

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА  
ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа  
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки  
38.04.03 Управление персоналом  
очной формы обучения, группы 05001645  
Иващенко Михаила Александровича

Научный руководитель:  
доцент, к. э. н.  
Бабинцева Е.И.

Рецензент:  
к. э. н., доцент кафедры социальных  
технологий НИУ «БелГУ»  
Надуткина И.Э.

БЕЛГОРОД 2018

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА .....	9
1.1 Основные категории и понятия системы мотивации труда персонала .....	9
1.2 Классические и современные теории системы мотивации труда .....	22
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА АДМИНИСТРАЦИИ ГРАВОРОНСКОГО РАОНА ..	37
2.1 Организационно-экономическая характеристика базы исследования .....	37
2.2 Организация, инструменты и методики исследования. ....	49
2.3 Исследование системы мотивации труда персонала администрации Грайворонского района.....	52
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА АДМИНИСТРАЦИИ ГРАЙВОРОНСКОГО РАЙОНА .....	65
3.1 Разработка и программа внедрения эффективной модели мотивации труда персонала .....	65
3.2 Оценка социальной и экономической эффективности предлагаемой модели .....	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	94
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ .....	98
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы магистерского исследования.** В современной системе управления персоналом значительную роль приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является одним из основных средств обеспечения наиболее оптимального использования возможностей имеющегося кадрового потенциала [2, с. 47].

На сегодняшний день развитие и совершенствование системы мотивации персонала является одной из главных проблем большинства организаций и управления персоналом. Несмотря на то, что теоретический анализ изучения мотивации имеет достаточно накопленный опыт отечественных и зарубежных ученых, однако на практике очень часто приходится сталкиваться с новыми проблемами [5, с. 29]. В связи с этим значительно возросла роль создания и внедрения инновационных методов мотивации персонала в организации.

Поэтому изучение проблем управления персоналом становится одним из важных моментов, влияющих на эффективность работы организации в целом. Особое значение уделяется социологическим аспектам, таким как выявление потребностей, определением стимулов и мотивов к труду сотрудников [3, с. 51].

Основная цель процесса мотивации направлена на получение максимальной отдачи при использовании человеческих ресурсов, что способствует повышению общей результативности деятельности органов муниципальной службы [10, с. 78]. В данной работе будет исследован один из них, а именно мотивация муниципальных служащих администрации Грайворонского муниципального района.

Характерной особенностью управления персоналом муниципальной службы в настоящее время является возрастающая роль личности работника. В связи с этим меняется соотношение потребностей и стимулов, на которые

опирается современная система стимулирования. Для мотивации государственных и муниципальных служащих в настоящее время используют как финансовые, так и нематериальные методы вознаграждения. Именно государственное и муниципальное управление является ключевым звеном успешного решения проблем, которые стоят не только перед обществом, но и государством в целом [30, с. 63].

Под мотивацией мы понимаем совокупность связанных между собой внутренних и внешних сил, которые побуждают человека к действию, направленному на удовлетворение собственных потребностей или на достижение поставленной цели. В современном мире **бизнеса** происходит постепенное осознание важности внедрения инновационных методов мотивации персонала, поскольку это напрямую влияет на успешное развитие предприятия в целом [79, с. 32].

Таким образом, изучение проблем мотивации муниципальных служащих и разработка инновационных методов стимулирования и побуждения персонала к более эффективной трудовой деятельности является в настоящий момент одним из ключевых условий успешного развития организации.

**Степень научной разработанности темы.** Среди исследуемых проблем в истории управления персоналом значительное место по количеству отечественных и зарубежных трудов научных деятелей занимает мотивация персонала. В конце XVIII века 1789 года стали проводиться исследования и разработки в сфере мотивации труда [19, 24].

Вопросы трудовой мотивации нашли свое отражение в многочисленных исследованиях и трудах зарубежных ученых, среди которых можно выделить: Дж. Адамса, К. Альдерфера, Д. Аткинсона, В. Врума, Г. Гантта, Ф. Герцберга, Э. Лаулера, Д. Мак-Грегора, Д. Мак-Клелланд, П.

Мартина, А. Маслоу, Э. Мейо, У. Оучи, Л. Портера, Ш. Ричи, Ф. Тейлора, Г. Форда и других [41, с. 15].

В работах отечественных ученых: Е. В. Белкина, М. В. Грачева, В. А. Дятлова, О. Ю. Ефремова, Т. И. Мухамбетова, Н. И. Новицкого, Г. Э. Слезингера и других, находят отражение вопросы формирования смыслообразующих мотивов трудовой деятельности, дается типология мотиваций, рассматриваются отдельные аспекты реформирования мотивационных отношений [68, с. 10].

В связи с возникновением новых условий для трудовой деятельности, постоянным ростом потребностей сотрудников, быстрой потерей своей актуальности систем мотивации, а так же сокращением финансовых ресурсов для развития и поддержания лояльности персонала, требуется проводить регулярные исследования и разработки новых способов мотивации персонала [59]. Таким образом, совокупность перечисленных проблем обусловило выбор темы исследования, постановку его цели и формулировку задач.

**Проблема магистерского исследования** заключается в недостаточной изученности имеющейся системы мотивации труда муниципальных служащих и потребности внедрения новых методов мотивации.

В качестве **гипотезы магистерского исследования** выступает предположение о том, что основными причинами неудовлетворенности трудом руководством является недостаточная изученность системы мотивации муниципальных служащих, работающих в администрации Грайворонского муниципального района.

**Объект магистерской диссертации** – система мотивации персонала администрации Грайворонского муниципального района.

**Предмет магистерской диссертации** – организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе мотивации труда персонала.

**Цель исследования** – анализ мотивации труда, разработка программы и внедрение новых методов мотивации муниципальных служащих администрации Грайворонского муниципального района.

Реализация цели исследования потребовала научной разработки и решения следующих **основных задач**:

- Изучение теоретико-методологической литературы по теме диссертационного исследования;
- Обзор диагностического инструментария исследования мотивации труда персонала;
- Исследование среды и факторов мотивационного развития персонала организации;
- Разработка программы и внедрение новых методов мотивации персонала.

**Теоретико-методологическая основа магистерской диссертации.** Методологическую основу диссертации составили фундаментальные разработки отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом.

**Методы магистерского исследования** включает использование системных методов: метод сравнительного и архивного анализа документов, методы опроса (анкетирование) наблюдение; методы обработки количественного и качественного анализа; методы интерпретации. При обработке аналитического материала использовано современное программное обеспечение, в частности, пакеты прикладных программ Microsoft Word и SPSS Statistic.

**Эмпирическая база магистерского исследования** представлена следующими источниками:

- Нормативно правовой документацией, регламентирующей систему мотивации и стимулирования труда персонала «администрации Грайворонского

муниципального района»: должностные инструкции муниципальных служащих, обслуживающего и вспомогательного персонала; устав муниципального образования «Грайворонский район» Белгородской области; штатное расписание администрации; финансовые отчеты за 2015-2017 гг.;

– Статистическими данными, полученными из ранее проведенных исследований в данной области;

– Результаты авторского в рамках магистерского исследования проведенного на базе администрации Грайворонского муниципального района проведенного в феврале – мае 2018 года.

**Научная новизна** исследования заключается в разработке комплекса мер по совершенствованию системы мотивации труда муниципальных служащих и модели внедрения инновационных методов мотивации с учетом выявленных проблем в ходе проведенного исследования в имеющейся системе мотивации и стимулирования труда персонала.

**Положения, выносимые на защиту:**

– Теоретико-методологическое обоснование темы магистерского исследования современных подходов мотивации персонала организации;

– Методологическое обеспечение и результаты эмпирического исследования мотивации труда муниципальных служащих;

– Предложение модели внедрения инновационных методов в систему мотивации муниципальных служащих.

**Практическая значимость магистерской диссертации** заключается в том, что сформулированные выводы и разработанная программа внедрения инновационных методов в систему мотивации муниципальных служащих могут быть использованы в своей работе кадровой службой и аппаратом главы администрации.

**Апробация результатов магистерского исследования.** Предлагаемая в работе модель внедрения инновационных методов мотивации

муниципальных служащих апробировалась в администрации Грайворонского муниципального района.

**Публикации по темам магистерского исследования.** По результатам исследования опубликовано 5 статей: «Инновационные стратегии в управлении персоналом», «Трудовой и интеллектуальный капитал как разновидность человеческого капитала», «Управление мотивационным процессом и инновационной деятельностью персонала организации», «Способы развития мотивации у муниципальных служащих», «Понятие и сущность мотивации персонала».

**Структура магистерской диссертации.** Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка источников и литературы, и приложений.



## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА**

### **1.1 Основные категории и понятия системы мотивации труда персонала**

Начало исследования проблем понятия мотивации было положено еще издавна. Предпосылками к изучению управления трудом возникли приблизительно около 4000 лет до н. э. Одним из первых, кто столкнулся с понятием мотивации, скорее всего, были египтяне. Примерно 1200 лет до н. э. с проблемой управления трудом сталкиваются китайцы.

Так, научное изучение причин деятельности человека было заложено великими мыслителями древности: Сократом, Аристотелем, Гераклитом и многими другими философами. За огромный период времени изучение проблемы, связанной с понятием мотивации претерпело значительные изменения.

По утверждению Сократа у каждого человека существует проявление к стремлениям, желаниям и потребностям. основополагающим принципом является не то, какие стремления могут быть у человека, а то, какое место в его жизни они занимают. Если человек не в состоянии контролировать свое поведение, управлять своими желаниями и потребностями, то он никогда не сможет преодолеть свою природу и перестать быть зависимым от других людей. Те люди, которые не в состоянии обуздывать свои побуждения, становятся рабами окружающей обстановки и телесных страстей.

Поэтому человеку необходимо стремиться к достижению минимума потребностей и удовлетворять их только в том случае, если они оказываются действительно важными и насущными. В таком случае человек приблизился бы к богоподобному состоянию, а основные усилия, связанные с волей и разумом он сумел бы направить на поиск смысла жизни или истины.

Изучением Гераклита являлись побудительные силы, желания и потребности. Он считал, что в условиях жизни определяются потребности. Любое желание можно приобрести ценой «психеи». Поэтому, если

злоупотреблять вожделениями, то это приведет к ее ослаблению. К тому же, умеренная сдержанность в удовлетворении потребностей ведет к совершенствованию интеллектуальных способностей у человека.

В своих работах Аристотель, созданные между 347-335 гг. до н. э., описывал четыре различных типа причин, которые побуждают к действию: формальная, целевая, движущая и материальная. Даже сейчас эти причины используются психологами и дают полное представление об источниках мотивации.

Так, согласно мнению Аристотеля, движущая причина соответствует факторам, провоцирующим поведение. Это нынешние мотивы и стимулы индивидов. Целевой причиной является цель поведения. Например, цель в питании заключается в том, чтобы насытить организм питательными веществами.

Существующая причина объединяет представления о мотивации в моделях, гипотезах и теориях о поведении. Идею Аристотеля о материальной причине можно сравнить с тем, из какого вещества состоит та или иная вещь. Именно поэтому мозг является материальным источником мотивированного поведения каждого человека.

Активность человеческой деятельности заключается как в жизненной потребности организма, так и в осознании зависимости удовлетворения индивидуальных запросов посредством выполнения определенных действий. Они направлены на удовлетворение не только потребностей человека, но и общества в целом. Здесь отмечается значительная роль сознания в деятельности человека как общественного существа по своей природе [7, с. 41].

Обусловленность психики человека исторически сформировавшимися формами деятельности считает необходимым рассмотрения проблемы мотивации на основании связи, сознания и взаимообусловленности деятельности.

По убеждению профессора Виханского О. С., мотив, как основа мотивации находится внутри самого человека [4, с. 77]. Иначе говоря, мотив – это совершенный образ во внутреннем плане сознания человека, но это не только безупречное представление, а энергетически насыщенный образ важного, потребностно-значимого предмета [2, с. 95].

Само слово мотив в латинском языке означает «movere» – «двигаю». Во французском слово «motif» обозначается как «побуждение». В широком смысле, мотивом – выступает все то, что вызывает активность человека, например: его потребности, инстинкты, эмоции, установки, эталоны и т. д. [8, с. 19]. Касательно исходного побуждения человека к деятельности являются его стремление удовлетворить свои не только материальные, но и духовные потребности.

Впервые термин мотивация был употреблен еще А. Шопенгауэром в статье «Четыре принципа достаточной причины, где был определен как «причинность, видимая изнутри». В отечественной науке понятие мотивации было введено в 1904 году в работе М. И. Петражицкого «О мотивах человеческих поступков». Он утверждал, что содержание научной теории мотивации поведения является необходимым условием для научного построения гуманитарных дисциплин [13, с. 85].

Особое внимание взаимосвязанности целей и мотивов деятельности уделяет С. Л. Рубинштейн. Именно данное положение, как он считает, может определять сознательную психическую жизнь человека, проводит через нее жизненную линию, несмотря на изменения относительно различных обстоятельств, является все же единой.

Очевидно, что основное внимание привлекала мотивация труда еще задолго до появления самого термина в связи с появлением организаций и необходимости подчинять действия занятых в ней людей ее задачам и целям. Изначально для многих людей труд воспринимался как необходимое зло или неизбежное наказание [6, с. 40].

Поскольку труд был тягостным для человека, и поэтому основное желание было направлено на то, чтобы избежать неудачи или неуспеха в жизни. Длительное время считалось, что труд не способен приносить радость и противоречит свойственному от рождения призванию человека.

Почти в любой сфере жизнедеятельности многие виды трудовой деятельности не создают радостных чувств или приятных ощущений, вопреки всем попыткам, направленным на облегчение такого труда. Вместе с тем труд всегда был связан с определенным отношением человека к нему посредством удовлетворения своих потребностей.

Согласно мнению В. Франклина, если возникает неудовлетворенность потребности в смысле жизни, которую человек не всегда может осознать, определить или сформулировать, нередко приводит к возникновению экзистенциальной фрустрации. Удовлетворение данной потребности находится в прямой зависимости от воспитания человека и его личностных особенностей. В некоторых случаях неудовлетворенность потребности в смысле жизни может принимать неправильные формы стремления к власти, престижу, богатству и т. д.

Американский исследователь Стивен Рейс [1, с. 25] основывается на том, что у человека есть жизненные желания, которыми управляют 16 мотивов. При этом их влияние является разнообразным и в большей степени оказывается своеобразным или индивидуальным. В соответствии с Рейсом, желания-мотивы распределяются следующим образом: независимость, порядок, власть, одобрение, честь, экономия, идеализм, общение, любознательность, семья, положение в обществе, месть, физические упражнения, любовные отношения, еда, спокойствие. Без сомнения у каждого человека указанные желания-мотивы могут проявляться в различной степени. Например, у кого-то выражено стремление к власти, а кого-то к порядку и спокойствию.

Примерно в 1910 году Фредерик Тейлор создает школу научного управления, указывая на несоответствие величины вознаграждения,

покрывающие затраты труда на грани голода и смерти. Появление школы научного управления не облегчила жизнь трудящихся, невзирая на сопутствующие достижения в области технологии. Именно одной из первых первой известных концепций мотивации оказался метод кнута и пряника.

Тем не менее, Тейлор и его современники осознавали бессмысленность ничтожно малых заработков голодных и истощенных людей. В результате чего была разработана теория «о достаточной дневной выработке», где предлагалось доплачивать тем, кто больше производил продукции. Данная теория легла в основу мотивации по типу кнута и пряника. Как считал Тейлор, кнутом должна была служить достаточная дневная выработка, а пряником – оплата труда работников, которые производили большие продукции, согласно их трудовому вкладу.

В условиях авторитарного стиля руководства, низкой содержательности труда и отсутствием у работников условий свободной купли-продажи труда этот метод в совокупности с эффективным использованием стандартизации и специализации на начало XX века произвел достаточно впечатляющие и внушительные результаты. В сочетании с более эффективным применением специализации произошло увеличение производительности труда.

Касательно жизни простых людей становится видно, что она понемногу стала улучшаться, поскольку начала применяться специализация труда и достижения в области технологий. Необходимость проявления в разработке более новых способов мотивации зависело от того, насколько больше она улучшалась. В итоге специалисты в области управления начали искать новые решения, возникающих проблем мотивации в психологическом аспекте.

Одновременно с ростом среднего уровня жизни (благополучия) происходит снижение эффективности и надобность в прямом применении традиционного метода кнута и пряника постепенно стала отпадать. Именно поэтому для многих специалистов в области управления стало очевидно,

если не обращаться к психологическим аспектам, то проблемы, касающиеся мотивации персонала будут приобретать новые формы.

Собственно в XX веке подходы к трудовой мотивации подверглись значительным реформам, которые относятся к гуманизации трудовых отношений и сближению целей между работниками и работодателями. В 20-е годы XX века были проделаны первые эксперименты по применению психологических методов в управлении. Подобные попытки начали применяться с появлением работ Элтона Мэйо [14, с. 35].

В последствии Элтон Мэйо стал основателем поведенческой школы в управлении. Результаты от проделанных экспериментов привели Мэйо к выводу о том, что для руководителей необходимо брать во внимание психологию работника, поскольку человеческие факторы, в частности групповое поведение и социальное взаимодействие, оказывают влияние на эффективность и производительность индивидуального труда.

По его мнению, решение проблемы снижения текучести кадров зависит от изменения условий труда, а не только в одном лишь увеличении вознаграждения за него. Идея, направленная на увеличение перерывов между рабочими часами также принадлежит Мэйо, где результаты проявились без промедлений.

Эксперимент подтвердил мнение Мэйо о том, что руководителям (как уже говорилось выше) необходимо делать акцент на психологии своих подчиненных. После определенных социальных экспериментов он пришел к выводу о том, что в исследованиях промышленности нет осмысленности в определенных моментах.

Подобные нелогичности в сознании обычного среднего работника увеличиваются в его действиях. Скорее всего, они и не приведут к упадку в нем самом, но могут ограничить его трудовую деятельность. Появление в 1930-е гуманизации психологического изучения мотивации человека, совпало с возникновением психологии личности, которая дополнила, а не разрушила естественнонаучные подходы [19, с. 120].

В 1938 году психолог Генри Мюррей в своей известной работе «Исследования личности» дал определение мотивации как потребности в достижении [12, с. 102]. Его идеи также нашли свое продолжение в работах Дугласа Макклелланда, рассматривающего мотивацию в качестве постоянного катализатора с целью повышения уровня действия человека для достижения успеха.

Проанализировав его работы, современные ученые отмечают, что потребность, которая направлена на достижение оказывается результатом эмоционального конфликта не только в стремлении избегать неудач, так и в надежде добиться успеха.

В результате чего это способствует появлению новых идей:

- Переход от причинного определения З. Фрейда к целевому;
- Позже у А. Адлера это соотносилось с революцией Коперника;
- Например, у К. Юнга это являлось установлением представления коллективного менталитета, в качестве источника многих событий глубинной психологии;
- Г. Мюррей рассматривал мотивацию как создание системы «человек-мир»;
- Л. С. Выготский ввел идеи контролировать мотивационные процессы посредством их опосредствования [42, с. 66].

После войны эти идеи приобрели дополнительный толчок с целью развития и были активно приняты в научном сообществе. В середине XX века вопрос о том, какие вообще мотивы движут человеком, постепенно утрачивает свою актуальность вследствие большого количества накопленных данных о таких изменениях, как первичные мотивационные установки в мотивы конкретных поведенческих актов, делающие исходные побуждения в полной мере неузнаваемыми в том случае, если они есть [31, с. 84].

Большинство исследователей переключают свое внимание со статических моделей мотивации к динамическим (например,

необихевиористские исследования мотивационного детерминирования, новаторские подходы школы К. Левина, психодинамические работы). Так же к ситуационному и динамическому этапам можно отнести работы таких ученых Ж. Нюттена, А. Н. Леонтьева и Д. Н. Узнадзе, которые рассматривали вопросы мотивации с точки зрения проблем общей структуры и динамики человеческой активности. Отличительным новшеством данного подхода стала концепция смысловых связей как основание для раскрытия мотивационных процессов ученых как: М. Боссом, А. Н. Леонтьевым, Ж. Нюттеном [53, с. 91].

В западной литературе по психологии широко рассматривается проблема экстринсивной и интринсивной мотивации. Первая обусловлена внешними условиями, а вторая – определена внутренними установками, потребностями, желаниями и интересами, когда поступки или действия совершаются субъектом на добровольных началах.

В середине XX века в нашей стране также произошел спор между психологами относительно потребностей как внутреннего фактора как единственного источника мотивации. К положительному ответу склонялись такие ученые как: Г. А. Фортунатов, А. В. Петровский и Д. А. Кикнадзе. Противниками данной точки зрения выступали психологи, которые изучали проблему воли [22, с. 50].

Те психологи, которые занимались исследованием мотивации в основном сосредоточены тех факторах, которые заставляют индивидов совершать определенные действия. Помимо этого, исследуются причины, определяющие их поведение, чтобы проанализировать индивидуальные действия и выбор определенных действий. Они могут принимать разные активные, латентные, интенсивные и другие формы, которые сопровождаются различными эмоциональными реакциями и умственными характеристиками [57, с. 103].

Как психическое явление мотивация может по-разному объясняться. В первом случае, как система факторов, которые определяют поведение



(К. Мадсен, Ж. Годфруа), во втором случае, как сочетание мотивов (К. К. Платонов) и в третьем случае, как побуждение, которое поднимает активность организма и определяет ее направление.

Вместе с тем, мотивацию рассматривают [17, с. 94]:

1. Как психический процесс, регулирующий конкретную деятельность (М. Ш. Магомед-Эминов);
2. Как определенные действия мотивов вместе с механизмом, который может определить появление, направление и способы осуществления конкретных форм деятельности; (И. А. Джидарьян);
3. Как совокупная система процессов, отвечающих за побуждение и деятельность (В. К. Вилюнас).

Однако нет четкого и общепринятого определения понятия мотивации. Например, в социологии понятие мотивация рассматривается как:

- Понимание субъектом положения, восприятие и выбор разнообразных форм поведения, их предполагаемых результатов и формирования на основании мотивов.
- Сравнительно устойчивая система мотивов, которая устанавливает поведение данного субъекта.

В экономике понятие мотивация определяется, как внутреннее или внешнее стимул, который побуждает экономический субъект к деятельности для достижения определенных целей и задач, при наличии интереса к этой деятельности [2, с. 55].

Некоторые авторы описывают мотивацию с точки зрения научного направления и ее специфики. Так, одни ученые рассматривают мотивацию как совокупность побуждающих сил человеческой деятельности, которые он осознает или не осознает. Другие определяют на основании изучаемого предмета [34, с. 107]. Рассмотрим содержание понятия мотивации с позиции отечественных исследователей:

1. По мнению Генкина Б. М. мотивация – оказывает прямое воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и целей общества [15, с. 58].

2. Лукаш Ю. А. считает, что мотивация – это деятельность, цель которой заключается в стимулировании работников организации, а также побуждать к их труду для эффективного выполнения поставленных задач [39, с. 64].

3. С точки зрения Спивака В. А. мотивацией труда – это стремление работника удовлетворять свои потребности посредством трудовой деятельности [69, с. 72].

4. По утверждению Шкатулова В. И. мотивация – это процесс, направленный на побуждение к деятельности себя и других для достижения не только личных целей, но и целей всей организации [81, с. 26].

5. Исходя из определения Кибанова А. Я. мотивация – является внутренним состоянием человека, связанное с потребностями, которые стимулируют и направляют его действия к поставленным целям и задачам [34, с. 12].

6. В соответствии с Фатхутдиновым Р. А. мотивация – это функция управления, которая посредством процесса побуждения человека к деятельности для достижения конкретной цели организации или нескольких целей [74, с. 22].

7. Согласно Уткину Э. А. мотивация – есть состояние личности, которое может определить направленность действий человека и степень его активности в той или иной ситуации [73, с. 40].

8. Зайцев Г. Г. трактует мотивацию как побуждение к интенсивной деятельности человека, коллектива, которое связано со стремлением удовлетворить определенные потребности [28, с. 39].

9. По мнению Сергеева А. М., мотивация – представляет собой процесс, который обусловлен необходимостью, создающей побуждение к активности или действию [33, с. 20].

В представленных определениях российских исследователей мотивацией характеризуется двумя составными элементами: деятельность и направленность [70, с. 44].

Такие зарубежные исследователи как: Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури в свою очередь под мотивацией понимали процесс побуждения себя и других к деятельности с целью достижения личных или организационных целей [65, с. 27].

Следовательно, проведенный анализ и оценка подходов зарубежных и отечественных исследователей понятия мотивации рассматривается как функциональные движущие силы, которые определяют действия и поведение человека [20, с. 109]. В результате вышеизложенные определения мотивации можно отнести к двум основным направлениям:

– Первая группа рассматривает определение мотивации как структурную позицию, совокупность мотивов или факторов. Например, если учитывать схему В. Д. Шадрикова, то мотивация обусловлена целями и потребностями личности, уровнем притязаний и идеалами. Также сюда можно отнести условия деятельности не только внешние (объективные), но и внутренние (субъективные), знания, умения, способности и взгляды, принципы и характер индивида. С точки зрения данных обстоятельств, происходит формирование намерений и принятие решений.

– Во второй группе мотивация определяется как процесс или механизм, как динамичное, а не как статичное образование.

Из этого следует, что многие авторы рассматривают мотивацию как динамический аспект поведения, при помощи которого человек входит в контакт, в определенное отношение с миром. Более подробно мотивация представляет собой активный процесс направляющий поведение к предпочитаемым объектам и ситуациям [8, с. 135].

Вместе с тем, в одном и в другом случае у некоторых авторов понятие мотивация проявляется как второстепенное явление (основание) в отношении к мотиву. Кроме того, касательно второго случая мотивация выступает как

средство или механизм реализации уже имеющихся мотивов. Так, если возникает ситуация, которая позволяет реализовать уже имеющийся мотив, то проявляется и сама мотивация, т. е. происходит процесс регуляции деятельности посредством мотивов [31, с. 94].

Если проводить параллель между ранними исследованиями мотивации в контексте психологии, которые акцентировали свое внимание на том, чтобы выявить и обнаружить основные источники мотивации. Что касается современных исследований в области мотивации, то они больше всего сосредотачиваются на личных убеждениях, значениях, ценностях и целях, которые являются, по мнению различных ученых, основными «триггерами», и которые оказывают воздействие на индивидов одним или несколькими способами [11, с. 57].

Так, по мнению, В. А. Иванникова, процесс мотивации проявляется с действия самого мотива. Подобная интерпретация понятия мотивации обусловлено тем, что мотив считается предметом удовлетворения потребностей (А. Н. Леонтьев), проще говоря, в каждом человеке присутствует или заложен уже готовый мотив. Его не нужно формировать, поскольку он уже является действительным и актуальным, как вызванный образ в сознании человека [39, с. 118].

Вместе с тем такой подход остается трудным и непонятным. В первом случае значение на побудительность оказывает либо ситуация, либо сам мотив. Во втором случае, возникновение мотива является важным, потому как он возникает раньше, чем сама мотивация. Утверждение различных авторов о соотношении мотивации и мотива не разъясняют данную проблему.

Например, Р. А. Пилоян считает, что мотив и мотивация считаются взаимообусловленными и взаимосвязанными психическими категориями. Формирование действий мотивов происходит на основе определенной мотивации, то есть в данном случае, по мнению автора, мотивы являются вторичными [63, с. 122].

А тем временем его утверждение ведет к тому, что благодаря выработке отдельных мотивов люди могут проявлять влияние на мотивацию в целом, то есть в данном случае мотивация становится зависимой от мотивов, которые оказываются первичными. К тому же, как считает автор, мотивация относится к деятельности, а мотивы к действиям, но при этом, он не дает какого-либо обоснования [50, с. 98].

Наряду с другими авторами В. И. Селиванов утверждал, что далеко не все мотивы определяются потребностями, а действие со стороны окружающего мира порождает множество мотивов, которые могут быть не связаны с настоящими потребностями. Отстаивая свою точку зрения, он подводит к тому, что различные воздействия, которые исходят от других людей или внешних предметов, могут вызвать встречные действия человека кроме его потребностей или даже несмотря на них [57, с. 106].

На основании этого, возникает несколько предположений, которые могут быть связаны с соответствием предположений социальной обусловленности поступков индивида, с основным положением волевых усилий, с поведением человека, чувством долга, осознанием необходимости или соответствия [49, с. 151].

С точки зрения психологии последовательное изучение мотивации не может точно определить, какое влияние оказывает на человека труд и что заставляет его выполнять. Тем не менее, на основании анализа поведения человека и его действий по отношению к труду предоставляют некоторые общие объяснения мотивации, что позволяет смоделировать типы мотивации сотрудников на рабочем месте [66, с. 82]. Современные и классические теории мотивации можно классифицировать по категориям: традиционные, содержательные и процессуальные. Данные теории будут рассмотрены в следующем параграфе.

## 1.2 Классические и современные теории системы мотивации труда

В начале XX века стали активно развиваться теории, связанные с мотивацией [47, с. 25]. Среди них можно выделить такие группы теорий мотивации как:

1. Традиционные теории, которые основываются на методе, связанного с применением кнута и пряника касательно материального стимулирования сотрудников.

2. Содержательные теории формируются на исследовании отдельных мотивов или потребностей, которые направляют деятельность человека.

3. Процессуальные теории, которые на основании исследований воспринимают мотивацию как процесс и при этом концентрируют свое внимание на том, как изменяется этот процесс мотивации и его результат под воздействием определенных факторов (например, справедливости или ожиданий).

К традиционным классическим теориям можно отнести теории, которые были разработаны в трудах известными учеными:

1. Теория рационализации Ф. Тейлора. Данная теория предусматривает одностороннее воздействие координирующей системы на сотрудника и его беспорное повиновение или подчинение руководителю. Этому содействует и то, что помимо полученного поручения работнику еще также подробно описывается трудовой процесс, который он не должен нарушать. В некоторой степени теория Тейлора игнорировала сотрудников как личностей.

История научного управления не рассматривает мотивы, связанные с поведением социальных групп и психологией работников. Это показывает результат того, что Тейлор не занимался специальными исследованиями в области психологии и социологии [1, с. 9].

В его понимании работник рассматривался как автоматический исполнитель трудовых действий, которые указаны в инструкции. Ф. Тейлор

считал, что одним из главных движущих импульсов является надежда и получение материальной награды за труд, а также заинтересованность в личном экономическом преимуществе. Он выдвинул четыре научных принципа управления:

- Профессиональный подбор и обучение кадров;
- Рациональная расстановка кадров;
- Сотрудничество между администрацией и работниками;
- Внедрение экономных методов работы.

Благодаря их внедрению это позволит в 2 раза увеличить производительность труда. Он считал, что руководство является сложным искусством и вместе с тем точной наукой. При этом гарантией успеха выступает интуиция и расчет. Помимо принципов управления Ф. Тейлор разработал две концепции: концепция достигающего работника и концепция достигающего руководителя. Согласно первой концепции человеку нужно поручить такое задание, которое потребует максимальных усилий, но не во вред здоровью. Вторая концепция основана на функциональной администрации, состоящей из целого ряда специализированных инструкторов, согласно которой происходит замена одного мастера в цехе, который за все отвечает.

2. Продолжением теории Ф. Тейлора является теория Г. Гантта. Для американского инженера Генри Гантта основной целью является развитие деятельности и функционирования организации посредством поощрений, премий и новых принципов по формированию целей. Гантт был одним из первых, кто разработал и внедрил в действие систему календарных планов и графиков по планированию. Он также способствовал улучшению оплаты труда, которая включала в себя повременную и сдельную формы.

По мнению Гантта, чтобы достичь этого идеала, необходимо перед каждым рабочим ставить конкретную производственную цель или задачу с перспективой получения вознаграждения за точное и своевременное

выполнение. И уже в 1901 году Ганттом была разработана первая премиальная система оплаты труда за преждевременное и качественное исполнение производственных задач. После внедрения этой системы производительность труда на многих предприятиях возросла больше в несколько раз. Это не могло не вызвать интереса у работников при помощи стимулирования к превышению объема или нормы выработки [52, с. 33].

3. Отдельное внимание заслуживает теория Г. Форда, которая основывается на специфической оценке к социальным и трудовым отношениям. В соответствии со своими представлениями о структуре и методах управления Г. Форд считал, например, что задача высшей администрации состоит в отслеживании того, чтобы все отделения работали в направлении общей цели, когда одному из них нет необходимости знать о деятельности другого.

«Важная роль» человека, о которой он говорил, отнюдь не понималась им как честное закручивание гаек на сборочном конвейере. Ему была не безразлична судьба тысяч рабочих. Он создавал условия для их духовного развития. Впервые Форд была отделена основная работа от ее обслуживания, все необходимое для выполнения работы заблаговременно подавалось на рабочее место.

В соответствии с основной теорией Форда, развитие предприятия должно быть комплексным, чтобы обеспечивать себя всем необходимым для выполнения производства выпускаемой продукции. В 1914 году в компании было принято решение о создании специального социологического отдела с целью развития персонала. Его основной задачей было посещение квартир работников предприятия и составление отчетов об уровне их обеспеченности. Всю полученную информацию записывали в специальную учетную карточку.

Фордом была внедрена пятидневная рабочая неделя, а также он перевел собственные заводы с 12-ти часового рабочего дня на 8-ми часовой, вдобавок почти в два раза была увеличена заработная плата на конвейере [80, с. 49].



Являясь родоначальником американского машиностроения, помимо теории им была разработаны основные принципы:

- Четкий график работы 48 часов в неделю и высокая оплата труда;
- Обеспечение потребителей качественным товаром, а рабочих необходимым оборудованием;
- Приучение людей к самоуважению;
- Постоянное совершенствование полученного продукта;
- Соблюдение гигиены, чистоты и порядка;
- Учет особенностей работников при назначении на какую-либо должность.

4. Д. Мак-Грегор профессором Мичиганского университета известен работами в области лидерства. Разработанные теории «Х» и «Y» Дугласом Мак-Грегором, в основе которых заложены две противоположные модели поведения индивида. Первая теория «Х», где определялись предпосылки авторитарного стиля руководства по отношению к своим подчиненным. Во второй теории «Y» представления демократичного руководителя отличаются от представлений авторитарного руководителя.

Теорию «Х» еще была разработана Ф. Тейлор, а после она была доработана и расширена Д. Мак-Грегором в 60-е годы XX века. В данной теории отражены взгляды на работников со стороны представителей технократического менеджмента [77, с. 96].

Следует выделить основные положения этой теории:

- Биологические потребности преобладают в мотивах работника;
- Почти у каждого человека отсутствует любовь к работе. И поэтому труд нужно нормировать и лучшим методом его организации является конвейерный;
- Только при помощи принуждения можно заставить работников выполнять необходимые действия и затрачивать усилия в целях производства;

– Обычно не каждый человек возьмет на себя ответственность, для него проще будет, если им будут управлять. В таких условиях он имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации;

– За работниками необходим постоянный контроль со стороны руководства.

В теории «Х» человек воспринимается как недобросовестный, ленивый, безответственный и плохой работник. Такие работники все время будут уклоняться от работы, либо перекладывать ответственность на других сотрудников. Вместе с тем такие люди во всем ищут выгоду только для себя и противятся любым изменениям или преобразованиям.

Основным и более эффективным стимулом является принуждение и материальное поощрение. Поскольку руководитель не может верить каждому сотруднику, поэтому необходим тотальный контроль, либо жесткая иерархия. Основным элементом управления теории Х является авторитарный стиль, основным инструментом которого выступает наказание.

Теория «У» разработанная в то же время является дополнением теории «Х». Она проявляет интерес представителей поведенческого менеджмента в отношении работников. Данная теория включает в себя основные положения:

– Желание хорошо работать и социальные потребности преобладают в мотивах работников;

– Для человека характерны как эмоциональные, так и физические усилия для выполнения работы, которые проявляются во время игры или отдыха;

– Отсутствие желания работать не является наследственной чертой;

– В зависимости от условий труда человек рассматривает работу не только как источник удовлетворения, но и как наказание;

– Угроза наказания и контроль извне не могут быть основными стимулами побуждения работника к деятельности с целью достижения поставленных организационных задач;

- Исполнение обязанностей и ответственность в отношении организационных задач находятся в прямой зависимости от вознаграждения по итогам выполненной работы;
- Вознаграждение, которое связано с удовлетворением потребностей в самовыражении является наиболее важным;
- Высоквалифицированный специалист готов брать на себя ответственность и проявляет стремление к этому;
- Большинство людей с готовностью применяют полученные опыт и необходимые знания, но в условиях индустриального общества практически не используется интеллектуальный потенциал работника.

Данная теория воспринимает работников как активных, амбициозных и добросовестных людей, которые способны проявлять инициативу и возлагать на себя ответственность. Поэтому основным стимулом для них является возможность себя проявить, реализовать и получить удовольствие от работы.

Описанные теории «Х» и «У» основываются на отдельных моделях поведения человека. Они являются поверхностными и не могут успешно применяться на практике в их чистом виде. Мак-Грегору и другим ученым это было хорошо известно. Со временем принимались попытки, чтобы дополнить «теорию У» необходимыми элементами и показать в современной интерпретации, однако они оказались неубедительными [80, с. 119].

5. В 1981 году американским профессором Уильямом Оучи была разработана теория «Z», которая является дополнением к разработанным теориям Мак-Грегора «Х» и «У». Данная теория опирается на японский опыт управления. Отличительной чертой теории «Z» является то, что она обоснована коллективистскими принципами мотивации.

На основании данной теории мотивация работников должно основываться на ценностях организации (предприятия), как единой большой семьи или производственного клана. Такие ценности должны развиваться у сотрудников посредством соответствующей организации и согласии,

стимулирования доверительных отношений, преданности коллективу и единым целям [13, с. 139].

Теория «Z» состоит из следующих основных идей:

- В мотивах людей могут сочетаться и биологические, и социальные потребности;
- Для большинства людей характерно работать в группе и принимать групповые решения;
- По результатам труда должна действовать индивидуальная ответственность;
- Лучше всего, если служебная карьера будет медленной, чтобы продвигать людей по достижении определенного возраста.

Теория «Z» описывает хорошего работника, предпочитающего работать в группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу. Стимулы, направленные на побуждение работников к труду, которые описывает теория «Z», эффективны в следующем порядке: материальное, моральное поощрение [32, с. 147].

Именно первоначальные теории мотивации, создают общую картину человека, как работника, при их креативном применении и являются основным ориентиром практической деятельности в сфере мотивации труда. Более детальные гипотезы и выводы о структуре и соотношении индивидуальных мотивов, их зависимости от ситуации раскрыты в содержательных и процессуальных теориях мотивации [70, с. 93].

6. Теория «человеческих отношений» была разработана и предложена Элтоном Мейо в ходе его знаменитых экспериментов, которые проводились около 13 лет в городе Хоторн.

Основные принципы данной теории заключаются в следующем:

- Мотивация труда основывается на социальных нормах предприятия;

– Эффективность труда определяется удовлетворенностью работой, которая базируется на следующих стимулах: достойная оплата труда, карьерный рост, внимание руководства, а также возможность применение творческого подхода.

При разработке теории «человеческих отношений» Мэйо рассматривал такие цели как:

- Повышение уровня мотивации труда у работника;
- Психологическая подготовка работника к грядущим изменениям на производстве;
- Улучшение качества управленческих и организационных решений;
- Развитие трудовой дисциплины и сотрудничества между работниками;
- Содействие личностного развития работника и возможность карьерного роста.

Теория Э. Мэйо показывает то, что деньги не являются единственным стимулом для человека. При этом, следует учитывать социальный фактор, поскольку в коллективе должна быть дружественная атмосфера, внимание руководителей к своим подчиненным [57, с. 32].

К современным концепциям мотивации, которые основаны на результатах психологических исследований известных ученых, также относятся содержательные и процессуальные теории [82, с. 111].

Содержательные теории мотивации базируются на внутренних побуждениях, которые заставляют индивида действовать только так, а не иначе, определяют структуру его потребностей и выявляют среди них такие, которые имеют основное (приоритетное) значение [35, с. 61].

1. Иерархия потребностей американского психолога Абрахама Маслоу, состоит из взаимосвязанных уровней основных потребностей индивида. Каждый уровень по иерархии Маслоу, который находится внизу, является основой для зарождения мотивации более высокого уровня. Вместе

с тем, мотивация, которая находится на высоком уровне, не будет сильной до тех пор, пока не удовлетворятся потребности на низком уровне. Иерархию потребностей по Маслоу можно представить следующим образом:

1. Потребность в самовыражении;
2. Потребность в признании;
3. Социальный статус;
4. Физиологические потребности (сон, еда);
5. Потребность в безопасности.

Пока основные потребности на первых уровнях не будут удовлетворены, то не может быть речи о мотивации. Следует отметить, что от уровня безопасности и физиологического уровня непосредственно зависит наша жизнедеятельность. Нередко бывает наоборот, когда потребности низких уровней удовлетворяются посредством работы высоких уровней. При этом, данное утверждение не делает теорию Маслоу несостоятельной, но нуждается в более детальном рассмотрении.

Маслоу в своей книге «К психологии Бытия» позже добавил список высших потребностей, которые обозначил как потребности роста (т. е. ценности бытия). Вместе с тем, Маслоу отмечает, что данные потребности трудно описывать, поскольку они являются взаимосвязанными и не могут полностью отделяться друг от друга. Именно поэтому при определении одной из них, следует немедленно обращаться к другой [45, с. 72].

2. Как и Абрахам Маслоу Клейтон Альдерфер также ссылается на свою теорию ERG, что потребности человека можно объединить в отдельные группы. В отличие от теории А. Маслоу, он считает, что потребности можно разделить три группы:

- Потребности существования;
- Потребности связи;
- Потребности роста.

В данной теории видно, что группы потребностей тесно связаны с группами потребностей Маслоу. В этих трех группах потребностей так же

присутствует иерархия, как у Маслоу. При этом между теориями Альдерфера и Маслоу присутствует одно существенное отличие, которое состоит в том, что у Маслоу происходит движение снизу вверх от потребности к потребности, т. е. при удовлетворении потребности нижнего уровня – переходит к следующей. У теории Альдерфера движение совершается в обе стороны, т. е. вверх, когда потребность нижнего уровня не удовлетворяется, и также вниз, когда потребность высокого уровня не удовлетворена. При этом Альдерфер считает, что в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень [64, с. 140].

Так, если у индивида не получилось удовлетворить потребности, которые связаны с ростом, то у него снова происходит процесс возврата (регрессии) с верхнего уровня на нижний уровень потребностей. По мнению Альдерфера, если потребность не удовлетворена, то возникает переход на конкретную потребность. Движение вверх по уровням потребностей Альдерфер назвал процессом удовлетворения, а процесс движения вниз – процессом фрустрации, т. е. поражения в стремлении удовлетворить потребность.

3. Самой распространенной концепцией потребностей, которая определяет мотивацию деятельности человека, является теория приобретенных потребностей Дэвида Мак-Клелланда. Она связана с исследованием и описанием влияния потребностей властвования, участия и достижения. Кроме того Мак-Клелланд считает данные потребности приобретенными под воздействием жизненных обстоятельств, опыта и образования.

– Потребность властвования считается приобретенной и развивается по принципу жизненного опыта, обучения. Она заключается в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, которые протекают в его окружении. Главным направлением этой потребности является

стремление оказывать влияние на поведение других, контролировать их действия, а также брать на себя ответственность за их действия и поведение.

– Потребность участия выражается в стремлении к дружеским отношениям с окружающими. Люди у которых высокая потребность соучастия стараются не только устанавливать и поддерживать хорошие отношения, но и получить поддержку и одобрение со стороны окружающих. При этом, у таких людей проявляется беспокойство о том, что о них думают другие. Для них важно знать, что в них кто-то нуждается.

– Потребность достижения основывается на стремлении человека достигать поставленных перед собой целей наиболее быстро и эффективно, чем раньше. Человек, у которого выражен высокий уровень потребности достижения, предпочитает самостоятельно ставить перед собой цели, а также чаще всего выбирает относительно сложные задачи, исходя из возможностей, чего он может достичь или сделать. Такие люди берут на себя ответственность принимать решения и отвечать за них.

Все вышеизложенные потребности в теории Мак-Клелланда не исключают друг друга и не расположены иерархически, как в теориях Маслоу и Альдерфера. Вместе с тем, влияние данных потребностей на поведение человека напрямую находится в зависимости от их взаимовлияния [44, с. 170].

4. Во второй половине 50-х годов Фредериком Герцбергом и его сотрудниками была разработана теория мотивации двух факторов, которая основывалась на потребностях. Основываясь на данной теории можно выделить два основных ее фактора:

– Мотивационный фактор, который способствует повышению удовлетворенности труда, например, это может быть карьерный рост, осознание ответственности, трудолюбие, признание коллег и начальства;



– Гигиенический фактор, который не всегда способствует удовлетворенности работой, но порой понижают ее. Например, отношения между коллегами и администрацией, хорошие условия труда и т. д.

На основании разработанной теории Герцберг утверждает, если возникают чувства неудовлетворенности у работников, то менеджер должен учитывать те факторы, которые вызывают неудовлетворенность и разрешать или исключать подобные ситуации. После того, как будут приняты все необходимые меры, менеджеру следует использовать мотивирующие факторы и добиваться высоких результатов труда при помощи механизма достижения состояния удовлетворенности между работниками [56, с. 82].

Процессуальные теории, по мнению Х. Хекхаузена, базируются на факторах поведения людей на основании восприятия, знаний и опыта. Они учитывают умственные факторы индивидов, чем их потребности [75, с. 49].

1. Теория ожиданий Виктора Врума основана на том, что активная потребность не является единственным условием мотивации работника для достижения поставленных задач. Человек должен быть уверен в том, что выбранный им тип поведения может привести к удовлетворению потребностей. «Работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения (ценностью для каждого человека является только его, т. е. индивидуальная, ценность – похвала, работа, которая нравится, положение в обществе, удовлетворение потребности в самовыражении), если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи», – отмечает В. Врум [7, с. 93].

2. Разработанная теория справедливости Джона Стейси Адамса утверждает, что у людей лично складывается отношение полученной награды к затраченным усилиям, после этого сравнивают его с вознаграждением других людей, которые выполнили такую же работу. Если человек считает, что его коллега получил большее вознаграждение за такую

же работу, то у него возникает чувство несправедливости и психологическое напряжение.

Именно поэтому, чтобы снять напряжение, исправить дисбаланс – необходимо мотивировать сотрудников, восстанавливая справедливость. Например, можно изменить уровень используемых усилий, восстановить чувство справедливости, изменить уровень получаемой награды и т. д. Как показывает теория справедливости, работникам, которым недоплачивают – начинают работать не так интенсивно. Для тех, кто считают, что им переплачивают, стараются сохранить свое положение и деятельность.

Также нужно объяснять сотрудникам, что возникающая разница в получаемом вознаграждении обусловлено различной трудовой эффективностью. И когда их уровень достигнет высокой результативности, то они их вознаграждение значительно увеличится. Основываясь на данной теории можно сделать вывод, что пока работники не почувствуют, что они получают справедливое вознаграждение, то они будут интенсивно уменьшать трудовую деятельность [4, с. 87].

3. Лейман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включает элементы теории справедливости Адамса и теории ожидания Врума. В данной теории присутствует пять переменных: восприятие, затрачиваемые усилия, полученные результаты, вознаграждение и степень удовлетворенности.

Согласно разработанной теории Портера-Лоулера, результаты деятельности работника, прежде всего, зависят от затрачиваемых усилий, умений, индивидуальных качеств и осознанием своей роли. Вместе с тем, в данной теории определяется соотношение результатов деятельности и наградой, т. е. полученное вознаграждение за достижение определенных результатов способствует удовлетворению потребностей человека. Портер и Лоулер считают, что ощущение от выполненной работы приводит не только к удовлетворению, но и к повышению результативности. Именно высокая

результативность оказывается причиной полного удовлетворения, но не следствием [22, с. 130].

4. Теория 12 потребностей была разработана Ш. Ричи и П. Мартином. В данной теории было выделено двенадцать основных потребностей работника, которые можно использовать в качестве мотиваторов в трудовых коллективах. Для того, чтобы определить индивидуальное сочетание более или менее актуальных потребностей определенного работника, необходимо составить индивидуальный мотивационный профиль, который состоит из следующих мотивационных потребностей:

- Потребность в высокой оплате труда;
- Потребность в хороших условиях работы и окружающей обстановке.
- Потребность в чётком структурировании работы, наличии обратной связи и информации;
- Потребность общения в широком круге людей, и степени доверительности;
- Потребность формировать и поддерживать долгосрочные, стабильные взаимоотношения;
- Потребность в признании со стороны других людей;
- Потребность ставить сложные для себя цели и достигать их;
- Потребность во влиятельности и власти;
- Потребность в переменах и стремление избегать рутины;
- Потребность быть креативным для новых идей;
- Потребность в развитии, росте и самосовершенствовании;
- Потребность в интересной и полезной работе для общества.

Анализ каждой мотивационной потребности, их сочетаемости и взаимного влияния предоставляет реальную картину о работнике. [6, с. 90]

5. Разработанная теория трудовой мотивации Д. Аткинсоном, в которой он анализирует некоторые новые аспекты побуждения работников к

эффективной трудовой деятельности. Д. Аткинсон основывается на том, что поведение работника является результатом взаимодействия индивидуальных качеств личности и ситуации ее восприятия. Каждый работник нацелен на успех и стремится избегать различных неудач. У работника выражается два соответствующих мотива:

- Мотив стремления к успеху;
- Мотив избегания неудач.

Данные мотивы являются достаточно стабильными и формируются в процессе работы и обучения. Стремление человека к определенному уровню удовлетворения потребностей выражено через эти мотивы. Теория трудовой мотивации Аткинсона заключается в понимании и учете управления персоналом стремления к успеху [60, с. 121].

По итогам первого раздела можно сделать следующие выводы:

1. При различных подходах к изучению вопроса мотивации все авторы сходятся в том, что мотив является причиной, побудителем деятельности человека.

2. В связи с тем, что мотивы у каждого человека являются индивидуальными и обусловлены особенностями его личности, сложившейся системой ценностных ориентаций, социальным окружением, возникающими ситуациями, то и пути удовлетворения потребностей будут различными.

3. Вышеизложенные теории создают очень различные ориентиры и направления. Для того, чтобы осуществлять функции мотивирования они апеллируют к разным категориям потребностей и мотивов человека.

4. Мотивационная сфера динамична и зависит от многих обстоятельств. Некоторые мотивы относительно устойчивы и, подчиняя себе остальные мотивы, становятся как бы стержнем всей сферы. Различия в действиях разных людей в одинаковых условиях при достижении одних и тех же целей объясняются тем, что люди различаются по степени энергичности и упорства, одни на разнообразные ситуации отвечают разнообразными действиями, а другие в тех же ситуациях действуют однообразно.

## **ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА АДМИНИСТРАЦИИ ГРАВРОНСКОГО РАОНА**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика базы исследования**

Администрация Грайворонского района является исполнительно-распорядительным органом муниципального района, который на принципах единоначалия возглавляет глава администрации Грайворонского района, расположена в муниципальном образовании Белгородской области.

Муниципальный район «Грайворонский район» создан в соответствии со статьей 2 закона Белгородской области от 20 декабря 2004 года № 159 «Об установлении границ муниципальных образований и наделении их статусом городского, сельского поселения, городского округа, муниципального района» обладает статусом муниципального района.

Администрация Грайворонского района осуществляет организацию решения вопросов местного значения, исполнения полномочий органов местного самоуправления городских и сельских поселений, переданных на основе соглашений, заключенных с главой администрации Грайворонского района, а также исполнения отдельных государственных полномочий, переданных для осуществления органам местного самоуправления Грайворонского района.

Место нахождения Администрации Грайворонского района (юридический адрес): 309370 Белгородская область, город Грайворон улица Комсомольская дом 21. Основная контактная информация администрации Грайворонского района:

- Телефон: +7 (47261) 4-53-51, +7 (47261) 4-53-52
- Факс: +7 (47261) 4-65-70
- Сайт: e-mail: adm\_grajvoron@mail.ru, admgrai@gr.belregion.ru

Данный исполнительный орган власти наделён полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями по осуществлению

отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления муниципального района федеральными законами и законами Белгородской области. Администрация муниципального района создана в соответствии с Уставом муниципального образования «Грайворонский район».

6 января 1954 года Указом Президиума Верховного Совета СССР была образована Белгородская область, в состав которой вошёл Грайворонский район. В 1964 году Грайворонский район был присоединён к Борисовскому, в составе которого находился 25 лет. 3 октября 1989 года Указом Президиума Верховного Совета РСФСР в Белгородской области был вновь образован Грайворонский район с административным центром в городе Грайвороне.

В настоящее время Грайворонский район представляет собой административную единицу области с развитым производством, перерабатывающей промышленностью, многопрофильной инфраструктурой, богатыми культурными ценностями.

Администрации Грайворонского района обладает правами юридического лица имеет круглую печать, содержащую ее полное наименование на русском языке и указание на место нахождения администрации, имеет штампы и бланки со своим наименованием и другие средства индивидуализации.

Муниципальный район имеет свой герб и флаг, описание и порядок официального использования, которых устанавливаются нормативными правовыми актами Муниципального совета Грайворонского района, официальные символы муниципального района подлежат государственной регистрации в порядке, установленном федеральным законодательством.

Администрация самостоятельно формирует свой бюджет, таким образом, обеспечивая свою трудовую, хозяйственную, финансовую и другие виды деятельности, а также разрабатывает нормативно-правовые акты и положения локального характера. Она заключает и контролирует

исполнение различных договоров со всеми видами организаций, предприятий и учреждений, а также частными лицами.

Структура администрации Грайворонского района утверждается Муниципальным советом Грайворонского района по представлению главы администрации Грайворонского района. В структуру администрации Грайворонского района могут входить управления, являющиеся отраслевыми (функциональными) органами администрации Грайворонского района, а также представительства, являющиеся территориальными органами администрации Грайворонского района. Решением Муниципального совета Грайворонского района о структуре администрации Грайворонского района определяется также количество заместителей главы администрации Грайворонского района.

Организационная структура администрации Грайворонского района является функциональной, соблюдается принцип единоначалия (иерархическое подчинение), т. е. у каждого работника есть один непосредственный начальник. Присутствует достаточно высокий уровень централизации. Организационная структура администрации Грайворонского района представлена на рисунках 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 и 8 следующим образом:

Отдельной штатной структурой представлен комитет финансов, в который входит: отдел доходов, бюджетный отдел, отдел бухгалтерского учета и отчетности и казначейский отдел. Руководит отделом первый заместитель главы администрации района – председатель комитета финансов.

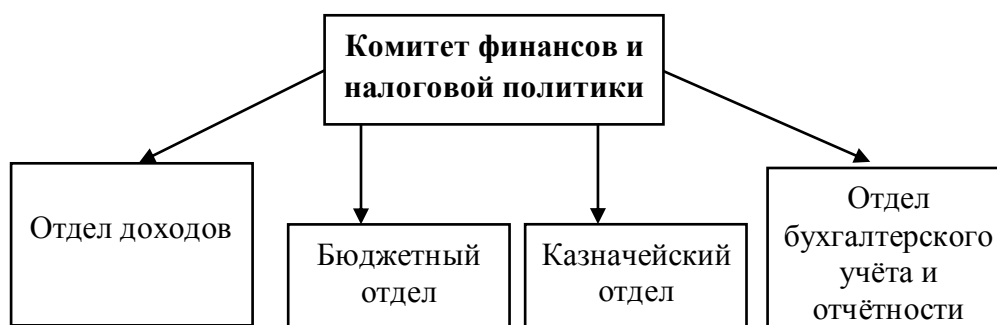


Рис. 1 Структура комитета финансов и налоговой политики

Управление экономики и муниципального заказа состоит из: отдела экономического развития и отдела муниципальных закупок. Руководит управлением начальник управления экономики и муниципального заказа.



Рис. 2 Структура управления экономики и муниципального заказа

Управление муниципальной собственности и земельных ресурсов представлено: отделом земельных ресурсов и отделом муниципальной собственности. Руководит управлением начальник управления муниципальной собственности и земельных ресурсов.



Рис. 3 Структура управления муниципальной собственности и земельных ресурсов

В аппарат главы администрации района входит: отдел делопроизводства, отдел правового обеспечения, отдел по связям с общественностью, отдел муниципальной службы и кадров, отдел проектного управления и инноваций, организационно-контрольный и информационно-аналитический отдел, отдел бухгалтерского учета и отчетности и районный архивный отдел.



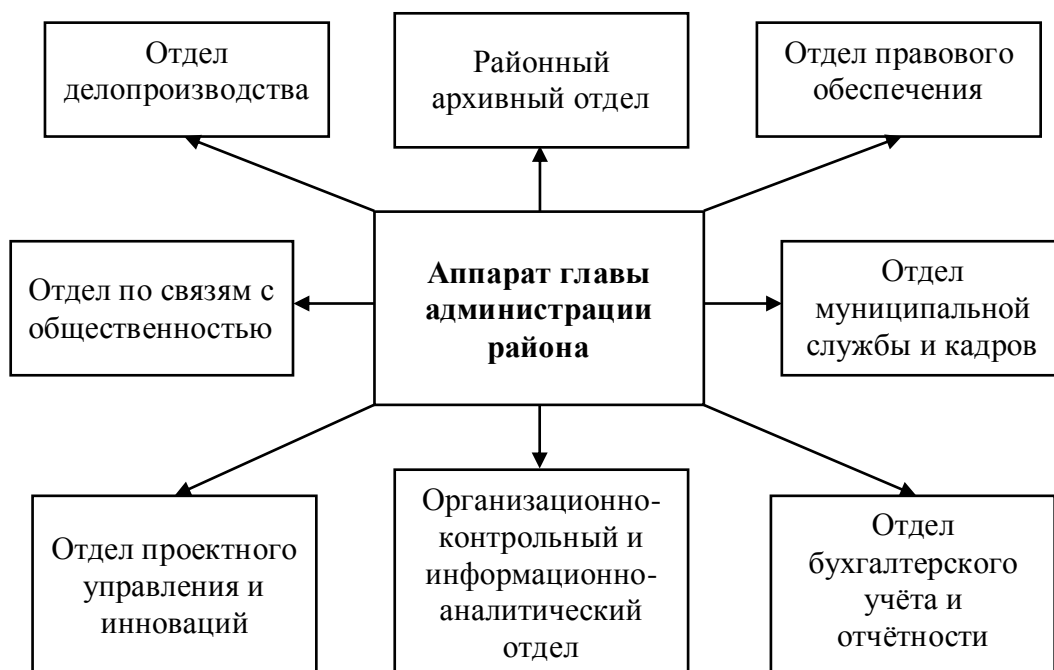


Рис. 4 Структура аппарата главы администрации района

Отдельной штатной структурой представлено управление по строительству, транспорту, жилищно-коммунальному хозяйству и топливно-энергетическому комплексу, состоящее из: отдела ЖКХ, отдела капитального строительства, отдела транспорта и дорожного хозяйства и отдела градостроительной деятельности и архитектуры. Руководит управлением заместитель главы администрации района – начальник управления по строительству, транспорту, ЖКХ и ТЭК.



Рис. 5 Структура управления по строительству, транспорту, жилищно-коммунальному хозяйству и топливно-энергетическому комплексу

Социальный блок представлен управлением образования, управлением культуры молодежной политики, управлением социальной защиты, отделом по развитию туризма, отделом физической культуры и спорта и отделом ЗАГС. Руководит данной структурой заместитель главы администрации района по социальной политике.

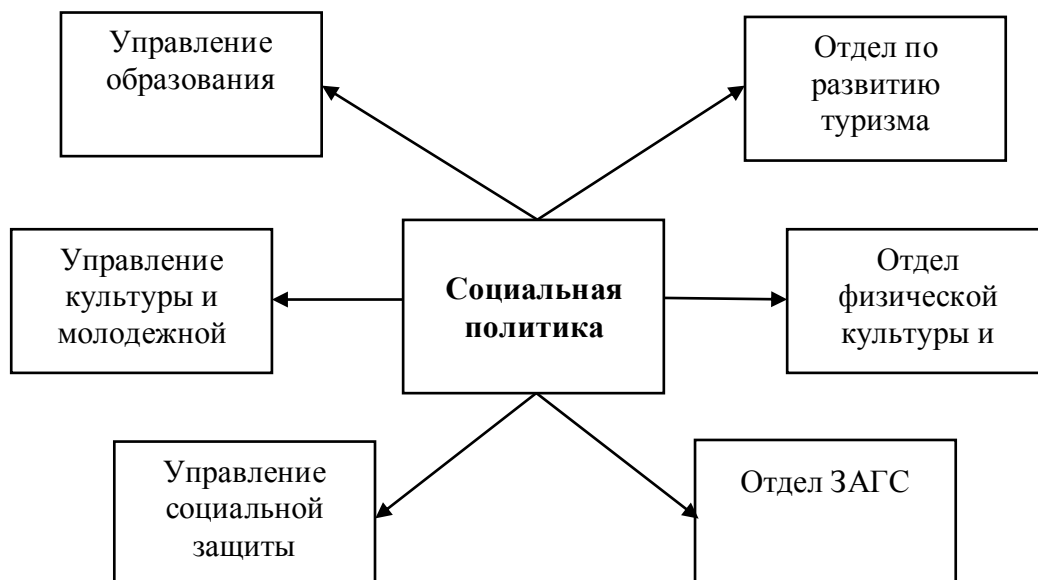


Рис. 6 Структура социальной политики

Совет безопасности администрации района состоит из: отдела безопасности ГО и ЧС, мобилизационного отдела и отдела по организации работы комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав. Данное структурное подразделение возглавляет заместитель главы администрации района – секретарь Совета безопасности.

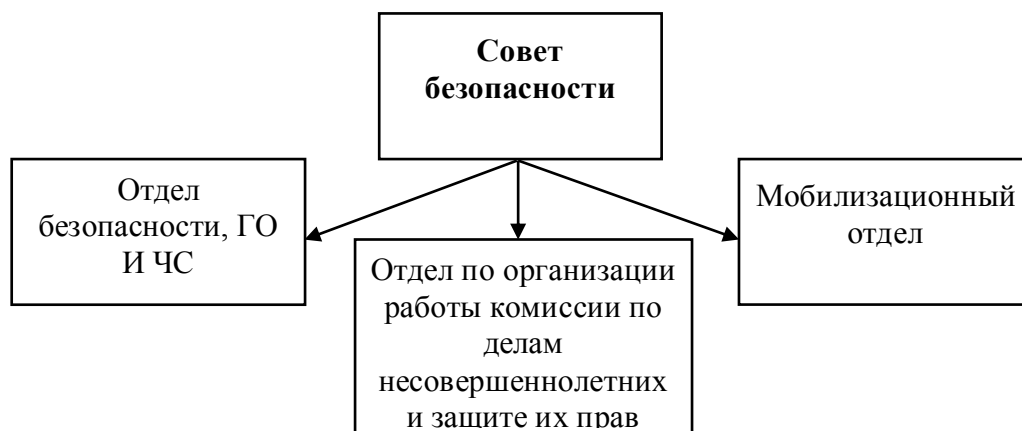


Рис. 7 Структура совета безопасности

Управление по перспективному развитию территорий состоит из: отдела развития АПК и отдела перспективного развития территорий. Возглавляет данное структурное подразделение заместитель главы администрации района по перспективному развитию территорий – начальник управления АПК.



Рис. 8 Структура управления по перспективному развитию территорий

Исходя из статистических данных, в администрации Грайворонского муниципального района работают – 24 отдела и 5 управлений.

Данная должностная структура представлена следующим образом: в высшую группу должностей входит глава администрации района, заместители главы администрации района, начальники управлений и заместители начальников управлений. В главную группу должностей входят начальники отделов и заместители начальников отделов. Ведущая группа должностей состоит из главных специалистов.

Таблица 1

Должностная структура администрации по группам должностей

№ п/п	Группа должностей	Состав
1	Высшая	Глава администрации района
		Заместители главы администрации района
		Начальники управлений
		Заместители начальников управлений
2	Главная	Начальники отделов
		Заместители начальников отделов
3	Ведущая	Главные специалисты

Структура администрации Грайворонского района по группам должностей делится на: высшую, главную и ведущую.

Далее представлена численность персонала и затраты на его содержание администрации Грайворонского муниципального района за период 2015-2017 гг., которые отражены в таблицах 1, 2 и 3.

Таблица № 1

Численность муниципальных служащих и оплата их труда по категориям персонала

Сведения о численности муниципальных служащих органов местного самоуправления и затрат на их денежное содержание за 2015 года				
Категория работников	Утверждено штатных единиц	Численность работников, чел.		Расходы бюджета на заработную плату за отчетный период.
		Фактически	Среднесписочная	
Муниципальные служащие администрации Грайворонского района	56	56	59	19 212,3 млн. руб.
Другой персонал, состоящий в штате организации	10	10	10	2 098,9 млн. руб.
Всего должностей со штатным расписанием	67	67	70	22 365,8 млн. руб.

Таким образом, в 2015 году численность муниципальных служащих составила – 56 штатных единиц, другого персонала, состоящего в штате организации – 10 единиц.

Таблица № 2

Численность муниципальных служащих и оплата их труда по категориям персонала

Сведения о численности муниципальных служащих органов местного самоуправления и затрат на их денежное содержание за 2016 года				
Категория работников	Утверждено штатных единиц	Численность работников, чел.		Расходы бюджета на заработную плату за отчетный период.
		Фактически	Среднесписочная	
Муниципальные служащие администрации Грайворонского района	45	45	48	20 495,8 млн. руб.
Другой персонал, состоящий в штате организации	18	18	15	3 258,8 млн. руб.

Всего должностей со штатным расписанием	63	63	63	23 780,2 млн. руб.
---	----	----	----	--------------------

В 2016 году численность муниципальных служащих стала составлять – 45 штатных единиц, другой персонал, состоящий в штате организации – 18 единиц. В сравнении с 2015 годом численность муниципальных служащих уменьшилась, а численность другого персонала увеличилась.

Таблица № 3

Численность муниципальных служащих и оплата их труда по категориям персонала

Сведения о численности муниципальных служащих органов местного самоуправления и затрат на их денежное содержание за 2017 года				
Категория работников	Утверждено штатных единиц	Численность работников, чел.		Расходы бюджета на заработную плату за отчетный период.
		Фактически	Среднесписочная	
Муниципальные служащие администрации Грайворонского района	46	46	45	18 599,8 млн. руб.
Другой персонал, состоящий в штате организации	21	21	18	5 400,2 млн. руб.
Всего должностей со штатным расписанием	67	67	63	24 020,5 млн. руб.

Таким образом, в 2017 году численность муниципальных служащих составила – 46 штатных единиц, другого персонала, состоящего в штате организации – 21 единица. В результате проведенной оптимизации в период с 2016 по 2017 год включительно часть штатных единиц выведена из состава муниципальных служащих и переведена в другой персонал, который состоит в штате организации. В связи с этим, количество муниципальных служащих уменьшилось, а количество обслуживающего и вспомогательного персонала значительно увеличилось.

На данный момент в администрации Грайворонского района работают 67 сотрудников, причем 46 из них – муниципальные служащие, которые и примут участие в исследовании. Остальные работники в количестве 21 человека представляют другой персонал, который состоит в штате

организации и замещает другие должности, не отнесенные к должностям муниципальной службы (обслуживающий персонал: бухгалтер, консультант, инспектор и др.).

Таблица 1

Соотношение мужчин и женщин среди муниципальных служащих администрации  
Грайворонского района

Варианты ответов	Количество человек
Мужской	8
Женский	38

В соответствии с этим, в администрации явно выражено преобладание женского пола над мужским.

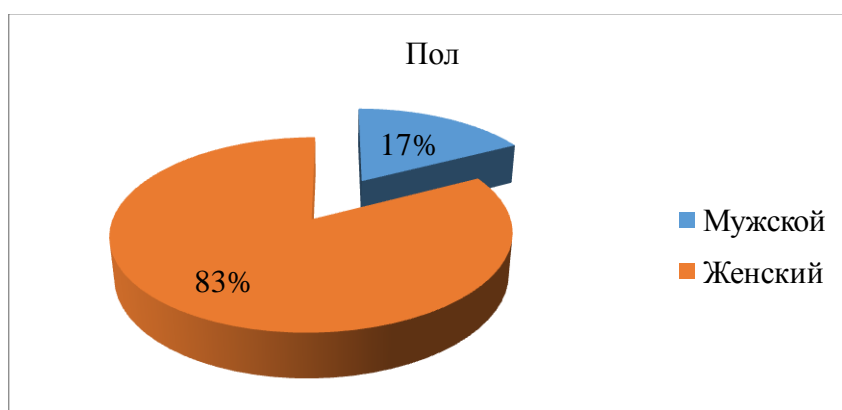


Рис. 1 Соотношение мужчин и женщин среди муниципальных служащих администрации Грайворонского района

По гендерной принадлежности, мнения респондентов можно разделить так: из 46 муниципальных служащих преобладает наибольшая часть женского пола, которая насчитывает 38 человек и лишь 8 человек относятся к мужскому полу.

В возрастной категории заметно преобладание от 36 до 40 лет – 17 человек, 13 человек относятся к категории 26-35 лет, следом 11 человек относятся от 46 до 55 лет и лишь 3 человека относятся к категории от 56 и старше, и от 18 до 25 лет – 2 человека.

Таблица 2

Возрастная структура муниципальных служащих администрации  
Грайворонского района

Варианты ответов	Количество человек
От 18 до 25 лет	2
От 26 до 35 лет	11

От 36 до 45 лет	19
От 46 до 55 лет	11
От 56 и старше	3

Несмотря на то, что категория специалистов от 36 до 45 лет получила наибольшее процентно-числовое значение, более половины муниципальных служащих находятся в группе от 39 лет и выше.

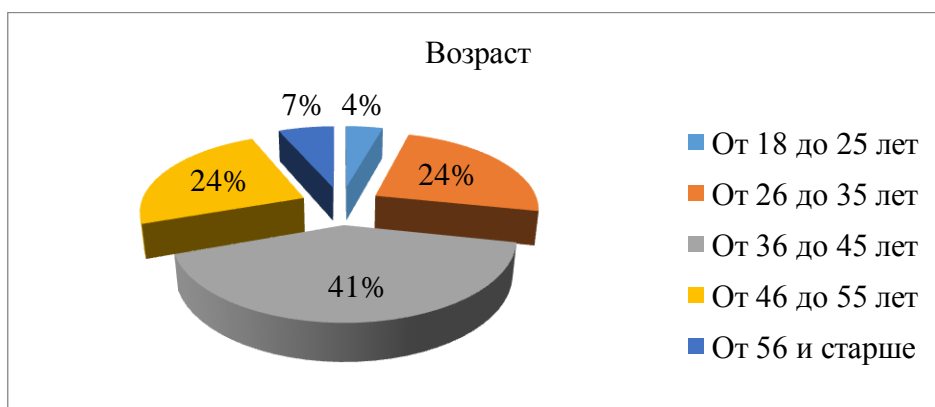


Рис. 2 Возрастная структура муниципальных служащих администрации Грайворонского района

По уровню образования можно хорошо видно, что все 46 человек, которые работают в этой организации, имеют диплом о высшем образовании.

Таблица 3

Уровень образования муниципальных служащих администрации Грайворонского района

Варианты ответов	Количество человек
Среднее общее	–
Среднее профессиональное	–
Высшее	46
Высшее неоконченное	–

Из этого следует, что вывод о том, что все муниципальные служащие имеют высшее образование. Так, среди муниципальных служащих есть те, кто проходил переобучение, и по итогам получил дополнительное высшее образование заочно в институте управления НИУ «БелГУ».

Что касается должностной структуры, можно сказать, что большая часть относится к главной группе должностей – 22 человека, 16 человек – к ведущей группе и 8 человек занимают ведущие должности.

Должностная структура персонала администрации Грайворонского района

Варианты ответов	Количество человек
Высшая группа	8
Главная группа	22
Ведущая группа	16

Таким образом, мы можем наблюдать, что к высшей группе относятся заместители главы администрации, начальники управлений. К главной группе относятся начальники отделов, заместители начальников отделов. Ведущую группу должностей составляют главные специалисты.

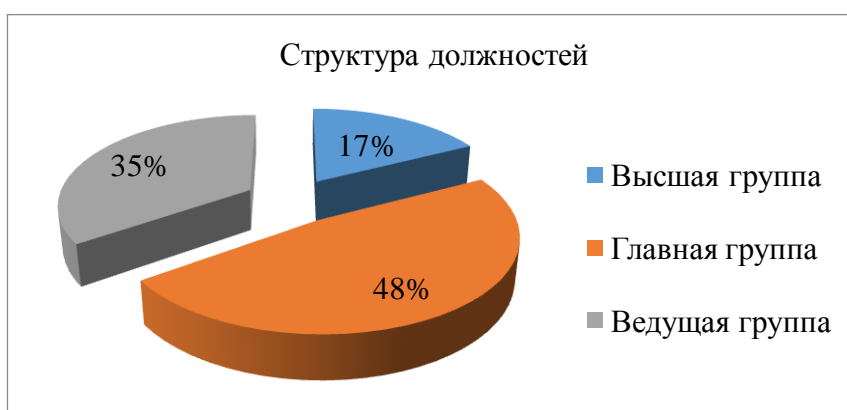


Рис. 3 Должностная структура персонала администрации Грайворонского района

Муниципальный стаж работы в администрации Грайворонского района составляет: у 18 работников – более 10 лет, более 15 лет у 11 человек, более 5 лет у 6 человек, до 5 лет у 3 человек и одинаковое количество по 4 человека в разрезе до 1 года и более 20 лет.

Стаж работы в администрации Грайворонского района

Варианты ответов	Количество человек	Процентное соотношение
До 1 года	4	9%
1-5 лет	3	6%
5-10 лет	6	13%
10-15 лет	18	39%
15-20 лет	11	24%
20-25 лет	4	9%
25 и выше	–	0%



Преимущественно в администрации Граворонского района работают чиновники, у которых стаж трудовой деятельности превышает 10 и более лет, это говорит о том, что имеется определенный управленческий опыт и накопленные знания в муниципальной службе.

## **2.2 Организация, инструменты и методики исследования.**

В данном параграфе необходимо выбрать несколько методик для того, чтобы получить необходимые данные, которые позволят оценить уровень мотивированности сотрудников муниципальной организации.

Управление персоналом представляет собой специфическую деятельность, которая осуществляется при помощи различных методик, оказывающих воздействие на сотрудников [38]. В научной литературе представлен широкий спектр различных методик, направленных на выявление мотивации персонала, в данном случае у муниципальных служащих администрации [67].

Исследование мотивации труда персонала в администрации Грайворонского района будет осуществляться при помощи методик, разработанных известными учеными в области управления персоналом и психологии.

Для реализации поставленных задач исследования мотивации персонала администрации, наиболее надлежащими являются такие методики как:

1. Опросник для определения источников мотивации» (Motivation Sources Inventory (MSI). Авторами опросника являются Джон Барбуто и Ричард Сколл. Данный опросник состоит из 30 вопросов (по шесть в каждой из категорий). По каждому из пунктов заполняющему предлагается дать ответ по семибалльной шкале: «полное нет», «нет», «скорее нет», «не знаю», «скорее да», «да», «полное да».

Создатели опросника предложили очень реалистичную и информативную модель мотивации (при этом именно в плоскости

взаимоотношений «человек-организация»), интегрирующую подходы различных ученых.

По мнению авторов, мотивация как явление – динамична и практически неизмерима, поэтому в модели акцент сделан на основных источниках мотивации как фундаментальных личностных образованиях. В соответствии с этим выделяется пять основных источников мотивации у персонала:

- Внутренние процессы ориентированы на желание получать удовольствие и наслаждение от процессов деятельности.
- Инструментальная мотивация рассматривает желание осязаемых внешних вознаграждений, таких как плата, премии и т. п.
- Внешняя я-концепция, которой присуще желание принятия и поддержания своих черт, компетентности и ценностей со стороны других индивидуумов или референтной группы.
- Внутренняя я-концепция включает желание отвечать собственным стандартам черт, компетентности и ценностей.
- Интернализация цели делает акцент на желании достигать определенных целей, соответствующих интернализированным (присвоенным, ставшими внутренними) ценностям.

Полученные знания об источниках мотивации персонала позволяют менеджеру по персоналу составить мотивационную карту того или иного сотрудника организации. В соответствии с этим, у каждого человека (как и у группы людей) можно выявить все источники мотивации, но степень их выраженности будет различна [62].

Информацию о выявленных запросах (потребностях) – после их ранжирования – можно использовать при разработке комплекса мероприятий по мотивации сотрудников. Способы удовлетворения одного и того же запроса могут варьироваться в зависимости от имеющихся средств, времени, корпоративной культуры, стадии развития компании и других факторов.

Наиболее полный перечень данных находится в приложении, а во втором разделе только полученные данные. Процедуры заполнения опросника и подсчета результатов легки в применении и не требуют много времени.

2. Методика диагностики личности «Мотивация к успеху» Томаса Элерса. В данной методике оценивается степень стремления к достижению цели, успеха персонала в организации. Опросник предназначен для диагностики мотивационной направленности личности на достижение успеха. Стимульный материал представляет собой 41 утверждение, на которые испытуемому необходимо выбрать один из 2 вариантов ответов: «да» или «нет».

Степень выраженности мотивации к успеху оценивается количеством баллов, совпадающих с ключом. Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к достижению успеха. От 1 до 10 баллов – низкая мотивация к успеху; от 11 до 16 баллов – средний уровень мотивации; от 17 до 20 баллов – умеренно высокий уровень мотивации; более 21 балла – слишком высокий уровень мотивации к успеху.

3. Анкетное исследование мотивации персонала в администрации Грайворонского района. Данная анкета для изучения потребностей работников в своей организации составлена на базе теорий известных ученых, таких как Абрахам Маслоу и Дэвида МакКлеланда, используя реальные факторы мотивации и стимулирования. Данная анкета, включает в себя несколько вопросов, которые направлены на выявление уровня мотивации персонала.

Совокупность этих методик позволит более детально изучить мотивационную структуру персонала администрации Грайворонского района и выявить.

Таким образом, в исследовании приняли участие – 46 человек, которые являются муниципальными служащими. Местом проведения данного исследования выступила администрация Грайворонского муниципального

района. Согласно структуре администрации Грайворонского района, они были разделены на три группы должностей – высшая, главная и ведущая.

Обработка результатов исследования будет осуществлена при помощи следующих компьютерных программ – Microsoft Office Excel и SPSS.

### **2.3 Исследование системы мотивации труда персонала администрации Грайворонского района**

В рамках целей магистерской диссертации было проведено исследование на выявление уровня мотивации муниципальных служащих администрации Грайворонского района. В ходе исследования администрации Грайворонского района были выбраны и применены три таких методики:

1. Опросник для определения источников мотивации Д. Барбуто и Р. Сколла;
2. Методика диагностики личности «Мотивация к успеху» Т. Элерса;
3. Анкета по исследованию мотивации персонала А. Маслоу и Д. Мак-Клеланда.

При помощи опросника Д. Барбуто и Р. Сколла было проведено исследование с целью определения источников мотивации среди муниципальных служащих администрации Грайворонского района. Полученные результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1

Опросник для определения источников мотивации Д. Барбуто и Р. Сколла

Категория	Внутренние процессы	Инструментальная мотивация	Внешняя Я-концепция	Внутренняя Я-концепция	Интернализация цели
«Σ» Сумма баллов	10,6	66,0	18,8	31,2	10,3

В соответствии с проведенным исследованием при помощи данной методики были получены результаты по 5 основным категориям:

1. Инструментальная мотивация составила – 66,0 баллов. Это означает, что большинство респондентов заинтересовано в высокой заработной плате, регулярных премиях, компенсациях и других денежных

поощрениях. Таким образом, респонденты рассчитывают на то, что за приложенные усилия и своевременное исполнение своих обязанностей последует высокая заработная плата.

При этом работники допускают, что уровень прилагаемых ими усилий в работе должен соответствовать предъявляемым требованиям в их профессиональной деятельности. Это значит, что при выборе работы такие сотрудники готовы остановиться на той, которая будет соответствовать их профессиональным интересам и взглядам, но при этом заработная плата должна быть достойной.

2. По мнению респондентов, следующей категорией является внутренняя я-концепция, которая составила – 31,2 балла. Это означает, что респонденты в своей профессиональной деятельности устанавливают для себя достаточно высокие требования. Иными словами, у них выражена сильная внутренняя мотивация профессиональной деятельности.

Для них очень важно, что результаты их трудовой деятельности являются составляющими успешного развития организации по всем показателям. Несмотря на то, что не у каждого сотрудника развита внутренняя мотивация к профессиональной деятельности, все же, многие из них хотели бы работать в организации, которая смогла бы оценивать их способности и позволит проявлять их личную инициативу.

3. На третьем месте находится внешняя я-концепция, которая составила – 18,8 баллов. Из этого следует, что для каждого респондента данной категории важно мнение и признание со стороны окружающих. Например, это может быть определенное задание или проект, работа над которым принесет не только результат, но и признание со стороны коллег или общества в целом.

4. Следующей категорией мотивации являются внутренние процессы, сумма которых составила – 10,6 баллов. Это указывает на то, что желание получать удовольствие и испытывать наслаждение от деятельности является

основополагающим принципом при выборе работы. При этом, человек отдаст предпочтение наиболее интересной работе.

5. И последней категорией данной методики является интернализация цели, которая составила 10,3 балла. Она объясняет желание респондентов достигать высоких результатов, которые будут соответствовать их личным ценностям и убеждениям. Иными словами, результат их работы будет максимально высок, если их ценности будут совпадать с целями самой организации в процессе трудовой деятельности.

При помощи второй методики «Мотивация к успеху» Т. Элерса была проведена детальная диагностика мотивации персонала. На основании данной методики были получены следующие результаты исследования, которые отражены в таблице.

Таблица 2

Методика диагностики личности «Мотивация к успеху» Т. Элерса

Утверждения		Результаты
Да «+»	Нет «-»	Сумма «Σ»
307	190	497
Количество баллов «+»	Количество баллов «-»	Сумма баллов «Σ»
6,6	4,1	10,8

При помощи данной методики результат исследования среди муниципальных служащих администрации Грайворонского района выявил ситуацию, в которой демонстрируется низкий уровень мотивации – 10,8 баллов.

Полученный результат позволил определить, что руководство и специалисты по работе с персоналом не придают важного значения мотивации работников. В соответствии с этим, можно выделить ряд возможных причин слабой мотивации персонала:

- Неинтересная работа;
- Отсутствие комфортных условий труда;
- Некомпетентность со стороны руководства;
- Конфликты и соперничество среди коллег;

- Несправедливое вознаграждение;
- Строгие рамки в работе;
- Недостаточное применение материальных и нематериальных вознаграждений.

- Превышение объема выполняемой работы;
- Несоответствие размера заработной платы;
- Отсутствие ожидаемого результата и признания достижений со стороны руководства и коллег.

Посредством проведенного анкетного опроса А. Маслоу и Д. МакКлеланда с целью исследования мотивации персонала администрации Грайворонского района были получены следующие результаты:

На вопрос: «Какие возможности Вам дает работа в администрации?» Наибольшее число респондентов отдали предпочтение эффективному использованию своих способностей – 22 человека, 9 человек затруднились дать однозначный ответ, 8 человек выбрали карьерный рост, и 7 человек считают, что благодаря работе в администрации они приобретают новые знания и навыки.

Таблица 1

Вопрос №1 «Какие возможности Вам дает работа в администрации?»

Варианты ответов	Количество человек	Процентное соотношение
Эффективно использовать свои способности	22	48%
Карьерный рост	8	17%
Приобретать новые знания и навыки	7	15%
Затрудняюсь ответить	9	20%

Таким образом, мы видим, что мнения респондентов о возможностях их работы в администрации отличаются. Большинство из них считают, что эффективно использовать свои способности является одной из главных возможностей.

На следующий вопрос мнения респондентов сложились следующим образом: 31 человек считает, что выполняемая ими работа превышает объем,

10 человек считают, что объем выполняемой работы является соответствующим и 5 человек затруднились ответить однозначно.

Таблица 2

Вопрос №2 «Оцените, пожалуйста, объем выполняемой Вами работы?»

Варианты ответов	Количество человек	Процентное соотношение
Превышающий объем	31	67%
Соответствующий объем	10	22%
Недостаточный объем	–	0%
Затрудняюсь ответить	5	11%

В результате исследования мы видим, что для большинства людей, выполняемая ими работа все-таки превышает норму ежедневного объема.

На вопрос: «Предоставляет ли Ваша работа возможность проявить себя?» к отрицательному ответу склонилось – 16 человек, 10 человек выбрали вариант скорее да, чем нет, 11 человек ответили скорее нет, чем да, 5 человек ответили положительно и лишь 4 человека затруднились дать ответ.

Таблица 3

Вопрос №3 «Предоставляет ли Ваша работа возможность проявить себя?»

Варианты ответов	Количество человек	Процентное соотношение
Да	5	11%
Скорее да, чем нет	10	22%
Нет	16	35%
Скорее нет, чем да	11	24%
Затрудняюсь ответить	4	8%

Таким образом, по мнению респондентов, выполняемая ими работа в основном не предоставляет возможностей проявить себя в полной мере.

На вопрос: «Получаете ли вы признание от окружающих за свою трудовую деятельность?» Большинство респондентов утверждают, что не получают совсем – 33 человека, 8 человек получают иногда и 5 человек затруднились дать однозначный ответ.

Таблица 4

Вопрос №4 «Вы получаете признание со стороны окружающих за свою трудовую деятельность?»

Варианты ответов	Количество человек	Процентное соотношение
------------------	--------------------	------------------------



Постоянно получаю	–	0%
Иногда получаю	8	17%
Не получаю совсем	33	72%
Затрудняюсь ответить	5	11%

В связи с тем, что большинство работников не получает признание не только со стороны коллег, но и руководства, это является причиной отсутствия мотивации в организации.

На следующий вопрос мнения респондентов распределились в следующем порядке: 22 человека считают себя компетентными работниками, 17 человек выбрали ответ – скорее да, чем нет, и 7 человек затруднились ответить на данный вопрос.

Таблица 5

Вопрос №5 «Ощущаете ли Вы в вашей профессии свою компетентность??»

Варианты ответов	Количество человек	Процентное соотношение
Да	22	48%
Скорее да, чем нет	17	37%
Нет	–	0%
Скорее нет, чем да	–	0%
Затрудняюсь ответить	7	15%

Следовательно, на основании ответов можно сказать о том, что большинство работников являются компетентными в своей профессиональной деятельности.

На данный вопрос: «Ощущаете ли вы свою максимальную вовлеченность в процесс труда?» Наибольшее количество человек считают свою вовлеченность максимальной, 9 человек – средней вовлечены и лишь 5 человек затруднились определить степень своей вовлеченности в процесс труда.

Таблица 6

Вопрос №6 «Насколько Вы ощущаете свою максимальную вовлеченность в процесс труда?»

Варианты ответов	Количество человек	Процентное соотношение
Максимально	34	74%
Средне	8	17%
Минимально	–	0%

Затрудняюсь ответить	4	9%
----------------------	---	----

Подводя итог по данному вопросу можно сказать то, что свою вовлеченность в трудовую деятельность большинство респондентов считают наиболее максимальной.

На вопрос о том, насколько важной является выполняемая работа, респонденты ответили следующим образом: 15 человек выбрали ответ скорее да, чем нет, 12 человек считают, что скорее нет, чем да, 9 человек ответили однозначно да, 6 человек – утвердительно нет, и лишь 4 человека затруднились ответить на данный вопрос.

Таблица 7

Вопрос №7 «Является ли, выполняемая вами работа, наиважнейшим делом вашей жизни?»

Варианты ответов	Количество человек	Процентное соотношение
Да	9	19%
Скорее да, чем нет	15	33%
Нет	6	13%
Скорее нет, чем да	12	26%
Затрудняюсь ответить	4	9%

В результате исследования мы видим, что для большинства респондентов работа все-таки играет важную роль в их жизни, но есть и та часть людей, которые так не считают. При этом, незначительная часть респондентов не могут определиться в своем выборе.

На вопрос об оплате труда мнения респондентов распределились следующим образом: 25 человек считает, что оплата труда зависит от занимаемой должности, 13 считает, что на оплату труда влияет уровень квалификации, 4 человека связывает это с объемом выполняемой работы, такое же количество считает, что на это влияет соблюдение трудовой дисциплины.

Таблица 8

Вопрос №8 «От чего зависит Ваша оплата труда?»

Варианты ответов	Количество человек	Процентное соотношение
От выполнения заданных объемов	4	9%
От уровня вашей квалификации	13	28%

От инициативности и творчества в работе	–	0%
От уровня соблюдения дисциплинарных требований	4	9%
От занимаемой должности	25	54%

Подводя итог по данному вопросу можно сказать, что занимаемая должность и уровень квалификации является основополагающим в оплате труда персонала.

На следующий вопрос о размере заработной платы мнения респондентов сложились следующим образом: 29 человек подтвердили свою неудовлетворенность, 11 человек удовлетворены частично и лишь 6 человек полностью удовлетворены своей заработной платой.

Таблица 9

## Вопрос №9 «Удовлетворены ли Вы вашей заработной платой?»

Варианты ответов	Количество человек	Процентное соотношение
Полностью удовлетворен	6	13%
Удовлетворен частично	11	24%
Не удовлетворен	29	63%
Затрудняюсь ответить	–	0%

По результатам полученных ответов, следует отметить тот факт, что, выполняя свою работу, респонденты хотели бы получать более высокую заработную плату.

На следующий вопрос мнения респондентов были распределены в следующем порядке: 27 человек считают, что именно получение доходов является основной причиной к побуждению трудовой деятельности, 13 человек стремятся к карьерному росту и для 6 человек приоритетным является, прежде всего, получение профессионального опыта.

Таблица 10

## Вопрос №10 «Что побуждает Вас к трудовой деятельности?»

Варианты ответов	Количество человек	Процентное соотношение
Получение дохода	27	58%
Приобретение профессионального опыта	6	13%
Карьерный рост	13	29%
Многолетняя привычка и дружеское общение с коллегами	–	0%

На основании этого, можно считать, что для большинства респондентов материальное вознаграждение является главной составляющей, стремление к карьерному росту и получение опыта выражено значительно меньше, чем доход.

Результаты ответов вопроса о трудовой деятельности расположены следующим образом: 19 человек считает, что потребность успеха и признания влияет на трудовую деятельность, 15 человек стремятся достичь власти и высокого статуса, для 7 человек важен опыт и профессиональные знания и 5 человек преследуют личные цели и интересы.

Таблица 11

## Вопрос №11 «На что направлена Ваша трудовая деятельность?»

Варианты ответов	Количество человек	Процентное соотношение
Достижение власти и статуса	15	33%
Достижение успеха и признания	19	41%
Получение опыта и профессиональных знаний	7	15%
Достижение личных целей и интересов	5	11%

В соответствии с этим можно сделать вывод, что трудовая деятельность для большинства респондентов заключается в достижении успеха и признания, а другие видят это в достижении власти и статуса.

На вопрос о материальных мотивах, которые направлены на побуждение к трудовой деятельности мнения респондентов заключаются в следующем: для 27 человек материальными мотивами являются различные денежные поощрения и премии, 19 человек отдали предпочтение постоянной заработной плате.

Таблица 12

## Вопрос №12 «Какие материальные мотивы побуждают вас к трудовой деятельности?»

Варианты ответов	Количество человек	Процентное соотношение
Постоянное получение заработной платы	19	41%
Вознаграждение за выслугу лет, по итогам работы за год	–	0%
Различные поощрения и премии	27	59%

Неденежные вознаграждения (путевки, проездные билеты)	–	0%
---	---	----

Так, на основании мнений большинства респондентов одним из главных материальных мотивов является денежное поощрение, которое заключается либо в самой оплате труда, либо в различных других материальных поощрениях.

На следующий вопрос о возникающих трудностях во время работы мнения респондентов распределились в следующем порядке: 22 человека считают, что сталкиваются с трудностями довольно часто, 18 человек сталкиваются с ними периодически и лишь для 6 человек трудности возникают редко.

Таблица 13

Вопрос №13 «Как часто у Вас возникают трудности во время работы?»

Варианты ответов	Количество человек	Процентное соотношение
Довольно часто	22	48%
Периодически	18	39%
Редко	6	13%
Никогда	–	0%

Таким образом, мы видим, что различные трудности в процессе трудовой деятельности возникают довольно часто. При этом, следует отметить, что без трудностей не обходится ни один работник.

На вопрос о проблемах, препятствующих эффективности трудовой деятельности мнения респондентов сложились следующим образом: 23 человека склоняется к тому, что это низкий уровень оплаты труда, 11 человек считает, что этому способствует низкий профессиональный уровень, 7 человек убеждены в некомпетентности руководителей, и для 5 человек однообразие в работе является препятствующей проблемой.

Таблица 14

Вопрос №14 «В чем Вы видите основные проблемы, препятствующие наиболее эффективной и результативной работе Вашей организации?»

Варианты ответов	Количество человек	Процентное соотношение
Низкий профессиональный уровень сотрудников	11	24%

Некомпетентность руководства	7	15%
Низкий уровень оплаты труда	23	50%
Однообразие в работе	5	11%

По результатам ответов, мы видим, что основной проблемой сегодня выступает низкий уровень оплаты труда. При этом некомпетентность руководства и низкий профессионализм работников также является одной из таких проблем.

На следующий вопрос, который направлен на решение данных проблем, мнения респондентов заключаются в следующем: так, 24 человек считает, что необходимо повышение оплаты труда, 12 человек видит решение в кадровых перестановках, 6 человек считает, что необходимо проявлять внимание к подчиненным, и 4 человека убеждены в повышенной заинтересованности сотрудников к работе.

Таблица 15

Вопрос №15 «Что могло бы способствовать решению указанных Вами проблем?»

Варианты ответов	Количество человек	Процентное соотношение
Кадровые перестановки	12	26%
Повышение оплаты труда	24	52%
Внимание к нуждам подчиненных	6	13%
Повышение взаимной заинтересованности сотрудников в результатах выполняемой работы	4	9%

По мнению большинства респондентов, решением проблемы данного вопроса может способствовать повышение заработной платы. Так же, следует брать во внимание кадровые перестановки, которые могут способствовать в решении этого вопроса.

На следующий вопрос респонденты ответили следующим образом: 23 человека считает, что повышение оплаты труда является самым главным на сегодняшний день, для 15 человек главным является карьерный рост, возможность обучения выбрали – 5 человек и установление хороших отношений в коллективе.

Таблица 16

Вопрос №16 «Что для Вас является самым актуальным на сегодняшний день?»

Варианты ответов	Количество человек	Процентное соотношение
Повышение уровня заработной платы	25	54%
Возможность обучения	4	9%
Карьерный рост	17	37%
Установление хороших отношений в коллективе	–	0%

Следовательно, для большинства респондентов в основном является актуальным повышение заработной платы и карьерный рост.

Следующий вопрос занимать другую должность респонденты ответили в следующем порядке: 18 человек ответили скорее да, чем нет, однозначно да ответили – 13 человек, 7 человек ответили скорее нет, чем да, 5 человек ответили нет и лишь 3 человека затруднились ответить однозначно на данный вопрос.

Таблица 17

Вопрос №17 «Хотели бы Вы занимать иную должность?»

Варианты ответов	Количество человек	Процентное соотношение
Да	13	28%
Скорее да, чем нет	18	39%
Нет	5	11%
Скорее нет, чем да	7	15%
Затрудняюсь ответить	3	7%

Таким образом, большинство респондентов хотели бы занимать другую должность, чем ту которую занимают на данный момент. При этом, есть и те, кого устраивает занимаемая должность.

На вопрос о планировании своей карьеры самостоятельно респонденты дали следующие ответы: 19 человек планирует всегда, 14 человек иногда, 8 человек не планирует свою карьеру и 4 человека затруднились ответить.

Таблица 18

Вопрос №18 «Планируете ли вы свою карьеру самостоятельно?»

Варианты ответов	Количество человек	Процентное соотношение
Всегда планирую	19	41%
Иногда планирую	15	33%
Никогда не планирую	8	17%
Затрудняюсь ответить	4	9%

Из этого следует сделать вывод о том, что большинство респондентов является склонными к карьерному росту или те, кто об этом задумывается хоть иногда.

По итогам проведенного магистерского исследования во втором разделе можно сделать следующие **выводы**:

1. Неудовлетворенность муниципальных служащих существующей системой оплаты труда, а именно выявлено отсутствие доплат за расширенный объем работы и замещение в период отсутствия основных работников;

2. Недостаточное количество молодых специалистов в штате администрации, проблема их привлечения и сохранения;

3. Слабо выраженное нематериальное стимулирование персонала администрации и отсутствие профессионального роста муниципальных служащих.



### **ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА АДМИНИСТРАЦИИ ГРАЙВОРОНСКОГО РАЙОНА**

#### **3.1 Разработка и программа внедрения эффективной модели мотивации труда персонала**

Мотивация труда муниципальных служащих имеет свою специфику и особенность. Мотивировать труд муниципальных чиновников достаточно сложно, так как на сегодняшний день в современном обществе снижена значимость представителей власти [51, с. 112].

Привлекательность государства как работодателя на рынке труда представляет одну из основных проблем в области мотивации муниципальных служащих. Вследствие этого труд муниципального служащего существенно является недооцененным, наиболее касаясь среднего руководящего звена органов власти [78, с. 39].

Существует такое мнение, что один муниципальный служащий в работе всего аппарата не способен сделать практически ничего. Именно поэтому работники данной структуры становятся пассивными в своей работе. Этот факт часто заставляет чиновника, облеченного властными полномочиями и забыв о целях организации, потребностях региона, района, страны действовать в собственных интересах [55, с. 163].

Решение существующих проблем должно быть направлено на поиск правильного понимания основных базовых принципов мотивации муниципальных служащих [48, с. 81].

На сегодняшний день отмечен тот факт, что заработная плата муниципальных служащих необоснованно занижена и жестко определена ставкой в сравнении с аналогичными положениями в структурах малого и среднего бизнеса. Таким образом, получить заработную плату больше установленной законодательством РФ в месяц, не предоставляется возможным [84, с. 127].

Повышение оклада впервые предусматривается только после окончания испытательного срока, затем, по истечении первого года работы, в дальнейшем после 5 лет работы. Ожидать повышения оплаты труда между установленными сроками не приходится.

Исключением являются плановые повышения заработной платы после начала нового года. Поэтому попытка мотивации работников к эффективному труду посредством премий или повышения заработной платы является безуспешной, кроме премий, предусмотренных за участие в проектной деятельности по итогам завершения проекта [16, с. 88].

Величина денежного содержания муниципальных служащих не зависит от объемов выполненной работы и не является результатом рыночной деятельности, но вынуждена строго регламентироваться муниципальным бюджетом [25, с. 41]. В подобной ситуации одними из возможных способов повышения мотивации персонала администрации Грайворонского района могут быть использованы нематериальные методы.

Проведенное исследование показало, что система мотивации труда муниципальных служащих Грайворонского района недостаточно эффективна и нуждается в разработке и внедрении новых методов. В процессе исследования выявлен ряд проблем, таких, как низкий уровень молодых высококвалифицированных специалистов, отсутствие доплаты за замещение в период исполнения обязанностей, недостаточное нематериальное стимулирование и многие другие, тесно связанные с проблемами кадровой сферы и иными сферами местного самоуправления. Именно поэтому их решение должно быть комплексным.

Текущая кадровая ситуация в этой сфере также не наблюдается, в связи с тем, что работа в муниципальной службе дает определенные гарантии завтрашнего дня. Это оказывает влияние на отсутствие возможности быстрого карьерного роста молодых специалистов. Работники не спешат покидать рабочие места в муниципальной службе, потому что предприятия и организации города часто

закрываются, модернизируются, а администрации были, есть и будут во всех регионах и районах России.

На основании проведенного исследования выяснилось, что среди муниципальных служащих администрации Грайворонского муниципального района средний возраст составляет 36-45 лет. Важно отметить, что в последние годы не наблюдается значительного прироста молодых специалистов, желающих занять рабочие места в данной сфере.

Это объясняется тем, что работа в администрации Грайворонского района для молодых потенциальных специалистов не рассматривается как одно из самых престижных мест. Несмотря на то, что муниципальная служба в администрации является привлекательной, молодые специалисты стараются искать наиболее высокооплачиваемую и интересную работу.

В ходе исследования уровня мотивации муниципальных служащих администрации Грайворонского района были выявлены основные проблемы:

1. Недостаточное количество молодых специалистов, проблема их привлечения и сохранения;
2. Отсутствие доплаты за расширенный объем работы и замещение в период отсутствия основного работника;
3. Слабо выраженное нематериальное стимулирование персонала администрации.

С целью повышения уровня мотивации муниципальных служащих администрации Грайворонского муниципального района предоставляется разработанная в рамках магистерской диссертации программа, включающая в себя ряд комплексных мероприятий.

Внедрение данной программы поспособствует не только изменению психологического климата в коллективе, но и приведет к значительному улучшению социально-экономических показателей эффективности деятельности местного самоуправления на территории Грайворонского района.

## Паспорт программы

№ п/п	Название	Предложения
1	Название программы	«Внедрение эффективной модели мотивации труда персонала»
2	Место разработки и внедрения программы	Администрация муниципального района «Граворонский район» Белгородской области.
3	Основания для разработки программы	Поиски эффективных методов мотивации муниципальных служащих администрации муниципального района «Грайворонский район» Белгородской области.
4	Дата начала разработки и внедрения программы	05.02.2018 – 12.05.2018 гг.
5	Разработчик программы	Студент-магистрант факультета института управления, кафедры «Управление Персоналом», НИУ «БелГУ» Иващенко Михаил Александрович.
6	Цели программы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение уровня мотивации муниципальных служащих администрации Грайворонского муниципального района;</li> <li>2. Повышение престижа муниципальной службы;</li> <li>3. Повышение качества выполняемой работы;</li> <li>4. Сокращение периода адаптации при назначении на вакантные управленческие должности;</li> <li>5. Улучшение социальных и экономических показателей деятельности местного самоуправления;</li> </ol>
7	Задачи программы	<p>Изучить систему условий труда муниципальных служащих администрации Грайворонского муниципального района;</p> <p>Выявить недостатки действующей системы мотивации труда муниципальных служащих администрации Грайворонского муниципального района;</p> <p>Проанализировать современное состояние трудового потенциала в администрации Грайворонского района;</p> <p>Определить соответствие уровня мотивации труда персонала современным требованиям эффективного управления;</p> <p>Разработать и внедрить основные рекомендации, направленные на поиски новых методов мотивации труда совершенствование;</p>
8	Сроки реализации разработанной программы	2018-2019 гг.
9	Ожидаемые конечные результаты реализации программы	<p>Создание новой целостной системы мотивации муниципальных служащих муниципального района «Грайворонский район» Белгородской области;</p> <p>Внедрение практики использования эффективных методов мотивации муниципальных служащих администрации;</p>

<b>«Продолжение таблицы»</b>		
<b>№ п/п</b>	<b>Название</b>	<b>Предложения</b>
		<p>Повышение уровня мотивации муниципальных служащих администрации Грайворонского района.</p> <p>Повышение эффективности деятельности органа местного самоуправления на территории Грайворонского района;</p> <p>Повышение эффективности деятельности местного самоуправления в Грайворонском муниципальном районе в результате мотивации труда муниципальных служащих муниципального района;</p> <p>Повышение эффективности деятельности местного самоуправления в Грайворонском муниципальном районе в результате мотивации труда муниципальных служащих муниципального района;</p>
10	Координатор программы	Комитет финансов администрации муниципального района «Грайворонский район» Белгородской области
11	Исполнитель программы	Аппарат главы администрации муниципального района «Грайворонский район» Белгородской области
12	Реализация программы и контроль, за ходом выполнения мероприятий	Реализация программы осуществляется за счёт бюджета муниципального района «Грайворонский район» на 2018 год.
13	Объемы и источники финансирования программы	<p>Объемы финансирования программы корректируются в ходе исполнения бюджета 2018 года.</p> <p>Источник финансирования программы – фонд экономии оплаты труда.</p> <p>Минимальная сумма финансовых затрат составит 400 тыс. руб., максимально – общая сумма сэкономленных средств фонда оплаты труда.</p>
14	Мероприятия разработанной программы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Привлекать на муниципальную службу молодых квалифицированных специалистов и создание оптимальных условий для их сохранения;</li> <li>2. Ввести доплату муниципальным служащим за замещение в период исполнения обязанностей на время отсутствия основного работника (очередной и дополнительный отпуск, временная нетрудоспособность и т.д.);</li> <li>3. Применить нематериальные методы мотивации муниципальных служащих.</li> </ol>

Настоящее исследование позволило выявить низкий уровень мотивации муниципальных служащих администрации муниципального района «Грайворонский район».

1. Программа «Внедрение эффективной модели мотивации труда персонала» была разработана на примере администрации муниципального района «Грайворонский район» Белгородской области.

2. Основанием для разработки и внедрения программы послужили выявленные в ходе проведенного исследования в рамках магистерской диссертации проблемы, существующей системы мотивации персонала администрации района. Данная программа была направлена на поиски эффективных методов мотивации муниципальных служащих администрации муниципального района «Грайворонский район» Белгородской области с целью повышения оценки эффективности деятельности местного самоуправления на территории Грайворонского района.

3. Сроки разработки магистерской программы соответствуют началу и завершению прохождения преддипломной практики. Начало преддипломной практики состоялось 05 февраля 2018, завершилось 12 мая 2018 года. Результаты проведенного исследования были использованы в отчете преддипломной практики.

4. В рамках разработки программы магистерской диссертации были намечены основные цели. К ним относятся:

- Повышение уровня мотивации муниципальных служащих администрации Грайворонского муниципального района;
- Повышение престижа муниципальной службы в администрации Грайворонского муниципального района;
- Повышение качества выполняемой работы персоналом администрации Грайворонского муниципального района;

- Сокращение периода адаптации при назначении на вакантные управленческие должности администрации Грайворонского муниципального района;

- Улучшение социальных и экономических показателей деятельности местного самоуправления на территории Грайворонского района;

- Создание эффективной системы мотивации труда муниципальных служащих муниципального района;

5. В ходе разработки данной программы были поставлены следующие задачи:

- Изучить систему условий труда муниципальных служащих администрации Грайворонского муниципального района;

- Выявить недостатки действующей системы мотивации труда муниципальных служащих администрации Грайворонского муниципального района;

- Проанализировать современное состояние трудового потенциала в администрации Грайворонского района;

- Определить соответствие уровня мотивации труда персонала современным требованиям эффективного управления;

- Разработать и внедрить основные рекомендации, направленные на поиски новых методов мотивации труда муниципальных служащих;

6. Сроки реализации предлагаемой программы запланированы на 2018-2019 годы.

7. Внедрение данной программы определит следующие конечные результаты:

- Создание новой целостной системы мотивации муниципальных служащих муниципального района;

- Формирование и развитие резерва управленческих кадров муниципального района;

- Внедрение практики использования эффективных методов мотивации муниципальных служащих администрации;
- Повышение эффективности деятельности местного самоуправления в Грайворонском муниципальном районе в результате мотивации труда муниципальных служащих муниципального района;
- Внедрение практики использования методов мотивации труда муниципальных служащих муниципального района при принятии решений о назначении на соответствующие управленческие должности.

Организацию реализации программы и контроль, за ходом ее выполнения, предусмотренных мероприятий, осуществляет координатор программы. Координатором предложенной программы выступает комитет финансов администрации муниципального района «Грайворонский район» Белгородской области.

Координатор программы обеспечивает проведение государственной политики в области создания системы мотивации муниципальных служащих, посредством координации, утверждённой муниципальной программой, взаимодействие государственных органов и органов местного самоуправления муниципального района по реализации программы.

Координатор программы рассматривает материалы о ходе её реализации и периодически уточняет мероприятия, предусмотренные программой, объёмы их финансирования, а также утверждает развёрнутый перечень предстоящих мероприятий.

8. Функции по реализации программы и контролю за ходом выполнения мероприятий, возложены на исполнителя. В роли исполнителя выступает аппарат главы администрации муниципального района «Грайворонский район» Белгородской области.

9. Объёмы и источники финансирования программы. Реализация программы осуществляется за счёт средств бюджета муниципального района. Учитывая тот факт, что отдельной статьи финансирования на внедрение



данной программы в районном бюджете на 2018 год не заложено, больших материальных затрат на ее внедрение не потребуется.

Материальные средства на запланированные методы материальной мотивации можно использовать только из фонда экономии оплаты труда. Минимальная сумма финансовых затрат составит 400 тыс. руб., с учетом корректировки расходной части бюджета в ходе его исполнения сумма может быть увеличена.

Важнейшим показателем мотивации в профессиональной деятельности является степень удовлетворенности служащих своей профессиональной деятельностью. Удовлетворенность персонала является выражением его общего отношения к работе.

Известен тот факт, что высокая удовлетворенность своей профессиональной деятельностью оказывает позитивное влияние на работу всей команды, улучшает отношение к исполнению своих обязанностей, способствует росту трудовой и исполнительской дисциплины, повышает качество труда.

Дать оценку состоянию социально-психологического климата в администрации возможно по такому важному показателю, как удовлетворенность или неудовлетворенность служащих основными параметрами своей профессиональной деятельности и взаимоотношениями со своим ближайшим окружением (коллеги и руководство).

В то же время нельзя утверждать, что более высокий уровень удовлетворенности автоматически ведет к более высоким профессиональным результатам. Высокая удовлетворенность для некоторых категорий муниципальных служащих может сопровождаться низким уровнем производительности. Для данной категории работников необходимы индивидуальный подход и методы мотивации.

Настоящее исследование позволило выявить низкий уровень мотивации муниципальных служащих администрации муниципального района «Грайворонский район».

Таким образом, стоит отметить, что из наиболее важных факторов удовлетворенности своим трудом являются: благоприятные и комфортные условия, справедливое и своевременное вознаграждение, творческий характер труда, и поддержка коллег.

Внедрение новых эффективных методов мотивации муниципальных служащих должно быть направлено на повышение удовлетворенности профессиональной деятельностью, что в итоге обеспечит эффективное функционирование современной организации и определит во многом качество конечного результата.

Можно озвучить наиболее характерные признаки высокой мотивации муниципальных служащих администрации муниципального района:

- Демонстрация удовлетворенности выполняемой работой, отсутствие намерения поиска нового места работы;

- Проявление муниципальным служащим надежности, готовности к высокому уровню самоотдачи и увлеченности в процессе исполнения своих должностных обязанностей

- Желание прилагать дополнительные усилия, работать сверхурочно в ситуации производственной необходимости;

- Склонность к проявлению личной инициативы, желание и готовность участия в инновационной и проектной деятельности;

10. Как показывает проведенное исследование, настоящее время в администрации Грайворонского района наблюдается довольно низкий уровень молодых специалистов. Следует отметить, что это довольно сложная процедура, так как многие органы местного самоуправления нуждаются в решении аналогичных задач.

Для того, чтобы привлечь молодых специалистов на государственную службу необходимо не только заинтересовать молодого человека, удержать его в организации, но и постоянно мотивировать на хорошую работу.

Как уже говорилось выше, что работа в муниципальных органах власти в настоящее время не считается престижной среди современной молодежи. К молодым сотрудникам нужно находить личный подход, с той целью, чтобы выявлять их приоритеты. Кроме того, стабильный, давно работающий коллектив может быть недружелюбно настроен на появление новых работников, особенно с большой разницей в возрасте.

Следует по возможности проводить беседы со сложившимся коллективом по поводу молодых сотрудников и давать работникам понять, насколько молодые специалисты необходимы для администрации Грайворонского района и насколько тяжело им бывает адаптироваться в новом окружении и условиях труда.

Нужно отметить, что важным является создание формата администрации Грайворонского муниципального района ориентированного на молодежь, наиболее перспективную и креативную категорию, так как молодые специалисты являются гарантом развития образа современного управленца.

По результатам данного исследования была разработана программа, направленная на привлечение молодых и высококвалифицированных специалистов в администрацию Грайворонского муниципального района.

1. Предлагается привлекать на муниципальную службу молодых квалифицированных специалистов и создание оптимальных условий для их сохранения. Так, необходимо находить личный подход к молодым специалистам с целью выявления их потребностей и приоритетов. Для данной цели необходимо:

- Проводить встречи с выпускниками школ с целью профессиональной ориентации для получения управленческих специальностей;

- Разрабатывать и выпускать справочные пособия, буклеты, плакаты, размещать рекламные ролики на официальном сайте администрации района,

которые будут раскрывать обязанности, задачи, перспективы труда муниципального служащего;

- Создать информационные стенды для граждан желающих получить соответствующее образование для работы в муниципальной и гражданской службе. Кроме прочей информации об особенностях муниципальной государственной службы должны содержаться сведения о трудностях и рисках их потенциального труда, а также о методах вознаграждения;

- Ввести постоянное сотрудничество руководства администрации Грайворонского района с высшими учебными заведениями с использованием «дней открытых дверей» для привлечения студентов к прохождению производственной и преддипломной практики на базе администрации района с целью их дальнейшего привлечения на работу в качестве молодых специалистов;

- Следует как можно чаще проводить беседы с коллективом по поводу необходимости привлечения молодых специалистов, демонстрируя их значимость в перспективном и инновационном направлении деятельности местного самоуправления.

Примером может послужить объявленный и проведенный в 2017 году всероссийский конкурс «Лидеры России». Проявившие себя на конкурсе «Лидеры России» молодые управленцы получили высокие должности в федеральных министерствах, органах государственной власти нескольких регионов, госкорпорациях и даже Администрации Президента РФ.

Так как, «Лидеры России» – это один из крупнейших проектов открытой платформы «Россия – страна возможностей». Перед конкурсом стояла задача стать эффективным социальным лифтом для молодых управленцев, с серьезными карьерными устремлениями, чувствующих потенциал проявить себя на новом уровне и дать им возможности для реализации. Это сильные управленцы, отобранные благодаря эффективной системе поиска профессионалов, которой является конкурс «Лидеры России».

2. Предлагается ввести доплату муниципальным служащим за замещение в период исполнения обязанностей на время отсутствия основного работника (очередной и дополнительный отпуск, временная нетрудоспособность и т.д.). Для большинства сотрудников, в особенности ведущей и главной группы должностей долгожданный сезон отпусков оборачивается дополнительной проблемой. Суть ее заключается в том, что в результате неоднократно проведенной оптимизации произошло изменение структуры администрации, повлекшее значительное сокращение штатных единиц.

С учетом увеличивающегося документооборота, количества жалоб и обращений граждан и организаций и т. д., объем работы неизмеримо растет. В результате этого дополнительная нагрузка ложится на плечи специалистов, не отменяя при этом исполнения основных обязанностей, доплата за расширенный объем не предусмотрена.

В связи с этим периодически в коллективе возникает вопрос, связанный с замещением отсутствующего работника. Поскольку однозначного ответа в законодательстве нет, то в каждом случае следует исходить из специфики деятельности организации и квалификации персонала.

Например, на время отпуска руководитель структурного подразделения вполне может замещать отсутствующего работника. Поэтому, в данном случае ему должна быть установлена доплата за совмещение. А сможет ли специалист исполнять обязанности начальника отдела, будет зависеть от уровня его квалификации.

Конечно, это является первоочередной задачей работников кадровой службы, которым необходимо предусматривать ситуацию, при которой уход работника в очередной отпуск не привел бы к сбоям в деятельности организации. Стоит подумать о том, как обеспечить эффективное выполнение обязанностей отсутствующих сотрудников силами оставшихся, а

именно найти наиболее подходящие методы правильной мотивации работников организации.

Предлагаемое мероприятие, связанное с доплатой за замещение основного работника и за расширенный объем работы поспособствует не только высокой эффективности труда, но станет хорошим стимулом для качественного и своевременного исполнения работы. Для того, чтобы реализовать данную рекомендацию необходимо:

- Ввести доплату на время отсутствия основного работника в размере 30% от установленного оклада или разницу в окладах;
- Доплата за расширенный объем работы 30% при наличии свободных вакансий.

Следует подчеркнуть, что расширением объема работы можно назвать дополнительную работу аналогичную основной работе сотрудника, а если нет, тогда это является совмещением. Соответственно доплата за замещение на время отпуска основного сотрудника является значимым аспектом взаимоотношений между работодателем и работником, в том случае, если речь идет о замене. Существует множество способов замещения работников, и от того, какой выберет работодатель, будет зависеть размер доплаты.

Например, на время отпуска или при наличии свободной вакансии руководитель структурного подразделения вполне может замещать отсутствующего работника. Поэтому, в данном случае ему должна быть установлена доплата за совмещение. А сможет ли специалист исполнять обязанности начальника отдела, будет зависеть от уровня его квалификации.

С учетом того, что заработная плата муниципальных служащих является строго фиксированной, получить сумму больше той, что установлена законодательством, в месяц просто невозможно. Применение такого вида доплаты будет вполне эффективным. Однако в течение года использование одного такого метода мотивации будет недостаточным для эффективной работы всего коллектива администрации, если постоянно не подпитывать интерес людей к работе нематериальными методами.

3. Применить нематериальные методы мотивации муниципальных служащих. В настоящее время, данная процедура является наиболее актуальной и доступной для персонала администрации Грайворонского муниципального района.

Проведенное исследование выявила ситуацию, в которой для муниципальных служащих администрации Грайворонского района помимо материального удовлетворения, связанного со всевозможными доплатами необходимо получать моральное, т. е. нематериальное вознаграждение.

По своей специфике работа государственного и муниципального чиновника является монотонной, незаметной и жестко регламентированной. Именно поэтому работники выражают стремление сделать свою работу более разнообразной, открытой и интересной.

Создание системы нематериальных стимулов труда способно изменить ситуацию в лучшую сторону. В соответствии с этим, его роль заключается в широкой информированности трудового коллектива о каждом моральном поощрении конкретного служащего.

Например, после достижения определенных успехов в труде в торжественной обстановке объявлять слова благодарности и вручать награды работникам. При этом, необходимо анализировать результаты стимулирования работников коллектива и установить порядок внесения записей в трудовые книжки о поощрении муниципальных служащих.

В настоящее время, в администрации района практикуется объявление благодарности только в дни юбилеев работников или приурочено к их профессиональным праздникам. Поэтому поощрения за трудовые достижения в течение всего года будут вполне уместными, эффективными и стимулирующими мероприятиями. Существует еще очень множество различных и хорошо себя зарекомендовавших способов немонетарного стимулирования персонала.

Следует отметить, что далеко не каждая организация может себе позволить изменить материальные поощрения, особенно муниципальная

организация не может повышать зарплату работникам даже, от высокой производительности и эффективности труда, поскольку она ограничивается бюджетом. Именно поэтому, необходимо уделять больше внимания и использовать нематериальные методики поощрения муниципальных служащих, обладающие различными преимуществами, которые необходимо использовать и применять уже сейчас.

В качестве таковых методов мотивации муниципальных служащих необходимо:

- Публичную похвалу и слова благодарности в адрес работника со стороны руководства сразу по результатам выполненной работы;
- Выразить одобрение за проявленную инициативу и своевременное выполнение своих должностных обязанностей;
- Проявлять доверие к работникам и использовать ненавязчивую форму контроля;
- Публично поздравлять всех работников администрации с днем рождения с вручением подарков;
- Организовывать различные образовательные процессы в формате живого общения в виде информационного часа, лекций, семинаров;
- Устраивать спортивные соревнования среди коллективов с розыгрышем призовых мест;
- Проводить корпоративные праздники с учетом пожеланий всех членов коллектива;
- Организация отдыха работников, (включая семейный) в выходные и праздничные дни с выездом на природу, пансионаты и туристические базы;
- Предоставлять свободное время в виде отгулов или сокращенного рабочего времени за досрочное выполнение задания.
- Проявление взаимопонимания и доверия к работнику;
- Продвижение по служебной лестнице и личностный рост.



В соответствии с вышеуказанным, сущностью и главным содержанием данной программы является обеспечение высокой мотивации персонала, чему будет способствовать создание руководителем системы оптимальных психологических условий. Данная система в виду объективных обстоятельств позволит муниципальному служащему в производственной деятельности в совокупности с материальными условиями сочетать личные усилия по самореализации и дальнейшему самосовершенствованию.

Для решения данного вопроса необходимо нормативное закрепление, т.е. создание нормативно-правовой базы системы мотивации муниципальных служащих администрации муниципального района с учетом объёмов и источников финансирования. Для этих целей необходимо создание комиссии, действующей на постоянной основе и возглавляемой заместителем главы администрации район – руководителем аппарата главы.

Таким образом, решится проблема повышения уровня мотивации на главные и ведущие должности муниципальной службы муниципального района. При этом стоит включить вопросы формирования и подготовки резерва управленческих кадров на муниципальные должности высшей группы муниципальных должностей муниципальной службы муниципального района, должности глав администраций городского и сельских поселений муниципального района и должности руководителей муниципальных унитарных предприятий и муниципальных учреждений.

Учитывая крайнюю важность кадрового потенциала для социально-экономического развития муниципального района, а также реализации иных задач и функций органов местного самоуправления проблема формирования модели мотивации муниципальных служащих муниципального района требует обязательного решения.

При этом необходимо обеспечить должное внимание и взвешенный подход руководителя администрации муниципального района совместно с кадровой службой в работе по совершенствованию модели мотивации муниципальных служащих муниципального района.

Реализация Программы должна проходить при условии информирования работников о мероприятиях, проводимых в рамках совершенствования системы мотивации и внедрения новых эффективных методов мотивации муниципальных служащих муниципального района, для повышения доверия граждан к муниципальной службе, обеспечения открытости и прозрачности муниципальной службы.

### **3.2 Оценка социально-экономической эффективности предлагаемой модели**

Проведенное исследование мотивации муниципальных служащих администрации муниципального Грайворонского района выявило ее низкий уровень. Это может послужить причиной того, что деятельность местного самоуправления на территории Грайворонского района может быть недостаточно эффективной.

Для того, чтобы добиваться высоких результатов в работе, а также удерживать лидирующую позицию в рейтинге муниципальных образований области по показателям эффективности и побуждать работников к достижению поставленных целей перед администрацией по улучшению социально-экономической ситуации в Грайворонском районе была разработана и предложена новая модель системы мотивации.

В соответствии с этим, социально-экономическая значимость разработанной программы и внедрения ее мероприятий позволяет достичь одной из главных целей администрации Грайворонского муниципального района – повысить уровень мотивации труда муниципальных служащих. Так, при помощи предлагаемых мероприятий намечено повысить качество жизни населения и обеспечить социально-экономическую стабильность.

Поскольку администрация района является бюджетным учреждением, оценка социально-экономической эффективности предлагаемой модели мотивации муниципальных служащих зависит непосредственно от возможности формирования и исполнения местного бюджета. В нынешних условиях непростой политической ситуации в мире, в условиях

экономических санкций методы материальной мотивации могут быть менее доступными. Основой акцент необходимо делать на внедрение нематериальных методов мотивации муниципальных служащих администрации. Распределение бюджетных ассигнований представлено в таблицах 1, 2 и 3.

Таблица 1

Распределение бюджетных ассигнований бюджета Грайворонского района за 2017 год по разделам и подразделам, целевым статьям и видам расходов классификации расходов бюджета

Наименование	Сумма тыс. руб.
Обеспечение функций органов местного самоуправления	46 174
Расходы на выплаты персоналу в целях обеспечения выполнения функций государственными органами, казенными учреждениями, органами управления государственными внебюджетными фондами	32 674
Расходы на выплаты персоналу государственных органов	32 674
Фонд оплаты труда и страховые взносы	25 510
Иные выплаты персоналу, за исключением фонда оплаты труда	112
Взносы по обязательному социальному страхованию на выплаты денежного содержания и иные выплаты работникам государственных (муниципальных) органов	7 052

Таким образом, бюджетные ассигнования бюджета на фонд оплаты труда на 2017 год составили 25 510 тыс. руб.

Данная таблица характеризует исполнение бюджета Грайворонского района за 2017 год.

Таблица 1.1

Ведомственная структура расходов бюджета Грайворонского района за 2017 год

Наименование	Сумма тыс. руб.
Обеспечение функций органов местного самоуправления	32 337
Расходы на выплаты персоналу в целях обеспечения выполнения функций государственными органами, казенными учреждениями, органами управления государственными внебюджетными фондами	28 500
Расходы на выплаты персоналу государственных органов	28 500
Фонд оплаты труда и страховые взносы	21 925
Иные выплаты персоналу, за исключением фонда оплаты труда	107
Взносы по обязательному социальному страхованию на выплаты денежного содержания и иные выплаты работникам государственных (муниципальных) органов	6468

Исходя из анализа данных распределения бюджетных ассигнований бюджета Грайворонского района за 2017 год по разделам и подразделам, целевым статьям и видам расходов классификации расходов бюджета и данных ведомственной структуры фактических расходов бюджета Грайворонского района за 2017 год видно, что экономия фонда оплаты труда в 2017 году составила 3585 тыс. руб. или 14% бюджетных средств. Одной из причин экономии фонда оплаты труда является проведенная оптимизация, и наличие свободных вакансий.

Таблица 2

Распределение бюджетных ассигнований по разделам, подразделам, целевым статьям, в том числе с учетом муниципальных программ и непрограммных направлений деятельности, группам видов расходов классификации расходов бюджета на 2018 год

Наименование	Сумма тыс. руб.
Обеспечение функций органов местного самоуправления	48 965
Расходы на выплаты персоналу в целях обеспечения выполнения функций государственными органами, казенными учреждениями, органами управления государственными внебюджетными фондами	35 248
Расходы на выплаты персоналу государственных органов	35 248
Фонд оплаты труда и страховые взносы	26 926
Иные выплаты персоналу, за исключением фонда оплаты труда	190
Взносы по обязательному социальному страхованию на выплаты денежного содержания и иные выплаты работникам государственных (муниципальных) органов	8 132

Таким образом, бюджетные ассигнования бюджета на фонд оплаты труда на 2018 год составили 26 926 тыс. руб. В сравнении с 2017 годом рост составил 1 215 тыс. руб.

Таблица 3

Распределение бюджетных ассигнований по разделам, подразделам, целевым статьям, в том числе с учетом муниципальных программ и непрограммных направлений деятельности, группам видов расходов классификации расходов бюджета на плановый период 2019-2020 годов

Наименование	Сумма тыс. руб. 2019 / 2020	
Обеспечение функций органов местного самоуправления	43421	43809
Расходы на выплаты персоналу в целях обеспечения выполнения функций государственными органами, казенными учреждениями, органами управления государственными внебюджетными фондами	36520	36878
Расходы на выплаты персоналу государственных органов	36878	36520

Фонд оплаты труда и страховые взносы	27550	27200
Взносы по обязательному социальному страхованию на выплаты денежного содержания и иные выплаты работникам государственных (муниципальных) органов	9328	9320

Исходя из анализа распределения бюджетных ассигнований по разделам, подразделам, целевым статьям, в том числе с учетом муниципальных программ и непрограммных направлений деятельности, группам видов расходов классификации расходов бюджета на 2017, 2018 годы и прогноза на плановый период 2019-2020 годов отмечается положительная динамика. Фонд оплаты труда персонала в 2019 году планируется довести до 27 195 тыс. руб., и к 2020 году – 27 467 тыс. руб., что позволит сэкономить дополнительные бюджетные средства.

Таким образом, в качестве источника финансирования предложенных мероприятий с учетом разработанной в рамках магистерской диссертации программы могут использоваться денежные средства из экономии фонда оплаты труда.

Наиболее значимым и действенным фактором от предложенных мероприятий должна стать возможность максимально эффективно использовать профессиональную деятельность муниципальных служащих, за счет повышения мотивации их труда. Исходя из проведенного исследования, было выявлено, что в случае хорошо налаженной системе мотивации муниципальных служащих, можно повлиять не только на производительность труда и его качество, но и сэкономить бюджетные средства за счет высокой квалификации и самоотдачи персонала администрации.

В связи с предлагаемыми мероприятиями необходимо проанализировать их основные моменты и дать оценку их эффективности. Итак, в рамках магистерской диссертации было предложено три основных рекомендации:

## Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий и затраты на их реализацию

№ п/п	Мероприятия	Финансовые затраты
1	<b>Привлечение молодых специалистов:</b>	
<b>«Продолжение таблицы»</b>		
№ п/п	Мероприятия	Финансовые затраты
	На разработку и выпуск справочных пособий, буклетов, плакатов, размещение рекламных роликов на официальном сайте администрации Грайворонского муниципального района.	15 тыс. руб
2	<b>Введение доплат:</b> На время отсутствия основного работника в размере 30% от установленного оклада или разницу в окладах;	295 тыс. руб.
	Доплата за расширенный объем работы 30% при наличии свободных вакансий.	40 тыс. руб.
3	<b>Совершенствование нематериальных методов мотивации:</b> На вручение подарков ко дню рождения;	50 тыс. руб.

1. Разработанный комплекс мероприятий по привлечению молодых квалифицированных специалистов на муниципальную службу и созданию оптимальных условий для их удержания позволит повысить не только эффективность труда, но и добиться значительных результатов в ближайшем будущем. Сегодня в отличие от традиционных работников молодые специалисты имеют гораздо больше преимуществ.

– Привлечение молодых специалистов в организацию будет эффективным потому, что они обладают не только самыми современными знаниями, но и являются носителями инновационных и креативных идей;

– Вчерашние выпускники обладают высокой мобильностью, обучаемостью и быстрой адаптацией. В новом коллективе молодые специалисты быстро находят общий язык с коллегами, входят в курс дела и овладевают необходимыми навыками для продуктивной и результативной работы;

– Современные молодые кадры уже обладают некоторым уровнем мотивации, способствующей достижению поставленных целей, которые состоят в стремлении получить быстрые и значительные результаты. Юношеский максимализм и задор, понятие того, что достичь можно всего,

высокий градус активности оказывает влияние на уровень темпа других сотрудников;

– Приток молодежи в сложившийся коллектив позволит создать внутреннюю конкуренцию между работниками администрации. Работникам, имеющим значительный стаж, опыт работы придется подтверждать свою профессиональную пригодность, значимость, компетентность, а также демонстрировать высокие результаты труда для того, чтобы сохранить свою индивидуальность и привлекательность для руководства. Это станет хорошим стимулом для действующей команды специалистов в освоении новых технологий и компьютерных программ;

– Далее немаловажным аспектом данной категории работников является ее относительная дешевизна в сравнении с категорией работников, имеющих рабочий стаж. При равных условиях выпускники соглашаются на более низкую заработную плату в отличие от стандартных запросов сотрудников с имеющимся опытом работы. Денежное содержание работника с многолетним стажем обходится для бюджета дороже, так как, состоит из месячного должностного оклада, месячного оклада за классный чин и других выплат, отпускной период также является более продолжительным и потребует дополнительных затрат. Кроме того, учитывая, достаточно быструю обучаемость молодых специалистов, можно легко вычислить, когда недостаток опыта и практических навыков компенсируется за счет скорой адаптации в организации, и молодой сотрудник начнет успешно и производительно трудиться на благо организации;

– Особенностью молодых специалистов является то, что приходя в организацию, они не приносят с собой различные конфликты корпоративных культур, как сотрудники имеющие опыт. При переходе на новое рабочее место они несут с собой накопленный груз правил, привычек, всевозможных стереотипов предыдущего работодателя. Этот набор, как правило, оказывается бесполезен и непривлекателен для новой организации.

– В настоящее время, привлечение на государственную муниципальную службу образованной и талантливой молодежи выступит одним из важнейших факторов повышения эффективности государственного и муниципального управления. Учитывая то, что сегодня сформировалось новое поколение молодых и грамотных специалистов, прошедших совершенно иную систему социализации в сравнении с предшествующими поколениями, определили новые ценности, сфокусировали новые взгляды на социально-экономическое и политическое устройство современного общества. Наилучшие из них и наиболее квалифицированные получили современные знания и некий опыт, как жизненный, так и профессиональный, изучили новую трудовую этику.

Значительная часть, молодых и высококвалифицированных кадров получила опыт ведения собственного бизнеса или опыт работы на предприятиях и в организациях. Всю эту новизну, весь потенциал молодые специалисты, в принципе, могут и готовы привнести в деятельность сегодняшних государственных и муниципальных органов власти, способствуя тем самым их реорганизации, модернизации и росту социально-экономической эффективности.

2. Введение доплаты муниципальным служащим за замещение на период исполнения обязанностей на время отсутствия основного работника (очередной и дополнительный отпуск, временная нетрудоспособность, наличие свободной вакансии и т. д.) является следующим предложенным мероприятием.

С учетом того, что заработная плата муниципальных служащих является строго фиксированной, получить сумму больше той, что установлена законодательством, в месяц просто невозможно. Применение такого вида доплаты будет вполне эффективным и действующим стимулом.

– Введение доплаты за замещение основного работника в период его отсутствия и за расширенный объем работы, в случае имеющихся свободных вакансий поспособствует не только высокой эффективности труда, но и



станет хорошим стимулом для исполнения работы качественно и своевременно.

– Позволит муниципальным служащим более ответственно и добросовестно выполнять большой объем работы, рационально использовать рабочее время.

– Позволит легче переносить психологическую и физическую нагрузку, создаст здоровый климат в коллективе.

– Повысит производительность и качество работы, обеспечит своевременность ее выполнения.

Метод материального стимулирования повысит заинтересованность муниципального служащего в выполняемой работе, что несомненно, позволит улучшить и удержать качественные показатели деятельности местного самоуправления на территории Грайворонского района, поднять престиж муниципальной службы. Предложенная система доплаты, кроме того, послужит мощным рычагом для оптимизации деятельности персонала администрации, станет главным мотивирующим фактором, побуждающим муниципальных служащих к труду.

Основной идеей труда общепринято считать качественное выполнение, порученной работы. Поэтому метод материального стимулирования подогреет интерес выполнять должностные обязанности значительно лучше коллег.

Наибольший эффект может быть достигнут в том случае, если труд муниципальных служащих отличается полной взаимозаменяемостью, персональной и коллективной ответственностью и максимальным разделением труда.

3. Предложенное применение нематериальных методов мотивации муниципальных служащих позволит:

– Многие методы нематериальной мотивации обходятся дешевле для руководства, чем материальные методы мотивации (поощрения). Вместе с

тем нематериальные методы предоставляют достаточное количество привилегий и самому работнику. Кроме этого, отдельные методики нематериальной мотивации могут являться и вовсе бесплатными, особенно, если организация является муниципальной с ограниченным бюджетом что позволяет в таком случае минимизировать или избежать лишних финансовых затрат;

– Помимо оказываемых преимуществ методы нематериальной мотивации предоставляют возможность лично развиваться работнику, как специалисту-профессионалу. Это дает возможность вложить средства в работника с максимальной выгодой, чтобы повысить его квалификацию, трудовую эффективность и вместе с тем предоставить дополнительное вознаграждение;

– Нематериальные методы мотивации зачастую требуют вовлечения в процесс всего коллектива. Это способствует созданию благоприятной обстановки в командной работе, повышению уровня психологической совместимости работников, а также предоставляет возможность эффективного формирования кадровой политики администрации района;

Существует довольно много нематериальных методов мотивации персонала. Так, по сравнению с материальными методами вознаграждения спектр их возможного применения в значительной степени будет больше;

– Как правило, любые материальные методы мотивации персонала облагаются налогами, включая «НДФЛ». В связи с этим каждый работник, в конечном счете, получит меньший объем выплат. Именно поэтому большинство организаций в качестве нематериальной компенсации, которая не требует дополнительных налогов, увеличивает удовлетворенность своих работников за счет предоставления некоторых бесплатных услуг или товаров.

В современных условиях также необходимо использование оценки мотивации, которая должна выполнять двигательную функцию в организациях, ориентированных преимущественно на обеспечение

приемлемых условий труда с целью привлечения высококвалифицированных и перспективных кадров, а также на развитие мотивации внутри самой организации.

Это даст возможность создать предпосылки для планового и уверенного перехода в новую модель, в которой при помощи эффективной системы мотивирования будут в полном объеме реализован человеческий капитал работников, а система мотивации станет выполнять весомую роль, посредством которой появится возможность привлекать только востребованных для муниципальной службы специалистов.

Выступая как механизм с обратной связью, система мотивации будет предоставлять возможность обеспечивать потребности работников, кому необходимо дополнительное обучение, заслуженное премирование или повышение по службе.

Из этого следует, что для начала необходимо указать на то, что предлагаемые мероприятия для усовершенствования системы мотивации муниципальных служащих имеют перспективное будущее. Это говорит о том, что ввиду особенности специфики муниципальной службы, вся система нуждается в мотивации, которая окажется значимой и эффективной в течение длительного периода.

В связи с этим мотивация должна иметь непрерывную форму, для того, чтобы обеспечивать постоянную обратную связь, которая будет формировать у работника администрации понимание того, что его нынешние усилия будут непременно вознаграждены в будущем, то есть его труд не останется незамеченным и получит достойную оценку. Так, по результатам оценки повысится его личностный статус, увеличится оплата труда и т. п.

Так, выполняя роль центрального звена, кадровым службам необходимо разработать для администрации Грайворонского муниципального района наиболее гибкие и объективные механизмы при отборе кандидатов на муниципальную службу, включая при этом инструменты оценки их мотивации.

Ими должны быть составлены такие требования к потенциальным кандидатам, которые не будут нарушать конституционное право людей равного доступа к муниципальной службе. При этом, кадровые службы должны способствовать привлечению молодых правильно мотивированных специалистов, понятными и прозрачными условиями труда, включая карьерный рост и их дальнейшее профессиональное развитие.

По итогам проведенного магистерского исследования в третьем разделе можно сделать следующие **выводы**:

1. Предложенная программа ярко демонстрирует связь специфики производственной деятельности, посредством которой можно создать открытые условия работы сотрудников муниципальной службы, добившись высокого уровня мотивации работников администрации. Однако в процесс мотивации труда персонала администрации Грайворонского муниципального района должны быть включены помимо аппарата главы администрации, включая кадровые службы и сами муниципальные служащие, их непосредственные руководители.

2. Важно подчеркнуть момент, что для муниципальной службы речь не может идти о чисто экономическом эффекте, так как они служат в государственном секторе. И поэтому на данный момент самый главный эффект для них – адекватная оплата труда на основе правильных подходов и способов мотивации, о чем и было сказано. Именно данный процесс позволит эффективно использовать их труд и способствовать повышению качества муниципальной службы и местного самоуправления в целом. И как итог: население получает высококачественные своевременные услуги.

3. Эффективность мотивации напрямую будет зависеть от того, насколько реализуются стратегические цели администрации Грайворонского района за счет мотивированности муниципальных служащих. Равнозначно, как и мотивация персонала администрации будет строго определяться тем, насколько полно организация обеспечивает удовлетворение их основных потребностей. Следовательно, главное значение мотивации заключается в

соединении интересов муниципальных служащих со стратегическими задачами организации – администрации Грайворонского муниципального района.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ и оценка подходов зарубежных и отечественных исследователей понятия мотивации позволил обобщить имеющуюся информацию и перейти к следующим выводам. Понятие мотивации рассматривается как функциональные движущие силы, определяющие действия и поведение людей. В результате большинства определений мотивации можно отнести к двум основным направлениям:

- Первая группа рассматривает определение мотивации как структурную позицию, совокупность мотивов или факторов;
- Во второй группе мотивация определяется как процесс или механизм, как динамичное, а не как статичное образование.

В рамках магистерской диссертации были рассмотрены различные теории мотивации известных авторов, исследования которых по сей день являются актуальными.

- Традиционные теории, которые основываются на методе, связанного с применением кнута и пряника касательно материального стимулирования сотрудников.
- Содержательные теории формируются на исследовании отдельных мотивов или потребностей, которые направляют деятельность человека.
- Процессуальные теории, которые на основании исследований воспринимают мотивацию как процесс и при этом концентрируют свое внимание на том, как изменяется этот процесс мотивации и его результат под воздействием определенных факторов (например, справедливости или ожиданий).

Мотивация является необходимым элементом системы управления на государственной и муниципальной службе. Создание определенных условий для мотивации муниципальных служащих и ее осуществление на практике позволяет организовать не только эффективность, но и высокие результаты работы на муниципальной службе.

По результатам проведенного магистерского исследования муниципальных служащих администрации Грайворонского муниципального района в системе мотивации были выявлены такие проблемы, как:

1. Недостаточное количество молодых специалистов, проблема их привлечения и сохранения;
2. Отсутствие доплаты за расширенный объем работы и замещение в период отсутствия основного работника;
3. Слабо выраженное нематериальное стимулирование персонала администрации.

В соответствии с этим была выбрана тема: «Современные подходы к мотивации персонала организации». Мотивация персонала в современных условиях является наиважнейшим аспектом стимулирования труда, поэтому она нуждается в постоянном совершенствовании и формировании новых подходов. Несмотря на то, что эта тема достаточно изучена, на практике очень часто приходится сталкиваться с новыми проблемами.

Муниципальная служба имеет особую специфику, так как персонал работает среди людей, оказывает воздействие на людей и трудится для улучшения условий и качества их жизни. Поэтому в процессе проведенного исследования оказалось важным найти дифференцированный подход к мотивации муниципального служащего.

Объектом анализа выступает система мотивации персонала администрации Грайворонского муниципального района. Основная цель заключалась в изучении мотивации труда, его уровня, разработке модели и внедрении инновационных методов мотивации муниципальных служащих. В соответствии с этим, в рамках магистерской диссертации поставленная цель достигнута. В качестве элементов научной новизны был разработан и предложен комплекс мер для усовершенствования системы мотивации муниципальных служащих:

1. Предложено привлекать на муниципальную службу молодых квалифицированных специалистов и создание оптимальных условий для их сохранения;

2. Предложено ввести доплату муниципальным служащим за замещение в период исполнения обязанностей на время отсутствия основного работника (очередной и дополнительный отпуск, временная нетрудоспособность и т.д.);

3. Предложено применить нематериальные методы мотивации муниципальных служащих.

Все предложенные элементы носят рекомендательный характер, посредством которого будет усовершенствована система мотивация персонала администрации Грайворонского муниципального района.

В качестве доказательств, в процессе проведенного исследования было опрошено 46 муниципальных служащих высшей, главной и ведущей группы должностей, которые относятся к должностям муниципальной службы. В ходе исследования были применены 3 научных методики:

1. Опросник для определения источников мотивации Д. Барбуто и Р. Сколла;

2. Методика диагностики личности «Мотивация к успеху» Т. Элерса;

3. Анкета по исследованию мотивации персонала А. Маслоу и Д. Мак-Клеланда.

При помощи данных методик был выявлен низкий уровень мотивации среди муниципальных служащих. В соответствии с этим полученный результат позволил определить, что руководство и специалисты по работе с персоналом не придают должного значения мотивации труда работников организации.

Например, можно выделить ряд возможных причин, выражающих низкие показатели мотивации муниципальных служащих: неинтересная работа, отсутствие комфортных условий труда, некомпетентность со стороны руководства, конфликты и соперничество среди коллег, несправедливое



вознаграждение, строгие рамки в работе, недостаточное применение материальных и нематериальных вознаграждений, превышение объема выполняемой работы, несоответствие размера заработной платы, отсутствие ожидаемого результата и признания достижений со стороны руководства и коллег.

Все предложенные рекомендации являются экономически привлекательными, так как не нуждаются в дополнительных финансовых затратах. Материальные средства на дополнительные выплаты берутся из бюджета муниципального района за счет экономии фонда оплаты труда.

Область возможного использования полученных результатов исследования, не может иметь широкого применения. Потому, что вряд ли будет обосновано переносить управленческие технологии в сфере мотивации и стимулирования труда из государственной структуры в коммерческую структуру, также как и управленческие решения, превращать в предмет рыночных отношений. Их применение возможно лишь в сфере мотивации труда государственной и муниципальной службы.

**СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Адамчук, В. В. Социология труда и экономика / В. В. Адамчук, О. В. Ромашов, М. Е. Сорокина. – М.: ЮНИТИ, 2014, – 385 с.
2. Амиров, Д. А. Трудовая мотивация / Д. А. Амиров. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 540 с.
3. Андреева Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – М.: Наука, 2016. – 254 с.
4. Андреева, И. В. Управление персоналом / И. В. Андреева, С. В. Кошелева, В. А. Спивак. – СПб. «Нева», 2014. – 260 с.
5. Арская, Л. П. Японские секреты управления / Л. П. Арская. – М.: МГУ, 2016. – 300 с.
6. Башмаков, В. И. Социология труда / В. И. Башмаков. – М.: ИНФРА, 2017. – 287 с.
7. Блинов, А. О. Искусство управления персоналом / А. О. Блинов, О. В. Василевская. – М.: Наука, 2016. – 175 с.
8. Большаков, А. С. Современный менеджмент теории и практики / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. СПб: Питер, 2015. – 416
9. Бриджитт, С. Аттестация персонала или путь к взаимопониманию / С. Бриджитт. – М.: Норма, 2016. – 699 с.
10. Васильев, А. А. Система муниципального управления / А. А. Васильев. – М.: Альфа, 2016. – 725 с.
11. Васина, Д. В. Мотивация трудовой деятельности / Д. В. Васина. – М.: Аспект Пресс, 2015. – 149 с.
12. Вилюнас, В. К. Психологические механизмы мотивации человека / В. К. Вилюнас. – М.: МГУ, 2017. – 297 с.
13. Виханский, О. С. Менеджмент персонала / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2016. – 685 с.
14. Гаудж, П. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика / П. Гаудж. – М.: Экономист, 2017. – 173 с.

15. Генкин, Б. М. Социология и экономика труда / Б. М. Генкин. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 354 с.
16. Герчиков, В. И. Мотивация и стимулирование труда персонала в современных условиях / В. И. Герчиков // ЭКО. – 2014. – №6. – С. 23-25.
17. Гиппенрейтер, Ю. Б. Психология эмоций и мотивации / Ю. Б. Гиппенрейтер. – СПб: Нева, 2015. – 694 с.
18. Гончарова, Н. В. Теория управления / Н. В. Гончарова. – М.: Мысль, 2016. – 270 с.
19. Добренъков, В. И. Фундаментальные основы социологии и экономики труда персонала / В. И. Добренъков, А. И. Кравченко. – СПб: Речь 2014. – 352 с.
20. Егоршин, А. П. Основы мотивации в управлении персоналом / А. П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 391 с.
21. Довгань, А. С. Пути улучшения условий труда управленческого персонала / А. С. Довгань, А. А. Воронкова // Современные научные исследования и инновации. – 2015. – №8. – С. 35-36.
22. Дилигенский, Г. Г. Проблемы теории человеческих потребностей / Г. Г. Дилигенский // Вопросы философии. – 2015. – №9. – С. 41-42.
23. Егорова, Е. А. Экономика труда / Е. А. Егорова. – М.: Мысль, 2015. – 159 с.
24. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности / А. П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М. – 2016. – 464 с.
25. Журавлев, В. П. Технологии управления и стимулирование персонала российских организаций / В. П. Журавлев, С. А. Карташев. – М.: Экзамен, 2016. – 310 с.
26. Заболотских, Е. М. Ответственность должностных лиц и органов местного самоуправления / Е. М. Заболотских. – М.: Проспект, 2016. – 244 с.
27. Занюк, С. Психология мотивации. – Ростов-на-Дону: Феникс – 2016. – 349 с.

28. Захаров, Н. Л. Управление настроем персонала в организации / Н. Л. Захаров, Б. Т. Пономаренко, М. Б. Перфильева. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 279 с.
29. Иванова, С. Мотивация персонала или как управлять на 100% / С. Иванова. – М.: Наука, 2016. – 288 с.
30. Иванов, В. В. Информационные технологии в государственном и муниципальном управлении / В. В. Иванов, А. Н. Коробова М.: ИНФРА-М, 2015. – 390 с.
31. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы персонала организации / Е. П. Ильин. – СПб: Питер, 2016. – 509 с.
32. Калачева, Л. Л. Современные условия трудовой деятельности / Л. Л. Калачева. – Новосибирск, 2016. – 224 с.
33. Калигин, Н. А. Принципы организационного управления персоналом / Н. А. Калигин. – М.: Экономистъ, 2017. – 280 с.
34. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. Я. Кибанов. – М.: Дело, 2016. – 377 с.
35. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент / М. А. Коргова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 461 с.
36. Кричевский, Р. Л. Если вы управляющий / Р. Л. Кричевский. – М.: Наука, 2016. – 251 с.
37. Крупина, Е. 101 совет менеджеру по подбору персонала / Е. Крупина. – М.: 2015. – 482 с.
38. Лагоша, Б. А. Совершенствования организационных структур, модели и методы / Б. А. Лагоша. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 260 с.
39. Лукаш, Ю. А. Эффективное управление персоналом и его мотивация / Ю. А. Лукаш. – М.: Финпресс, 2017. – 215 с.
40. Лукичева, Л. И. Управление персоналом организации в современных условиях / Л. И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2016. – 369 с.
41. Лэнд, П. Э. Искусство управлять. Секреты и опыт практического менеджмента / П. Лэнд. – М.: Высшая школа, 2016. – 481 с.

42. Магун, В. С. Психология и ее потребности в социальной деятельности личности / В. С. Магун. – СПб: Наука, 2015. – 248 с.
43. Макаренков, Н. Л. Управление персоналом организаций / Н. Л. Макаренков, Н. Н. Косаренко. – М.: Проспект, 2015. – 350 с.
44. Макклелланд, Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд. – СПб.: Питер, 2017. – 679 с.
45. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб.: Питер, 2016. – 352 с.
46. Мерманн, Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Э. Мерманн. – М.: Экономика, 2015. – 191 с.
47. Мескон, М. Основы кадрового менеджмента / М. Мескон. Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2017. – 499 с.
48. Мордовин, С. К. Управление персоналом. Пример современной российской практики / С. К. Мордовин. – СПб: Питер, 2016. – 303 с.
49. Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала / И. В. Мишурова, П. В. Кутелев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 221 с.
50. Мусийчук, С. В. Мотивация трудовой деятельности / С. В. Мусийчук. – М.: Финансы, 2016. – 318 с.
51. Мухаев, Р. Т. Современная система в государственном и муниципальном управлении / Р. Т. Мухаев. – М.: Юнити-Дана, 2017. – 294 с.
52. Надеждина, В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат / В. Надеждина. – М.: 2016. – 249 с.
53. Нюттен, Ж. Мотивация, действие и перспектива будущего / Ж. Нюттен. – М.: Дело, 2016. – 610 с.
54. Одегов, Ю. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. Н. Апенько. – М.: Альфа-Пресс, 2016. – 640 с.
55. Осинцев, Д. В. Государственное управление и административное право: проблемы методологии правового исследования / Д. В. Осинцев. – Екатеринбург: УМЦ УПИ, 2016. – 283 с.

56. Остапенко, Ю. М. Совершенствование условий труда персонала / Ю. М. Остапенко. – СПб: Питер, 2016. – 255 с.

57. Омельянюк, А. М. Управление процессами мотивации условий труда / А. М. Омельянюк. – Брест: БГТУ, 2015. – 330 с.

58. Парабеллум, А. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников / А. Парабеллум, А. Белановский, Н. Мрочковский. – М.: 2016. – 217 с.

59. Пономарев, И. П. Мотивация труда в организации / И. П. Пономарев. – М.: 2016. – 234 с.

60. Пряжников, Н. С. Мотивация деятельности труда персонала организации / Н. С. Пряжников. – М.: Академия, 2016. – 377 с.

61. Пугачев, В. П. Руководство управления персоналом в организации / В. П. Пугачев. – М.: Аспект-Пресс, 2015. – 285 с.

62. Ребзуев, Б. Г. Трудовая мотивация: измерение и изменение / Б. Г. Ребзуев. – СПб: Питер, 2017. – 178 с.

63. Розанова, В. А. Психология управления / В. А. Розанова. – М.: Наука, 2016. – 360 с.

64. Самоукина, Н. В. Система эффективной мотивации персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. – М.: Вершина, 2017. – 231 с.

65. Сладкевич, В. П. Основы мотивационного менеджмента / В. П. Сладкевич. – К.: МАУП, 2016. – 189 с.

66. Слепцова, А. С. Психодиагностика персонала / А. С. Слепцова. – М.: ИНФРА, 2016. – 317 с.

67. Соломанидина, Т. О. Управление мотивацией персонала в организации / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – М.: Проспект, 2015. – 150 с.

68. Спивак, В. А. Личность и предприятие: условия успешного взаимодействия. – СПб.: Питер, 2015. – 358 с.

69. Суходольский, Г. В. Основы и теории психологической деятельности / Г. В. Суходольский. – СПб: Речь, 2016. – 175 с.
70. Страхова, О. А. Организационное поведение или лидерство и личная эффективность управляющего / О. А. Страхова. – СПб: Питер, 2017. – 179 с.
71. Травин, В. В. Кадровый менеджмент / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М.: Дело, 2016. – 346 с.
72. Трофимов, Н. С. Современное управление персоналом организации / Н. С. Трофимов. – СПб: Канди, 2015. – 280 с.
73. Уткин, Э. А. Мотивационный менеджмент и его основы / Э. А. Уткин. – М.: Наука, 2016. – 340 с.
74. Фатхутдинов, Р. А. Организация и производство труда / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2015. – 480 с.
75. Хекхаузен, Х. Мотивация и трудовая деятельность / Х. Хекхаузен. – М.: Педагогика, 2016. – 412 с.
76. Цветаев, В. М. Кадровый менеджмент / В. М. Цветаев. – СПб: Питер, 2017. – 307 с.
77. Цыпкин, Ю. А. Менеджмент / Ю. А. Цыпкин, А. И. Люкшинов, Н. Д. Эрнашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 435 с.
78. Шамарова, Г. М. Основы современного государственного и муниципального управления / Г. М. Шамарова. – М.: Мысль, 2016. – 167 с.
79. Шапиро, С. А. Мотивация и стимулирование труда персонала / С. А. Шапиро. – М.: Гросс-Медиа, 2015. – 230 с.
80. Щекин, Г. В. Как эффективно управлять персоналом: психология кадрового менеджмента / Г. В. Щекин. – Киев: МАУП, 2016. – 404 с.
81. Шкатулов, В. И. Настольная книга менеджера по кадрам / В. И. Шкатулов. – М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2016. – 522 с.
82. Шмидт, В. Р. Проблемы и технологии оценки персонала / В. Р. Шмидт. – СПб: Речь 2016. – 190 с.

83. Эггерт, М. Современная мотивация или что заставляет выкладываться на работе / М. Эггерт. – 2015. – 164 с.

84. Яковлева, Р. А. Оплата труда персонала организации / Р. А. Яковлева. – М.:Наука, 2004. – 267 с.