

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Казанский государственный аграрный университет»

Институт экономики

Направление подготовки 38.03.04 Государственная и муниципальное
управление

Кафедра управления сельскохозяйственным производством

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

к.э.н. доцент Савушкина Л.Н.
«17» июня 2019г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**Совершенствование мотивации деятельности государственных
служащих в Государственном казенном учреждении Поисково-
спасательной службе РТ**

Обучающийся:

Замалетдинова Диана Шаукатовна

Руководитель:

к.э.н., доцент

Закиров Зуфар Расыхович

Рецензент:

Казань 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ	6
1.1 Содержания понятия мотивации.....	6
1.2 Роль и значение мотивации государственных служащих.....	14
1.3 Методы мотивации государственных служащих	16
2. АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВВ ПОИСКОВО- СПАСАТЕЛЬНОЙ СЛУЖБЕ РТ	26
2.1. Общая характеристика Государственного казенного учреждения поисково-спасательной службы РТ.....	26
2.2 Исследование мотивации в организации на примере поисково- спасательной службы РТ	28
2.3 Проблемы мотивации и стимулирования на примере поисково- спасательной службы РТ	36
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ ПОИСКОВО-СПАСАТЕЛЬНОЙ СЛУЖБЫ РТ	40
3.1 Направления мотивации государственных служащих.....	40
3.2. Рекомендуемые способы мотивирования.....	43
3.3 Анализ эффективности предложенных мероприятий.....	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	51
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	55

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время реформы системы государственного управления продолжают: увеличивается пенсионный возраст государственных служащих, активно ведется борьба с коррупцией, перераспределяются полномочия органов государственной власти. Целью проводимых реформ является кардинальное повышение эффективности деятельности государственных служащих в интересах развития гражданского общества и укрепления государства, создание целостной системы государственной службы с учетом исторических, культурных, национальных и иных особенностей.

Достижение поставленной цели обеспечивается целым комплексом организационных, финансовых, правовых мер. В их числе немалую роль играет правовое регулирование общественных отношений, связанных с прохождением государственной службы.

Практика показывает, что глубокое преобразование в общественной жизни невозможно осуществить без значительных изменений в кадровой политике, коренной перестройки кадровой работы. Совершенствование законодательства, регламентирующего служебные отношения государственных служащих, напрямую связано с выполнением задачи кардинального повышения эффективности государственной службы. Этим и объясняется актуальность данной работы.

Эффективность государственной службы связана с организацией профессиональной деятельности, качественной подготовкой, переподготовкой, повышением квалификации кадров и научно-методическим обеспечением их функционирования.

В проводимых в настоящее время научных исследованиях по проблемам государственной и муниципальной службы все более четко формируется идея использования инновационных технологий управления

системой мотивации в кадровых процессах, в том числе профессиональным развитием.

Однако в науке в управленческой практике еще не выработаны достаточно обоснованные критерии комплексной оценки уровня мотивации государственных служащих, в кадровой политике отсутствует концептуальная основа современных кадровых технологий профессионального развития и усвоения государственным служащим профессиональных и этических ценностей, норм и правил кадровой культуры.

Таким образом, объектом данного исследования является система мотивации государственных служащих.

Предметом исследования являются материальные и нематериальные стимулы как мотивация государственных служащих.

Цель работы –изучение системы мотивации государственных служащих и выработка предложений по совершенствованию мотивации, как материальными, так и нематериальными способами.

Место прохождения практики – отдел кадров ГКУ ПСС РТ, которое находится в Советском районе г.Казань. В данной организации происходило ознакомление с мотивацией сотрудников, как отдела кадров, так и всех сотрудников организации в целом.

Для достижения вышеставленной цели были определены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы мотивации;
2. Проанализировать сложившуюся систему мотивации государственных служащих на изучаемом предприятии;
3. Разработать предложение по совершенствованию системы мотивации государственных служащих в данной организации.

Методы исследования включают в себя анализ нормативно-правовой базы, анализ научной литературы, связанной с исследованием подходов к определению мотивации государственных служащих, применение

логического и сравнительного анализа, а также анализ социологических исследований.

В ходе написания дипломной работы использовались системный, комплексный, ситуативный подходы, а также социально-психологический метод (анкетирование).

Практическое применение данной работы заключается в совершенствовании системы мотивации государственных служащих с помощью внедрения дополнительных нематериальных стимулов.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

1.1 Содержание понятия мотивации

Существует большое количество мотивационных теорий, из которых и складывается понятие мотивации, и которые в той или иной степени свойственны каждому человеку. К сожалению, четкого и общепризнанного определения понятия мотивации не существует, но приведем самые встречающиеся из них.

«Мотивация выступает как основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы» [5, с.23].

«Мотивация – побуждение человека к труду, являющееся результирующей системой внутренних побудительных элементов, таких, как потребности, интересы, ценностные ориентации, с одной стороны, с другой – отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды, т.е. внешние стимулы, побуждающие к трудовой деятельности».

«Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных целей» [15].

Конечно, каждый автор дает определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы. Мотив является показателем того, что и как нужно исполнять для удовлетворения потребностей человека.

На мой взгляд, более широко раскрывает понятие мотивации, следующее определение Э.А.Уткина: «Мотивация – состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации». В данном определении мотив характеризуется двумя составными элементами. (Рис. 1)

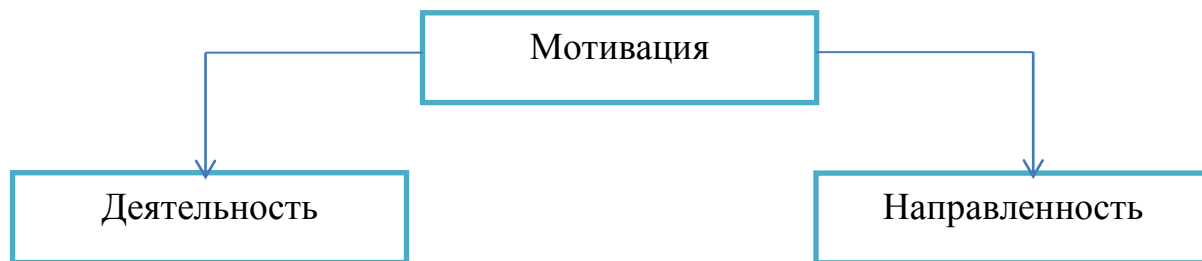


Рис. 1 - Составные элементы мотивации

Слово "мотив" происходит от латинского "movere", что означает "приводить в движение", "толкать". В экономической литературе этот термин трактуется по-разному, но чаще всего как осознанное побуждение к действию. С разных точек зрения на сущность мотивов наиболее актуальным является тот, в котором мотив рассматривается в контексте отображения и выявления потребностей.

Мотив находится "внутри" человека, имеет "персональный" характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов.

Мотив выступает как, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Создание, поддержание и формирование условий для побуждения людей является достаточно сложным делом. Так как мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Однако имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала и в привлекательности труда, ее творческом характере, в высокой оплате труда, и в служебном росте[21, с.321].

Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека. Отсюда мотивационная структура индивида является основой претворения им в жизнь определенных действий. Эта структура характеризуется определенной стабильностью, но в то же время способна изменяться, в том числе сознательно, в зависимости от

воспитания человека, образования и других факторов. Изучить эту структуру - это задача менеджера[25, с.98].

Мотивирование - это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов. Интересен вопрос соотношения “внутренних” и “внешних” мотивов. Деятельность человека находится под влиянием мотивов, возникающих при замкнутом взаимодействии человека и задачи, но бывает, что и мотивов, возникающих при открытом взаимодействии человека и задачи (внешняя среда задействует мотивы, побуждающие человека к решению задачи). В первом случае мотив именуют “внутренним”, ибо мотивы порождает непосредственно человек, сталкивающийся с задачей. Примером такой мотивации может быть стремление к конкретному достижению, завершению работы, познанию и т.д. В ином случае, мотивы деятельности, связанные с решением задачи, вызываются извне. Такой мотив можно назвать “внешним”. Здесь в этом качестве выступают процессом мотивирования оплата труда, премии, распоряжение, правила трудового распорядка и другое[28, с.80].

Следует иметь в виду, что в жизни нет четких различий между “внешней” и “внутренней” мотивацией. Некоторые мотивы в одних случаях порождены “внутренней” мотивацией, а в других - “внешней”. Иногда мотив одновременно порожден разными системами мотивации. Общеизвестно, что мотивация оказывает большое значение на выполнение человеком работы, вместе с тем между мотивацией и конечным результатом трудовой деятельности не имеется прямой зависимости. Иногда человек, ориентированный на качественное выполнение порученной ему работы, имеет худшие результаты, чем не мотивированный работник. Отсутствие непосредственной связи между мотивацией и конечным результатом труда обусловлено тем, что на последнее оказывает влияние множество других факторов, в частности квалификация и способности человека, правильное

понимание выполняемой задачи и многое другое. Наиболее часто встречающаяся модель мотивации имеет три элемента:

1. потребности, которые представляют собой желания, стремления к определенным результатам. Люди испытывают потребность в таких вещах как одежда, дом, личная машина и т.д. Но также в таких “неосязаемых” вещах как чувство уважения, возможность профессионального роста и т.д.

2. целенаправленное поведение - стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения. Работа в компании - один из способов целенаправленного поведения. Попытки продвинуться на руководящую должность - еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребностей в признании.

3. удовлетворение потребностей - понятие “удовлетворение потребностей” отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется[6, с.46].

Поведение человека как правило обуславливается никак не одним аргументом, а их совокупностью, в которой аргументы могут находиться в определенном взаимоотношении друг к другу согласно степени их влияния на действия человека. По этой причине мотивационная структура человека может рассматриваться ровно как основа реализации им определенных действий[29, с.170].

Также нельзя забывать о понятии «система мотивации» – это комплекс материальных и нематериальных стимулов, который должен обеспечить качественный и эффективный труд работников, а также привлечь новых интересных сотрудников, вовлечь их в процесс работы и раскрыть их потенциал, удержать заинтересованных и продуктивных сотрудников[31, с.343].

Потребность – это нужда в чем-либо необходимом для комфортной жизнедеятельности и развития организма, личности, целой группы людей. В зависимости от объекта можно различить такие потребности:

1. Материальные;
2. Духовные.

Материальные (биологические) необходимы для поддержания организма в состоянии нормальной жизнедеятельности (потребность в пище, воде, воздухе, крове, продолжении рода и других комфортных условиях).

Духовные (социальные) – это потребности в самовыражении, образовании, построении карьеры, социальном статусе. Потребности находятся в усиленном развитии и имеют влияние на тенденцию роста, как отдельной личности, так и социальной группы.

О присутствии конкретной потребности у человека возможно судить на основе исследований его поведения. Большая часть нужд время от времени восстанавливается, но при том может изменяться их форма выявления, так и степень их важности для определенного человека. Люди по-всякому лишаются (избавляются) от своих нужд: удовлетворяют их, уничтожают, либо совсем никак не обращают внимания на них. Именно потребности служат мотивом к воздействию и стимулируют человека на результат цели согласно удовлетворению данной потребности [10, с. 140].

Потребности человека возможно утолить вознаграждением, дав в таком случае, что для то, что считается значимым. Однако так как представление ценности для каждого несет свой разнообразный смысл, следовательно, отличаются и оценки вознаграждения служащих. В целях управления служащими в основе мотивации необходимо обнаружение склонностей и увлечений служащего, принимая во внимание все его потенциальные и профессиональные возможности и мотивационные возможности учреждения.

Вознаграждение - это все то, что человек считает ценным для себя.

Вознаграждение по отношению к человеку бывает внешней и внутренней.

Внутреннее вознаграждение - это удовольствие, которое человек получает в процессе выполнения самой работы (чувство достижения результата, самоуважения, значимости своей работы).

Внешнее вознаграждение - это выгоды, получает человек из внешней среды, в частности, организации за выполнение определенного действия (премия, карьерный рост, статус, похвала и др.). Степень удовлетворенности человека от полученного вознаграждения моделирует поведение ее в будущем. Люди стремятся повторить то поведение, которое принесла в итоге им удовольствие, и пытаются избежать тех действия, вызвавшие у них разочарование или недовольство. Этот факт известен как закон результата.

Немаловажное значение для удовлетворения потребностей имеют стимулы. Стимулирование – это побуждение к деятельности или причина поведения человека. Существуют 4 основополагающие формы стимула: принуждение, моральное поощрение, материальное поощрение, самоутверждение[34, с.213].

В наше время сотрудники отдают предпочтение самым разным мотивам поведения и стимулам, побуждающим к труду. В организации представлены различные типы людей. Чтобы суметь грамотно подобрать ту или иную форму стимулов, нужно учесть особенность каждого конкретного сотрудника и умение руководителя управлять их мотивационным поведением[19].

Современные теории мотивации, основанные исключительно на психологических исследованиях, доказывают, что истинные причины, которые побуждают человека отдавать все силы работе, очень сложны и их великое множество. Существует не одно мнение ученых по этому поводу. Одни считают, что действия человека зависят от его потребностей, а другие исходят из того, что поведение человека является функцией его восприятия и ожиданий[24, с.15].

Чтобы понять, что движет государственными служащими, когда они совершают те или иные поступки, необходимо рассмотреть теоретические концепции и некоторые теории мотивации, которые до сих пор являются актуальными, и то, как их можно применить на практике для государственной службы.

Представлен опыт некоторых зарубежных стран в сфере мотивации государственных служащих, чтобы определить, какие аспекты отличают его от российского опыта и какие из них можно использовать в современной России.

Исследование мотивации служащих в коммерческой области, в частности, приемов оценки работы сотрудников и анализ нематериальных стимулов дает представление о том, можно ли применять практику бизнеса в муниципальном секторе.

Известные теории мотивации систематизируют личные мотивы каждого человека. Государственный служащий имеет также свои потребности, которые свойственны обычным людям, разница заключается только в том, что конечная цель их деятельности более благородная: не получение прибыли, а улучшение благосостояния населения, налаживание взаимоотношений между обществом и государством, повышение эффективности работы государственных органов в целом. Следовательно, рассмотрение основных теорий мотиваций является не просто актуальным, но и необходимым для того, чтобы понять, какие факторы положительно влияют на деятельность и на результат, а какие сдерживают ее[35, с.312].

К содержательным теориям мотивации, применяемым в исследовании, относится прежде всего теория мотивации А.Маслоу. Она имеет пирамидальную структуру не случайно. Все важнейшие потребности индивида ученый систематизировал по пяти группам и таким образом, он показал, что удовлетворение некоторых потребностей невозможно без первоначального удовлетворения других. То есть нужды удовлетворяются поэтапно, от низших к высшим. Первоначальные потребности – физиологические, и, пока она не удовлетворены, поведение человека полностью ориентировано на них[12, с.24].

Следующий уровень – потребность в безопасности, которая включает в себя необходимость в защите от трудностей и жизненных обстоятельств, а также стремление к стабильности и безопасности будущего состояния.

Данный вид потребности может полностью определять поведение человека в том случае, если ему грозит реальная опасность, существует угроза жизни. Далее идут социальные потребности, налаживание связей, общение с другими людьми. Удовлетворение данных потребностей является очень важным, как известно, когда люди остаются в одиночестве, это нередко приводит к негативным последствиям. На уровне более высоком находится потребность в признании, статусе, уважении и авторитете, и на самом высоком уровне – духовные потребности в самовыражении, саморазвитии, самореализации [13, с. 40].

Таким образом, можно сделать следующий вывод, что если государственный служащий из-за низкой заработной платы не может удовлетворить базовые потребности, то есть испытывает недостаток в еде, отдыхе, теплой одежде, то его желание само реализоваться стремится к нулю, и он не будет заинтересован в повышении эффективности или выполнению дополнительных задач.

Следовательно, на первоначальном этапе необходима такая система оплаты труда, которая позволяет удовлетворить исходные потребности. Из этого можно сделать вывод, что материальная составляющая мотивации играет главную роль до определенного момента, при прохождении которого у индивида появляются совершенно другие приоритеты. Однако следует отметить, что при поступлении на государственную службу людьми движет не чувство голода, а потребность в уважении, социальной защищенности и так далее. Отсюда следует, что для всех людей свойственны разные уровни потребностей, необходимо постоянное отслеживание потребностей государственных служащих и их удовлетворение, а также реакция на появление новых [30].

1.2 Роль и значение мотивации государственных служащих

Роль и значение мотивации на государственной службе, конечно, играет особую роль и имеет место быть, ведь мотивация на государственной службе призвана стимулировать сотрудника к самосовершенствованию и результативному труду.

Государственная служба требует от работников большой ответственности и увлеченности. Мотивация служащих позволяет повысить эффективность их работы. Изучение приемов мотивации на государственной службе необходимо для преодоления проблем в сфере предоставления государственных услуг.

Проблема мотивации волнует всех работодателей. Это не зависит от вида организации и её целей. Особое внимание проблеме мотивации уделено в менеджменте и науке управления персоналом. Мотивация – это внутреннее поведение, побуждающее индивида предпринимать какие-либо действия [5, с.7].

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Изучение коллектива может позволить руководителю создать мотивационную структуру, с помощью которой он осуществит воспитание коллектива в нужном направлении.

В настоящее время организация эффективной системы стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента. Типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала являются:

- Высокая текучесть кадров
- Высокая конфликтность
- Низкий уровень исполнительской дисциплины

- Некачественный труд (брак)
- Нерациональность мотивов поведения исполнителей
- Слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения
- Халатное отношение к труду
- Отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников
- Проблемы “общественного сотрудничества” в деятельности фирмы
- Низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных
- Низкий уровень межличностных коммуникаций
- Сбои в производственном процессе
- Проблемы при создании согласованной команды
- Слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тоне сотрудников
- Противоречия в отношениях между предпринимателем и работником
- Низкая эффективность методов нормативного описания труда
- Неудовлетворенность работой сотрудников
- Низкий профессиональный уровень персонала
- Безынициативность сотрудников
- Деятельность руководства негативно оценивается персоналом
- Неудовлетворительный морально психологический климат
- Недостаточное оснащение рабочих мест
- Организационная неразбериха
- Недостаточное внимание к учебе и стажировке резерва
- Неразвитость соцкультбыта предприятия
- Нежелание сотрудников повышать свою квалификацию
- Не налаженность системы стимулирования труда
- Несоответствие между реальным поведением исполнителя и ожиданиями от него начальником
- Низкий моральный дух в коллективе
- Проблемы в управлении персоналом, склонного к честолюбию, карьерному росту и многие другие[20, с.101].

Построение эффективной системы мотивации требует изучения теоретических основ мотивации и применяемых в настоящее время систем стимулирования.

1.3 Методы мотивации государственных служащих

Мотивация связана с термином "стимулирование". Очень часто исследователи ставят знак равенства между двумя словами, квалифицируя их как синонимы. В свою очередь стимулирование – это внешнее побуждение к труду. В числе внешних побудителей к труду выделяют материальные и моральные стимулы труда[18, с.278].

В числе внешних побудителей к труду выделяют материальные и моральные стимулы труда. Мотивация наделена рядом функций: побуждающая, смыслообразующая, организующая.

Каждая из функций мотивации направлена на повышение заинтересованности работника в его прямых обязанностях. Мотивация бывает материальная и не материальная. По статистике материальная мотивация считается более эффективной. Все зависит от организации и сотрудников. Материальные стимулы могут быть выражены в денежной форме (заработная плата, премии и пр.) и неденежной (путевки на отдых и лечение, очередность в предоставлении жилья, прав на приобретение дефицитных благ, дотации предприятий на питание работников, содержание детей в детских садах, пионерских лагерях и т.д.). Материальная мотивация в не денежной форме связана как с созданием условий для качественного воспроизводства рабочей силы, так и с функционированием работника на производстве, т.е. с организацией труда, улучшением санитарно-гигиенических условий для работы, которые косвенно повышают трудовую активность работников. Материальная мотивация в не денежной форме в значительной степени играет роль социальных стимулов, позволяющих работникам самоутвердиться на производстве, предоставляющих социальные

гарантии трудовому коллективу в создании приемлемых условий жизни работающих в организации или учреждении[16, с.143].

Государственная служба наделена специфическими особенностями, делающими работу ответственной и требующей серьезной самоотдачи. Особенности труда государственных служащих представлены ниже:

1. Трудовая деятельность госслужащих направлена на реализацию общенациональных интересов, на всемирное укрепление и развитие общественного и государственного строя;
2. Высокая степень ответственности должностных лиц за принимаемые решения, их осуществление, результаты и последствия;
3. Жесткая и нормативная регламентация управления и трудовой дисциплины;
4. Задействование интеллектуального, а также творческого потенциала для решения управленческих задач[17, с.18].

Государственная служба обладает как стандартной системой мотивационных методов, так и специальным набором мотивационных методов, позволяющих перечеркнуть минусы работы на государственной службе. Чаще всего используются такие стандартные формы мотивации, которые выполняют следующие функции:

1. ориентирующая, нацеливающая работника на определенный вариант поведения;
2. смыслообразующая, отражающая смысл поведения работника;
3. опосредствующая, обусловленная результатом воздействия на поведение работника как внутренних, так и внешних побудителей, что и отражается в мотиве;
4. мобилизующая, состоящая в том, что мотив "заставляет" работника "собраться", сконцентрироваться для выполнения важных для него видов деятельности;

5. оправдательная, отражающая в мотиве поведения отношение работника к общепринятому и установленному образцу поведения, той или иной социальной норме[16, с. 73].

Важную роль в системе мотивации государственных служащих играет заработная плата и всевозможные премии. В этой связи отдельно рассмотрим принципы оплаты труда государственных служащих. Прежде всего, оплата труда построена на дифференциации уровня оплаты труда государственных служащих. Она призвана осуществляться в зависимости от ряда показателей таких как:

1. качество труда,
2. величина и результативность трудового вклада,
3. условия труда,
4. природно-климатические условия, иные особенности
5. профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих[30].

Государство в целях мотивации призвано проводить повышение уровня оплаты труда государственных служащих в связи с ростом эффективности функционирования и развития подведомственных сфер и отраслей экономики.

Осуществлять систематическую индексацию уровня оплаты труда государственных служащих в связи с инфляционным ростом цен.

На государственной службе существует сочетание самостоятельности органов государственного управления с государственным регулированием заработной платы в пределах установленной законодательством компетенции государства.

Государство обязано соблюдать нормы социальной справедливости при распределении фонда оплаты труда, равную оплату за равный труд. В настоящее время реализуется систематическое государственное регулирование уровня оплаты труда государственных служащих в сопоставлении его с уровнем оплаты труда в частном секторе экономики.

Государство обязуется проводить систематическую индексацию уровня оплаты труда государственных служащих в соответствии с изменениями показателей прожиточного минимума.

В настоящее время активно практикуются надбавки за особые условия государственной службы, выслугу лет, премии за напряженную и сложную работу начисляются на оклад денежного содержания. В случаях, установленных законодательством Российской Федерации, к должностному содержанию гражданского служащего устанавливается районный коэффициент (коэффициент)[26, с.120].

Результативность труда работников государственных органов исполнительной власти зависит от эффективности применяемых мотивов и стимулов их профессиональной служебной деятельности. Система стимулирования труда этих работников должна формироваться на базе совокупности определенных принципов[11, с.24].

Нематериальная мотивация государственных служащих очень важна для повышения производительности труда. Государственная служба очень ответственная работа. Люди, которые работают на госслужбе стремятся поддерживать самоуважение и высокую самооценку. Большой отклик имеет похвала, выделение определенных заслуг. Целесообразно сравнивать результаты сотрудника с его предыдущими успехами и вознаграждать за его реальные усилия, позволившие обеспечить успех похвалой, грамотой, знаком отличия. Однако следует помнить, что непредсказуемые поощрения более эффективны, чем ожидаемые и прогнозируемые. Люди быстро привыкают к сложившейся системе стимулирования.

Если поощрение становится ожидаемым, оно быстро теряет свою мотивирующую силу[22, с.60].

Особенностью мотивации сотрудников на государственной службе можно считать необходимость поощрения за коллективные результаты. Это более эффективно для госслужбы в целом.

Хорошие результаты приносит размещение статьи и фотографии индивидуальных достижений особо отличившихся работников. Почетное место на доске почета подчеркнет значимость сотрудника не только для государственного учреждения, но и для государства[32, с. 68].

Организация трудовых отношений в сфере государственной службы имеет определенную специфику, как в управленческом, так и в содержательном аспекте, так как она ориентирована на соблюдение национальных интересов в масштабе административно-территориальной принадлежности.

Факторы организации труда государственных гражданских служащих:

1. деятельность государственных служащих предполагает соблюдение общенациональных интересов, ориентацию на поддержание и развитие общественно-государственного уклада;

2. высокая степень ответственности государственных служащих, являющихся должностными лицами, чиновниками, за реализацию, результаты и последствия решений, которые они принимают в рамках осуществления своих полномочий;

3. трудовая дисциплина и организационно-управленческая деятельность в государственной службе характеризуются жесткой регламентацией и нормативными предписаниями, нарушения которых не допускаются;

4. решение отдельных задач, стоящих перед служащими, сопряжено с практикой широкого использования интеллектуально-творческого потенциала и его свободной трактовке в рамках поставленных задач[8, с.111].

На государственных гражданских служащих возлагается больше ответственности, и к ним предъявляются повышенные требования, чем к сотрудникам аналогичного уровня в коммерческих, производственных и промышленных организациях. Однако, уровень оплаты труда государственных гражданских служащих находится уровнем ниже, чем в коммерческих структурах. Дополнительные социальные блага и предоставляемые гарантии, по сравнению с коммерческими,

производственными и промышленными организациями, также не в полной мере могут компенсировать высокий уровень общей сложности работы служащих. Вместе с тем, значимость работы государственных гражданских служащих свидетельствует о необходимости переоценки подходов к материальному и нематериальному вознаграждению за труд в отношении государственных гражданских служащих[14, с.120].

Система стимулирования труда государственных гражданских служащих, включает в себя комплексный набор из материальных и нематериальных стимулов, который предназначен обеспечивать эффективность их труда за счет воздействия совокупностью методов принуждения, вознаграждения и побуждения.

Таблица 1 - Взаимосвязь методов управления и видов мотивации в государственной службе

Методы управления		Способ действия (форма стимула)	Вид мотивации
Административные методы	→	Регламентация и контроль деятельности (служебный контракт и должностной регламент); Аттестация, квалификационный экзамен, конкурс на замещение вакантных должностей, присвоение и сохранение классных чинов; Нормы служебного поведения.	Принуждение
Экономические методы	→	Государственные социальные гарантии, материальное поощрение с учетом эффективности деятельности.	Вознаграждение
Организационно-управленческие методы	→	Обеспечение профессионального совершенствования через обучение (подготовка, переподготовка, стажировка, повышение квалификации, самообразование) и должностное развитие (карьера)	Побуждение
Социально-психологические методы	→	Моральное поощрение, регулирование межличностных и межгрупповых отношений, формирование благоприятного морально-психологического климата	

Административные методы управления сосредоточенные в области принудительных методов сопряжены, в первую очередь, с управлением мотивацией и в условиях бюрократических структур управления имеют наибольшую эффективность. Мотивация государственных служащих сопряжена со сложностью управления данным процессом:

1. сказывается недостаточное денежное содержание государственных гражданских служащих;
2. денежное вознаграждение государственных служащих не имеет выраженной зависимости от фактических результатов их труда, а также уровня инфляции и прожиточного минимума в регионы[7, с.189].

Это фундаментальные детерминанты, определяющие сложность управления мотивацией государственных гражданских служащих.

С другой стороны, отсутствует механизм карьерного роста, т.е. регламентированная и формализованная зависимость должностного продвижения в зависимости от уровня квалификации государственных гражданских служащих, образования и стажа работы.

Использование методов экономического воздействия на мотивацию государственных гражданских служащих осложняется существованием дифференциации сумм денежного вознаграждения работников органов исполнительной власти и местного самоуправления в субъектах Российской Федерации. Это также не способствует повышению мотивации государственных гражданских служащих и их интереса к работе с помощью характерных для органов государственной власти методов воздействия[27, с. 17].

Однако следует особо выделить стимулирующий характер социального пакета государственных гражданских служащих. Во-первых, осуществляется удовлетворение потребности в безопасности, а во-вторых, формируются определенные установки, связанные с восприятием значимости, уважения и признания заслуг служащего перед органом государственной власти. В результате, у государственных гражданских служащих наблюдается

возрастающая тенденция к лояльности условиям и нормам деятельности, постулируемых в регламентирующих документах органов государственной власти. Прямым следствием является формирование и поддержание мотивации государственных гражданских служащих на приемлемом уровне[23].

Однако, предоставляемые социальные гарантии не позволяют говорить о том, что они в полной мере удовлетворяют существующие потребности государственных гражданских служащих. Конечно, в данном случае имеются ввиду реальные и объективные потребности.

Существующие социальные гарантии можно распределить на основные (медицинское страхование, пенсионное обеспечение, страхование жизни) и дополнительные (беспроцентная ипотека, спортивно-культурные занятия, бесплатное использование столовой учреждения). При этом основные социальные гарантии должны быть доступны всем служащим, а дополнительные – только для служащих с определенным стажем работы. Учитывая формализованный подход и возможность регламентации данного процесса в государственных учреждениях, возможно даже ступенчатое предоставление дополнительных социальных гарантий, поэтапно увеличивая социальный пакет государственного гражданского служащего с течением времени. Помимо этого социальный пакет и предоставляемые в рамках него гарантии могут дополнительно зависеть от результативности его труда.

Организационно-управленческие и социально-психологические методы образуют группу методов побуждения, определяющих повышение мотивации государственных гражданских служащих. В этой связи важным фактором повышения мотивации государственных гражданских служащих выступает карьерное развитие. Это способствует удовлетворения, как материальных, так и социальных потребностей, а также влияет на статусное удовлетворение выполняемой работой. Профессиональное совершенствование является совокупностью всех условий, которые определяют развитие государственного служащего и достижения им статуса

профессионала. В соответствии с этим, информированность государственных гражданских служащих относительно их дальнейшего карьерного развития, а также наличие индивидуального подхода к должностному продвижению, выступает значимым фактором роста мотивации и интереса к работе. В масштабах страны представляется целесообразным формирование структурированных баз данных с информацией о продвижении кадров в сфере государственной службы. На федеральном и региональном уровне государственные гражданские служащие могут иметь соответствующий доступ к информации, касающейся их прошлой и текущей карьеры, а также перспектив будущего должностного развития[9, с.148].

Представляется разумным и объективным такой подход, когда рост эффективности профессиональной и служебной деятельности государственных гражданских служащих достигается за счет рационального сочетания мотивов, стимулов к трудовой деятельности[33, с. 13].

В связи с этим будет целесообразным упомянуть, что согласно ст.50 Федерального закона от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" стимулирование труда государственных гражданских служащих включает в себя: должностной месячный оклад в соответствии с замещаемой им должностью гражданской службы, месячный оклад за классный чин и дополнительные выплаты.

В соответствии с рассмотренными аспектами специфики мотивации труда на государственной гражданской службе можно выделить следующие условия для эффективной реализации мер по повышению мотивации труда государственных гражданских служащих в долгосрочном периоде:

1. Системное формирование кадрового потенциала органов государственной службы из компетентных служащих и процессное обеспечение их лояльности государству, выступающего в качестве нанимателя.

2. Целевое обеспечение государственных органов необходимыми кадровыми, финансовыми, информационно-техническими и материальными ресурсами;

3. Общая модернизация административно-организационных процессов на объектно-ориентированной основе, вместо преобладания субъектно-ориентированного подхода[8, с 103].

2. АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ В ПОИСКОВО-СПАСАТЕЛЬНОЙ СЛУЖБЕ РТ

2.1 Характеристика ГКУ ПСС РТ

Государственное казённое учреждение «Поисково-спасательная служба Республики Татарстан при МЧС РТ» находится в г. Казань, в Советском районе города.

Данное учреждение учреждено постановлением Кабинета Министров Республики Татарстан №927 от 30.12.1997г.

В настоящее время деятельность ПСС РТ при МЧС РТ осуществляется на основе нормативно-правовых документов МЧС России, федерального законодательства в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера и Закона РТ от 29 декабря 2005г. «Об аварийно-спасательных службах и аварийно-спасательных формированиях Республики Татарстан».

Полное фирменное наименование: Государственное казённое учреждение «Поисково-спасательная служба Республики Татарстан при МЧС РТ».

Сокращенное фирменное наименование: ГКУ «Поисково-спасательная служба Республики Татарстан при МЧС РТ».

Основной целью деятельности ПСС РТ являются:

- 1) Обеспечение готовности органов управления, ПСО к проведению поисково-спасательных работ при возникновении чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, в том числе на водных бассейнах РТ;
- 2) Организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководящего состава, специалистов, штатных и общественных спасателей.

Основным видом деятельности данного учреждения является «Прочая деятельность по обеспечению безопасности в чрезвычайных ситуациях.

Средняя численность организации – 60 человек.

Отдел кадров является самостоятельным структурным подразделением и подчиняется главному специалисту – Саймуллову Р.Н.. Основными задачами отдела кадров являются:

- 1) Подбор и расстановка кадров;
- 2) Введение кадровой работы (прием, увольнение, отпуска, командировки, оформление приказов, ведение трудовых книжек, личных карточек, личных дел и т.п.);
- 3) Организационно-штатная работа (получение и учёт кадровых документов, учёт различных категорий работников, участие в разработке положений подразделений и должностных инструкций, участие в разработке штатного расписания);
- 4) Оформление пенсионных материалов;
- 5) Работа по обязательному медицинскому страхованию;
- 6) Проведение аттестации работников и реализация их выводов;
- 7) Воинский учет военнообязанных работников;
- 8) Оформление документов на поощрение работников;
- 9) Организационно-методическое руководство работниками кадров в подразделениях;
- 10) Подготовка статистической, других видов отчетности в порядке и сроки, установленные законодательными и иными нормативно правовыми актами РФ, а также распорядительными документами Правительства РТ.

2.2 Исследование мотивации в организации на примере Поисково-спасательной службы РТ

В условиях современной экономики каждое предприятие стремится достигнуть высокой эффективности производства, которая во многом зависит от организованной структуры предприятия.

Известно, что основными факторами производства на предприятии являются: средства труда, предметы труда и кадры.

Организационная структура – это совокупность звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и взаимосвязи. Организационная структура состоит из звеньев, уровней и горизонтальных и вертикальных связей между ними.

Основная роль принадлежит кадровому потенциалу на предприятии. Именно кадры играют главную роль в производственном процессе, именно от них зависит, насколько эффективно используются на предприятии средства производства и насколько успешно работает предприятие в целом. Поэтому на каждом предприятии должна разрабатываться и осуществляться кадровая политика.

На примере ГКУ «Поисково-спасательная служба Республики Татарстан при МЧС РТ» можно отметить, что кадровая политика направлена на достижение следующих целей:

- создание здорового и работоспособного коллектива;
- повышение уровня квалификации работников предприятия;
- создание трудового коллектива, оптимального по половой и возрастной структуре, а также по уровню квалификации;
- создание высокопрофессионального руководящего звена, способного гибко реагировать на изменяющиеся обстоятельства, чувствовать и внедрять все новое и передовое и умеющего смотреть далеко вперед.

Кадровая политика в ППС РТ включает в себя:

- отбор и продвижение кадров;

- подготовку кадров и их непрерывное обучение;
- найм работников в условиях неполной занятости;
- расстановку работников в соответствии со сложившейся системой производства;
- стимулирование труда;
- совершенствование организации труда;
- создание благоприятных условий труда для работников предприятия и др.

Организационная структура и структура управления ГКУ «Поисково-спасательная служба Республики Татарстан при МЧС РТ» достаточно просты. В основном это определяется относительно небольшим количеством персонала, работающем на данном предприятии (табл.2, 3).

Таблица 2 – Динамика половозрастного состава работников ГКУ «Поисково-спасательная служба Республики Татарстан при МЧС РТ» за 2015-2017 годы, чел.

Состав работников	2015	2016	2017
Мужчины – всего	56	56	59
В т.ч. в возрасте: до 25 лет	5	6	7
От 25 до 35 лет	23	22	21
От 35 до 50 лет	19	19	22
Старше 50 лет	9	9	9
Женщины – всего	7	5	5
В т.ч. в возрасте: до 25 лет	2	1	-
От 25 до 35 лет	3	1	1
От 35 до 50 лет	2	2	3
Старше 50 лет	-	1	1

Таблица 3 – Исходные данные для определения показателей движения персонала ГКУ «Поисково-спасательная служба Республики Татарстан при МЧС РТ» за 2015-2017 годы, чел.

Показатели	2015	2016	2017
Наличие на начало года	57	63	61
Поступило	6	1	3
Выбыло	-	3	-
Наличие на конец года	63	61	64

На основе организационной структуры и штатного расписания строится структура управления предприятием. Структура управления – это состав органов, звеньев и отдельных работников аппарата управления, их взаимосвязь и соподчинённость.

Необходимо отметить, что управление персоналом является составной частью управления организации в целом.

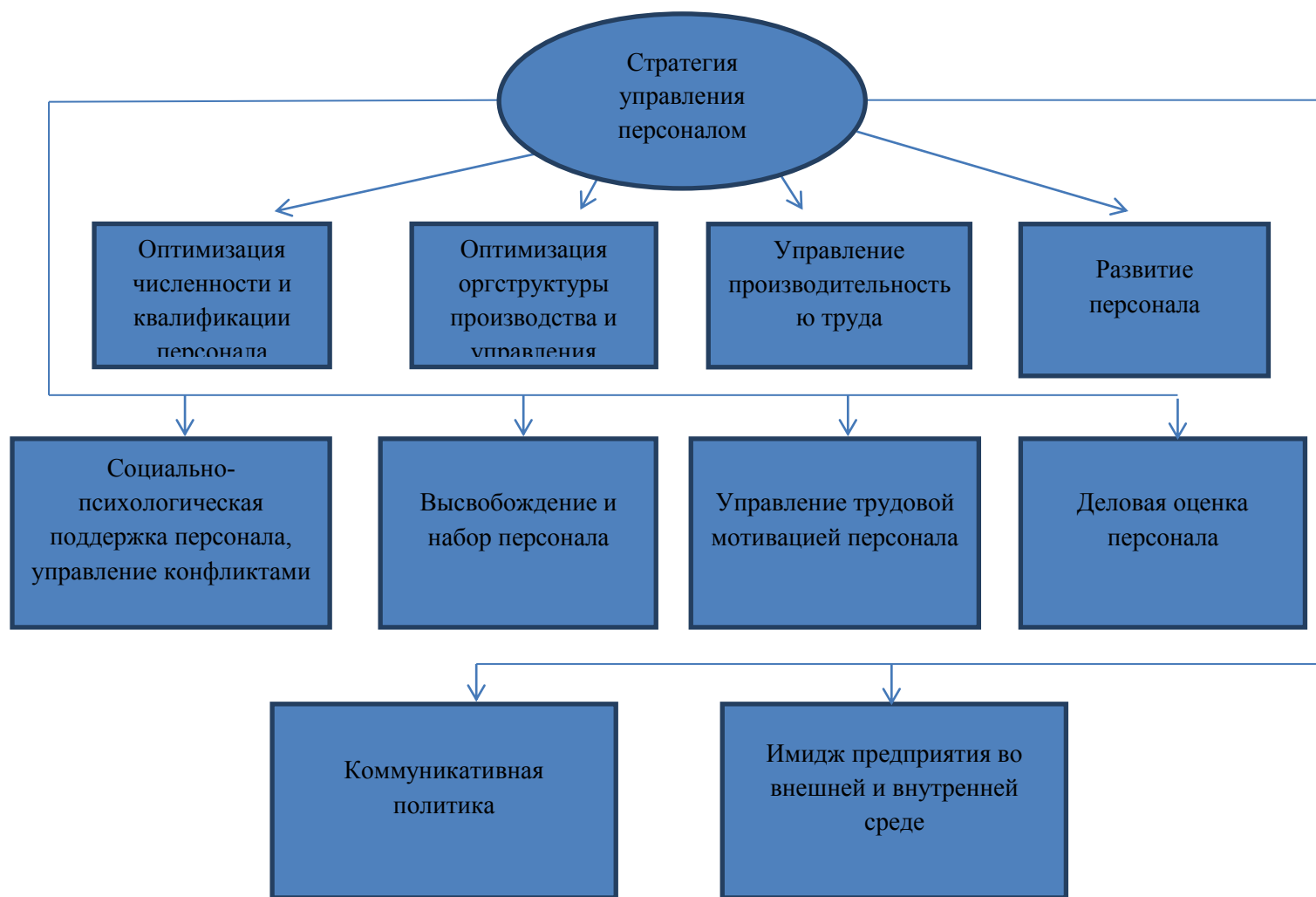


Рис. 2 - Стратегия управления персоналом.

Стратегия управления (рис.2) в трудовом коллективе управления ГКУ «Поисково-спасательная служба Республики Татарстан при МЧС РТ» направлена на повышение эффективности системы управления человеческими ресурсами, создание мотивации каждого работника и коллектива в целом к достижению личных и коллективных целей.

Специалистами Поисково-спасательной службы РТ при МЧС Республики Татарстан разработан и осуществляется комплекс организационных и практических мероприятий, направленных на совершенствование воспитательной работы, укрепление законности и дисциплины, психологическое обеспечение трудовой деятельности работников службы.

Для организации и ведения этой работы в штате службы предусмотрена должность специалиста по воспитательной работе. Она

осуществляется в строгом соответствии с требованиями нормативных и правовых актов.

Изданы совместный приказ Главного управления МЧС РФ по РТ и МЧС РТ от 28.12.2007 №721/730 «О совершенствовании воспитательной работы в Главном управлении МЧС РФ по РТ, МЧС РТ и их территориальных подразделениях и подведомственных учреждениях», приказ ПСС РТ от 4.05.2008г. № 121 «О совершенствовании воспитательной работы в ПСС РТ».

В целях воспитания высокой духовности и нравственно-психологических качеств, воспитания личного состава в духе патриотизма, верности присяге, воинскому и профессиональному долгу и беззаветной преданности своему народу и Отечеству в службе разработан и осуществляется комплекс мероприятий.

В целях совершенствования воспитательной работы и личной заинтересованности работников в качественном и оперативном выполнении своих функциональных обязанностей проводятся мероприятия, направленные на поощрение и моральное стимулирование личного состава. Помимо этого все сотрудники имеют открытый доступ в интернет для получения новой информации. Для этого ГКУ «Поисково-спасательная служба Республики Татарстан при МЧС РТ» оборудован компьютерным кабинетом и на территории организации имеется доступ к рабочей WI-FI сети.

Ежегодно работники службы награждаются государственными, правительственными и ведомственными наградами РФ и РТ. За 12 лет существования службы указанных наград удостоены более 40 человек.

Отличившиеся работники заносятся на Доски почета МЧС РТ и ПСС РТ, награждаются Почетной грамотой и другими видами морального стимулирования.

В целях формирования и развития корпоративной (ведомственной) культуры, укрепления и совершенствования воспитательной работы и

деятельности в области морально-психологического обеспечения функционирования службы, повышения авторитета ПСС РТ при МЧС РТ в глазах общественности и населения Республики Татарстан, а также, основываясь на принципе социального партнерства и учитывая пожелания трудовых коллективов службы, был утвержден Кодекс чести работника ПСС РТ при МЧС РТ.

Таким образом, структура управления организацией и персоналом, сложившаяся в службе, нацелена на создание нематериальных стимулов мотивации успешной работы сотрудников ПСС РТ, вознаграждение эффективного труда. В разумном сочетании с материальными стимулами эффективной работы каждого спасателя и специалиста это приносит ощутимые положительные результаты.

Деятельность спасательной службы в области мотивации служащих характеризуется применением различных стимулирующих систем.

В числе материальных форм стимулирования можно выделить следующие:

1. Денежные содержания и иные выплаты:

- Заработная плата, включающая в себя (оклада месячного денежного содержания, который включает в себя должностной оклад и оклад за квалификационный разряд).

- ежемесячной надбавки к должностному окладу за особые условия службы;

- ежемесячные надбавки к должностному окладу за выслугу лет;

- ежемесячного денежного поощрения;

- премии за выполнение отдельных особо важных поручений, к юбилейным датам и праздничным дням в соответствии с положением учреждения;

- премии по результатам работы за год;

- единовременной выплаты при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и материальной помощи.

- Переподготовка и повышение квалификации за счет средств бюджета.
- Пенсионное обеспечение.
- Для сотрудника, который имеет желание и возможность освоить лишнюю специальность, доплата к окладу составить 20%.
- Доплата за работу в отдалённых районах страны.
- Премии за особые достижения.

Среди методов социально-психологического стимулирования, используемых на предприятии следует так же назвать оптимизацию организации рабочего места, создание комнат отдыха, организация общепроизводственных праздников и др.

Профессиональная деятельность сотрудников Поисково-спасательной службы протекает в весьма экстремальных условиях связанных с ликвидацией чрезвычайных ситуаций, и характеризуется воздействием значительного числа стрессогенных факторов. Это предъявляет повышенные требования к психологическим качествам личности, среди которых одно из ведущих мест занимает профессиональная мотивация. Проблема мотивации сотрудников ПСС РТ является профессионально значимой для МЧС России, от нее зависит не только эффективность деятельности сотрудников, но и спасение жизни пострадавших. Оценка и формирование профессиональной мотивации относятся к числу приоритетных задач профотбора, профессиональной, психологической и оперативно-технической подготовки сотрудников Поисково-спасательной службы РТ. Не смотря на проработанность теоретических вопросов мотивации профессиональной деятельности, мотивационные особенности личности сотрудников практически не изучены. В связи с этим значительный научный и практический интерес представляет изучение особенностей профессиональной направленности и ведущих профессиональных мотивов у сотрудников ПСС. В свою очередь этими самыми мотивами деятельности выступают мотивы, ориентированные на перспективу, то есть дальнейшее самообразование, саморазвитие.

Для выявления особенностей мотивации профессиональной деятельности сотрудников, необходимо рассмотреть понятие мотивация – совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы, формы и придают направленность этой деятельности, ориентированную на достижение определенных целей.

На успешность профессиональной деятельности, по мнению А.К.Марковой, оказывают существенное влияние два фактора: профессиональная мотивация и профессиональные способности.

Мотивационная сфера профессиональной деятельности, включающая различные виды побуждений (профессиональные намерения и склонности, ценностные ориентации и мотивы профессиональной деятельности, профессиональные притязания и ожидания, профессиональные установки, интересы, готовность к профессиональной деятельности, удовлетворённость трудом) формируются в процессе профессионального обучения и на различных этапах профессионализации специалиста МЧС России. От мотивационной сферы, развития профессионально важных личностных качеств и способностей, в конечном итоге, зависит успех, качество и результат профессиональной деятельности специалиста Поисково-спасательной службы РТ.

В отечественной и зарубежной литературе описано, что мотивация специалиста может быть производительной и потребительной. При производительной мотивации специалист МЧС стремится придать своей деятельности определенную социальную значимость. Это вызывает усиление активности специалиста, его заинтересованное отношение к деятельности и ее продукту.

При потребительной мотивации специалист направлен на присвоение индивидуально значимой цели. В данном случае наблюдается превышение мотивов поддержания (сохранение деятельности на том же уровне) на развивающими мотивами.

2.3 Проблемы мотивации и стимулирования на примере Поисково-спасательной службы РТ

Концепция управления персоналом основывается на постоянно возрастающей роли личности сотрудников, умении формировать их мотивационные установки, а также правильно направлять их в соответствии с теми задачами и целями, которые ставятся перед организацией. На современном этапе развития экономики стало очевидно, что основной ценностью любой организации являются не материальные ресурсы, а человеческие, и, в конечном счете, эффективность ее деятельности определяется их качеством. Решение задачи эффективного управления персоналом, прежде всего, сводится к поиску наилучших способов побуждения работников к более результативной работе и совершенствованию их навыков.

При прохождении практики в Государственном казенном учреждении Поисково-спасательной службе РТ была выявлена одна из ключевых проблем - низкий интерес к работе и низкая профессиональная мотивированность сотрудников.

Профессиональная деятельность служащих Поисково-спасательной службы РТ протекает в весьма экстремальных условиях, связанных с ликвидацией чрезвычайных ситуаций как в городе, так и во всей республике в целом и характеризуется воздействием значительного числа стрессогенных факторов, что предъявляет повышенные требования к психологическим качествам личности. Но среди всего, можно отметить и мотивы для поступления на службу, которые отметили служащие Поисково-спасательной службы на основе проведенного опроса, а именно: оказание помощи людям, стремление к моральному удовлетворению.

Для повышения динамического роста профессиональной мотивации можно отметить следующее:

1. Служба не должна мешать интересам служащих. Позитивное отношение руководства к увлечениям сотрудников, несомненно, скажется на его работе. Благодаря поддержке руководства данная ситуация может стать вдвойне выигрышной: чем больше успехов добивается сотрудник в жизни, тем выше качество и производительность его труда;

2. Научить служащих отмечать степень успешности проделанной работы. Сотрудники, которые постоянно следят за своей деятельностью, способны замечать и документировать рост собственного профессионализма;

3. Работать субъективно. Невозможно мотивировать разных людей общими программами. Подразумевается индивидуальный подход к каждому служащему, что требует немалых усилий и затрат;

4. Повысить коммуникабельность сотрудников между собой. Чем больше информации, тем выше мотивация;

5. Мотивировать знаниями. Отличным методом повышения мотивации могло бы стать отправка специалиста на различного рода тренинги, конференции и т.д..

Касаемо низкой мотивированности сотрудников в выполнении их работы и низкой заинтересованности, можно предположить, что это может быть связано с монотонностью выполняемой работы, условиями рабочего места, нехватки перерывов в рабочее время, психологическим климатом в коллективе и т.д.

Авторы книги «Мотивы профессиональной Деятельности» считают, что невозможно разработать персональное рабочее место для каждого рабочего, но в этом и нет необходимости. Достаточно иметь два-три варианта организации рабочего места, разработанных с учетом основных индивидуальных типов, чтобы работник мог выбрать из них вариант, более соответствующий его индивидуальности. Индивидуализация условий труда является одним из резервов повышения его производительности. Способами такой индивидуализации могут быть индивидуальное регулирование, выбор одного из типовых вариантов или подбор рабочего поста, задания в

соответствии с индивидуальными особенностями работника. Эти способы могут быть использованы в процессе рационализации и особенно проектирования различных элементов производственной среды (освещенности, рабочего места, темпа и режима труда, автоматизированное, функциональной музыки и др.), объединяемых нами общим понятием условий труда.

Это может быть возможность ухода от монотонного к более интересному, творческому, содержательному трудовому процессу. Под монотонностью одни понимают объективную характеристику самого процесса труда, другие - только психическое состояние человека, являющееся следствием однообразия работы.

Для повышения мотивации сотрудников, заинтересованности, а также их стимулирования к работе, и, конечно, устранения действующих проблем можно предложить следующие мероприятия:

1. объединение чрезмерно простых и монотонных операций в более сложные и разнообразные по содержанию;
2. периодическую смену операций, выполняемых каждым рабочим, т. е. совмещение операций;
3. периодические изменения ритма работы;
4. введение дополнительного перерыва;
5. введение посторонних раздражителей (функциональная музыка);
6. проведение различного рода тренингов;
7. отправка сотрудников на повышение квалификации, с дальнейшим повышением в должности.

При внедрении и выполнении выше сказанных мероприятий можно весьма действенно поднять мотивацию служащих.

Также к списку факторов низкой мотивированности сотрудников в Поисково-спасательной службе можно отнести: сочувствие и участие со стороны руководителей в жизни коллектива, честности, а также признании заслуг.

И с этим нельзя не согласиться. Если у служащего возникают какие-либо проблемы в его личной жизни, за пределами работы и нет никакого понимания со стороны руководящего лица, конечно, это может сказываться на мотивации сотрудника к выполнению его работы. Отсутствие человеческого фактора со стороны руководителей может сильно влиять на мотивацию их подчиненных.

Проблема мотивации и стимулирования, которая сейчас остро стоит в месте прохождения практики, а именно в Поисково-спасательной службе, можно и вполне реально решить путем грамотного применения всех теоретических знаний на практике.

3. Совершенствование мотивации государственных служащих Поисково-спасательной службы РТ

3.1 Направления мотивации государственных служащих

Труд государственных служащих Поисково-спасательной службы РТ связан с весьма большой ответственностью, в первую очередь перед самим собой. Служащий Поисково-спасательной службы несет ответственность за экономические и социальные последствия, принимаемых решений.

Деятельность служащих Поисково-спасательной службы направлена на реализацию общенародных интересов, на развитие всех сторон общественного и государственного строя. При этом, стоит отметить, было установлено, что уровень оплаты труда служащих значительно ниже, чем в коммерческих структурах, а дополнительные социальные гарантии не в полной мере компенсируют сложность и значимость их деятельности.

Как итог, все эти факторы могут привести к весьма неприятным явлениям в учреждении, например, к таким, как потеря кадрового потенциала, сильное снижение компетентности служащих и их морально-нравственных качеств, а также к высокому уровню коррупции и, непосредственно, утрате самой мотивации к работе.

Еще раз следует вспомнить, что мотивация - это весьма сложный и неоднозначный процесс. Эффективное управление служащими Поисково-спасательной службы возможно только в случае понимания их факторов мотивации и стимулов. Понимания того, что движет служащим и побуждает его не просто к труду, а к эффективному его выполнению.

Основная проблема заключается в том, что служба в учреждении имеет свои особенности, из-за которых она отличается от мотивации сотрудников, занятых в коммерческом секторе. Основная цель коммерческих работников – это получение прибыли. Трудовая сфера государственной службы, в свою

очередь, имеет некоторые отличительные особенности, которые формируют особые цели государственных служащих.

Во-первых, деятельность государственных служащих, по своей сути, направлена на реализацию общенародных интересов, на укрепление общественного строя, на укрепление отношений между государством и народом, как было описано ранее;

Во-вторых, государственных служащих отличает высокая степень ответственности за принимаемые решения, так как их последствия прямо отражаются на уровне жизни населения;

В-третьих, деятельность государственных служащих жестко регламентирована.

И все же, не смотря на все нюансы в работе государственного служащего в Поисково-спасательной службе РТ, непосредственное влияние на мотивацию служащего оказывают влияние: оплата труда, продвижение по службе и карьерный рост, государственные гарантии, ротация. Данные элементы системы не поддаются какому-либо изменению, в первую очередь из-за того, что все они исходят из правового положения государственного служащего.

Стоит отметить, что многие среди служащих, в своей мотивации отмечают их социально-правовой статус. Данный статус удовлетворяет, в первую очередь, их внутреннюю мотивацию, а именно, потребность в уважении, в признании и т.д.

Если же говорить о карьерном росте, то этот фактор является самым действенным среди нематериальных стимулов среди служащих спасательной службы. Это легко объясняется тем, что у служащего кроме новой ответственности также возрастает и заинтересованность в работе, вследствие появления новых интересных и немаловажных задач, которые требуют своевременного решения. Конечно же возрастает социальный статус, о котором говорилось ранее, возрастает авторитет среди коллег, наступает внутреннее удовлетворение. Как всем нам известно, получая внутренне

удовлетворение от работы, повышается мотивация к работе, появляются новые стимулы.

Также было установлено, что отличительной чертой мотивации государственных служащих Поисково-спасательной службы РТ является наличие государственных гарантий, в отличие от коммерческой сферы. Этот вид мотивации является не только эффективным для государственных служащих, но и создает весьма благоприятную обстановку для работы. Данный фактор создает условия социальной защищенности для служащих, сохраняя стабильность профессионального кадрового состава.

В своей работе я бы отметила следующие направления в мотивации государственных служащих, которые будут актуальны для Поисково-спасательной службы РТ:

1. Денежное стимулирование. Ни для кого не секрет, что материальная мотивация является одним из самых действенных видов мотивирования людей. Это могут быть всевозможные денежные выплаты, к ним относятся: заработная плата, премии, надбавки, индексация, за выслугу лет на государственной службе и другие виды выплат, выплачиваемых в государственных структурах); также, опираясь на таблицу 2, видно преобладание сотрудников в возрасте от 35 до 50 лет, а это значит, что для них могут быть значимыми различные виды материального не денежного мотивирования, к ним относятся предоставление путёвок в период отпусков в санатории, для детей сотрудников - в лагеря;
2. Нематериальное мотивирование также важно и значимо для служащих Поисково-спасательной службы. Это можно реализовать в виде публичных вознаграждений, к ним относятся вручение дипломов, грамот и благодарственных писем. Тем самым служащие будут получать внутреннее удовлетворение от проделанной работы, что побудит их ещё к большему труду. В этот пункт стоит также включить доску почёта для служащих Поисково-спасательной службы РТ;

3. Авторитет руководителя. Служащие Поисково-спасательной службы порой работают в весьма стрессогенных условиях, что требует присутствия грамотного руководителя. Стоит согласиться с тем, что нам всегда хочется следовать только за сильным, грамотным и справедливым руководителем, тем самым доказывая, что авторитет начальства очень важен для подчиненных.

Стоит сразу подчеркнуть, что эти направления в мотивации служащих весьма реальны и применимы на практике при правильном и грамотном подходе. Выполнив вышеприведённые предложения можно значительно повысить мотивацию служащих в Поисково-спасательной службе РТ.

3.2. Рекомендуемые способы мотивирования

С целью повышения уровня мотивации в Поисково-спасательной службе РТ является создание отдела развития персонала.

Отдел профессионального развития персонала является структурным подразделением службы персонала, возглавляется начальником отдела, который назначается и освобождается от занимаемой должности главным специалистом отдела кадров – Саймулловым Р.Н..

Структуру и штаты отдела утверждает главный специалист и его заместитель по работе с персоналом.



Рис. 3 - Структура отдела по развитию персонала

Рассмотрим функции данного отдела:

1. Разработка ежегодной Программы развития персонала на основе заявок структурных подразделений и реализация мероприятий в пределах своих полномочий;

2. Профессиональное развитие персонала - обучение, переобучение, профессиональная аттестация и переаттестация персонала, повышение квалификации рабочих производственных подразделений;

3. Профессиональное развитие административно-управленческого персонала - переобучение, повышение квалификации, организация стажировок, ротации, аттестации руководителей и специалистов, внутрифирменное обучение целевого назначения;

4. Подбор и профессиональная адаптация вновь принятых работников - ведение базы данных о специалистах региона, поиск кадров по заявкам руководителей структурных подразделений (контакты с региональными службами занятости населения, организация и проведение конкурсных процедур, профессиональный подбор кадров), сотрудничество с профильными профессиональными учебными заведениями по подбору молодых специалистов; составление и реализация программы профессиональной адаптации вновь принятых работников, сопровождение трудоустроенных руководителей и специалистов в адаптационный период;

5. Организация производственной и преддипломной практики студентов высших и учащихся средних профессиональных учебных заведений, организация производственной практики учащихся образовательных учреждений начального профессионального образования;

6. Профессиональная ориентация старшеклассников и молодежи региона, перспективный кадровый подбор молодежи (кадрового резерва) для последующего трудоустройства;

7. Участие в разработке и контроле за исполнением коллективного договора в части возложенных на отдел функций;

8. Организация опросов общественного мнения об эффективности

деятельности отдельных работников и структурных подразделений; анализ результатов опроса, подготовка заключений на аттестационную комиссию, руководителю, а также для самооценки работнику;

9. Научно-информационное обеспечение работников: организация подписки на периодические издания, поиск и заказ научно-технической литературы по заявкам специалистов (в том числе через межбиблиотечный абонемент), ведение справочно-информационного фонда научно-технической библиотеки;

10. Составление раздела «Подготовка и повышение квалификации кадров» ежеквартального аналитического отчета службы персонала;

11. создание благоприятных условий для рабочего места;

12. Осуществление управленческого учета, первичного бухгалтерского учета и ведение статистической отчетности по вопросам подготовки кадров.

Для внедрения данного отдела понадобится помещение площадью 20м², в котором будут располагаться сам начальник отдела, специалист по обучению и развитию, специалист по аттестации служащих, специалист по адаптации персонала (коуч). Для тренинг специалиста необходим отдельный кабинет, где будут проводиться различные тренинги для повышения мотивации и стимулирования служащих общей площадью также 20м².

Все это реально сделать, т.к. здание Поисково-спасательной службы располагает свободными помещениями.

Рассчитаем примерные затраты на внедрение в Поисково-спасательную службу РТ отдела по развитию персонала (таблица 4).

Таблица 4 – Затраты на внедрение отдела по развитию персонала в Поисково-спасательную службу РТ

Наименование затрат	Сумма, руб.
Магнитно-маркерная доска BRAUBERG стандарт 90x120 см	2.690

Ноутбук HP 15-bs169ur черный	25.499 * 5 = 127.495
Стол письменный ИКЕА	5.999 * 5 = 29.995
Стулья рабочие (на колесах) ИКЕА	2.599 * 5 = 12.995
Стулья складные ИКЕА	699 * 8 = 5.592
Мусорное ведро ИКЕА	89
Стеллаж ИКЕА	1.999
Куллер	1.150
Канцелярия	3.000
Итого	185.005

Стулья "рабочие" будут предназначены для сотрудников, работающих в отделе по работе с персоналом, а стулья "складные" для сотрудников, для которых будут проводиться тренинги. На тренингах будут присутствовать не более 8 служащих, для того, чтобы на специалиста, который проводит тренинг, не поступала большая нагрузка из-за большого объема участвующих в нем сотрудников.

Таким образом, затраты на внедрение отдела по развитию персонала составят 185.005 рублей.

Далее планируется создание и проведение конкурса на звание «Лучший служащий». Конкурс будет проводиться 1 раз в квартал. Целью конкурса является повышение эффективности профессиональной деятельности квалификации служащих всех категорий, стимулирование служащих к приобретению профессиональных знаний, овладению современными приемами и методами работы, а также обобщение и пропаганда передового опыта по совершенствованию профессионального мастерства. Основными задачами конкурса являются выявление и поддержка высокопрофессиональных кадров, воспитание на их примере молодых специалистов и формирование общественного мнения о престижности работы.

Для участия в конкурсе представляются работники без ограничения по стажу трудовой деятельности и возрасту. В случае проведения специального

конкурса для молодых работников конкурсной комиссией могут устанавливаться предельные ограничения по стажу трудовой деятельности и возрасту участников конкурса. Служащие, имеющие дисциплинарные взыскания на момент подведения итогов конкурса, к участию в конкурсе не допускаются.

Наградой за звание «Лучший служащий» будет денежная компенсация в размере 5000 рублей.

Конкурс будет проводиться, как среди спасателей, так и среди служащих в отделе кадров. Следовательно, затраты на проведение конкурса составят 40.000 рублей в год.

Таким образом сводные затраты на улучшение кадрового потенциала представим в таблице.

Таблица 5 – Сводные затраты на улучшение кадрового потенциала

Наименование затрат	Сумма, руб.
Затраты на внедрение в деятельность отдела по развитию персонала	185.005
Затраты на проведение конкурса на звание «Лучший служащий»	40.000
Итого	225.005

Ниже представим графически программу совершенствования использования сотрудников с помощью методов внутреннего обучения и повышения квалификации кадров в Поисково-спасательной службе РТ.

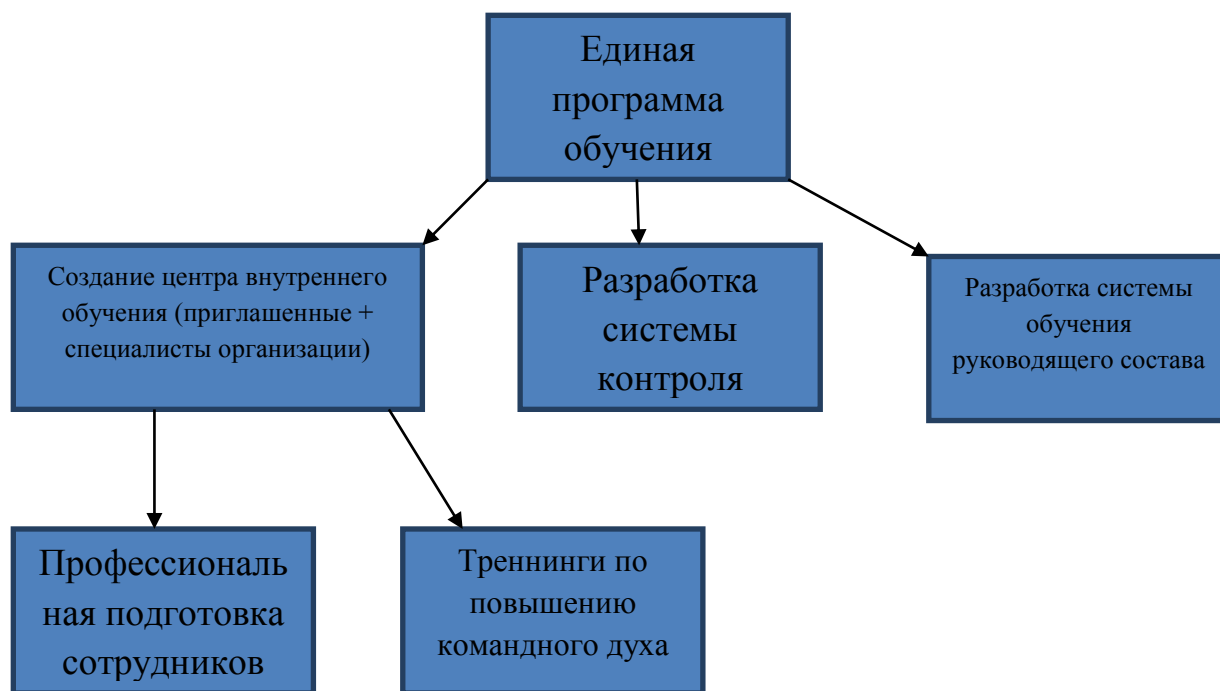


Рис.4 – Программа совершенствования мотивации служащих с помощью методов внутреннего обучения и повышения квалификации кадров в Поисково-спасательной службе РТ.

3.3 Анализ эффективности предложенных мероприятий

Рекомендуемые мероприятия позволяют получить существенный социальный и экономический эффект.

В связи с малой мотивированностью сотрудников, мог возникнуть риск текучести кадров, но сейчас, в ходе проведения вышеприведенных мероприятий, можно снизить этот риск. Это повлечет за собой снижение уровня затрат, которые связаны с наймом и подготовкой работников, которые потенциально могут быть приняты на условиях внешнего найма.

Повышается производительность труда, так как работники будут ориентироваться на получение высоких и качественных результатов своей

трудовой деятельности, поскольку будут ориентироваться на отдачу со стороны учреждения в рамках своих интересов.

Стабилизация социальной сферы внутри коллектива позволит воспринимать рабочее место не только как работу, но и как второй дом, где обеспечен комфорт, что в своей сущности будет влиять на повышение продуктивности труда.

Можно также отметить следующие положительные результаты при внедрении рекомендуемых мероприятий:

1. работники более комфортно чувствуют себя на рабочем месте, улучшение морально – психологического климата обеспечивает повышенный уровень позитивного настроения при выполнении трудовых обязанностей;
2. уменьшается число конфликтов, что позволяет совместно решать производственные задачи и повышать эффективности решений;
4. работники принимают с позитивным настроем систему ценностей, они обеспечивают обратную связь в ответ на заботу учреждения и руководителей, которые ценят их как личность обладающих собственными интересами.

Это все говорит также о том, что доверие к руководству со стороны служащих в Поисково-спасательной службе РТ в результате разработанных мероприятий повысится.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. Мотивация - сложный комплексный процесс, который требует тщательного анализа и проработки. Теории мотивации развиваются и расширяются с течением времени. В работе были рассмотрены различные теории мотивации, относящиеся к группе содержательных теорий и процессуальных, для того чтобы понять, какие потребности и мотивы направляют людей, что может оказывать влияние на деятельность человека и что стимулирует человека к прикладыванию больших усилий при выполнении тех или иных задач.

2. Государство – это организация, в которой необходимо мотивировать сотрудников, чтобы результаты их деятельности положительно сказывались на репутации государственного аппарата, а это зависит от мнения населения. То есть общество, как конечный потребитель, должно быть довольно качеством предоставляемых государственных услуг. Но какой именно должна быть мотивация государственных гражданских служащих? Чтобы ответить на данный вопрос, в первой главе были рассмотрены подходы к мотивации сотрудников в коммерческом секторе. Очевидно, что мотивация госслужащих отличается от мотивации работников коммерческой сферы. Во-первых, из-за мотивов, которые движут людьми при выборе государственного или коммерческого сектора для построения карьеры, во-вторых, некоторые элементы мотивации не могут быть предложены госслужащим в силу того, что требуют значительной финансовой поддержки и проведения ряда реформ.

3. Анализ системы мотивации позволяет выделить черты, схожие с коммерческим сектором, например, оплата по результатам, которая является

наиболее популярным направлением в развитии мотивации госслужащих, однако, в Российской Федерации для применения данного метода необходимо преодолеть несколько барьеров и решить ряд задач таких, как:

- выделить и сформулировать критерии результативности деятельности для госслужащих различных должностей;
- подготовить инструментарий для оценки результатов деятельности.

4. Были выделены и проанализированы ее основные элементы.

Далее, на основании данного анализа были идентифицированы основные проблемы: низкая профессиональная мотивированность, низкая заинтересованность в выполнении обязанностей в связи с монотонностью работы; а также по результатам опроса было выявлено, что сами госслужащие считают, что зарплаты в коммерческом секторе выше; из-за того, что премиальные выплаты и надбавки, как и основной оклад не зависят от результатов деятельности, у чиновников пропадает интерес к качественному выполнению поставленных задач и эффективной деятельности; сам процесс оплаты труда хоть и жестко регламентирован, но при этом зачастую непонятен и непрозрачен; карьерный рост и продвижение по службе не зависят от результатов деятельности, от получения дополнительного образования или успешного прохождения аттестационных испытаний, а зависят от отношений с руководством. Крайне ограниченный список нематериальных стимулов для госслужащих – это одна из наиболее важных проблем, так как при анализе опросов зарубежных и российских чиновников было выявлено, что государственные служащие обращают внимание не только на денежные, но и на другие виды стимулов, при этом материальные стимулы ценятся как сотрудниками частного сектора, так и государственного в равной степени, но чиновники ценят нематериальные стимулы больше, чем их коллеги из коммерческого сектора.

5. Также на основании результатов опроса были сделаны следующие выводы:

Для молодых людей наиболее характерны такие мотивы как карьерный рост, приобретение полезных навыков управления, повышение уровня квалификации и получение опыта. Молодые люди рассматривают государственную службу, как начало карьеры, а в дальнейшем собираются найти работу в коммерческом секторе. Служащие старшего возраста обращают внимание на оплату труда, но при этом им также свойственны такие мотивы, как служение государству, развитие своего региона и удовлетворение интересов граждан. Основной вывод говорит о том, что более 60% чиновников свойственны мотивы, которые могут быть удовлетворены нематериальными способами.

6. В процессе проведенного анализа выявлены проблемы в эффективности труда государственных гражданских служащих, что обусловлено следующими факторами:

- наличием маленьких гарантированных ставок оплаты труда государственных служащих;

- жесткой фиксацией размеров заработной платы, которая снижает стимулы к эффективному труду;

- обилием запретов и ограничений, связанных с прохождением государственной службы, в совокупности с пристальным вниманием надзорных органов к осуществляемой государственными гражданскими служащими деятельности создает неблагоприятный морально-психологический климат;

- в системе государственной гражданской службы отсутствует ряд мотивационных факторов, характерных для коммерческих структур в виде систематических выплат, выплат социального характера, стимулирующих доплат и надбавок, премий, единовременных поощрительных выплат.

7. Отбор персонала на государственную гражданскую службу имеет значительную нагрузку в практике становления эффективной системы государственного управления, базируется на основных организационно-правовых принципах отбора персонала, основывающихся на положениях

Конституции Российской Федерации, федеральных законов, в частности, на законе «Об основах государственной службы Российской Федерации», на основах положения «Положение о проведении конкурса на замещение вакантной государственной должности федеральной государственной службы», на законах субъектов Российской Федерации. Отбор граждан на государственную гражданскую службу осуществляется с учетом ряда формальных, социальных и профессионально-квалификационных критериев, установленных законодательством.

8. Сформулированы предложения по совершенствованию системы мотивации государственных гражданских служащих в двух направлениях: путем внедрения мероприятий материального характера (разработка системы премирования и надбавок к заработной плате государственных гражданских служащих) и морального характера (внедрение отдела по работе с персоналом).

Совокупность ресурсов, требуемых для внедрения предложений по совершенствованию мотивации, составят 225.005 рублей. Предложенные мероприятия по совершенствованию мотивации служащих можно считать действительно эффективными.

Таким образом, все поставленные задачи в дипломной работе выполнены, а цель – достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

I. Нормативно – правовые акты

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 7-05.02.2014 2-21.07.2014 № 11-ФКЗ)
2. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 03.04.2017) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» «Российская газета», № 162, 31.07.2004
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ по сост. на 27.12.2018 // Российская газета от 31 декабря 2001 г. N 256
4. О системе государственной службе в Российской Федерации»: федеральный закон от 27.03.2005 № 58-ФЗ (ред. от 23.05.2016) // «Российская газета». - № 47. - 07.03.2005

II. Специальная литература

5. Исаченко И.И., О.И. Елизарова, Е.А. Кондрусь, И.С. Машинская Управление человеческими ресурсами – М.: МГУП имени Ивана Федорова, 2016. – 23с.
6. Столярова В.А. Мотивация и стимулирование профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих. – М.: Финуниверситет, 2015. – С.46-53
7. Мельников В.П. Отечественный опыт управления персоналом государственной гражданской службы. – М.: изд-во РАГС, 2009. – 265 с.

8. Чернова Е.Б. Повышение мотивации труда государственных служащих // Кадровик. – № 4, 2009. – С. 102-112
9. Баданина. Л. П. Управление адаптацией персонала / Л. П. Бадина, Л. К. Фоканова. – Сыктывкар: КРАГСиУ, 2006. - 152 с.
10. Банникова Л. Н. Основы управления персоналом / Л. Н. Банникова. – Екатеринбург: УрФУ, 2012. – 212 с.
12. Василенко Р. С. Управление персоналом: сотрудники как фактор успеха предприятия / Р. С. Василенко // Финансы. - 2011. - № 5. - С. 22-25
13. Вершель, В. П. Формирование государственной службы Российской Федерации / В. П. Вершель // Управленческое консультирование. - 2014. - № 1. – С. 47.
14. Вершинина, Т. В. Взаимосвязь текучести и производственной адаптации / Т. В. Вершинина. – Новосибирск: НГУ, 2010. – 125 с.
15. Данилина М.В., Подлиннова А., Силаев А. Портрет государственного служащего: социальные и психологические аспекты // Гуманитарные научные исследования. 2015. № 1. [Электронный ресурс]. URL: <http://human.snauka.ru/2015/01/8195>.
16. Долженкова, Ю. В. Рекрутмент и адаптация персонала: современные кадровые технологии / Ю. В. Долженкова. – М.: АТиСО, 2014. – 183 с.
17. Ермаков, В. М. Развитие социальной активности населения - центральный вопрос теории и практики муниципального управления / В. М. Ермаков // Муниципальная служба: правовые вопросы. – 2013. - № 2. – С.15-19

18. Иванцевич, Д. Л. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом / Д. Л. Иванцевич, А. Б. Лобанов. – М.: Инфра_М, 2013. – 386 с.

19. Ирхин Ю.В. Современные системные управленческие компетенции и мотивации государственных служащих как фактор модернизации госслужбы. Доклад. 2011 // Экспертная сеть по вопросам государственного управления. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gosbook.ru/node/53948>.

20. Карпухин, Д. А. Формирование и использование кадрового потенциала / Д. А. Карпухин, И. Г. Маслова // Вопросы экономики. – 2013. - № 6. – с. 93-103.

21. Кибанов, А. Я. Организация профориентации и адаптации персонала: учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов, Е. В. Каштанов. – М.: Проспект, 2014. – 421 с.

22. Козлова, Л. А. Технология отбора, поиска и адаптации компании / Л. А. Козлова. - М.: Международный центр финансово-экономического развития, 2010. – 65 с.

23. Кононов Е В. Опыт развитых государств в сфере оценки и стимулирования труда государственных служащих в соответствии с результатами этой деятельности// Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. - №4 (24). – ст. № 2403. – 2016. URL: <http://eee-region.ru/article/2403/>.

24. Костина, Г. Д. Способы укрепления кадрового потенциала / Г. Д. Костина, ю. А. Хотимский // Кадры предприятия. – № 3. – 2012. – с. 14 – 19.

25. Красина, Ф. А. Управление персоналом. Учебное пособие / Ф. А. Красина. – Томск: ТМЦДО, 2012. – 167 с.

26. Крутцова, М. Н. Управление адаптацией персонала / М. Н. Крутцова. – Вологда: Легия, 2016. - 125 с.

27. Ладыгин В. В. Вопросы эффективности современных методов стимулирования государственных гражданских служащих. – Вопросы государственного и муниципального управления. 2016, № 4. – с. 10 – 23.

28. Незоренко, Т. К. Управление адаптацией персонала на предприятии / Т. К. Незоренко. – М.: Лаборатория книги, 2010. – 97 с.

29. Нижник, Ю. А. Формирование стратегии развития потенциала / Ю. А. Нижник. – Дисс... канд. эконом. наук. – Новосибирск, 2013. – 189 с.

30. Овчарова Л. Н., Бирюкова С. С. Динамика оплаты труда гражданских служащих в Федеральных органах государственной власти. Москва, 2016. [Электронный ресурс]. URL: https://www.hse.ru/data/2016/09/29/1074759112/2016_4q_GovSalaries_z.pdf

31. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом. Учебник / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлёв. – М.: Финстатинформ, 2015. – 452 с.

32. Прошина, А. Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ / А. Н. Прошина. – М.: Инфра-М, 2014. – 122 с.

33. Рогожкин, А. Отбор и подбор молодых специалистов на гражданскую государственную службу / А. Рогожкин // Кадровик. – 2012. - № 3. – С. 13-19

34. Цыганков, В. А. Трудовая адаптация персонала В. А. Цыганков. – Омск: Издательство ОмГТУ, 2016. – 241 с.

35. Феонова, М. Р. Управление персоналом: методология анализа качества рабочей силы / М. Р. Феонова. – М.: Приор, 2011. – 361 с.

