ответственности, которую им предлагается нести за размер полномочий. Чем больший объем полномочий предполагают должности государственной и муниципальной службы, тем больше предъявляется квалификационных требований к гражданам, претендующих на их замещение. И, соответственно, тем выше предъявляются требования к объему и качеству их знаний, наличию необходимых навыков и умений, высокоразвитых личных морально-этических качеств.

Помимо этого, дифференциация должностей государственной и муниципальной службы в сфере государственного управления не только определяет границу полномочий служащих, но и размер их денежного содержания, соответствующий величине полномочий и сложности осуществления деятельности по их реализации [34]. Должности с большим объемом полномочий предполагают большую ответственность перед согражданами, более сложные задачи, предполагающие неочевидные

решения, стрессовые ситуации, считаются более важными и оплачиваются более высоко. Должности с меньшим объемом полномочий также сопряжены с ответственностью, однако ее уровень ниже, так как большая часть ответственности остается закреплена за должностями более высокого иерархического порядка, поэтому размер оплаты труда ниже. Данными соображениями продиктована иерархичность построения должностной структуры государственной и муниципальной службы.

Другая отличительная особенность государственной и муниципальной службы состоит в том, что поступление на службу, ее прохождение и завершение регулируются в большей степени не трудовым законодательством, а соответствующими федеральными законами, федеральными законами субъектов РФ и другими нормативно - правовыми актами [13]. Это означает, что на государственных и муниципальных служащих действие трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, распространяется с определенными особенностями [13]. Данная особенность регулирования трудовой деятельности служащих сферы государственного управления еще раз указывает на то, что они не являются просто работниками, а в основе их трудовой деятельности находится глубокий социально-ориентированный контекст, который закреплён и раскрыт в нормах законодательства не только Трудовым Кодексом, но и другими нормативно-правовыми актами.

Глубокая социальная ориентированность и вовлеченность сотрудников сферы государственного управления предполагают свое наличие в структуре ценностной ориентации претендентов на замещение должностей государственной и муниципальной службы согласно требованиям, которые к ним предъявляются. Как вид трудовой деятельности они требуют от граждан, замещающих или претендующих на должность государственного или муниципального служащего, наличия специальной правовой экономической и управленческой подготовки,

определенного опыта профессиональной деятельности, моральной устойчивости, соблюдения принципов, заложенных в основу данной профессиональной деятельности, общих принципов профессионализма и компетентности.

Особенность профессионально-трудовой деятельности государственных и муниципальных служащих заключается не только в своей ориентации на благо общества, но и в том, что от нее непосредственно зависят условия жизнедеятельности и образ жизни других людей. Решения и действия персонала организаций сферы государственного управления напрямую воздействуют на жизнь граждан страны [25], [35]. При этом сами служащие являются определенным эталоном, транслятором социальных ценностей. Служащий как работник представляет не только свои интересы, но и интересы всего государства независимо от того на каком уровне бюрократической иерархии он находится [25], [35]. Данная профессионально-трудовая деятельность идеологически ставит на первую позицию перед собой и работниками, занятыми в ней, задачу по обеспечению благополучия граждан, а сугубо личные экономические интересы служащих (такие как достижение богатства и личного благополучия) отодвигаются на второй или даже третий план [20]. Обусловлено это тем, что деятельность служащих – непроекционная и не предполагает создания товаров или услуг, как уже было отмечено, поэтому денежное содержание определяется для каждой группы и категории должности по уровню сложности и важности исполняемых обеспечивающих задач.

В связи с этим возникает проблема слабой мотивации и недостаточного стимулирования деятельности государственных и муниципальных служащих в сфере государственного управления, которые занимают не высокие ответственные должности. Молодые специалисты после определенного времени работы осознают отличие своих ожиданий от

трудовой деятельности и реального положения дел: когда не все потребности удовлетворяются, объем мероприятий в рамках трудовой деятельности очень велик, а заработная плата несоразмерна ему, продвижение по карьерной лестнице происходит крайне медленно [21]. Подобные условия труда порождают условия низкой трудовой активности, текучести кадров, так как у работников ослабевает мотивация работать усердно и оставаться в числе персонала организации. Для понимания того, как воздействовать на служащих для получения наибольшей эффективности от их деятельности, необходимо рассмотреть природу мотивации и стимулирования в сфере государственного управления, рассмотреть потребности, которые присущи государственным и муниципальным служащим и определить особенности применения методов стимулирования относительно сотрудников данной профессии.

## **1.2 Особенности осуществления процесса стимулирования в сфере государственного управления**

В основании профессионально-трудовой деятельности в сфере государственного управления заложена конкретная направленность на реализацию интересов и потребностей общества, однако служащие, исполняющие свои должностные обязанности в данной сфере, так же обладают собственными интересами и потребностями, так как сами являются частью общества. Государственные и муниципальные служащие так же как другие люди стремятся удовлетворять собственные индивидуальные потребности. Основным источником удовлетворения потребностей, который можно приравнять по смысловому значению к источнику получения благ, для них является трудовая деятельность. Чтобы служащие были способны в должной мере исполнять свои должностные обязанности и выполнять возложенную на них функцию по удовлетворению

общественных потребностей, работодатель в лице руководства организации сферы государственного управления обязан обеспечивать комфортные условия труда и предлагать соразмерные объему труда вознаграждающие блага, которые бы смогли удовлетворить потребности персонала. В данном случае речь идет о первичных индивидуальных потребностях, которые обеспечивают существование и выживание человека (потребность в пище и воде, сне, жилье, одежде и т.д.), и вторичных индивидуальных потребностях, которые вырабатываются в ходе развития и приобретения жизненного опыта и носят психологический характер (потребность в общении, в одобрении, в труде и т.д.) [32], [35].

Наличие потребностей порождает у человека естественную необходимость их скорейшего удовлетворения и вынуждает осуществлять определенную деятельность для достижения безопасного и комфортного состояния. Человеческие потребности оказывают существенное влияние на осуществление трудовой деятельности, так как наличие потребностей диктует условия, исходя из которых люди готовы работать на благо себя и организации. Мескон М., Алберт М., Хедоури Ф. определяют потребность как «осознание отсутствия чего-то, что вызывает у человека побуждение к действию» [28]. Шаховой В. А. и Шапиро С. А. определяют потребность, как «состояние человека, выступающее источником его активной деятельности и создающееся нуждой, которую он ощущает по отношению к предметам, необходимым для его существования» [41]. В трудовой деятельности потребности выступают фактором, который определяет мотивы, движущие деятельность работников. Можно сказать, что через механизм удовлетворения потребностей работник формирует у себя мотивацию к активной трудовой деятельности. По результатам исследований (Рис.1), из каждых 100 респондентов стремились бы работать лучше при соблюдении следующих условий труда (допускалось несколько ответов), удовлетворяющих их потребности:



**Рис. 1.** Мотивы, побуждающие трудовую активность персонала

Данные желаемые условия – это мотивы труда работников, которые побуждают их трудиться более активно. Кибанов А.Я. определяет мотив труда как «побудительную причину трудовой деятельности индивида, вызванную его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненно важными, с наименьшими моральными и материальными издержками» [23].

Возможность получить определенные блага для удовлетворения своих потребностей, в качестве которой и предстает мотив, побуждает устремления работника совершать трудовую деятельность, выполнение которой подразумевает наиболее кратчайший и менее затратный способ, чем иные виды деятельности [40]. Мотивы трудовой деятельности относительно каждого работника достаточно индивидуальны, однако они не являются уникальными, поэтому для удобства классификации выделяют

несколько групп мотивов трудовой деятельности, которые в совокупности образуют единую систему:

- мотивы содержательности труда
  - мотивы общественной полезности труда
  - статусные мотивы, связанные с общественным признанием и плодотворности деятельности
  - мотивы получения материальных благ
  - мотивы, направленные на определенную интенсивность работы
- [23].

Однако, занимаясь управлением и развитием любой организации, в частности учреждений сферы государственного управления, невозможно опираться исключительно на систему внутренних побуждений сотрудников [36]. Помимо этого, необходимо осуществлять внешнее воздействие, направленное на пробуждение мотивов трудовой деятельности. Организация имеет конкретные поставленные цели, поэтому от сотрудников ожидается, что они, занимаясь исполнением своих должностных обязанностей, будут к данным целям организацию приближать. Чем эффективнее и быстрее они будут справляться с задачами, которые будут перед ними поставлены, тем быстрее будут достигнуты поставленные цели. Для реализации такого сценария степень заинтересованности персонала в более эффективном и быстром труде должна быть не меньше, чем степень заинтересованности в этом самой организации [42]. В первую очередь, именно в интересах организации выявить, какая потребность стоит за действиями сотрудника, что им движет, и что его побуждает к активным действиям. Не так часто сотрудники всецело разделяют цели организации. Чаще всего ими преследуются именно свои личные цели. Масштаб же целей не соизмерим: организационные цели – более глобальные, поэтому первоначально сотрудники преследуют свои личные цели, которые проистекают из их потребностей, даже если

разделяют цели организации. Следовательно, чтобы получить результат, нужно ждать, когда все сотрудники достигнут личных целей, чтобы переключиться на достижение целей организации [15]. В современных реалиях подобный сценарий является решительно неприемлемым: во-первых, вероятность его совершения мала, во-вторых, временной ресурс крайне ценен, и использовать его таким образом крайне расточительно. Однако выход есть – обращение к потребностям сотрудника. Когда известны потребности сотрудника, можно не ожидать, пока он сформирует мотивацию к активным действиям для достижения цели самостоятельно, а создать ее извне в более короткий срок, т.е. стимулировать его.

Прежде, чем переходить непосредственно к стимулированию, требуется рассмотреть и провести параллель между мотивацией и стимулированием как методами управления трудовой деятельностью. Они имеют противоположное по своей направленности воздействие на персонал, однако их практическая сущность аналогична – они вызывают побуждение к активным действиям [26]. Мотивация представляет собой побуждение к действию, исходящее от работника, которое формирует мотив труда, а стимулирование представляет собой побуждение к действию, исходящее от руководства, которое выражается в виде предоставления желаемых работником благ, способных удовлетворить имеющиеся у него потребности в обмен на активную трудовую деятельность. Исследователи определяют мотивацию трудовой деятельности как «стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации» [23]. В упрощенном виде мотивацию труда можно определить, как «побуждение человека к действию для достижения его личных целей и целей организации» [32].

Шаховой В. А. и Шапиро С. А. в свою очередь считают, что разница между мотивацией и стимулированием заключается еще и в том, что мотивация направлена на изменение существующего положения работника,

а стимулирование - на закрепление этого положения, но при этом они взаимно дополняют друг друга [41]. По их мнению, мотивация направлена на достижение глобальных целей, стоящих перед работником, которые одновременно сочетаются с целями предприятия, а стимулирование не ставит перед работником личных целей - удовлетворяет определенные мотивы и позволяет ему более эффективно работать.

Стимулирование в свою очередь рассматривают как «стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работника к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации» [23] Стимулирование можно рассматривать, как проявление внешней мотивации. Оно предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей сотрудника для формирования у него мотивов труда. Под стимулированием понимается внешний по отношению к персоналу процесс управленческого воздействия, идущего от органа управления, и основывающийся в основном на субъективном понимании системы управления данного воздействия, направленного на мотивы работников. Основой процесса стимулирования трудовой деятельности персонала является применение стимулов.

В качестве стимулов рассматриваются блага, имеющиеся в распоряжении организации. Они могут применяться для достижения желаемого стимулирующего воздействия как по отдельности, так и комплексно. Как правило, организации обладают достаточным количеством разнообразных благ, которые выступают в качестве стимулов для персонала, поэтому стимулы классифицируют на следующие виды:

1. Материальные денежные (заработная плата, бонусы);

2. Материальные неденежные (оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом, сберегательные фонды, организация питания, продажа товаров, выпускаемых организацией, стипендиальные программы, программы обучения персонала, программы медицинского обслуживания, консультативные службы, программы жилищного строительства, программы, связанные с воспитанием и обучением детей, гибкие социальные выплаты, страхование жизни, медицинское страхование, льготы и компетенции, не связанные с результатами, отчисления в пенсионный фонд);

3. Нематериальные (стимулирование свободным временем, трудовое или организационное стимулирование, моральное стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания) [23]

В соответствии с использованием в процессе мотивации персонала организации разных видов стимулов по природе своего воздействия выделяют три метода стимулирования:

1. Материальное денежное стимулирование;
2. Материальное неденежное стимулирование;
3. Нематериальное стимулирование [23].

Применение методов стимулирования предполагает использование определенного набора стимулов, который бы обеспечил у сотрудников стремление к активной трудовой деятельности. К части стимулов сотрудники остаются равнодушными и не реагируют на них, поэтому рационально пользоваться различными методами и использовать разные стимулы. Это обусловлено существованием так называемого порога действия стимула, за которым благо перестает быть стимулом, так как потребность, которая им удовлетворялась, перестает быть актуальной для сотрудника. Стимулы (ценности или блага) не оказывают воздействия на персонал, если они не отвечают по составу и содержанию, требованиям

мотивов потребностей персонала, недостаточны по своему размеру или несовершенны. Следовательно, если стимул перестает оказывать влияние на сотрудника, то не способен вызвать планируемый руководством побуждающий эффект, и необходимо вносить корректировки в процесс стимулирования персонала.

Для правильного внесения корректировок в процесс стимулирования персонала, работающего в сфере государственного управления, требуется проанализировать применение методов стимулирования при решении проблем с мотивацией труда данных сотрудников. Для этого необходимо обратиться к теоретическим исследованиям в области мотивации и соотнести их положения с применяемыми методами стимулирования. Полученные выводы затем необходимо транслировать на область практического применения для получения желаемого результата в области управления трудовой деятельностью. Для этого требуется рассмотреть теории мотивации персонала.

Теории мотивации принято разделять на две группы: содержательные теории мотивации и процессуальные теории мотивации [30], [42]. Содержательные теории делают акцент на выявлении и изучении внутренних побуждений, которые лежат в основе поведения людей [38]. Они направлены на определение потребностей, побуждающих людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При формировании основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы: А. Маслоу, Ф. Герцберга и Д. МакКлелланда [38]

Процессуальные теории в отличие от содержательных не обращаются к внутренним побуждениям сотрудников, а подходят к рассмотрению мотивов совершения деятельности сотрудников со стороны их взаимодействия с другими процессами труда [14]. Основной вклад в возникновение и развитие процессуальных теорий мотивации приписывают

следующим ученым: В. Врум, С. Адамс; Э. Локк; Л. Портер и Э. Лоулер [36].

Теория мотивации А. Маслоу основана на представлении потребностей человека в виде иерархической структуры, которую можно визуализировать как пирамиду. Согласно исследованиям Маслоу человека мотивируют его неудовлетворенные потребности, которые ранжированы по приоритетности удовлетворения: от низших первостепенных (физиологические потребности, потребность в безопасности) к высшим, но второстепенным (социальные потребности, потребность в признании, потребность в самореализации) [18]. Мотивация на удовлетворение низших потребностей гораздо сильнее, так как они напрямую связаны с выживанием, поэтому только после их удовлетворения человек сможет перейти к удовлетворению потребностей более высокого порядка. Как только потребность будет удовлетворена, она больше не сможет мотивировать человека, а ее место занимает новая, более высокая потребность.

Двухфакторная теория мотивации Герцберга базируется на гипотезе, что на мотивацию и удовлетворенность персонала во время рабочего процесса влияют две группы факторов: факторы, вызывающие удовлетворение трудовой деятельностью и факторы, вызывающие неудовлетворенность трудовой деятельностью [18]. В свою очередь, Герцберг выделил две основные категории факторов удовлетворенности: факторы, удерживающие на работе и факторы, мотивирующие к работе. Согласно теории Герцберга, для того, чтобы персонал эффективно выполнял свои должностные обязанности в рамках трудовой деятельности и при этом ощущал удовлетворенность трудом, должны быть обеспечены состояния отсутствия неудовлетворенности и состояния удовлетворенности, которым соответствуют удерживающие и мотивирующие факторы соответственно.

Удерживающие факторы приводят только к отсутствию неудовлетворенности. Они обеспечивают это состояние, но сами собой удовлетворения не вызывают и не способны мотивировать человека к нужным действиям [18]. Удерживающие факторы тесно связаны со средой, в которой выполняется трудовая деятельность. К ним относятся, например, условия труда, взаимоотношения в коллективе, размер оплаты труда, административная политика компании в целом.

Мотивирующие факторы в свою очередь приводят именно к удовлетворенности трудом. Они обеспечивают должный мотивирующий эффект и побуждают персонал активнее осуществлять трудовую деятельность [18]. Несмотря на это, их отсутствие не ведет к неудовлетворенности персонала трудовой деятельностью, так как за это ответственны удерживающие факторы. Без мотивирующих факторов работники не перестанут исполнять свои обязанности в рамках трудовой деятельности, но будут делать это менее эффективно. Примером мотивирующих факторов могут служить достижения, признание заслуг работника, ответственность, возможности для карьерного роста.

Теория мотивации МакКлелланда концептуально опирается на высшие потребности: власть, успех и причастность [38]. При наложении на теорию потребностей А. Маслоу данные потребности находятся на одном уровне значимости с потребностями в уважении, самовыражении и причастности. Потребность во власти выражается через желание оказывать воздействие на других людей: управлять и давать распоряжения. Потребность в успехе выражается в желании доводить свою деятельность до положительного результативного завершения. Потребность в причастности выражается в желании выстраивать дружеские взаимоотношения, оказывать поддержку. Удовлетворение данных потребностей оказывается напрямую связано с активной трудовой деятельностью, так как проистекает именно во время работы, поэтому в

целом воспринимается как составляющая структурная часть трудового процесса. Мотивация, основанная на данных потребностях, очень прочно сопряжена и ассоциируется с трудовой деятельностью, как способом удовлетворения потребностей, поэтому необходимо только верным образом определить потребности сотрудников и использовать их для осуществления процессов мотивации и стимулирования.

Теория ожиданий В. Врума построена на положении, что наличие потребности само по себе – это еще не условие формирования мотивации сотрудника, обращенной на достижение какой-либо его цели [37]. Имеющаяся потребность должна обеспечивать осуществление определенного поведения, которое приведет к удовлетворению данной потребности и достижению желаемого результата. Главным условием является вера в то, что вероятность достижения результата возрастает кратно при приложении к этому собственных усилий. Если персонал не будет ощущать прямой связи между затраченными усилиями и достигаемыми результатами, то мотивация для активного исполнения трудовой деятельности будет снижаться и стремиться к нулевым отметкам.

Теория справедливости С. Адамса строится на базовом положении, что работники стараются поддерживать баланс между усилиями, потраченными в результате трудовой деятельности, и достигнутыми результатами трудовой деятельности [38]. К результатам, согласно теории, относятся заработная плата, статус и уровень должности в иерархии организации. Наиболее значимыми затрачиваемыми на работу усилиями выступают умения, знания, опыт, стаж работы и образование работников. Сотрудники согласно своим личным представлениям о справедливом вознаграждении субъективно сопоставляют количество вложенных усилий в работу, затраченных ресурсов (время, здоровье, потенциал, альтернативная деятельность) и количество благ, получаемых от трудовой деятельности – результаты (вознаграждения, личное моральное

удовлетворение, выполнение задач). Сопоставление происходит не только в соответствии со своими представлениями о справедливости, но и относительно результатов трудовой деятельности своих коллег и других сотрудников, выполняющих аналогичную деятельность. Если сопоставление оценивается как несправедливое, то сотрудники, считающие, что им платят меньше по сравнению с другими, могут начать работать менее интенсивно, или стремиться увеличить вознаграждение. Сотрудники, считающие, что им платят больше, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или увеличивать ее. Таким образом, должна соблюдаться соразмерность затраченных усилий и вознаграждения, чтобы мотивация работать активно и усердно не ослабевала.

Теория постановки целей Э. Локка основана на положении о том, что человеческое поведение обусловлено определенными целями: люди ставят перед собой цели и имеют мотивацию работать усердно и активно для их достижения, так как такое поведение приносит вознаграждение [19]. Работники, поставившие перед собой более высокие цели (или принявшие такие цели, поставленные другими), прикладывают больше усилий, больше стараются, исполняют свою деятельность лучше и качественнее. Особенность теории постановки целей заключается в том, что цели должны иметь ряд параметров: обладать конкретной формулировкой, быть выполнимыми, быть принятыми сотрудниками, чтобы они хотели осуществлять деятельность.

Теория мотивации Портера-Лоулера является комплексной и включает в себя элементы теории ожидания В. Врума и теории справедливости С. Адамса. Портер и Лоулер, проведя анализ теории ожидания и теории справедливости, разработали собственную теорию, основное положение которой гласит, что активная деятельность приводит к удовлетворению потребностей, а не удовлетворение и дальнейшее

отсутствие потребностей затем приводят к активной деятельности [19]. Иными словами, побуждение к осуществлению трудовой деятельности основывается на наличии потребностей, тогда как отсутствие потребностей не выступает в роли стимула, так как ядро мотивации в данном случае будет отсутствовать. Авторы также делают акцент на наличии зависимости между достигнутыми результатами и силой мотивации. Важными условиями сильной мотивации являются ценность вознаграждения и уверенность, что усилия будут вознаграждены. Эти условия определяют уровень прилагаемых усилий персонала, их активность и добросовестность в труде.

Рассмотренные теории раскрывают механизмы функционирования процесса мотивации персонала, позволяют оценить и проанализировать возможности применения различных методов стимулирования для создания и укрепления мотивации сотрудников предприятий и организаций. Применение данных теорий относительно служащих, занимающих должности государственной и муниципальной службы в сфере государственного управления, требует понимания и учета специфики их деятельности, потребностей, жизненных установок и жизненных целей. Анализируя использованную литературу для составления теоретической основы выпускной квалификационной работы, а именно литературу о теориях мотивации, автор приходит к выводам, освещающим практический характер применения данных теорий. Данные выводы, основанные на теоретическом анализе работ других исследователей, призваны обозначить перед ответственными за развитие процессов мотивации лицами в организациях сферы государственного управления значимость применения теорий мотивации в структуре деятельности по формированию и протекции мотивации сотрудников к активной трудовой деятельности. Полученные выводы выступают в роли определенных границ, которых следует придерживаться при осуществлении процессов мотивации и стимулирования, и звучат следующим образом:

1) Руководители, осуществляя сохранение и развитие мотивации своих подчиненных, должны брать во внимание и помнить, что каждый служащий имеет определенные потребности [19]. В свою очередь, наличие потребности – это фактор, способный побуждать сотрудника осуществлять активные действия во время работы, а также рабочая область для воздействия руководством на трудовую активность персонала путем применения методов стимулирования труда, направленных на повышение эффективности трудовой деятельности сотрудников. Одновременно с этим следует помнить, что одно наличие потребности само по себе не формирует мотивацию, хоть и является предпосылкой для ее образования. Формирует мотивацию к активной деятельности понимание служащим своей способности влиять на достижение результата (вознаграждения), которое удовлетворяет его потребности, через свою активную трудовую деятельность [19]. Он должен понимать, что его действия значимы и напрямую связаны с достижением конечного результата. В таком случае служащий будет прилагать больше усилий в рамках трудовой деятельности. Результат или вознаграждение – это цель служащих, ради которой они готовы менять свое время и потенциал на исполнение трудовых обязанностей. Чем выше и глобальнее цели, тем выше мотивация работать для их достижения.

2) Процесс формирования мотивации более сложен, и учитывает не только предпосылки активного побуждения к деятельности, формирующиеся исключительно по собственному усмотрению сотрудника, такие как наличие потребности, готовности к осуществлению и непосредственному осуществлению действий, ведущих к удовлетворению данной потребности, или наличие цели и действий по ее достижению, но формирующиеся под влиянием факторов извне [38] Таких как, например, фактор справедливости оценки трудовой деятельности. У служащих должно быть осознание того, что их труд справедливо оплачивается, иначе они не

будут прилагать усилий. Низкооплачиваемый и малозначимый труд по мнению сотрудников не будет способствовать созданию устойчивой сильной мотивации в коллективе.

3) Ожидая от сотрудников эффективной трудовой деятельности, руководство должно осуществлять грамотное управление всеми факторами, влияющими на трудовую деятельность, комплексно: факторами, которые будут удерживать персонал на работе, и факторами, которые будут мотивировать сотрудников осуществлять трудовые обязанности активнее. Комплексная работа над выше обозначенными факторами создает условия для комфортного труда, обеспечивает состояние отсутствия неудовлетворенности персонала и состояние удовлетворенности трудовых потребностей на работе: обустройство рабочего места, материально-техническое обеспечение, размер заработной платы, взаимоотношения с другими сотрудниками, признание заслуг и т.д. [18], [34].

4) Сфера государственного управления является привлекательной для людей с потребностями во власти, успехе и причастности, так как предоставляет возможности удовлетворить данные потребности и реализовать себя [40]. Необходимо выявить степень проявления данных потребностей у сотрудников и при обнаружении сильных проявлений использовать это для воздействия на трудовую активность персонала путем применения соответствующих методов стимулирования труда. Для мотивации деятельности служащих требуется делегировать им достаточное количество полномочий, ставить не слишком рискованные задачи, поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами, создать комфортное коммуникативное пространство.

5) Мотивация и стимулирование служащих предполагают комплексное воздействие. Поддержание состояния активного побуждения к труду невозможно без инициативы, исходящей и от служащих, и от их руководства [31].

6) Процессы мотивации и стимулирования должны предполагать перманентность и осуществляться на постоянной основе. При дисбалансе одного из процессов произойдет сбой в работе механизма мотивации, что повлечет подрыв в эффективности работы организации. Необходимо постоянно сохранять оптимальный уровень мотивации персонала [31].

7) Требуется осуществлять поддержание мотивации начинающих специалистов, так как она склонна быстро угасать. По оценкам исследователей, людей, поступающих на государственную или муниципальную службу, привлекают возможность продвижения по карьерной лестнице, обретение статуса и влияния, управленческий характер труда, социальные гарантии, возможность пользоваться административным ресурсом, стабильность занятости и заработной платы [20]. Имея такие мотивы и только поступая на службу, люди обладают сильной мотивацией, но не получая в течение первых полугода службы реализации данных запросов, теряют мотивацию.

8) Существует ограничение использования материальных денежных методов стимулирования для мотивации к эффективной трудовой деятельности служащих. Бюджетные средства, заложенные под содержание сотрудников сферы государственного управления, лимитированы, поэтому выделить дополнительные средства для денежного стимулирования не представляется возможным. Жалование начинающих специалистов, должность которых будет относиться к невысокой группе в иерархии сферы государственной и муниципальной службы (всего групп должностей пять: высшая, главная, ведущая, старшая и младшая), будет ниже, чем заработная плата сотрудника негосударственной организации, выполняющего сходный функционал на рабочем месте.

9) Нематериальное стимулирование не действует без материального денежного стимулирования, если оплата труда находится на достаточно низком уровне [40]. Для служащих сферы государственного управления их

жалование – единственный законный источник дохода. Поэтому без обеспечения достаточного для удовлетворения потребностей сотрудника денежного вознаграждения нельзя говорить об использовании иных способов стимулирования. Это базовый метод стимулирования, который направлен на мотивы удовлетворения первичных потребностей. Если не обеспечена данная основа стимулирования труда, то дальнейшие мероприятия являются бессмысленными - остальные методы стимулирования не будут вызывать должного эффекта.

Рассмотрев особенности стимулирования персонала в сфере государственного управления, далее следует обозначить, как и насколько стимулирование персонала в сфере государственного управления оказывает воздействие на эффективность и результативность его трудовой деятельности. Важно понимать, что стимулирование персонала – это направленный процесс побуждения сотрудников к трудовой деятельности, которая преследует достижение целей организации, поэтому необходимо задавать данному процессу показатели, через которые можно будет проследить, оказывается желаемое воздействие или нет. Это даст нам понимание того, насколько эффективно осуществляемое стимулирующее воздействие. К показателям эффективности стимулирования можно отнести эффективность и результативность деятельности сотрудников. Если побуждающее воздействие на персонал будет сильным и действенным, то сотрудники будут, в свою очередь, показывать высокий уровень эффективности и результативности. Более подробно о методах оценки эффективности и результативности деятельности служащих в сфере государственного управления, а также влиянии стимулирования на эффективность и результативность профессионально-трудовой деятельности служащих будет изложено в следующем параграфе.

### **1.3 Применение методов стимулирования как основание эффективной и результативной трудовой деятельности персонала в сфере государственного управления**

Проблема низкого уровня мотивации персонала в сфере государственного управления, влекущая за собой проблему недостаточно эффективного и результативного исполнения на высоком профессиональном уровне своих служебных обязанностей служащими государственных органов, обусловлена реализацией функционирования механизмов материального и морального стимулирования не в полной мере [8], [1]. Стремление добиться эффективно функционирующей системы стимулирования персонала в сфере государственного управления, которая обеспечивала бы эффективную и результативную деятельность персонала в сфере государственного управления, прослеживается по хронологии принятия нормативно-правовых актов, содержащих задачи подобного толка. Среди них можно обозначить федеральную программу «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2003 - 2005 годы)» [10], федеральную программу «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009 – 2013 годы)» [9], Указ президента РФ № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» [8] [47], Указ Президента Российской Федерации № 548 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» [7], проект федеральной программы «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2015 - 2018 годы)» [5]. Также стоит отметить проект Министерства финансов «Основные направления бюджетной политики на 2016 год и на плановый период 2017 и 2018 годов», который содержал в себе такие задачи бюджетной политики государства как: совершенствование

системы материальной и моральной мотивации государственных гражданских служащих и установление в федеральных органах исполнительной власти общего фонда материального стимулирования в объеме 40% от фонда оплаты труда [4].

Мотивация и стимулирование труда персонала в сфере государственного управления имеют важное значение для достижения показателей эффективности и результативности деятельности - они выполняют экономическую функцию, т.е. содействуют повышению уровня эффективности и качества труда [29]. В стимулировании роста эффективности труда особую роль играют процессуальные теории мотивации, поскольку повышение эффективности труда зависит от ожиданий служащих насчет результатов вознаграждения за деятельность [24].

Для того, чтобы результативно осуществлять стимулирование персонала в сфере государственного управления, необходимо понимать, что должно быть показателем успешности совершения данного процесса и конечным результатом. По мнению автора работы, показателем успешного применения методов стимулирования персонала в сфере государственного управления будет являться повышение эффективности деятельности персонала. Данный вывод обусловлен сущностью стимулирования как внешнего побуждения сотрудников к определенному поведению, характеризующемуся более интенсивной и приводящей к конкретным результатам трудовой деятельностью [16]. Под определенным поведением подразумевается повышение эффективности и результативности трудовой деятельности сотрудников. Поэтому в качестве показателя успешного применения методов стимулирования персонала в сфере государственного управления следует рассматривать повышение эффективности и результативности деятельности служащих [16]. Напрямую оценить побуждение, которое вызывает стимулирование, не представляется

возможным, а вследствие этого побуждения в виде конкретных действий – возможно. Однако вместе с этим возникает вопрос, как оценить эффективность и результативность профессионально-трудовой деятельности персонала в сфере государственного управления.

Министерством труда и социальной защиты был разработан «Методический инструментарий по внедрению комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих», который определяет механизм оценки эффективности и результативности деятельности персонала в сфере государственного управления на примере оценки государственных гражданских служащих. Инструментарий подробно раскрывает механизм реализации системы комплексной оценки служащих и отдельных ее элементов, порядок организации и проведения комплексной оценки, а также способы учета результатов комплексной оценки в деятельности государственных органов, что говорит нам о возможности транслирования опыта оценки на весь персонал сферы государственного управления [45].

Согласно инструментарию, оценка эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности служащего – один из основных элементов системы его комплексной оценки. Инструментарий определяет эффективность и результативность как «способность служащего к достижению поставленных целей, выполнению задач и реализации планов в полном объеме с требуемым качеством в установленный срок при оптимальном использовании организационных, кадровых, финансовых, информационных и других типов ресурсов, имеющихся в распоряжении государственного органа» [45]. Оценка эффективности и результативности деятельности проводится путем сопоставления значений показателей запланированных и достигнутых результатов профессионально- деятельности как отдельных служащих, так структурных подразделений государственных органов и государственных

органов в целом [45]. В качестве основного метода оценки эффективности и результативности профессионально-трудовой деятельности служащих инструментарий предлагает использование оценки достижений целей с использованием показателей эффективности и результативности. Показатели эффективности и результативности – это «набор количественных и качественных характеристик профессиональной служебной деятельности служащих, позволяющих определить степень достижения целей, оценить объем и качество полученного результата, сроки выполнения и эффективность использования ресурсов» [45]. Данный метод оценивания основывается на системе постановки целей и составления плана, которые реализуются на уровне конкретного государственного органа и его структурных подразделений. Метод оценки заключается в анализе степени достижения служащим поставленных целей и задач к моменту предоставления отчета о проделанной работе [45]. Использование данного метода оценки предполагает составление для каждого служащего системы целей профессионально-трудовой деятельности, установление значений показателей эффективности и результативности, установление плановых значений данных показателей.

Система целей для служащего составляется на основе его должностных обязанностей и ответственности в соответствии с должностным регламентом. При составлении системы целей учитываются долгосрочные и среднесрочные цели государственного органа. Для каждой цели устанавливаются показатели эффективности и результативности – «количественные или качественные характеристики деятельности, позволяющие определить степень достижения цели, оценить объем и качество полученного результата, сроки выполнения и эффективность использования ресурсов» (перечень показателей эффективности и результативности представлен в Таблице 2) [45].

## Виды показателей эффективности и результативности служащих

№ п\п	Характеристика классификации	Виды показателей эффективности и результативности
1.	По стратегическим перспективам	Повышение удовлетворенности граждан и организаций
		Эффективность использования бюджетных средств и итоги целевой деятельности
		Совершенствование организационных процессов и реализация ключевых функций
		Профессиональное развитие кадрового состава государственного органа
2.	По распределению ответственности	Индивидуальные
		Коллективные (могут применяться в случае влияния профессиональной служебной деятельности гражданского служащего на конечный результат)

Продолжение таблицы 2

3.	По способу измерения	Абсолютные – показатели, имеющие определенную размерность и единицы измерения
		Относительные – показатели в безразмерных величинах (доли) или процентах, выражающие количественное соотношение
		Средние – обобщающие показатели, характеризующие общую величину изучаемого признака в общей совокупности
4.	По динамике	Статические – качественно определенные показатели, характеризующие результативность профессиональной служебной деятельности гражданского служащего за отчетный период
		Динамические – показатели результативности, характеризующие результативность профессиональной служебной деятельности гражданского служащего посредством сравнения значений данных показателей за несколько отчетных периодов

Цели ставятся применительно к областям деятельности служащих, которые оцениваются при помощи показателей. В таблице 4 представлен

перечень оцениваемых областей деятельности, которые оцениваются при помощи показателей. В ней также демонстрируется подчинение областей деятельности локальным целям государственного органа или стратегической перспективе.

Таблица 3

Оцениваемые области деятельности служащих

№ п/п	Стратегическая перспектива	Оцениваемые области деятельности
1.	Повышение удовлетворенности граждан и организаций	Предоставление государственных услуг
		Работа с обращениями граждан и организаций
		Информирование общества о деятельности государственного органа, связи с общественностью
2.	Эффективность использования бюджетных средств и итоги целевой деятельности	Эффективность и результативность использования бюджетных средств
		Выполнение государственных программ и планов деятельности
		Нормотворческая деятельность
		Соблюдение требований законодательства и профилактика коррупционных нарушений
		Формирование доверия общества

Продолжение таблицы 3

		Итоги деятельности государственного органа за отчетный период
		Итоги деятельности - влияние на состояние целевой группы
3.	Совершенствование организационных процессов и реализация ключевых функций	Взаимодействие с другими государственными органами
		Взаимодействие между структурными подразделениями государственного органа
		Соблюдение законодательства в области деятельности государственного органа
		Контроль, надзор, мониторинг
		Разработка и согласование нормативных правовых актов и иных документов
		Работа с документами
		Работа с базами данных
		Выполнение поручений и распоряжений
		Работа по проектам, программам
		Поддержание инфраструктуры

4.	Профессиональное развитие кадрового состава государственного органа	Профессиональное развитие и дополнительное профессиональное обучение гражданских служащих
		Индивидуальное профессиональное развитие гражданских служащих
		Материальная мотивация гражданских служащих
		Стабильность кадрового состава
		Работа с кадровым резервом государственного органа
		Привлекательность государственного органа как работодателя

Инструментом проведения оценки эффективности и результативности профессионально-трудовой деятельности служащих служат карты эффективности и результативности – «документ, который содержит цели профессиональной служебной деятельности служащего, показатели эффективности и результативности и их характеристики, а также информацию о результатах оценки эффективности и результативности его профессионально-служебной деятельности» [45]. Они разрабатываются для всех служащих и используются для оценки эффективности и результативности в рамках каждого отчетного периода. Составление карт эффективности и результативности происходит в несколько стадий.

На первой стадии оцениваемый служащий совместно со своим руководителем заполняют следующие разделы карты: цели верхнего уровня; индивидуальные цели; показатели эффективности и результативности для каждой индивидуальной цели, алгоритм их расчета,

единицы измерения, веса, периодичность оценки, возможность использования результатов общественной оценки, интервал допустимых значений [45].

Затем на второй стадии в конце отчетного периода руководитель оцениваемого служащего заполняет в карте эффективности и результативности раздел «Достигнутое значение показателя», который отражает значения показателей эффективности и результативности служащего, имеющиеся на конец текущего периода. Далее происходит вычисление коэффициента достижения показателя эффективности и результативности и сопоставление значения коэффициента достижения показателя эффективности и результативности и интервала допустимых значений показателя эффективности и результативности (плановое значение допустимое значение, значение сверх плана):

$K = 1$  – достижение планового значения показателя эффективности и результативности, обозначает как достижение цели;

$K = 0,8$  – достижение допустимого значения показателя эффективности и результативности, но обозначающего невыполнение поставленной цели или достижение цели с погрешностью

$K = 1,2$  – перевыполнение показателя эффективности и результативности, обозначает перевыполнение поставленной цели.

$K_r = 1$  – требуемый уровень эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего (образец заполненной карты эффективности и результативности см. в прил. 1).

Деятельность признается нерезультативной, если фактическое значение любого показателя эффективности и результативности находится ниже интервала допустимых значений. Параллельно с этим процессом оцениваемый служащий заполняет приложение к карте эффективности и результативности по самооценке, в котором описывает свои основные

достижения, трудности, возникающие в ходе исполнения должностных обязанностей, потребности в саморазвитии и дополнительном профессиональном обучении, а также предложения по улучшению организации и повышению эффективности своей деятельности, деятельности.

На третьей стадии при подведении итогов оценки эффективности и результативности деятельности оцениваемого служащего с ним проводится интервью, на котором обсуждаются итоги его служебной деятельности, пути повышения ее эффективности и результативности, планируются цели дальнейшей служебной деятельности, ключевые показатели эффективности и результативности, их целевые значения и веса на следующий отчетный период. По итогам интервью в карту эффективности и результативности заносится одна из следующих рекомендаций:

- сохранение на текущей должности;
- пересмотр размера оплаты труда и стимулирующих выплат;
- изменение служащим замещаемой должности (повышение, передвижение, понижение);
- изменение должностных обязанностей служащего;
- профессиональное развитие служащего (направление на профессиональную переподготовку или повышение квалификации).

При определении рекомендаций также учитываются результаты самооценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности служащего. Дальнейшая деятельность служащего строится в соответствии с полученными рекомендациями.

Таким образом нам стало понятно, как работает механизм оценивания эффективности и результативности деятельности персонала в сфере государственного управления, которые являются непосредственным продолжением успешного для руководства применения методов стимулирования, так как побуждение вызывает у персонала желание

совершать активные действия. Чем более эффективно действует персонал после стимулирующих мероприятий, тем большее воздействие они на него оказали. Следовательно, эффективное применение методов стимулирования выступает в качестве основы эффективной и результативной трудовой деятельности персонала. Руководство организации, осуществляющей деятельность в сфере государственного управления, добивается более эффективной и результативной деятельности персонала для более эффективной и результативной деятельности всей организации в целом и применяет для этой цели методы поддержания и развития мотивации и стимулирования, направленные на служащих. Таким образом осуществляется влияние стимулирования на состояние служащих, их готовность прилагать больше усилий для достижения эффективности и результативности деятельности организации.

## Выводы по Главе 1

Теоретическая часть выпускной квалификационной работы, позволяет сделать вывод о том, что особенности осуществления процесса стимулирования персонала в сфере государственного управления во многом зависят от специфики и особенностей профессиональной деятельности служащих. Данный вывод основывается на принципе применения методов стимулирования, соответствующего определенным характеристикам и особенностям профессии, а также соответствующего личным особенностям сотрудников.

В случае, когда данным принципом пренебрегают, воздействие, направляемое на персонал организации, не достигает своего адресата. Для эффективного направленного стимулирующего персонал воздействия существует необходимость учитывать, как персонализированные, так и обобщенные, присущие скорее самому облику и статусу сотрудника, занимающего должность в сфере государственного управления, особенности, и в соответствии с ними использовать методы стимулирования.

Образ служащего государственного управления можно описать так: человек, являющийся образцом социального поведения для других граждан, транслятор ценностей, специалист, обладающий правовой экономической и управленческой подготовкой, определенным опытом профессиональной деятельности; морально устойчивый, компетентный, соблюдающий принципы, заложенные в основу его профессиональной деятельности. Механизм формирования мотивов такого служащего аналогичен механизму формирования мотивов работника, не занимающего должность в сфере государственного управления.

Сотрудник имеет потребности, которые стремится удовлетворить через осуществление трудовой деятельности. Это стремление

трансформируется в мотивы деятельности, которые формируют активную деятельность сотрудника, приводящую к достижению вознаграждения, способного удовлетворить текущие потребности. В списке главных потребностей выделяют более высокий доход, самостоятельность действий, карьерный рост, обеспечение своих детей благами, более продолжительный отпуск, интересный характер деятельности, гибкость рабочего графика, более короткое рабочее время. Данные потребности также выступают как возможности для применения методов стимулирования и формирования мотивации персонала, направленного извне – стимулирования.

Исследователи выделяют следующие методы стимулирования: материальные денежные, материальные неденежные, нематериальные. Особенности профессиональной деятельности сотрудников сферы государственного управления обуславливают необходимость особого подхода к применению методов стимулирования во время осуществления процесса побуждения персонала к эффективной и эффективной трудовой деятельности.

Эффективное применение методов стимулирования выступает в качестве основы эффективной и результативной трудовой деятельности персонала. Оценить успешность применения методов стимулирования служащих возможно при помощи оценки эффективности и результативности с помощью составления карт эффективности и результативности для каждого служащего.

## **ГЛАВА 2. ПОВЫШЕНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ, РЕАЛИЗУЕМОЕ ЧЕРЕЗ ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ**

### **2.1 Организация и методы исследования**

Для повышения мотивации персонала в сфере государственного управления, реализуемого через особый порядок применения методов стимулирования, необходимо выявить методы стимулирования, действующие в данный момент в организации и оказывающие максимальный эффект применительно к сотрудникам и методы стимулирования, которые не действуют. Поэтому в качестве *цели исследования* было выбрано изучение системы стимулирования организации, рассчитанное на выявление методов стимулирования, действующих на персонал в сфере государственного управления наиболее эффективно.

Процесс повышения мотивации труда персонала в сфере государственного управления, направленный на повышение эффективности и результативности деятельности служащих и основанный на особенностях применения методов стимулирования, изначально требует выявления результативных и эффективных методов стимулирования.

Обладая информацией о системе стимулирования в организации, зная ее сильные, слабые стороны и особенности, можно говорить об использовании программы повышения мотивации персонала, основанной на особенностях применения методов стимулирования.

В качестве метода исследования был использован метод анкетирования. Была составлена анкета, направленная на исследование

наиболее эффективных и действенных методов стимулирования в организации. Анкета обеспечивает сбор следующих эмпирических данных: стаж работы в сфере государственного управления; набор мотивов, определивших решение прийти работать в организацию; набор мотивов, которые в настоящее время удерживают в организации; набор методов стимулирования, которые по мнению респондентов применяются для стимулирования персонала в организации; личная оценка эффективности воздействия методов стимулирования персонала, применяемых в организации (текст анкеты приводится в Приложении № 2). Респондентам необходимо было отметить символом в анкете из предложенных тот вариант ответа, который они посчитали верным. Для выставления личной оценки эффективности воздействия методов стимулирования, применяемых в организации, была предложена шкала оценки от 1 до 10, где 1 – это минимальное стимулирующее воздействие, исходящее от стимула, а 10 – это максимальное стимулирующее воздействие, исходящее от стимула.

Среди мотивов, определивших решение прийти работать в организацию, были предложены: «Стремление реализоваться профессионально», «Стабильность и уверенность в будущем», «Престижность и авторитетность организации», «Необходимость зарабатывать на жизнь», «Высокая заработная плата».

Среди мотивов, которые в настоящее время удерживают в организации, были предложены «Престижность и авторитет организации», «Стабильность, уверенность в будущем», «Высокая заработная плата», «Стремление реализовать свой потенциал», «Невозможность найти более высокооплачиваемую работу», «Необходимость зарабатывать на жизнь».

Набор методов стимулирования, которые предлагались на выбор респондентам, включил в себя следующие методы стимулирования: «Зарботная плата», «Надбавки и доплаты», «Премиальные системы», «Полная или частичная оплата сотовой связи», «Предоставление транспорта

или оплата расходов на транспорт», «Переносной персональный компьютер», «Доставка на работу / с работы», «Негосударственное пенсионное обеспечение», «Компенсация стоимости отдыха детей», «Обязательная медицинская страховка», «Оказание материальной помощи», «Компенсация полная или частичная стоимости питания и организация питания», «Компенсация полная или частичная стоимости занятий спортом», «Предоставление служебного автомобиля для поездок на деловую встречу, переговоры, командировки и прочее», «Дополнительное медицинское страхование по расширенной программе (стоматология, госпитализация, плановые операции)», «Дополнительное медицинское страхование членов семьи», «Предоставление потребительских кредитов перед банком на неотложные нужды», «Предоставление кредитов поручительства перед банком на приобретение жилья», «Оплата обучения», «Предоставление путевок на курорты и в дома отдыха», «Обеспечение служебным жильем, компенсация стоимости аренды жилья», «Расширенные совещания, собрания коллектива», «Локальные корпоративные СМИ (газета, журнал, сайт)», «Фирменный стиль (деловые принадлежности с фирменной символикой, фирменная одежда)», «Профессиональные конкурсы», «Корпоративные праздники», «Мероприятия командообразования», «Представления к государственным, профессиональным и общественным наградам», «Доска почета», «Комплектование первичных подразделений с учетом фактора психологической совместимости».

Для анализа результатов были выбраны: метод сравнительного анализа для выявления потенциально эффективных методов стимулирования в организации, метод определения среднего значения при анализе личной оценки служащими эффективности воздействия методов стимулирования, применяемых в организации, и метод SWOT-анализа для

определения состояния системы стимулирования организации на основании полученных данных.

Респонденты - действующие сотрудники сферы государственного управления. В качестве респондентов были выбраны муниципальные служащие Администрации Верх-Исетского района г. Екатеринбурга со стажем службы в диапазоне от 2 до 25 лет. Выборка респондентов составила 30 человек.

Данное исследование предполагает следующий механизм выявления эффективных и действенных методов стимулирования:

1) В организации сферы государственного управления производится анкетирование по заранее составленной анкете, направленная на исследование системы стимулирования организации и выявление наиболее эффективных и действенных методов стимулирования в организации. При помощи анкеты собираются следующие эмпирические данные: стаж работы в сфере государственного управления; набор факторов, определивших решение прийти работать в организацию; набор факторов, которые в настоящее время удерживают в организации; набор методов стимулирования, которые по мнению респондентов применяются для стимулирования персонала в организации; личная оценка эффективности воздействия методов стимулирования, применяемых в организации;

2) Служащим предлагается выбрать мотивы, которые привлекли их на работу в организацию;

3) Служащим предлагается выбрать мотивы, которые удерживают их в организации в настоящее время;

4) Служащие выбирают из предлагаемого списка методов стимулирования те, которые, по их мнению, применяются в организации для повышения мотивации труда;

5) Служащие дают оценку тем методам стимулирования, которые они отметили, как те, что применяются в организации для повышения мотивации труда;

6) Служащие выбирают из предлагаемого списка методов стимулирования, идентичного первому, те методы стимулирования, которые бы они хотели видеть в числе применяемых в организации;

7) Производится обработка и анализ ответов служащих-респондентов: обработка и анализ предполагают определение мотивов, наиболее повлиявших на поступление на службу в прошлом, определение наиболее значимых удерживающих на службе мотивов на момент проведения анкетирования, выявление «рабочей группы» применяемых методов стимулирования, которые респонденты отмечают наиболее часто, выявление потенциальной расширенной «рабочей группы» методов стимулирования на основании ответов респондентов, сравнительный анализ применяемых и потенциально применяемых методов стимулирования: анализ функционирования сложившейся в организации системы стимулирования на основании полученных и обработанных данных: выявление сильных сторон (насколько эффективна, какие методы стимулирования преобладают), обозначение в ней слабых мест (какие пробелы стимулирования существуют, какие методы стимулирования не результативны, какие имеются ошибки в применении методов стимулирования), выявление возможных путей развития системы стимулирования (выявление методов стимулирования, используемых не в полной мере, методов стимулирования, которые не реализуются, но их возможно внедрить), обозначение угроз для системы стимулирования организации.

Дальнейшим шагом исследования является подведение итогов исследования и составление перечня практических рекомендаций для модернизации системы стимулирования в организации.

## 2.2 Обработка и анализ результатов

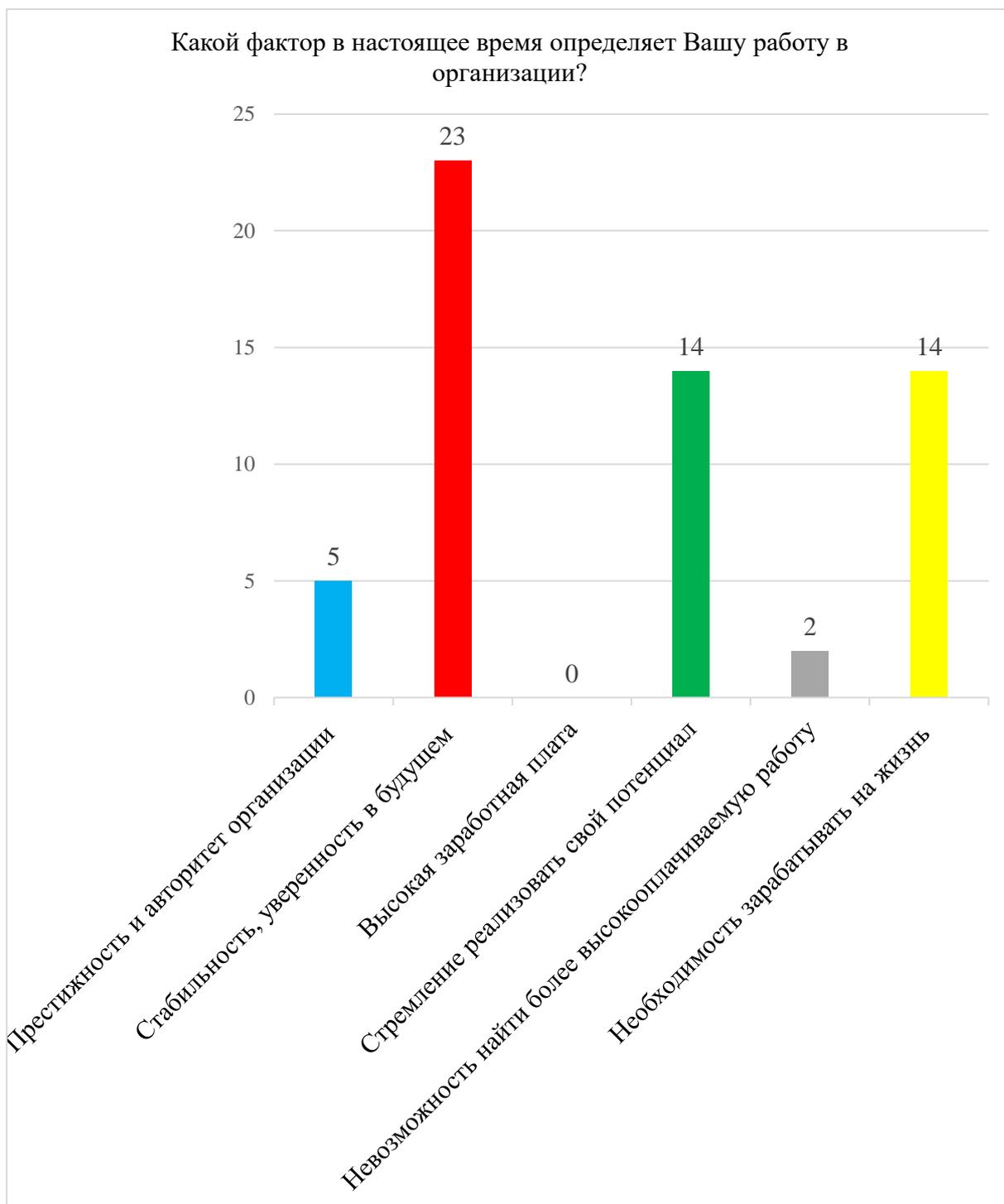
Выбирая мотивы, определившие решение прийти работать в организацию, подавляющее большинство респондентов - 77% (23 из 30 респондентов) отметили «Стабильность и уверенность в будущем». Мотив «Стремление реализовать профессионально» отметили 50% респондентов (15 из 30 респондентов), «Престижность и авторитетность организации» отметили 40% респондентов (12 из 30 респондентов), «Необходимость зарабатывать на жизнь» отметили 16% респондентов (5 из 30 респондентов), в то время как мотив «Высокая заработная плата» не отметил ни один из респондентов (Рис.2).



**Рис. 2.** Мотивы, определившие решение прийти работать в организацию

Выбирая мотивы, которые в настоящее время удерживают в организации, респонденты также отдали предпочтение мотиву «Стабильность, уверенность в будущем» (отметили 23 респондента из 30). Мотивы «Стремление реализовать свой потенциал» и «Необходимость зарабатывать на жизнь» отметили 14 респондентов из 30, мотив «Престижность и авторитет организации» - 5 респондентов из 30, мотив «Невозможность найти более высокооплачиваемую работу» отметили 2

респондента из 30, мотив «Высокая заработная плата» не отметил ни один респондент. (Рис. 3)



**Рис. 3.** Мотивы, удерживающие на работе в организации в настоящее время

В таблице 4 на основании ответов респондентов представлено сравнение применяемых методов (рис. 4) стимулирования в Администрации Верх-Исетского района г. Екатеринбурга и тех методов стимулирования, которые служащие бы хотели видеть в числе применяемых (рис.5).

Таблица 4

Сравнительная таблица методов стимулирования Администрации Верх-Исетского района г. Екатеринбурга

<b>Применяемые методы стимулирования</b>	<b>Количество ответов</b>	<b>Желаемые методы стимулирования</b>	<b>Количество ответов</b>
Оказание материальной помощи	23 (77%)	Оказание материальной помощи	14 (47%)
Надбавки и доплаты	19 (63%)	Надбавки и доплаты	7 (23%)
Премиальные системы	15 (50%)	Премиальные системы	6 (20%)
Заработная плата	12 (40%)	Заработная плата	12 (40%)
Предоставление служебного автомобиля для поездок на переговоры, командировки	12 (40%)	Предоставление служебного автомобиля для поездок на деловую встречу, переговоры, командировки и прочее	9 (30%)
Представления к государственным, профессиональным и общественным наградам	12 (40%)	Представления к государственным, профессиональным и общественным наградам	12 (40%)
Корпоративные праздники	11 (37%)	Корпоративные праздники	6 (20%)
Обеспечение служебным жильем, компенсация стоимости аренды жилья	7 (23%)	Обеспечение служебным жильем, компенсация стоимости аренды жилья	7 (23%)
Обязательная медицинская страховка	5 (17%)	Обязательная медицинская страховка	11 (37%)
Мероприятия командообразования	5 (17%)	Мероприятия командообразования	4 (13%)

Продолжение таблицы 4

Расширенные совещания, собрания коллектива	4 (13%)	Расширенные совещания, собрания коллектива	3 (10%)
Локальные корпоративные СМИ (газета, журнал, сайт)	4 (13%)	Локальные корпоративные СМИ (газета, журнал, сайт)	3 (10%)
Компенсация стоимости отдыха детей	3 (10%)	Компенсация стоимости отдыха детей	9 (30%)
Профессиональные конкурсы	3 (10%)	Профессиональные конкурсы	1 (3%)
Негосударственное пенсионное обеспечение	2 (7%)	Негосударственное пенсионное обеспечение	3 (10%)
Дополнительное медицинское страхование по расширенной программе	2 (7%)	Дополнительное медицинское страхование по расширенной программе	21 (70%)
Предоставление путевок на курорты и в дома отдыха	1 (3%)	Предоставление путевок на курорты и в дома отдыха	14 (47%)
-	-	Оплата обучения	17 (57%)
-	-	Дополнительное медицинское страхование членов семьи	9 (30%)
-	-	Предоставление кредитов поручительства перед банком на приобретение жилья	9 (30%)
-	-	Компенсация полная или частичная стоимости занятий спортом	8 (27%)

Продолжение таблицы 4

-	-	Предоставление потребительских кредитов поручительства перед банком на неотложные нужды	8 (27%)
-	-	Полная или частичная оплата сотовой связи	7 (23%)
-	-	Предоставление транспорта или оплата расходов на транспорт	7 (23%)
-	-	Компенсация полная или частичная стоимости питания и организация питания	7 (23%)
-	-	Переносной персональный компьютер	5 (17%)
-	-	Фирменный стиль (деловые принадлежности с фирменной символикой, фирменная одежда)	4 (13%)
-	-	Комплектование первичных подразделений с учетом фактора психологической совместимости	3 (10%)
-	-	Доставка на работу / с работы	2 (7%)
-	-	Доска почета	1 (3%)

По результатам анализа данных исследования наиболее ощутимыми из применяемых для персонала методами стимулирования в организации являются: «Оказание материальной помощи», «Надбавки и доплаты», «Премияльные системы», «Заработная плата», «Предоставление служебного автомобиля для поездок на переговоры, командировки», «Представления к государственным, профессиональным и общественным

наградам», так именно их отмечает наибольшее число респондентов – 23 (77%), 19 (63%), (50%), 12 (40%), 12 (40%) и 12 (40%) респондентов из 30 (100%) соответственно. Кроме того, ощутимым методом стимулирования в организации являются корпоративные праздники. Другие методы стимулирования оказались менее ощутимы в плане воздействия на персонал: их отмечают реже или не отмечают совсем. Таблица 4 наглядно демонстрирует пробелы в области применения методов стимулирования в системе стимулирования организации. Наибольшие пробелы отмечаются в группе неденежных материальных методов стимулирования и группе нематериальных методов стимулирования. Группа материальных методов стимулирования, согласно ответам респондентов, представлена в организации всеми из предложенных в анкете методами стимулирования.



**Рис. 4.** Методы стимулирования, применяемые в Администрации Верх-Исетского района г.Екатеринбурга



**Рис. 5. Методы стимулирования в организации, желаемые служащими Администрации Верх-Исетского района г.Екатеринбурга**

Наибольший стимулирующий потенциал согласно данным исследования имеет метод «Оплата обучения». Затем стимулировать деятельность сотрудников способны такие методы как: «Дополнительное медицинское страхование членов семьи», «Предоставление кредитов поручительства перед банком на приобретение жилья», «Предоставление потребительских кредитов поручительства перед банком на неотложные нужды», «Компенсация полная или частичная стоимости занятий спортом», «Компенсация полная или частичная стоимости питания и организация питания», «Полная или частичная оплата сотовой связи», «Предоставление транспорта или оплата расходов на транспорт». Другие неприменяемые методы стимулирования менее востребованы, соответственно эффект от их воздействия будет единичным.

Также стоит отметить, что респонденты отмечают в качестве желаемых методов стимулирования и те, что уже применяются в организации, но ощутимы в недостаточной мере. К таким методам можно отнести: «Дополнительное медицинское страхование по расширенной программе», «Предоставление путевок на курорты и в дома отдыха», «Обязательная медицинская страховка», «Компенсация стоимости отдыха детей».

Что касается личной оценки применяемых в организации методов стимулирования, то сразу необходимо отметить, что не все из респондентов, которые отметили применяемые в организации методы стимулирования затем следовали инструкции анкеты и давали им оценку. Два респондента оценили абсолютно все методы стимулирования, другие оценивали только часть методов стимулирования, которые отметили как те, что применяются в организации. Тем не менее, на основании полученных данных было вычислено среднее значение оценок служащих, которое представлено в Таблице 5.

Таблица 5

Оценка служащими Администрации Верх-Исетского района г.  
Екатеринбурга методов стимулирования в организации

<b>Название метода стимулирования</b>	<b>Средняя оценка метода</b>	<b>Количество ответов</b>
Премиальные системы	6,4	7 (23%)
Оказание материальной помощи	6,1	11 (37%)
Предоставление служебного автомобиля для поездок на деловую встречу, переговоры, командировки и прочее	6,1	7 (23%)
Мероприятия командообразования	5,75	4 (13%)
Корпоративные праздники	5,6	9 (30%)
Заработная плата	5,5	8 (27%)
Локальные корпоративные СМИ (газета, журнал, сайт)	5,3	3 (10%)
Расширенные совещания, собрания коллектива	5,25	4 (13%)
Представления к государственным, профессиональным и общественным наградам	4,87	8 (27%)
Надбавки и доплаты	4,5	10 (33%)
Обеспечение служебным жильем, компенсация стоимости аренды жилья	4,25	4 (13%)
Профессиональные конкурсы	3,6	3 (10%)
Предоставление путевок на курорты и в дома отдыха	3	3 (10%)
Компенсация стоимости отдыха детей	2,6	3 (10%)
Обязательная медицинская страховка	2,3	3 (10%)
Фирменный стиль (деловые принадлежности с фирменной символикой, фирменная одежда)	2	3 (10%)
Полная или частичная оплата сотовой связи	1	2 (7%)
Предоставление транспорта или оплата расходов на транспорт	1	2 (7%)
Переносной персональный компьютер	1	3 (10%)
Доставка на работу / с работы	1	2 (7%)

## Продолжение таблицы 5

Негосударственное пенсионное обеспечение	1	3 (10%)
Компенсация полная или частичная стоимости питания и организация питания	1	1 (3%)
Компенсация полная или частичная стоимости занятий спортом	1	1 (3%)
Дополнительное медицинское страхование по расширенной программе (стоматология, госпитализация, плановые операции)	1	3 (10%)
Дополнительное медицинское страхование членов семьи	1	2 (7%)
Предоставление потребительских кредитов поручительства перед банком на неотложные нужды	1	2 (7%)
Предоставление кредитов поручительства перед банком на приобретение жилья	1	2 (7%)
Оплата обучения	1	2 (7%)
Доска почета	1	2 (7%)
Комплектование первичных подразделений с учетом фактора психологической совместимости	1	2 (7%)

В связи с тем, что оценка части методов была произведена одним или двумя респондентами, то мы не будем считать эти данные объективными, так как их недостаточно даже для выявления уровня тенденции отношения служащих к данным методам. Рассмотрим оценку стимулирующего воздействия тех методов, где получено наибольшее число ответов. На основании ответов можно сделать вывод о том, что наибольшее стимулирующее воздействие на служащих Администрации Верх-Исетского района г. Екатеринбурга оказывают материальные денежные методы стимулирования. Именно данные методы указываются в качестве наиболее значимых.

Таблица 6

Наиболее значимые методы стимулирования в Администрации Верх-Исетского района г. Екатеринбурга

Название метода стимулирования	Средняя оценка метода	Количество ответов
Премиальные системы	6,4	7 (23%)
Оказание материальной помощи	6,1	11 (37%)
Корпоративные праздники	5,6	9 (30%)
Заработная плата	5,5	8 (27%)
Надбавки и доплаты	4,5	10 (33%)

По результатам исследования можно сделать следующие выводы:

1) В Администрации Верх-Исетского района г. Екатеринбурга организована стабильно функционирующая система стимулирования персонала; применяемые методы стимулирования справляются со своей основной функцией – стимулировать,

2) Методы стимулирования направлены на удержание персонала в организации и создание условий исполнения должностных обязанностей; отсутствует единая направленная структурированная деятельность по повышению мотивации служащих; применение методов стимулирования осуществляется не в полной мере;

3) У Администрации Верх-Исетского района г. Екатеринбурга есть потенциал в направлении повышения мотивации труда служащих через внедрение еще не применяемых методов стимулирования; имеется потенциал в направлении повышения мотивации труда служащих через усовершенствование имеющихся методов стимулирования;

4) Общая загруженность отдела кадровой и муниципальной службы Администрации Верх-Исетского района г. Екатеринбурга не обеспечивает должным образом проведение структурированной

направленной целостной деятельности по повышению мотивации служащих; бюджет города может не выделить финансирования для внедрения дополнительных материальных неденежных методов стимулирования; бюджет города может не выделить финансирования для дополнительных денежных методов стимулирования.

### **2.3 Рекомендации по повышению эффективности системы стимулирования и мотивации персонала в сфере государственного управления**

На основании результатов исследования системы стимулирования Администрации Верх-Исетского района г. Екатеринбурга автором выпускной квалификационной работы сформулированы следующие рекомендации:

- 1) Организовать в организации направленную структурированную деятельность по повышению мотивации служащих, функционирующую на постоянной основе, а не единовременно;
- 2) Проводить регулярный ежеквартальный анализ уровня мотивации служащих Администрации Верх-Исетского района г. Екатеринбурга;
- 3) Провести анализ выделенных Администрации Верх-Исетского района г. Екатеринбурга бюджетных средств на предмет их оптимизации и выделения бюджетных средств для повышения эффективности применяемых материальных денежных методов стимулирования и внедрения дополнительных материальных неденежных методов стимулирования;
- 4) Обеспечить применение методов стимулирования в полной мере;

а) Максимально персонализировать процесс применения методов стимулирования (составить для каждого служащего карту мотивации, включающую личные ценностные ориентации служащего, основные мотивы трудовой деятельности, динамику уровня мотивации, применяемые к нему текущие методы стимулирования, потенциально применяемые методы стимулирования, способные повысить мотивацию, индивидуальные особенности применения методов стимулирования относительно данного служащего);

б) Внедрять новые и развивать уже применяемые в организации методы стимулирования, обеспечивающие социальные гарантии;

в) Сформировать индивидуальное стимулирующее предложение для каждого служащего, основанное на индивидуальном применении методов стимулирования.

Автор выпускной квалификационной работы предлагает следующий вариант индивидуального стимулирующего предложения:

Индивидуальное стимулирующее предложение муниципального  
служащего Иванова И. И

Цель индивидуального стимулирующего предложения	Поддержание и развитие мотивации муниципального служащего Иванова И. И.	
Срок действия индивидуального стимулирующего предложения	3 квартал 2018 года	
Сведения о начальных мотивах трудовой деятельности	Стремление реализовать профессионально Стабильность и уверенность в будущем Престижность и авторитетность организации	
Сведения о текущих мотивах трудовой деятельности	Престижность и авторитет организации Стабильность, уверенность в будущем Стремление реализовать свой потенциал	
Методы стимулирования, применяемые к служащему		Оценка служащим мотивационного воздействия
	Заработная плата	1
	Надбавки и доплаты	1
	Премииальные системы	7
	Оказание материальной помощи	2
	Расширенные совещания, собрания коллектива	5
	Профессиональные конкурсы	6
Желаемые методы стимулирования	Заработная плата	1
	Надбавки и доплаты	1
	Премииальные системы	7
	Предоставление транспорта или оплата расходов на транспорт	6

Основные вознаграждения индивидуального стимулирующего предложения	Премия в размере 10% от основного оклада, Предоставление транспорта в пользование или частичная оплата расходов на транспорт, при условии фактического % достижения показателей ожидаемых результатов сверх плана = > 100%		
Основные мероприятия индивидуального стимулирующего предложения	Повысить качество удовлетворенности граждан муниципальными услугами Обеспечить качественное выполнение поручений Обеспечить своевременность и полноту выполнения плана		
Показатели	Доля исполненных поручений	Полнота выполнения плана	Средняя оценка удовлетворенности получателей муниципальных услуг
Плановое значение показателя	100%	100%	90%
Ожидаемые результаты индивидуального стимулирующего предложения	Успешная реализация индивидуального стимулирующего предложения позволит: - поддержать уровень профессионализма кадрового состава органов местного самоуправления за счет ежегодного количества муниципальных служащих с высокими показателями уровня мотивации, не менее 85 ед.; - повысить уровень удовлетворенности граждан качеством предоставления муниципальных услуг до 90%; - обеспечить уровень эффективности и результативности сотрудников подразделений органов местного самоуправления, не ниже 99%; - обеспечить бесперебойное качественное выполнение планов, поручений по курируемому направлению, не ниже 99%;		

## Выводы по Главе 2

Практическая часть выпускной квалификационной работы позволяет сформулировать следующие выводы:

1) Основные мотивы персонала начинать трудовую деятельность в сфере государственного управления – социальные гарантии, достижение стабильного положения в общественной жизни, обретение уверенности в будущем и стремление реализоваться профессионально;

2) Основные мотивы персонала продолжать трудовую деятельность в сфере государственного управления – социальные гарантии, достижение стабильного положения в общественной жизни, обретение уверенности в будущем, реализация своего потенциала, необходимость зарабатывать на жизнь;

3) Наибольшее стимулирующее воздействие на персонал в сфере государственного управления оказывают материальные денежные методы стимулирования;

4) Применяемые методы стимулирования не обеспечивают в полной мере удовлетворение потребностей служащих, учитывают не все мотивы трудовой деятельности;

5) В системе стимулирования существуют пробелы: денежные материальные методы стимулирования наиболее значимы, но недостаточно эффективны, неденежные материальные методы стимулирования и нематериальные методы стимулирования представлены не в полном объеме;

6) Повышение мотивации персонала в сфере государственного управления с помощью особенностей применения методов стимулирования заключается в персонализации процесса применения методов стимулирования, применении методов стимулирования, основанных на мнении служащих, их персональных предпочтениях по использованию методов стимулирования.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучение особенностей применения методов стимулирования персонала в сфере государственного управления и применение полученных данных на практике является основой для формирования устойчивой и сильной мотивации персонала в сфере государственного управления. От устойчивой и сильной мотивации осуществлять служебные обязанности на высоком профессиональном уровне в соответствии с квалификационными требованиями зависит уровень эффективности и результативности исполнения служащими своих служебных обязанностей. Уровень эффективности и результативности исполнения служебных обязанностей отдельного служащего влияет на эффективность и результативность исполнения организациями сферы государственного управления своих обязанностей по обеспечению благополучия жизни граждан и качество предоставления гражданам государственных услуг.

В выпускной квалификационной работе сотрудник сферы государственного управления рассматривается через призму особенностей профессиональной деятельности государственного и муниципального служащего, личных особенностей, ценностных ориентаций, мотивов, предопределяющих служебную деятельность, и стимулов, повышающих его мотивацию более активно исполнять свои служебные должностные обязанности.

Основными мотивами персонала начинать трудовую деятельность в сфере государственного управления являются социальные гарантии, достижение стабильного положения в общественной жизни, обретение уверенности в будущем и стремление реализоваться профессионально. Одновременно с этим, основными мотивами персонала продолжать трудовую деятельность в сфере государственного управления также являются социальные гарантии, достижение стабильного положения в

общественной жизни, обретение уверенности в будущем, реализация своего потенциала, необходимость зарабатывать на жизнь.

Механизм применения методов стимулирования основывается на наличии у служащих потребностей, которые они стремятся удовлетворить через осуществление трудовой деятельности. Это стремление трансформируется в мотивы деятельности, которые формируют активную деятельность сотрудника, приводящую к достижению вознаграждения. В качестве вознаграждения предстает определенное благо, способное удовлетворить текущие потребности, которое служащий получает от организации. Предложение различных благ является применением различных методов стимулирования. В зависимости от природы блага или вознаграждения методы стимулирования могут быть материальными денежными, материальными неденежными и нематериальными.

Наибольшее стимулирующее воздействие на персонал в сфере государственного управления оказывают материальные денежные методы стимулирования. Однако, применяемые материальные денежные методы стимулирования не обеспечивают в полной мере удовлетворение потребностей служащих. Призванные их восполнить неденежные материальные методы стимулирования и нематериальные методы стимулирования представлены не в полном объеме. Кроме того, применяемые методы стимулирования не основаны полностью на потребностях и мотивах трудовой деятельности служащих.

Работа с данными особенностями применения методов стимулирования в процессе осуществления стимулирующего воздействия на персонал повышает эффективность использования различных методов стимулирования персонала и обеспечивает повышение мотивации. Следовательно, эффективное применение методов стимулирования выступает в качестве основы эффективной и результативной трудовой деятельности персонала в сфере государственного управления.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Государственная программа Свердловской области «Развитие кадровой политики в системе государственного и муниципального управления Свердловской области и противодействие коррупции в Свердловской области до 2020 года» (с изменениями на: 29.07.2015)
2. Конституция Российской Федерации (с учетом поправок, внесенных Законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ)
3. Областная целевая программа «Развитие кадровой политики в системе государственного и муниципального управления в Свердловской области на 2013 – 2015 годы» – Режим доступа: <http://82.151.200.149/documents/4983?items=1&page=1>
4. Проект Министерства финансов «Основные направления бюджетной политики на 2016 год и на плановый период 2017 и 2018 годов»
5. Проект Указа Президента РФ «О федеральной программе «Развитие государственной службы Российской Федерации (2015 - 2018 годы)» и плане мероприятий по развитию государственной службы Российской Федерации (2015 – 2018 годы)» (по состоянию на 29.01.2015) (подготовлен Минтрудом России)
6. Распределение земель Российской Федерации по категориям в разрезе субъектов Российской Федерации (на 1 января 2017 года) [Текст]
7. Указ Президента Российской Федерации от 14.11.2017 № 548 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» – Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201711150027?index=0&rangeSize=1>
8. Указ президента РФ № 601 «Об основных направлениях

совершенствования системы государственного управления» – Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102156335>

9. Указ Президента РФ от 10.03.2009 N 261 (ред. от 10.08.2012) «О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009 - 2013 годы)»

10. Указ Президента РФ от 19.11.2002 N 1336 (ред. от 15.11.2004, с изм. от 12.12.2005) «О Федеральной программе «Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003 - 2005 годы)» [Текст]

11. Федеральная программа «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010-2018 годы)» (утв. Распоряжением Правительства РФ от 22 апреля 2010 г. № 636-р) [Текст] – Режим доступа: [http://base.garant.ru/198135/71f6cf1c892bf989d740128e20aa5f01/#block\\_1000](http://base.garant.ru/198135/71f6cf1c892bf989d740128e20aa5f01/#block_1000)

12. Федеральный закон от 02.03.2007 N 25-ФЗ (ред. от 18.04.2018) «О муниципальной службе в Российской Федерации» – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_66530/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/)

13. Федеральный закон от 27.05.2003 N 58-ФЗ (ред. от 23.05.2016) «О системе государственной службы Российской Федерации» – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_42413/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413/)

14. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом. Технологии: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 061100 «Менеджмент организации» и 061200 «Управление персоналом» [Текст] / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 192 с. – Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=114558](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=114558)

15. Байдаков, А.Н., Черникова, Л.И., Кенина, Д.С и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебное пособие / Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь, 2017. – 115 с. – Режим доступа:

[http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=484917](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=484917)

16. Васильева Е. И., Зерчанинова Т. Е., Ручкин А. В. Оценка эффективности деятельности государственных служащих [Текст] // Управленческое консультирование. № 4. 2016 – С. 14-26 – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/otsenka-effektivnosti-deyatelnosti-gosudarstvennyh-sluzhaschih>

17. Ветрова, Е. А. Основы государственного управления : учебно-методическое пособие [Текст] / Е.А. Ветрова, Е.Е. Кабанова – Изд. 2-е, стер. – М. ; Берлин : Директ-Медия, 2018. – 367 с. – Режим доступа: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=480162](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=480162)

18. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. [Текст] – 4-е изд., перераб. И доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 511 с. – (Серия «Золотой фонд российских учебников».) – Режим доступа: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=114981](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=114981)

19. Джордж Дж. М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления: Учеб. пособие для вузов [Текст] / Пер. с англ. Под ред. Проф. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 460 с. – Режим доступа: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=114431](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=114431)

20. Дятлов А.П. Мотивация государственных служащих. [Текст] – М.: Лаборатория Книги, 2012 – 105 с. – Режим доступа: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=141238](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=141238)

21. Зайцева Т. В. Материальное стимулирование государственных служащих в условиях ограниченного бюджетного финансирования [Текст] // Вопросы государственного и муниципального управления. 2016. № 4. – С. 179-196 – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/materialnoe-stimulirovanie-gosudarstvennyh-sluzhaschih-v-usloviyah-ogranichennogo-byudzhetnogo-finansirovaniya>

22. Кабашов С.Ю. Государственная служба Российской Федерации: учеб. пособие [Текст] / С.Ю. Кабашов. – 3-е изд., стер. – М. : Флинта, 2017.

– 305 с. – Режим доступа:  
[http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=54556](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=54556)

23. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : Учебник [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 524 с.

24. Ким С.А. Теория управления : Учебник для бакалавров [Текст] / С.А. Ким. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 240 с. – Режим доступа:  
[http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=453271](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=453271)

25. Колмыкова, М. А. Государственный интерес как основа деятельности органов государственного управления : учебное пособие [Текст] / М. А. Колмыкова, Н.И. Селиверстова; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург : ОГУ, 2016 – 122 с. – Режим доступа:  
[http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=468813](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=468813)

26. Корзенко Н.И., Хорева А.С. Стимулирование и мотивация труда в организации [Текст] // Вестник ЧелГУ . 2015. №1 (356). С. 127-128.

27. Кудряшова Л.В. Основы государственного и муниципального управления : учебное пособие : в 2 ч. [Текст] / Л.В. Кудряшова. – Томск : ФДО, ТУСУР, 2016. – Ч. I : Основы государственного управления. – 133 с. – Режим доступа: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=480814](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=480814)

28. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст] – М.: Вильямс, 2017. — 672 с.

29. Миляева, Л. Г. Теоретико-методические аспекты мотивации и стимулирования труда персонала организаций: монография. [Текст] – Московская обл., Ногинск: АНАЛИТИКА РОДИС, 2017. – 180 с. – Режим доступа:

<https://books.google.ru/books?id=DpA4DwAAQBAJ&lpg=PA50&dq=%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BC%D1%83%D0%BB%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D1%82%D1%80%D>

1%83%D0%B4%D0%B0&hl=ru&pg=PA50#v=onepage&q=%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BC%D1%83%D0%BB%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%B0&f=false

30. Мухина Е.Р. Основы теории мотивации [Текст] // МНИЖ. 2015. №3-3 (34). С.71-72.

31. Овсянникова, Е.А., Психология управления [Текст] : учеб. пособие /Е.А. Овсянникова, А.А. Серебрякова. – 2-е изд., перераб. – М. : ФЛИНТА, 2015. – 222 с. – Режим доступа: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=279817](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=279817)

32. Охотский Е.В. Государственный служащий: статус, профессия, призвание: Учебно-методический комплекс [Текст] / Е.В. Охотский. – Москва: Экономика, 2011. – 702 с. (Высшее образование)

33. Пикулькин, А.В. Система государственного управления : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности 080504 «Государственное и муниципальное управление» [Текст] / А.В. Пикулькин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 639 с. – (Серия «Золотой фонд российских учебников»). – Режим доступа: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=114499](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=114499)

34. Пырьев, Е. А. Психология труда : учебное пособие [Текст] / Е. А. Пырьев. – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 457 с. – Режим доступа: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=454057](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=454057)

35. Райзберг, Б.А. Психологические основы управления: Учеб. пособие для студентов вузов [Текст] / Б.А. Райзберг, А.К. Тутунджян. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 239 с. – Режим доступа: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=114549](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=114549)

36. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Организационное поведение»,

«Мотивация персонала» [Текст] / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 312 с. – Режим доступа: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=115175](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=115175)

37. Управление персоналом организации: Учебник [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.

38. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М., ЮНИТИ, 2015. – 561 с. – Режим доступа: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=118464&sr=1](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=118464&sr=1)

39. Шапиро, С.А. Практикум по дисциплине «Мотивация трудовой деятельности»: учебное пособие / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М.-Берлин : Директ-Медиа, 2015. – с. 87 – Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=272158](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=272158)

40. Шарин В.И. Проблемы формирования мотивации в системе государственной гражданской службы Российской Федерации [Текст] // Известия УрГЭУ 3 (53) 2014. – С. 62-68 – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/problemy-formirovaniya-motivatsii-v-sisteme-gosudarstvennoy-grazhdanskoj-sluzhby-rossiyskoj-federatsii>

41. Шаховой, В.А. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие, 4 –е изд. [Текст] / В.А. Шаховой, С.А. Шапиро. Мотивация трудовой деятельности Авторы: Шаховой В. А., Шапиро С. А. – М.-Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 425 с. – Режим доступа: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=272218](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=272218)

42. Эриашвили, Н.Д Основы менеджмента: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям [Текст] / под ред. И.В. Бородушко, В.В. Лукашевича. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 271 с. – Режим доступа: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=118632](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=118632)

43. 10 крупнейших работодателей России среди частных компаний — 2017 : Журнал FORBES [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/351113-10-krupneyshih-rabotodateley-rossii-sredi-chastnyh-kompaniy-2017>

44. Государственная служба и кадровая политика: Основы государственной службы и кадровой политики [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://librisum.com/gossab/index.htm>

45. Методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку): Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosmintrud.ru/programms/gossluzhba/16/4/0>

46. О системе государственной службы Российской Федерации: Госслужба [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://gossluzhba.gov.ru/Page/Index/Sistema\\_gosudarstvennoy\\_sluzhby](https://gossluzhba.gov.ru/Page/Index/Sistema_gosudarstvennoy_sluzhby)

47. Подписан Указ об основных направлениях совершенствования системы госуправления : Официальные сетевые ресурсы Президента России: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kremlin.ru/events/president/news/15239>

48. Сведения о наличии и распределении земель в Российской Федерации на 01.01.2017 (в разрезе субъектов Российской Федерации) : Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестр): [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://rosreestr.ru/site/activity/sostoyanie-zemel-rossii/gosudarstvennyu-natsionalnyu-doklad-o-sostoyanii-i-ispolzovanii-zemel-v-rossiyskoy-federatsii/>

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Образец заполненной карты эффективности и результативности для метода оценки достижения целей с использованием показателей эффективности и результативности

Заполняется в начале отчетного периода при постановке целей профессиональной служебной деятельности оцениваемого гражданского служащего и согласовании показателей эффективности и результативности											Заполняется по завершению отчетного периода на этапе оценки		
Цели верхнего уровня	Индивидуальные цели	Показатель	Вес показателя (от 0 до 1)	Периодичность оценки показателя	Алгоритм расчета показателя	Единица измерения	Возможность использования общественной	Невыполнение (нижняя допустима)	Плановое значение показателя (100%)	Значение сверх плана (верхняя)	Достигнутое значение показателя	Индекс выполнения показателя	Фактический индекс выполнения показателя с учетом
Повысить удовлетворенность получателей государственных услуг, оказываемых государственным органом	Повысить удовлетворенность получателей государственных услуг деятельностью, связанной с оказанием государственной услуги	Средняя оценка удовлетворенности получателей государственных услуг работой гражданског о служащего	0,35	1 раз в квартал	сумма всех оценок/кол-во опрошенных	балл	да	3,5	4	5	<b>4,2</b>	1,2	42%

Обеспечивать бесперебойное качественное выполнение планов, поручений по курируемому направлению	Обеспечивать качество подготовленных решений по курируемому направлению...	Доля согласованных решений	0,3	1 раз квартал	кол-во согласованных решений/общее кол-во вынесенных решений за период*100	%	нет		100%		<b>100%</b>	1	30%
	Обеспечивать своевременность и полноту выполнения плана деятельности	Полнота выполнения плана	0,35	1 раз квартал	факт/план*100%	%	нет	60%	75%	100%	<b>75%</b>	1	35%
<b>ИТОГОВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ</b>			1										<b>107,0%</b>

\*Рекомендуется нижнюю и верхнюю границы устанавливать в интервале от 80 до 100% от выполнения планового значения. При этом результат считать достигнутыми при выполнении плана не менее чем на 80%.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Анкета «Исследование системы мотивации и стимулирования профессиональной деятельности»

Укажите Ваш текущий стаж государственной/муниципальной службы \_\_\_\_\_

**Что определило Ваше решение прийти на работу в организацию?**

*(отметьте ✓ один или несколько вариантов (но не более трех))*

Стремление реализоваться профессионально	Стабильность и уверенность в будущем	Престижность и авторитетность организации	Необходимость зарабатывать на жизнь	Высокая заработная плата

**Какой фактор в настоящее время определяет Вашу работу в организации?**

*(отметьте ✓ один или несколько вариантов (но не более трех))*

Престижность и авторитет организации	Стабильность, уверенность в будущем	Высокая заработная плата	Стремление реализовать свой потенциал	Невозможность найти более высокооплачиваемую работу	Необходимость зарабатывать на жизнь

<b>Название стимула</b>	<b>Отметьте стимулы, используемые в Вашей организации (✓)</b>	<b>Оцените насколько Вас мотивируют стимулы, используемые в Вашей организации (по шкале от 1 до 10, где 1 - не мотивируют совсем, 10 – полностью мотивируют)</b>	<b>Отметьте стимулы, которые Вы бы хотели видеть в числе используемых в Вашей организации (✓)</b>
Заработная плата			
Надбавки и доплаты			
Премиальные системы			
Полная или частичная оплата сотовой связи			
Предоставление транспорта или оплата расходов на транспорт			
Переносной персональный компьютер			
Доставка на работу / с работы			
Негосударственное пенсионное обеспечение			
Компенсация стоимости отдыха детей			
Обязательная медицинская страховка			
Оказание материальной помощи			

Компенсация полная или частичная стоимости питания и организация питания			
Компенсация полная или частичная стоимости занятий спортом			
Предоставление служебного автомобиля для поездок на деловую встречу, переговоры, командировки и прочее			
Дополнительное медицинское страхование по расширенной программе (стоматология, госпитализация, плановые операции)			
Дополнительное медицинское страхование членов семьи			
Предоставление потребительских кредитов поручительства перед банком на неотложные нужды			
Предоставление кредитов поручительства перед банком на приобретение жилья			
Оплата обучения			
Предоставление путевок на курорты и в дома отдыха			

Обеспечение служебным жильем, компенсация стоимости аренды жилья			
Расширенные совещания, собрания коллектива			
Локальные корпоративные СМИ (газета, журнал, сайт)			
Фирменный стиль (деловые принадлежности с фирменной символикой, фирменная одежда)			
Профессиональные конкурсы			
Корпоративные праздники			
Мероприятия командообразования			
Представления к государственным, профессиональным и общественным наградам			
Доска почета			
Комплектование первичных подразделений с учетом фактора психологической совместимости			