# Материальное и нематериальное стимулирование государственных служащих

**2017**

**Введение**

мотивация государственный служба

Успешное функционирование организации во многом зависит от руководителя, который в свою очередь должен уметь правильно управлять ресурсами, в том числе и человеческими. Сотрудники должны быть вовлечены в деятельность организации, готовы и хотеть выполнять свою работу. Руководитель также должен уметь правильно воздействовать на своих работников, ставить задачи и цели ясно, чтобы подчиненные четко представляли свои обязанности и выполняли работу эффективно, знали. что ждать от руководителя и т.п. Все это представляет эффективную систему мотивации труда.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

В связи с тем, что деятельность государственных органов обладает особой спецификой, мотивация в государственном управлении становится более сложным и важным элементом. Специфика деятельности заключается в высокой степени ответственности и в тоже время устаревшими процессами организации труда и низкой материальной заинтересованностью работников. При правильном развитии и становлении системы мотивации можно повысить уровень продуктивности государственных гражданских служащих и должным образом организовать его, что в свою очередь приведет к более эффективному выполнению профессиональных обязанностей госслужащих и повышению лояльности государственного органа, государства в целом, интересов общества, снижению коррупции.

Говоря о государственной гражданской службе, она особо привлекательна для людей, стремящихся к приобретению стабильности в области трудовой деятельности, к защите их прав и свобод.

В итоге государственная служба имеет как привлекательные, так и отталкивающие стороны для части трудового населения. Предоставляемые государственной службой привилегии требуют и соответствующей отдачи от служащего, что включает в себя необходимость постоянно быть на чеку (внеплановый вызов на работу; срочность и важность выполнения задач, данных вышестоящим руководством; соблюдение требований о неразглашении информации, особенно той, что стоит под грифом «государственная тайна»), соответствие уровню квалификации, необходимость следить за сохранностью государственного имущества, готовность к внеплановым переводам (например, при сокращении занимаемой должности; завершение контракта и возможность его продления только в другой местности).

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Исходя из вышесказанного, государство, учитывая интересы граждан, стремиться усовершенствовать, дополнить и скорректировать ряд программ, относительно государственной гражданской службы в России, используя при этом механизмы стимулирования труда. Интерес со стороны государства, прежде всего, выражен стремлением привлечь в государственные органы высококвалифицированных работников, пробудить в них желание полностью отдаваться трудовому процессу, не обходя вниманием интересы государства и его населения. Более того, оно руководствуется желанием получить максимальную отдачу от людей, которые находятся на госслужбе, а также активно способствовать борьбе с коррупцией и ее развитием.

Основные проблемы государственной гражданской службы в наше время, так или иначе исходят из трудностей, существующих в сфере регулирования труда госслужащих. В первую очередь это низкие заработные платы в сравнении с коммерческим сектором, и то, что вся система поощрения построена на выслуге лет. Более того, мотивы индивидов значительно изменились, а мотивация труда госслужащих осталась на низком уровне, так как простых регламентов и должностных инструкций уже недостаточно.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод о том, что разработка и улучшение системы мотивации труда на государственной гражданской службе является актуальной темой в наши дни, более того затрагивает всю систему по совершенствованию государственной службы в нашей стране.

Объектом исследования являются социально-экономические, и правовые отношения, формирующиеся в процессе становления и развития системы мотивации труда госслужащих Российской Федерации, а также Французской Республики.

Предметом данного исследования будет система мотивации труда государственных гражданских служащих.

Целью данной работы является анализ, описание и сравнение системы мотивации труда госслужащих обеих стран на сегодняшний день.

Гипотезой данной работы является увеличение эффективности работы государственных гражданских служащих РФ путем имплементации передового зарубежного опыта.

Задачей работы является сравнительный анализ механизмов стимулирования государственных служащих обеих стран, выявление особенностей и схожих черт в системах.

**Глава** **1.Теоретические аспекты мотивации труда сотрудников государственной гражданской службы**

Применение механизмов стимулирования относительно человека - тонкий процесс. Человек индивид со своими потребностями, нуждами и моральными принципами. Для каждого человека существуют свои побудительные причины и цели к стремлению находиться на государственной службе и выполнять свой государственный долг. Поэтому в кадровой политике по мотивации необходимо учитывать интересы каждого, уметь подстраиваться под потребности и нужды сотрудника, учитывая внешние (законодательство, кризис в стране) и внутренние факторы (корпоративная, организационная культура гражданских служащих), влияющие на государственную гражданскую службу.

Стимулирование персонала является функцией управления и определяется совокупностью причин, благодаря которым задается поведение персонала, поддерживается его трудоспособность. Доказано, что чем сильнее мотивация и стимулирование сотрудников организации, тем выше показатели их деятельности.

При проведении политики, направленной на стимулирование труда, выраженной в качественных и количественных показателях, которые равносильны в эффективном исполнении, применяются виды мотивации, которые учитывают особенности персонала.

Существует следующая классификация мотивации:

внешняя мотивация - вид мотивации, не связанный с содержанием какой-либо деятельности, а основывается на внешних обстоятельствах (отпуск, награда, социальная защита и т.д.);

внутренняя мотивация - это вид мотивации, который связан с сутью деятельности (положительные эмоции, опыт, признание, самореализация, интерес, обучение новым методам и т.д.);

положительная мотивация - базируется на стимулах, несущих положительный эффект (эффективно выполненные задачи, могут способствовать повышению в должности, прибавке к зарплате, признанию коллектива, премированию и т.д.);

отрицательная мотивация - ее основой являются отрицательные стимулы (нарушение обязанностей и нанесение ущерба подручным материалам, оборудованию в процессе трудовой деятельности, повлечет за собой денежное взыскание, осуждение коллектива, недовольство клиента, штрафные санкции, увольнение и т.д.);

устойчивая мотивация - естественные потребности человека (утоление чувства голода, жажды, возможность одеваться, обуваться и т.д.);

неустойчивая мотивация - данный вид мотивации нуждается в постоянной внешней поддержке и напоминании (перестать курить, вести здоровый образ жизни и т.д.).

Более того, мотивация может быть материальной (стремление к увеличению дохода, заработной платы или более высокому уровню жизни) и нематериальной (уважение коллег, карьерный рост).

Следует отметить, что противоположные типы мотивации могут действовать не поочередно, а также не имеют четких границ, так как нередко выполняя свою работу сотрудник может руководствоваться, например, как внутренними мотивами, так и внешним стимулом.

В процессе мотивации и стимулировании трудовой деятельности граждан, которые находятся на госслужбе, государством применяется множество моделей, принципов, тактик, которые учитывают их потребности, нужды и затрагивают их личный интерес (начиная с оплаты труда и заканчивая обеспечением полного соцпакета). Способы применения мотивационных моделей персонала зависят от роли государственного органа (учреждения), от его грамотно позиционируемой политики по стимулированию трудового процесса, а также от выделяемого финансирования на развитие и стимулирование сотрудников государственных органов. От грамотного и эффективного применения государственных программ в области мотивации гражданских служащих Российской Федерации зависит в целом не только выполнение должностных обязательств каждого из сотрудников, но и слаженность работы всей государственной системы. Чем профессиональней будет штат государственных служб Российской Федерации, тем успешнее будет проводиться политика государства.

Государственная гражданская служба обладает рядом особенностей, которые непосредственно влияют на процесс стимулирования труда:

Гражданские госслужащие, прежде всего, в своей деятельности должны быть ориентированы на общенациональные интересы, на их удовлетворение, а также на развитие и укрепление всемирного государственного и общественного строя. Например, главный контролер-ревизор в органах Федеральной службы в области финансово-бюджетного надзора отслеживает соблюдение организациями бюджетного законодательства с целью обеспечения контроля над бюджетными средствами, отслеживает их использование по целевому назначению, пресекает возникновение коррупционных схем.

Согласно законодательству Российской Федерации, должности на государственной гражданской службе делятся на 4 категории, каждая из которых, в свою очередь, делится на 3 - 4 группы. На каждое должностное лицо возлагается повышенная ответственность за принятые ими решения, за их реализацию, последствия и полученный эффект от их применения. В случае нарушения правил государственной службы, виновник предстает перед законом, согласно которому определяется дисциплинированное взыскание, порядок его применения или возможность его обжалования.

Строгое регламентирование трудовой дисциплины и норм управления (наличие штатного расписания и прописанных норм управления обеспечивает дисциплину в организации и способствует защите прав госслужащих согласно законодательству, но и четко отслеживается их соблюдение, а в случае их нарушения или игнорирования приравнивается к нарушению правил несения государственной службы).

Гражданские госслужащие вынуждены постоянно применять и проявлять интеллектуальный и творческий потенциал при исполнении своих обязанностей, решении поставленных задач, принятии решений, за которые несут высокую степень ответственности, но при этом оплата за соответствующий труд намного ниже, чем в негосударственных структурах (коммерческих).

Перечисленные выше особенности государственной гражданской службы указывают также и на то, что мотивация госслужащих имеет свои особенности, отличающие ее от мотивации в коммерческом секторе. Например, механизм стимулирования труда в государственном секторе в большей степени основывается на административно-командных стимулах, то есть деятельность государственных гражданских служащих имеет свой строгий регламент, а в основе ее лежит комплексная система социально-экономических отношений между сотрудниками.

Государственной гражданской службе также присуща особенность, затрудняющая процесс мотивации труда сотрудников. К примеру, чиновник, от которого мало что зависит, не будет использовать свои властные полномочия в личных целях (конфликт интересов), что, с одной стороны приостанавливает интерес к работе сотрудника, а с другой стороны, останавливает рост коррупции.

Деятельность Государственных органов зависит от того, насколько слаженно работают гражданские служащие, насколько оперативны их действия, а также от их квалификации, организованности, опыта, умений, креативности, всестороннего развития и так далее. Все эти качества развиваются благодаря кадровой политике по мотивации и стимулированию персонала организации. У гражданских служащих развиваются познавательные способности, способствующие расширению кругозора, раскрытию творческих способностей, что проявляется в креативном походе к решению важных и сложных задач, к разработке и предложению по реализации проектов, программ общественной и государственной значимости для Российской Федерации.

**Глава 2. Механизмы материального и нематериального стимулирования государственных гражданских служащих в РФ**

**2.1 Обращение к истории: Стимулирование гражданских служащих в СССР**

Примечательной особенностью системы государственного управления СССР было то, что в советский период не было официального понятия «государственный служащий». В годы СССР действовали совершенно иные политические институты, отличающиеся от тех, которые мы наблюдаем сегодня. Поэтому по категории госслужащих в СССР практически нет научных исследований.

Служащим назывался любой человек, который занимался умственной деятельностью и не являлся рабочим или крестьянином. В основном это были и работники государственного аппарата, члены партии, профсоюзов и т.д. Кроме того, к служащим причисляли и тех, кто не был задействован на производстве, например, работники сферы образования, медицины.

Постараемся определить, какими мерами стимулировались в СССР работники государственного аппарата управления.

Отдельного внимания заслуживают методы стимулирования, практиковавшиеся в период НЭПа. Такой метод как начисление премий использовался не только в производственной сфере, но также и в непроизводственной, в которой осуществляли свою деятельность служащие. Использование премиального стимулирования было обусловлено не только экономическими причинами: страна нуждалась в кардинальном изменении всех сфер жизни общества, что было важно с социальной и политической точек зрения. А для исполнения этих изменений нужна была особо эффективная работа госслужащих.

За то, что служащие в Рабоче-Крестьянской инспекции находили неучтенное имущество, вскрывали факты преступлений, им назначалась премия. Премиальный фонд формировался из средств и имущества, изъятых в результате обнаружения незаконности их использования и составлял 7% от этих средств.

Существовали сферы деятельности, в которых вопрос премирования служащих имел стратегическое значение: рыбопромысловый надзор, охрана природных ресурсов (например, леса и лесоматериалов).

Также применялись различные льготы при уплате налогов, оплате услуг, плате по тарифам. Для работников государственных учреждений устанавливался минимальный размер платы за жилье. Компенсировались транспортные затраты в отпусках - до 50% стоимости билетов.

В 1930 г. вышло постановление о том, что служащие могли получить дополнительную жилплощадь.

В последующие годы одним из нематериальных методов стимулирования было формирование образа престижности работы в государственном аппарате. Существовавшие тогда инструменты информационного вещания, подконтрольные цензуре, такие как газеты, телевидение, кинематограф, возвышали партийных работников. Такое информационное влияние формировало социальное мнение. Уже одно нахождение на службе в обкоме, исполкоме, наркоме партии стимулировало работников крепко держаться за свой пост и прилагать усилия, чтобы быть хорошим работником.

Держаться за службу побуждала и материальная привлекательность должности: партийные работники зарабатывали больше, чем другие работники, например, в то время, когда в 1945 г. заведующий отделом имел оклад от 500 до 900 рублей, первому секретарю горисполкома начисляли 1300 рублей.

Другим нематериальным стимулом был доступ к информации: чем выше человек продвигался по служебной лестнице, тем больше ему открывался доступ к секретным материалам. Обладание информацией обеспечивало властное положение. Стоит также отметить, что в СССР всех людей можно было условно разделить на две группы - имеющие доступ к государственной собственности и не имеющие. Для работников управленческого партийного аппарата продвижение по службе могло означать открытие доступов к распоряжению государственной собственностью, из чего вытекали разнообразные материальные привилегии.

Кроме того, работники госаппарата имели льготы, размер которых увеличивался по мере продвижения вверх по иерархии. В настоящее время подобные льготы могут оказаться совершенно не эффективными, однако в то время они имели место быть и в условиях действия плановой, дефицитной экономики оказывали немалое влияние. Примеры таких льгот: возможность приобретения продуктов питания по минимальным ценам, а также высококачественной одежды, которую позволялось приобретать по истечении каждых четырех лет. Причем такие льготы существовали для работников Центрального Комитета и лишь некоторых областных комитетов, для государственных служащих районного или городского масштаба такие льготы не предусматривались.

Также для партийных работников, занимавших руководящие должности, с 1944 г. предусматривались бесплатные завтраки, и с 1946 г. - карточки дополнительного горячего питания.

Для более глубокого понимания исследованного материала рассмотрим сравнительную таблицу механизмов стимулирования в СССР (табл. 1).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Период | Перечень стимулов | Приоритетные | Возможность применения в настоящее время |
| Первая половина XX в. | Премии, льготы, жилье | Премии | Премии применимы, но не применимы условия их начисления, так как сегодня для госслужащих не стоит задачи обнаружения неучтенного имущества. Льготы и улучшение жилищных условий применимы |
| Вторая половина XX в. | Материальные денежные: зарплата больше, чем в среднем по стране; материальные неденежные: льготы на продукты питания и одежду; нематериальные: престижность работы; доступ к информации. | Каждый из стимулов был эффективен и важен в управлении служащими | Подобный материальный стимул применим для удержания кадров, но не для повышения эффективности их работы. Льготы такого вида не эффективны в силу функционирования рыночной экономики и отсутствия дефицита. Стимул престижности работы относителен, потому что в обществе не сформировано единого мнения о том, какая деятельность наиболее престижная. Стимул доступа к информации не актуален, так как в условиях демократии это не является исключительным благом. |

Таким образом, система стимулирования государственных гражданских служащих в СССР включала как материальные, так и нематериальные стимулы. Возможность и эффективность их применения во многом определялась существовавшими тогда социальными, политическими и экономическими институтами. Использование каких-либо из этих стимулов в настоящее время может оказаться абсолютно недейственным в силу влияния кардинального изменения мышления в обществе, трансформации моральных и материальных ценностей. Видим значительные изменения в механизмах стимулирования во второй половине XX века, что вероятно связано с особенностями послевоенного периода и правящего тогда режима. После войны для государства не стояло задачи рушить прежние механизмы хозяйствования, как это было в первые годы СССР, а, наоборот, стояла задача восстановления экономики, укрепления власти, для чего требовались эффективные сотрудники государственного аппарата управления.

**.2 Обращение к истории: образ ключевых изменений системы**

После распада СССР с изменением всей государственной системы и сменой общественных институтов стали меняться и принципы стимулирования государственных гражданских служащих.

Становление демократического государства потребовало формирования системы стимулирования, которая побуждала бы служащих ориентироваться на результат.

Одним из инструментов становления новой системы стимулирования стала теория публичного управления, или New Public Management (NPM).

Основными целями новой системы стимулирования были следующие:

 увеличить уровень ответственности служащих за свои действия и повысить уровень их самостоятельности в процессах принятия решений;

 добиться такой работы служащих, в которой большее значение имел бы результат, а не процесс ее получения;

 создать условия конкуренции.

Видим, что создание конкурентной среды стало одним из методов стимулирования, поскольку в таких условиях служащие начинают сильнее ценить свое рабочее место, понимают, что при ненадлежащем исполнении своих обязанностей они будут заменены другими.

В 1991 г. появился специализированный орган, который стимулировал служащих системой аттестации, - Роскадры. Этот орган также предоставлял другой инструмент мотивации - возможность обучения и повышения квалификации. Это способствовало тому, что госслужащие ценили свое место работы, старались выполнять обязанности хорошо, чтобы не потерять место при аттестации.

Позже в 1995 г. появился закон, который регламентировал различные области государственного управления, - Федеральный закон №119-ФЗ от 31.07.1995 г. «Об основах государственной службы Российской Федерации. Во II главе закона подробно описываются должности по группам, разряды, которые «рисуют» карьерную лестницу, к каждой из ступеней которой мог стремиться государственный служащий.

В 1997 г. отмечалось, что государственная служба должна строиться на принципе заслуг и состоять из высокопрофессиональных специалистов.

Новый этап реформирования государственной службы начался в 2001 г. Стало ясно, что госслужащие выполняют свои обязанности недостаточно эффективно. Кроме того, было выяснено, что государственная служба перестала считаться престижным местом работы. Поэтому по распоряжению Президента РФ была разработана новая Концепция реформирования системы государственной службы, одной из задач которой было начать применение оплаты труда по результатам.

В 2002 г. в рамках одной из федеральных программ было принято решение усовершенствовать систему оплаты труда.

Таким образом, в период перехода от СССР к РФ и становления демократии система стимулирования гражданских служащих активно реформировалась. Все больше начали применяться методы, использовавшиеся в развитых странах. Постепенно внедрялись более эффективные механизмы стимулирования, особенно в области оплаты труда.

**.3 Механизмы материального стимулирования труда государственных гражданских служащих в настоящее время**

Материальное стимулирование (экономическое стимулирование) - один из ярко выраженных способов по мотивации труда, направленный на удовлетворение материальных потребностей человека. Данный способ стимулирования включает в себя:

всевозможные денежные выплаты (заработная плата, премии, надбавки, индексация, за выслугу лет на государственной службе и другие виды выплат, выплачиваемые в государственных структурах);

различные виды материального неденежного мотивирования (оплата мобильной связи, предоставление в пользование служебного автомобиля, льготный проезд, льготное питание в процессе рабочего дня, предоставление путевок в период отпусков в санатории (для детей сотрудников - в лагеря) и другие услуги, оказываемые в рамках кадровой политики Государственными органами).

Применение материального стимулирования труда в значительной степени способствует поддержанию интереса сотрудников к работе, в повышении эффективности их труда (проявление инициативы в трудовой деятельности, качественное выполнение должностных обязанностей - все это способствует привлечению внимания руководства, а, следовательно, и к поощрению с их стороны в виде премий, надбавок).

Согласно данным Сборника законов РФ, оплата за труд гражданских госслужащих оплачивается из фонда оплаты труда федеральных гражданских служащих согласно законодательству. Четко определить сумму заработной платы сотрудников государственной службы РФ тяжело, так как помимо оклада в соответствии с чином (размером в 4 должностных оклада) в выплаты добавляют:

ежемесячные надбавки за выслугу лет на гражданской службе (3 должностных оклада);

ежемесячные надбавки в соответствии с особыми условиями трудовой деятельности на гражданской службе (например, в правоохранительных органах) (14 должностных окладов);

ежемесячные надбавки в виде процентных надбавок за работу с информацией, сведениями, которые имеют отношение к засекреченным данным (под статусом «государственная тайна», например, в органах наркоконтроля) (1,5 должностных оклада);

ежемесячные дифференцированные денежные поощрения, согласно указу Президента Российской Федерации;

премирование в случае выполнения сложных и важных заданий, поступающих от вышестоящих органов власти (2 должностных оклада);

выплаты за ежегодно предоставляемые отпуска, а также единовременная выплата материальной помощи (3 должностных оклада).

Применение данной системы оплаты способствует росту общей суммы ежемесячной заработной платы, способствуя справедливому поощрению гражданских служащих за трудовую деятельность. Однако, не все составляющие заработной платы четко прописаны в законодательстве, так, например, премии и доплаты в области обработки сведений, относящихся к государственной тайне, выплачиваются в соответствии с эффективностью проделанной работы, от чего зависит и их размер.

Помимо основных составляющих заработной платы в государственных органах, согласно действующему законодательству РФ, может быть установлен районный коэффициент, а также гражданским служащим могут производиться еще такие виды выплат:

индексация - ежегодное увеличение денежных окладов согласно законодательству с учетом ожидаемого уровня инфляции;

выплаты в иностранной валюте - касается граждан, находящихся на государственной службе за пределами территории России (например, гражданские служащие в Посольстве Российской Федерации на территории чужой страны);

оплаты труда в соответствии с особым порядком (на отдельных должностях госслужащих) - выплачивается в зависимости от того, насколько эффективно проявили себя гражданские на госслужбе, в зависимости от их результатов и профессиональной деятельности.

Все это относится к стимулирующим факторам, которыми руководствуются гражданские на госслужбе, мотивируя себя на принятие и участие в решении сложных и ответственных задач в государственной организации, побуждает их стремиться к выполнению своих обязанностей, отчетностей, заданий в более короткий период - досрочно, что эффективно отразится на трудовой деятельности всей государственной организации, а также на сроках реализации разработанных проектов.

Материальное стимулирование является сильнейшим мотивационным фактором в целом, и такое стимулирование на государственной гражданской службе является превалирующем.

Гражданские служащие в государственных органах Российской Федерации получают гарантии, способствующие повышению эффективного выполнения ими трудовой деятельности, своих должностных обязанностей, уменьшают риск текучести кадров, укрепляя профессиональный состав штатных сотрудников гражданской службы:

медицинское страхование самого сотрудника, а также членов его семьи в период его трудовой деятельности в государственных органах Российской Федерации, а также и после выхода им на пенсию за выслугу лет;

предоставление социального страхования государством в обязательном порядке - на случай утраты трудоспособности или заболевания в период нахождения на гражданской службе, а также сохранение в соответствии с этим денежного содержания (при временной нетрудоспособности и в период прохождения обследования или реабилитации в медицинском учреждении);

выплата командировочных - полностью возмещаются расходы на служебные командировки;

выплата расходов, которые были связаны с переездом граждан, несущих государственную службу, с их семьей согласно приказу Государственных органов РФ о переводе гражданского с одного места в другое, а также с правом получения ими служебного жилого помещения, оплачиваемое государством;

по выходу на пенсию обеспечение гражданского служащего государственной пенсией и его семьи;

обеспечение транспортным обслуживанием (зависит от занимаемой должности), компенсация за эксплуатацию личного транспорта (если он задействуется в целях государственной службы), оплачивая расходы, которые возникли при его использовании; возмещение расходов на транспорт в рабочий период или предоставление льгот на проезд в общественном транспорте;

в случае сокращение занимаемой гражданским служащим должности или прекращения существования государственного органа, ему предлагается альтернативная должность на государственной службе

обеспечение единовременной субсидией, связанной с приобретением жилья гражданским служащим (предоставляется разово за весь период нахождения гражданина на государственной службе);

предоставление льготного питания в период трудового дня гражданскому служащему;

возможность оплаты расходов по мобильной связи (зависит от сферы деятельности и от необходимости сотовой связи в служебных целях - например, в правоохранительных органах);

предоставление государственной структурой Российской Федерации путевок в санатории, дома отдыха гражданским служащим и их семьям в соответствии с нормами законодательства и нормами труда;

оплата расходов гражданского служащего на получение профессионального образования в целях государственной службы (при необходимости), сохранение за ним должности, а также денежного содержания;

предоставление сухпайков, предусмотренных служебной программой Государственных органов;

предоставление привилегий для гражданских служащих в отношении устройства детей в школу, садик (предоставление места вне очереди);

другие гарантии, предусмотренные спецификой государственного учреждения.

Как видно из перечисленных гарантий неденежное материальное стимулирование труда является весомым дополнением к денежному стимулированию. Гражданский служащий получает возможность получить те блага, которые вызывают затруднение у него в их приобретении и использовании (например, получение жилого помещения в пользование, оздоровление в домах отдыха и так далее).

Учитывая современную обстановку в стране, ее экономическую ситуацию, стимулирование с помощью неденежной материальной мотивации приобретает еще большую актуальность, так как обеспечивает хотя бы частью необходимого для жизни, учитывая интересы как самого гражданского служащего, так и его семьи.

**2.4** **Механизмы нематериального стимулирования труда государственных гражданских служащих**

Не менее важной в государственных организациях является стимулирование труда гражданских госслужащих путем применения неденежной мотивации, так называемое моральное стимулирование.

Под понятием моральное стимулирование труда понимают комплекс мер, направленный на побуждение человека к труду, базируясь на его нравственных и моральных особенностях. Оно способствует признанию сотрудника в организации, его самореализации и развитию.

К способам нематериального стимулирования относят:

официальное признание заслуг, похвала - поощрение сотрудника за его трудовую деятельность, оказание внимание и подчеркивание важности выполняемой им работы (вызывает чувство необходимости, незаменимости в трудовом процессе организации);

награда - поощрение с использованием грамоты, медали, кубка, листа похвалы, диплома, то есть документальное или материальное подкрепление похвалы со стороны вышестоящего руководства (эффективно в применении, так награда является лучшим напоминанием о заслугах гражданского служащего);

карьерный рост - особый вид стимулирования труда, так как он воздействует не только на стремление сотрудника к самоутверждению, признанию со стороны коллектива, но и, учитывая систему начисления заработной платы гражданских служащих, способствует поднятию размера заработка за трудовую деятельность, что также эффективно отражается на деятельности сотрудника;

повышение статуса должности в законодательном порядке - наделение должности дополнительными обязанностями, от выполнения которых зависит деятельность других гражданских служащих, а также организации в целом;

обучение - развитие способностей, умений и навыков у сотрудников государственных организаций (например, с развитием информационных технологий возникла необходимость в постоянном обучении персонала: свободно владеть Интернетом (ведение почты, поиск информации, прием отчетов, их обработка и т.д.), а также в области компьютерных технологий и программ);

предоставление возможности принять участие в проектах, программах, которые вызывают у гражданского служащего интерес (например, участие в разработке закона, проекта, способствующие улучшению положения общественности, их защите, учитывая их интересы);

участие в конкурсе - позволяет проявить свои таланты, способности, умения, а также одновременно способствует самоутверждению (например, участие в конкурсе на лучший проект (программу), на освободившуюся должность);

привлечение к управлению - в соответствии с этим пунктом выделена в законном порядке категория помощников руководителей, данное стимулирование способствует получению опыта, знаний и навыков в области управления персонала, курирования сложного и важного задания, а также соотнести обязанности управляющего со степенью ответственности за принимаемые решения.

другие способы морального стимулирования, предусмотренные государственным учреждением.

Применяемые меры по стимулированию гражданских служащих кадровой политикой государственной организации Российской Федерации способствуют формированию благоприятной и комфортной социально-психологической атмосферы среди сотрудников, что соответственно эффективно отражается на корпоративном духе организации в целом. Проводимая политика стимулирования труда в этом направлении позволяет сотрудникам прочувствовать свою значимость и роль в коллективе не только в рамках отдела, но и всего коллектива государственной организации.

Также данное стимулирование способствует росту уровня лояльности со стороны гражданских служащих, непроизвольно делает их участниками, заинтересованными в благополучии организации и результатах ее деятельности. Следует также отметить, что стимулирование труда на гражданской службе не всегда представляет собой поощрения и выгоды. Учитывая специфику данной сферы деятельности, справедливо заметить, что правила организации, дисциплинированность трудового процесса и привязанность к правопорядку в соответствии с законодательством также являются стимулирующими факторами.

Комплекс карательных мер, относительно правонарушений со стороны госслужащих (выговоры, замечания, отстранение от должностных обязанностей, объяснительные вышестоящему руководству, предупреждения, в том числе и увольнение) также способствует выполнению своих обязанностей должным образом.

Немаловажной особенностью привилегий госслужбы, которые являются одновременно и стимулированием к трудовой деятельности в данном секторе, считается официальное трудоустройство в государственной структуре, подкрепленное контрактным соглашение о нахождении на государственной службе. Это предоставляет гражданам госслужбы социальную, трудовую и правовую защиту. Позволяет им нарабатывать трудовой стаж, наращивать трудовой опыт (важный критерий при устройстве на работу) и по закону претендовать на отпуск. Получение соцпакета гарантирует медобслуживание, предоставление путевок для оздоровления (в случае необходимости). Также официальное трудоустройство обеспечивает сотруднику правовую защиту не только перед работодателем, но и предоставляет возможность получить: жилое помещение от государства (ипотеку на жилье), льготы от государства, стабильный заработок, постоянный график, ежегодный отпуск, а также ряд привилегий относительно их семей и так далее.

**Глава 3. Опыт зарубежных стран: Франция**

Изучение опыта применения различных механизмов стимулирования труда госслужащих во Франции представляет особый интерес, поскольку в настоящее время Франция является высокоразвитой страной, а уровень развития страны во многом зависит от качества работы ее государственного аппарата.

Во Франции уделяется немалое внимание качественной разработке хороших условий труда для государственных служащих. Так в 2016 г. отделение управления и государственной службы Франции подписало соглашение о партнерстве с Агентством по улучшению условий труда. В рамках такого партнерства постепенно в системе государственного управления должны разработаться и внедриться более эффективные методы стимулирования труда чиновников.

Для комплексного понимания принципов работы механизма стимулирования рассмотрим некоторые особенности государственной службы в этой стране.

Е.Д. Богатырев отмечает, что в данной стране нет различия между понятиями «государственный служащий» и «чиновник».

Стоит отметить, что система государственной гражданской службы во Франции имеет иерархичную структуру, что в некоторой степени определяет особенности управления служащими, например, в такой структуре немалую роль должны играть административно-командные методы стимулирования. Также государственная служба Франции отличается кастовым разделением государственных служащих, наличием строгих регламентов работы.

**Обращение к истории: обзор ключевых изменений системы**

К современному состоянию институт государственной службы во Франции трансформировался постепенно. Этому способствовали ряд реформ в прошлом. Коснулись они и системы стимулирования.

Специфика функционирования государственной службы Франции во многом объясняется особенностями ее исторического становления. Еще со стадии образования Франции как государства стала применяться централизация управления, при котором все указания исходили из столицы.

В XVI веке государственную службу несли сотрудники, которые распределялись на две категории: в одной категории должности можно было получить наследству, в другой они назначались правительством. В ту эпоху система стимулирования была направлена не столько на обеспечение качественной работы служащих при короле, сколько на обеспечение их преданности королю. В связи с этим чиновникам жалования выплачивались в неоправданно больших размерах.

В 1789 г. подобных привилегий стало меньше. Период Третьей республики дал начало появлению системы рангов. Однако при этом служащие потеряли многие из своих бывших привилегий и даже элементарных прав, например, прав организовать профсоюзы или участвовать в забастовках.

Со второго десятилетия XX века материальное положение служащих стало ухудшаться, поскольку размер их жалования стал меньше, чем заработная плата специалистов из частного сектора.

В 1946 г. была регламентирована новая система оплаты труда, в результате чего чиновники потеряли возможность осуществлять доходную деятельность в частном секторе.

В 80-е гг. XX в. относительно эффективности работы служащих на государственной гражданской службе стали появляться вопросы и претензии. Общество было недовольно результатами их работы, что требовало разработки эффективных мер стимулирования трудовой деятельности.

В 1989 г. назрела необходимость осуществления следующих изменений:

появилась система аттестации служащих, позволяющая регулярно оценивать качество их работы и стимулировать к эффективной деятельности;

улучшена система оплаты труда: появился новый механизм начисления премий, была доработана тарифная сетка.

Такие новшества отчасти были нужны для того, чтобы побудить государственных служащих брать на себя больше ответственности за выполняемые действия.

**Материальные механизмы стимулирования на государственной гражданской службе во Франции**

По словам П.А. Руденко, материальная система стимулирования во Франции является централизованной. Для таких систем характерно стремление к исключению неравенства, формирование условий для солидарной сплоченной работы, в которой нет места переманиванию служащих между ведомствами.

Система стимулирования госслужащих во Франции строится по специальной шкале. Данная шкала состоит из трех субшкал под маркировками A, B и C, каждая из которых предусматривает уровни заработной платы для менеджеров, специалистов и малоквалифицированных работников соответственно.

Наличие подобной шкалы побуждает работников осуществлять необходимые действия для перехода к более высокой субшкале оплаты труда.

Е.С. Свиридова описывает систему материального поощрения госслужащих в исследуемой стране следующим образом. Оплата людей в данной сфере может иметь три составляющие: основное жалование, дополнительное вознаграждения и различного рода социальные льготы.

Основное жалование предусмотрено для вознаграждения за выполнение предписанных обязанностей. Выполнение обязанностей, которые не предписаны инструкцией, как правило, не подлежит вознаграждению. При этом требуется, что основные обязанности выполнялись качественно. Если будет наблюдаться обратное, то сотрудник госслужбы может лишиться своей заработной платы.

Однако основное жалование не позволяет полноценно удовлетворять потребности государственных служащих и их семей. В связи с этим для поощрения служащих к более эффективной работе применяются различные надбавки и дополнительные выплаты.

Из материальных неденежных методов применяется такое социальное обеспечение как предоставление отпуска на каждый год службы, возможности выхода на больничные без потери жалования, выплаты по родам и уходу за детьми, однако эти социальные льготы больше, престижнее, чем аналогичные у негосударственных работников. Также для госслужащих Франции имеются привилегии в пенсионном периоде.

В целом по результатам исследования методов материального стимулирования можем видеть, что для гражданских госслужащих Франции действует прогрессивная система материального стимулирования. Она способствует тому, что служащие стремятся не просто исполнять должностные инструкции, а делать работу высококачественно.

В.В. Куликов и его коллеги описывают романно-германскую модель стимулирования гражданских служащих, и говорят, что Франция практикует такую же модель, так как она типична для многих стран континентальной Европы. Для данной модели стимулирования характерны несколько аспектов:

система материальной мотивация зависит от ресурсных особенностей бюджета страны;

размеры окладов закреплены на уровне законодательства, поэтому для них характерна жесткая фиксация, отсутствие гибкости, превалирование буквы закона над индивидуальными достижениями;

формирование размера заработной платы осуществляется путем расчета значений трех переменных: должность, стаж, ранг;

отсутствие больших карьерных вариаций, карьерные перспективы относятся к закрытому типу.

Непосредственно во Франции большее значение придается нематериальным методам стимулирования, нежели материальным.

Но при этом во Франции, как и во многих других развитых странах Европы, система материального стимулирования активно развивается, и ее место в государственном бюджете увеличивается.

Практикуют во Франции и премии. При назначении премии учитывают служебный статус служащего, особенности его должности, наличие узких квалификаций, степень усердности в работе, уровень трудности выполняемых задач. Причем некоторые параметры трудно поддаются стандартизации, поэтому сложно сформировать упорядоченную систему премирования. Однако французская система стимулирования гражданских госслужащих считается прозрачной. И, что немаловажно, фактор личных отношений и знакомств не так сильно влияет на распределение материальных поощрений, как в других более коррумпированных странах.

Что касается размеров премий, то, как правило, они составляют от 10% до 30% от оклада. Размеры премий разняться по ведомствам, министерствам. Не все служащие имеют возможности получать премии в размере 30% от оклада, такую возможность имеют не более 10% служащих, относящихся к более престижным эшелонам. Назначаться премии могут целой группе сотрудников.

Некоторые ведомства достаточно самостоятельны в распределении материальных поощрений. Весомую роль играет оценка индивидуального вклада служащего, который может обеспечить ему более высокий уровень оплаты даже в молодом возрасте, чем неинициативному служащему с большим стажем, у которого зарплата формируется лишь по формальным признакам.

Наличие назначаемых служащему материальных поощрений порождает необходимость постоянного контроля за деятельностью этого служащего и оценки эффективности его работы, уровня достойности вознаграждений.

Что касается законодательного регулирования, то порядок начисления основной оплаты труда был установлен еще в 1983 году Законом № 83-634 «О правах и обязанностях сотрудников». Согласно данному закону, государственным служащим полагается материальное вознаграждение, а также различные пособия, надбавки к основной оплате. Кроме того этот закон устанавливает возможность использования таких неденежных материальных методов стимулирования как оплата лечения.

В статье 20 упомянутого закона говорится, что заработная плата определяется в зависимости от класса, к которому относится служащий, уровня его достижения, сферы занятости.

Если рассмотреть подробнее механизм образования заработной платы, то увидим, что она зависит от целого ряда факторов (рис. 3).



На рисунке 3 видно, что для госслужащих в высших уровнях управления важную роль играет фактор квалификации, а также особенности выполняемой работы. При этом совершенно не имеет значения, к какому министерству или ведомству он принадлежит. Возраст имеет некоторое значение для госслужащих верхних и средних уровней управления, при этом для других групп госслужащих он абсолютно незначим.

Государство заботится о досуге и отдыхе своих служащих. На сайте государственной службы перечисляются также следующие материальные неденежные методы стимулирования, направленные на организацию досуга и отдыха госслужащих:

праздничные ваучеры;

возможность времяпровождения на курортах и базах отдыха;

посещение школ и курсов по изучению иностранных языков.

Посещать курорты в числе прочих могут следующие категории должностных лиц и их семьи:

постоянные сотрудники, числящиеся в штате;

служащие на контрактной основе;

пенсионеры.

Финансовые расчеты могут осуществляться несколькими способами: либо непосредственно с организацией, предоставляющей возможности отдыха, если администрация имеет с ней договоренности, либо в денежной форме на основании предоставленных чеков, если сотрудники сами выбирают места отдыха.

Изучение иностранных языков может осуществляться сотрудниками и их детьми на курсах, организованных администрацией, в школах, выбираемых самими сотрудниками, по школьным и студенческим программам по обмену опытом.

Ваучеры открывают возможности посещения культурно-развлекательных мероприятий, а также обеспечивают оплату транспорта, проживания и питания во время посещения этих мероприятий.

Кроме того, оказывается разного рода материальная поддержка семьям служащих, например, помощь в уходе за детьми и их лечении, поддержка родителей детей-инвалидов .

Таким образом, видим, что во Франции действует достаточно развитая система материального стимулирования.

Гражданские государственные служащие имеют возможность влиять на уровень своей заработной платы посредством повышения навыков, улучшения результатов труда, повышения квалификации и т.д. Далее рассмотрим, всегда ли во Франции были такие методы стимулирования, какие в этой стране практикуют в настоящее время, обратимся к истории.

**Механизмы нематериального стимулирования на государственной гражданской службе во Франции.**

Некоторые особенности нематериального стимулирования видны в общих принципах работы государственной службы. Например, превозносится верноподданность государству.

Из этого можем заключить, что при управлении служащими используются социально-психологические стимулы, например, призывы быть хорошими подданными государства, не подводить граждан и т.д., ведь установка на верноподданность уже сама по себе является мощным стимулом, которым остается только правильно воспользоваться.

Во Франции стимулирующим эффектом обладает система распределения чинов государственных служащих.

В.В. Куликов и его соавторы отмечают, что система должностей государственной службы Франции состоит из категорий. Эти категории маркируются буквами A, B, C. Повышение этих категорий обеспечивает служащему более высокую оплату труда и дополнительные социальные гарантии.

Сущность этих категорий показана на рисунке 1.



Во Франции с каждым служащим каждый год проводят специальные интервью, по результатам которого решают, повысить служащего, оставить на прежнем уровне или прекратить сотрудничество с ним.

На сайте государственной службы мы можем увидеть различные механизмы, применяемые для нематериального стимулирования. Например, служащим помогают в обучении, улучшении своих профессиональных навыков. В эту помощь входит организация мероприятий по подготовке, кадров, предоставление учебных отпусков.

Важным инструментом стимулирования является помощь в улучшении жилищных условий. Проблемы с жильем имеют несколько направлений: получение качественного жилья в аренду или в собственность, получение жилья ближе к месту работы. Служащие могут получить юридические консультации, содействие в приобретении земельных участков и жилых площадей.

Серьезное внимание уделяется вопросам охраны труда, в рамках которой осуществляется профилактика:

 синдрома профессионального выгорания;

 психологических рисков;

 профессиональных рисков;

 заболеваний опорно-двигательного аппарата;

 и др.

Несомненно, подобного рода забота о здоровье служащих побуждает их ценить место своей работы и стремиться качественно выполнять свои обязанности для его сохранения.

Построим схему исследованных механизмов стимулирования и проанализируем направления их работы (рис. 2).



В целом можем сказать, что во Франции хорошо развиты различные механизмы нематериального стимулирования государственных гражданских служащих. Используется разветвленная система ступеней развития служащих, в соответствии с которой они могут расти профессионально, личностно, социально. Активно используются различные социально-психологические методы, побуждающие служащих ценить свое положение и эффективно работать.

Далее проанализируем, в чем различаются механизмы стимулирования госслужащих в РФ и во Франции.

**Глава 4. Сравнительный анализ механизмов стимулирования в двух странах**

В настоящее время существует множество рейтингов и исследований, позволяющих оценить деятельность органов власти и государственных служащих в целом.

Рейтинг GRICS, который расшифровывается как Governance Research Indicator Country Snapshot или интегральный показатель государственного управления помогает оценить прогресс, достигнутый странами в государственном управлении. Данная система оценивания основывается на 6 ключевых факторах-индексах, которые отображают ситуацию в государстве:

) Право голоса - данный фактор отображает насколько широки в государстве политические и гражданские права. Кроме того, этот индекс позволяет оценить степень независимости средств массовой информации;

) Политическая стабильность и отсутствие насилия - фактор, отображающий вероятность государственного переворота в стране, а также показывающий может ли управление государством привести к недовольству среди граждан;

) Эффективность правительства - данный показатель демонстрирует насколько грамотно и профессионально выполняют свои обязанности работники госсектора, а именно: качество бюрократии, профессионализм работников госсектора, качество госуслуг. Кроме того, показано насколько госслужащие зависимы от политического давления;

) Качество законодательства - индекс отображает качество мер, принимаемых для управления государством, а именно последствия таких мер, как чрезмерный банковский контроль, сильная вовлеченность в бизнес или контроль уровней цен;

) Верховенство законов - данный фактор отражает степень доверия населения страны к вводимым законам и в целом к законодательной базе. Вместе с тем этот фактор показывает насколько граждане страны привержены к исполнению или нарушению законов;

) Контроль коррупции - индекс, иллюстрирующий то, как общество относится к коррупции.

Каждое государство, включенное в рейтинг (всего в рейтинге участвует 214 государств, в ОНН - 193 страны; это связано с тем, что в данном рейтинге, например, такие китайские территориальные единицы как Тайвань, Макао и Гонконг учитываются самостоятельно) по каждому из шести индексов получает определенное количество баллов, на основе которых и составляется рейтинг. Подробное описание методологии формирования индексов и источников данных для них приводится в ежегодном докладе Всемирного банка.

На Официальном сайте проекта имеется доступ к информационной системе Worldwide Governance Indicator, которая позволяет получать данные в форме графиков и таблиц по выбранным индексам к определенным странам. Далее сравним Россию и Францию по показателю эффективности государственного управления. На официальном сайте предоставлена следующая информация (рис. 4):



Таблица

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Индикатор | Страна | Год | Количество отдельных источников данных, на которых базируются показатели | Оценка управления (-2.5 до +2.5) | Рейтинг среди всех стран мира ( от 0 до 100 %) | Стандартное отклонение |
| Эффективность государственного управления | Французская Республика | 2015 | 7 | 1.44 | 89.42 | 0.23 |
|  | Российская Федерация | 2015 | 10 | -0.18 | 48.08 | 0.20 |

Рейтинг указывает место страны среди всех стран в мире, оценку государственного управления, полученную по определенному количеству отдельных источников данных, на которых базируются сами показатели. Соответственно, чем ниже рейтинг по тому или иному показателю, тем хуже качество государственного управления, и, как мы видим, Российская Федерация существенно отстает от Французской республики.

Основываясь на показателях, полученных с помощью отдельных источников данных, эффективность государственного управления в Российской Федерации оценивается в -0.18, в то время как во Французской Республике оценка достигает 1.44. Ниже приведены показатели по каждой отдельной стране:





Несмотря на значительное различие в эффективности государственного управления, исследованные раннее механизмы стимулирования в Российской Федерации и во Франции имеют общие характеристики. Например, в обеих системах стимулирования активно используются различные премии и надбавки. В обеих системах при начислении премий в том числе учитывается уровень сложности выполняемой работы. В РФ премированию подлежат госслужащие, выполнившие важные и сложные задания вышестоящего руководства. В РФ большую роль играют надбавки за выслугу лет, при этом во Франции при назначении премий больший акцент делают на результатах работы.

Имеются также общие принципы нематериального стимулирования. Так, в обеих странах особое внимание уделяется социальной помощи семьям сотрудников, предоставлению преимуществ при устройстве учебные учреждения.

Есть также общие черты в использовании материальных неденежных методов стимулирования, например, компенсация расходов в отпусках, предоставление льгот на питание, возмещение расходов на транспорт, помощь в приобретении жилья.

Обе страны заботятся о здоровье госслужащих. Однако в РФ это реализуется посредством медицинского страхования, а во Франции большое внимание уделяют разработке и реализации различных мер профилактики рисков и заболеваний.

Хотя в обеих системах наблюдается много общих черт, механизмы стимулирования труда гражданских госслужащих во Франции сильнее ориентированы на побуждение сотрудников к эффективной, результативной, работе, высокой производительности труда. В РФ механизмы стимулирования больше ориентированы на уменьшение текучести кадров, формирование привлекательных условий работы.

Можно предположить, что высокий уровень эффективности государственного управления Французской Республики основывается на мерах контроля деятельности государственных служащих. Для Российской Федерации имеет смысл разработать экспериментальные программы по внедрению новых механизмов стимулирования, заимствованных у Французской Республики, и проверить их эффективность в нашей стране.

К таким механизмам можно отнести:

. Проведение ежегодных аттестаций, по результатам которых будет решаться повысить служащего, оставить на прежнем уровне или же прекратить сотрудничество с ним. Благодаря данному механизму стимулирования труда будут установлены определенные требования к квалификации и уровню знаний работника, занимаемой им должности или месту, на которое он претендует.

. Создание аналитических отделов в каждом подразделении правительства, задачей которых будет анализ и оценка качества работы государственных служащих, стимулирование сотрудников к более эффективной деятельности, а также развитие, усовершенствование и продвижение своих областей;

. Усилить контроль руководителей за выполнением норм, разработать точные ключевые показатели результативности. Создание сбалансированной с точки зрения точности, объективности и понятности системы оценки персонала положительно скажется на работоспособности государственных служащих. Руководитель должен сформировать конкретные требования и критерии оценивания работы, что внесет ясность и прозрачность в систему, поможет избежать конфликтов в будущем. Все это позволит оценить ценность сотрудников не только для подразделения или группы, но и организации в целом, а также обоснованно принимать решения, в том числе связанные со стратегическими задачами организации и процессом внедрения изменений.

**Заключение**

Проведенное исследование показало, что существующие в настоящее время материальные и нематериальные методы стимулирования государственных гражданских служащих достаточно разнообразны.

В основном механизмы стимулирования закреплены на законодательном уровне, например, законами могут устанавливаться размеры жалований, типы материальных поощрений.

Особенности работы систем стимулирования отчасти объясняются историей их становления. Например, во Франции несколько веков назад сформировалась централизованная система управления государства и иерархичная структура должностей, рангов, ступеней и т.д. Аналогичные особенности работы государственной службы наблюдаются и сегодня, и они являются фундаментом для формирования механизмов стимулирования. Система стимулирования в РФ берет истоки из механизмов мотивации служащих в СССР. Например, в советский период особое внимание уделялось формированию престижного образа работников номенклатуры, партийных служащих, им предоставлялись особые привилегии. Развитию системы привилегий уделяют внимание в РФ и сегодня.

Системы стимулирования гражданских служащих в Российской Федерации и во Франции похожи, поскольку обе страны заинтересованы в том, чтобы выполнение государственных заданий осуществлялось качественно, однако, эффективность государственного управления в РФ значительно отстает от Франции согласно рейтингу GRICS . Если судить по выбору мер стимулирования, то в российской практике в первую очередь выделяются те, которые нацелены на привлечение и удержание госслужащих, а во французской - те, которые предназначены для обеспечения эффективной работы госслужащих.

Цель исследования достигнута, задачи полностью выполнены. В данной теме остаются перспективы для более развернутых исследований, например, возможно проведение эконометрического анализа эффективности стимулов, проверка эффективности внедрения ранее предложенных механизмов стимулирования, заимствованных у французской республики, а также проведение социологических исследований на эту тему.

**Список использованной литературы**

1. Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 31.12.2014) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (27 июля 2004 г.)

. Сборник законов Российской Федерации: текст с изменениями и дополнениями на 15 октября 2011 года. - М.: Эксмо, 2011. - 1200с. - (Российское законодательство)

. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Экономика и управление» / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2012 г.

. Дрыгина Н. Н. Государственные служащие как социально-профессиональная группа // Молодой ученый. - 2015. - №6.

. Пашинцева, У.В. НЭП и трудовая активность государственных служащих непроизводственной сферы // У.В Пашинцева // Известия ТГУ, 2012.

. Новокрещенов, А.В. Государственная кадровая политика: учеб. пособие / А.В. Новокрещенов; СибАГС. - Новосибирск: Изд-во СИУ РАНХиГС, 2014.

. Калинина О.Н. Льготы и привилегии партийно-государственной номенклатуры Западной Сибири в позднесталинский период (1946-1953 гг.) // Гуманитарные науки в Сибири, 2011г. - №4.

. Совершенствование государственного и муниципального управления в Российской Федерации: проблемы, поиски, решения / Под общ.ред. М.И. Абрамовой, А.М. Петрова. - Саратов: Саратовский социально-экономический институт (филиал) Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, 2016.

. Богатырев Е.Д., Кравцова М.К, Подзорова М.А. Отечественный и зарубежный опыт карьерного продвижения государственных гражданских служащих // Theoretical & Applied Science. - 2013.

. Гвоздева, М.А. Реформа системы органов государственных власти развитых странах: опыт Австралии, Франции и Германии / М.А. Гвоздева, М.В. Казакова // РАНХиГС, 2015.

. Руденко П. А. Тенденции совершенствования материального стимулирования труда гражданских служащих (зарубежный и отечественный опыт) // Молодой ученый. - 2013. - №11.

. Куликов В.В., Сурманидзе И.Н., Кирилловых А.А. Законодательство и служебная практика государств англо-саксонской, романо-германской и восточно-азиатской правовых систем в сфере стимулирования государственных служащих // Правовое регулирование общества: проблемы, приоритеты и перспективы: сборник научных трудов по материалам III Международной научно-практической конференции «Правовое регулирование общества: проблемы, приоритеты и перспективы» / под ред. Н.А. Красновой; НОО «Профессиональная наука». - Нижний Новгород: Изд-во ИП Краснова Н.А., 2016.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |