

## **Содержание:**

# **Введение**

В настоящее время организации пытаются правильно мотивировать своих сотрудников, чтобы улучшить производительность труда. Но зачастую менеджеры, занимающиеся этим, сами не разбираются в основных понятиях и методах данного процесса. Ведь суметь вызвать мотивацию у себя и мотивировать других – очень важная составляющая залога успеха. Разумеется, организации берут на работу, прежде всего, тех сотрудников, кто остро в ней заинтересован (и, конечно же, имеет нужную квалификацию). В первое время сотрудник очень быстро и тщательно выполняет свои обязанности, но со временем пыл утихает, и тут перед руководителями и возникает задача – заинтересовать сотрудника так, чтобы он и дальше продолжал активно работать.

Готовность и желание человека выполнять свою работу являются одними из ключевых факторов успеха функционирования организации. Даже если человек должен выполнять рутинную работу, очень простую по содержанию и легко поддающуюся контролю и учету, работу не требующей особой квалификации, необходимо таким образом построить управление человеком, что он будет стремиться выполнять свою работу наилучшим образом.[1]

Современному руководителю для эффективного осуществления мотивации необходимо глубоко понимать и различать весь спектр потребностей личности, их место в процессе мотивации, их иерархию и взаимосвязь.

С теоретической стороны мотивация это четкий и стратегически выбранный план. Грамотное применение теоретических знаний в этой области на практике позволит руководителю через эффективную мотивацию быстро и рационально достичь целей, стоящих перед архивной отраслью.

Актуальность и важность проблемы мотивации труда и удовлетворенности сотрудников с каждым годом возрастает в компаниях по всему миру. Было проведено множество исследований с целью выяснения влияния удовлетворенности сотрудников работой и мотивации на общую производительность компании; между первым и вторым была выявлена значительная степень взаимозависимости.

Теоретические и методологические проблемы мотивации получили разработку в трудах Е.П. Ильина, В.И. Ковалева, А.Н. Леонтьева, В.С. Магуна, А.В. Петровского, К.К. Платонова, П.В. Симонова, П.М. Якобсона и других известных отечественных психологов.

Мотивация трудовой деятельности сосредотачивает на себе возрастающий интерес ученых и практиков. Поставленную тему затрагивали в своих исследованиях такие российские специалисты, как Соломанидина Т.О., Одегов Ю.Г., Кибанов А.Я., Виханский О.С., Наумов А.И. и другие. Проблему также рассматривали многие зарубежные исследователи: Райнер Нирмайер, Манюэль Зайфферт и Э. Мерман, Кейт Кинан, М. Мескон и Ф. Хедоури.

Объект исследования - Федеральное архивное агентство РФ

Цель работы - исследовать систему методов мотивации в Федеральном архивном агентстве РФ.

Методы исследования курсовой работы - теоретический анализ, изучение литературы, обобщение. Теоретический анализ позволит выделить и рассмотреть особенности и проблемы мотивации в Федеральном архивном агентстве РФ, проанализировать отдельные факты, группируя, систематизируя их, выявить в них общее и особенное.

Сложность мотивации через потребности заключается в том, что характеры людей – это соединение самых различных черт и что существует огромное количество разнообразных конкретных человеческих потребностей, тех целей, которые по разумению каждого человека приводят к удовлетворению его потребностей, а также типов достижения этих целей.

Актуальность курсовой работы в том, что от уровня мотивации архивного работника зависит успешная работа архивных органов. Отсутствие четко выстроенной системы мотивации может привести к снижению результативности архивных служащих, поэтому совершенствование системы мотивации труда сотрудников – является приоритетным направлением в программе развития Федерального архивного агентства РФ.

Цель курсовой работы – изучение процесса мотивации труда как фактора повышения эффективности процесса управления в Федеральном архивном агентстве РФ. Исходя из цели, были поставлены следующие задачи:

- определить значение и роль мотивации в деятельности архивных организаций;
- выявить специфику мотивационного процесса трудовой деятельности управления в Федеральном архивном агентстве РФ;
- обозначить пути повышения эффективности механизма мотивации управления в Федеральном архивном агентстве РФ;

Практическая значимость исследования заключается в том, что мотивация труда в большей степени в Федеральном архивном агентстве РФ ориентирована на материальный фактор. Данная работа позволит сместить акцент от материального стимулирования к другим видам и объединить наиболее эффективные способы мотивации в архивной отрасли.

Новизна данной работы заключается в том, что проанализировав общую систему мотивации в архивной отрасли Российской Федерации и проблемы такой мотивации, будут объединены наиболее эффективные, реально осуществимые в нынешних условиях способы мотивации в архивной отрасли, которые приведут к улучшению функционирования архивных органов, и достижения поставленных целей.

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы, содержит ссылки на использованные источники литературы

## **Глава 1. Значение и роль мотивации в деятельности архивных организаций**

### **1.1 Архивы и общество в постсоветский период**

Известные события августа 1991 г. положили начало новому этапу истории России, как самостоятельного федеративного государства, стремящегося к построению гражданского общества и современной системы экономических отношений. В первых главах новой Конституции страны сформулированы основные условия и предпосылки, необходимые для реализации этих задач. Прежде всего, декларируются равенство всех форм собственности, единое экономическое пространство, широкий круг прав и свобод граждан, в том числе, и свобода доступа к информации.[19]

В соответствии с современным законодательством Архивы являются государственными учреждениями, осуществляющими хранение, комплектование, учёт и использование архивных документов. В своих взаимоотношениях с Обществом Архивы опираются на законодательство, организационно-нормативные акты и правила, устанавливающие порядок деятельности по выполнению сотрудниками архивов своих служебных обязанностей. В сферу деятельности архивов входят функции по представлению пользователям архивной информации в социально-правовых, научных, культурных и практических целях. Именно эта часть деятельности архивиста приближает его к пониманию интересов как отдельной личности, так и Общества в целом в лице его институтов.

Мотивация действий архивиста определяется задачами, которые ставят перед ними и Государство, и Общество. Если Общество способно поставить на службу своим интересам государственные органы всех ветвей власти, значит оно состоялось как Гражданское Общество.

Значительные изменения в жизни нашей страны после распада СССР и создания Российской Федерации существенно повлияли на состояние Общества, в котором мы жили. Оно вышло из бурных событий августа - декабря 1991 г. политизированным и разноликим. Курс экономических и демократических преобразований, взятый Правительством Б.Н. Ельцина, был понятен и востребован незначительной частью либеральной интеллигенции и примыкающими к ней представителями других слоев и групп населения, ориентированными на европейские демократические ценности.

В этот период Архивы России оказались на передовых позициях востребованности. Огромный информационный ресурс, заключённый в документах АФ РФ стал необходим и Личности, и Обществу, и Государству. Если в период перестройки и гласности М.С. Горбачёва сохранялась санкционированная сверху дозированная разрешительность на открытие информации по основным историческим событиям советской истории, то новый период ознаменовался невиданным ранее интересом Общества к своей истории и Архивам. Начавшийся процесс самопознания нации оказался не остановимым, круг людей, вовлекаемый в этот процесс, постоянно расширялся, охватывая всё новые и новые слои Общества: это были традиционно работающие в Архивах преподаватели школ, вузов, представители исторической науки и других областей знаний, краеведы, музейные работники, журналисты, ветераны ВОВ и труда, наконец, просто граждане России.

Сейчас, анализируя этот период, хочется охарактеризовать его как период осознания архивистами своей нужности и полезности Обществу, что подтверждалось их активной работой по расширению информационного архивного пространства. Архивисты на время забыли о своём низком статусе, о маленькой зарплате, о тяжелых условиях работы в некомфортных помещениях с устаревшими службами обеспечения и изношенным оборудованием.

Состояние федеральных архивов и архивов субъектов РФ в середине 90-х без сомнения можно назвать кризисным. Постоянное бюджетное недофинансирование побуждало руководство Архивов предпринимать различные попытки найти дополнительное финансирование, а также предпринимать различные меры по улучшению положения архивов. В этом ряду следует назвать действия Росархива по отнесению к числу особо ценных объектов культурного наследия 6 федеральных архивов: РГИА, РГАДА, РГАЛИ, ГАРФ, РГАКФД, РГВИА, которые стали получать дополнительное бюджетное финансирование, соответствующее их возросшему статусу.

С июля 1993 г. начала действовать федеральная Программа "Сохранение и развитие культуры и искусства", содержащая подпрограмму "Развитие архивного дела", которая по отношению к нашей отрасли почти не выполнялась вплоть до 2000 г.[19]

Весь период с 1994 г. по 1999 г. был временем выживания федеральных архивов и архивов субъектов РФ. Основной задачей руководителей коллективов стало привлечение внебюджетных средств, в основном, через реализацию международных договоров на изготовление различных информационных продуктов.

На фоне этих событий выделяется письмо главных хранителей фондов 17 федеральных архивов и центров хранения документации Президенту РФ Б.Н. Ельцину от 31 декабря 1996 г. Данное письмо по своей риторике и эмоциональному накалу превосходило все написанное в адрес власти ранее.

В него было включено описание ужасающего состояния материально-технической базы федеральных архивов, в том числе: отсутствие средств на обязательные работы по реставрации и микрофильмированию документов, непоступление средств на текущее содержание архивов, отсутствие в архивах свободных площадей и полная консервация всех строящихся зданий.

Общий вывод данного обращения сводился к тому, что в сложившихся условиях архивисты не могут обеспечить сохранность вверенных им на хранение документов. Важнейшим моментом письма было также заявление о том, что главные хранители ничего не просят для себя и своих подчиненных, просят только, чтобы утвержденная Указом Президента Программа "Развитие и сохранение культуры и искусства (1997-1999 гг.)" подпрограмма "Развитие архивного дела" начала работать в установленных объемах финансирования[12] .

В ответ на письмо главных хранителей Президент дал поручение

В.С. Черномырдину, где говорилось: "Федеральные архивы, являющиеся национальным достоянием и одним из символов российской государственности, находятся в катастрофическом состоянии. Создалась реальная угроза утраты части архивных фондов. Прошу найти решение обеспечения их жизнедеятельности. Помесячный график погашения задолженности федеральным архивным учреждениям и их финансирования в 1997 г. представьте мне через две недели...".[19]

Однако архивное сообщество не выходило на публичные дискуссии, проблемы отрасли продолжали ставить только в одной плоскости: Росархив - Президент РФ, Правительство РФ.

Отсутствие финансовых средств подвигало руководство Росархива на поиск экономии средств внутри отрасли, что выделось в сокращении числа объектов системы федеральных архивов и сокращении их штатной численности. Результатом этого стало уточнение сети федеральных архивов в 1999 г., когда сеть федеральных архивов сократилась на 6 объектов. Возможно, данные решения способствовали оптимизации структуры сети федеральных архивов, но вряд ли они привели к заметной экономии финансовых средств.

Накопившиеся в отрасли проблемы требовали решения. Начало перелома в жизни федеральных архивов, на наш взгляд, было положено в 1998г. выступлением Руководителя отрасли В.П. Козлова на Межведомственной Комиссии по информационной безопасности Совета безопасности, где были изложены проблемы обеспечения безопасности Архивов с точки зрения национальной безопасности.

Последнее пятилетие нашей современной истории, наверное, сохранится в памяти как период определенной стабилизации финансово-экономического положения Архивов всех уровней. Только в рамках подпрограммы "Архивы России" ФЦП "Культура России (2001-2005 гг.)" было выделено 765,6 млн. руб., что позволило

восстановить производство важнейших видов работ по обеспечению сохранности документов АФ РФ, произвести модернизацию противопожарных и охранных систем ряда федеральных и государственных архивов, продолжить строительство архивных зданий, оснастить архивы компьютерным и другим профессионально необходимым оборудованием.

В докладе генерального директора государственных архивов Польши Д. Наленч на 1У Всеобщем съезде польских архивистов в сентябре 2002 г. говорилось о том, "что все ли мы, как профессиональное сообщество, отдаем себе отчет в том, насколько мы должны переоценить понимание собственной роли в обществе, насколько мы приспособили организационные формы и способы мышления о выполняемой нами работе к задачам современности. Насколько мы готовы удовлетворить обнаруженные в последнее время общественные нужды, насколько мы облегчаем контакт с источником, в какой степени из хранителей мы превратились в дарителей знаний?".[20]

Важное высказывание госпожи Д. Наленч касается и профессионального сообщества российских архивистов, которое в настоящее время еще не в достаточной степени оценило свое изменяющееся положение в Обществе и цели своей дальнейшей работы. Можно констатировать, что основным консолидирующим вопросом российского архивного сообщества пока еще продолжает являться вопрос низкой престижности профессии и недостойной оплаты труда архивиста. Однако бороться с этим положением, на наш взгляд, можно только путем изменения восприятия имиджа Архивов и архивистов как в общественном сознании, так и в оценке роли Архивов в государственном строительстве.

Какие меры надо предпринимать, чтобы роль Архивов в Обществе стала иной?

Прежде всего, необходимо научиться говорить с Обществом о своей профессии и её значении для Общества. К примеру, на канале "Культура" организовать архивный клуб - "Архивная мозаика", где в увлекательной форме рассказывать как работали архивы в 20-30-е годы, что изменилось в настоящее время, как удалось сохранить архивы в ВОВ и что надо сделать, чтобы гарантировать доступность архивов в будущем.

## **1.2 Сущность функции мотивации**

В последнее время в особенности увеличилось внимание к вопросу мотивации как функции управления, с помощью которой руководство каждого предприятия может побудить сотрудников работать более результативно для обеспечения производственного процесса соответственно с намеченным планом. Процесс формирования либо реформирования организационной структуры управления неразрывно объединен с разработкой систем управления персоналом, контроля и информационного обеспечения, а люди являются основным источником эффективного формирования предприятия.[1]

Различные авторы, определяют мотивацию, идя из собственной точки зрения. К примеру, у Г.Г. Зайцева есть такое определение: «Мотивация-это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности» [8].

П.Г. Перерва определяет мотивацию следующим образом: «Мотивация – это совокупность побудительных сил человека, которые выражаются в потребностях, стремлениях, желаниях и т.д» [15].

По определению С.П. Робинса и М. Коултер, мотивация представляет собой готовность работника приложить значительные усилия для достижения целей организации и удовлетворить в результате определенные индивидуальные потребности [18].

В условиях рыночной экономики «человеческий фактор» становится главным элементом роста производительности труда, повышения эффективности и конкурентоспособности предприятий и организаций. Соответствие персонала возрастающим требованиям (систематическое обновление знаний и их продвижение на качественно новый уровень, профессиональные навыки, коммуникативная культура, необходимость высокой творческой активности, использование новейших технологий) является основой успешной реализации инновационной деятельности организаций. От четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного сотрудника, но и конечные результаты деятельности предприятий.

Труд работника будет эффективен тогда, когда его личные и профессиональные интересы не противоречат целям и миссии организации. Именно, повышение производительности труда, как правило, связывают с мотивацией персонала.

Руководители архивной отрасли должны знать, к чему конкретно они собираются побуждать своих подчиненных. Нельзя мотивировать вообще, без уточнения вопроса, к чему вы мотивируете. Безусловно, это должны быть такие результаты и такое поведение сотрудников, которые отвечают требованиям организации либо даже превышают их.[19]

Основной задачей руководителя архивной отрасли субъекта после постановки цели и предмета работы является организовать рабочий процесс, в частности заставить сотрудников работать. Для этого необходимо как-то мотивировать его, побудить к действию. Понятно, что основным мотивирующим фактором является заработная плата, однако, существует множество и других факторов, заставляющих человека работать.

С точки зрения психологии мотивация – это влечение или потребность, побуждающая людей действовать с определенной целью; это внутреннее состояние, которое заряжает энергией человека, направляет и поддерживает его поведение [18].

С позиции менеджмента мотивация – это процесс побуждения человека или группы людей (сотрудников) к деятельности, направленной на достижение целей организации [7].

Если мотивация является основным внутренним фактором, определяющим направленность деятельности человека и, используя ее, можно добиться многократного повышения (или понижения) эффективности и результатов труда. Это означает, что мотивация является важнейшей функцией управления.

В то же время, будучи сложным социально-психологическим явлением, мотивация, в том числе экономическая, требует понимания ее сущности, структуры и вытекающих отсюда эффективных методов воздействия на неё. Это означает, что мотивация является объектом управления [13].

Мотивационный процесс включает в себя следующие основные этапы: определение задач и возможного вознаграждения, сравнение их с потребностями и мотивами, выработка определенного поведения, осуществление действий и получение результата. К этому завершающему этапу в организации появляется необходимость решения новых задач, и мотивационный процесс начинается сначала.

В зависимости от того, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает, можно выделить два основных типа мотивирования. Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. С помощью мотивации руководитель побуждает других людей работать для достижения целей организации, тем самым, удовлетворяя их личные желания и потребности. Даже если создается впечатление, что служащие работают только ради достижения общих целей организации, то все равно они ведут себя так потому, что уверены, что это лучший способ достижения собственных целей. При данном типе мотивирования надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и то, как вызывать эти мотивы. Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия, то и процесс мотивирования не сможет состояться. Этот тип очень сильно напоминает процедуру обмена.

Второй тип мотивирования - это формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные мотивы действий субъекта мотивирования, и наоборот, ослабить те, которые мешают эффективному управлению человеком. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы. Он часто не связан, с какими бы то не было конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога деятельности. Второй тип мотивирования требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования.

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Потребности — это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Мотивы — это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

Цели — это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Мотивы, движущие человеком, чрезвычайно сложны, подвержены частым переменам и формируются под воздействием целого комплекса внешних и внутренних факторов - способностей, образования, социального положения, материального благосостояния, общественного мнения и т.п. Поэтому прогнозирование поведения членов коллектива в ответ на разные системы мотивации весьма затруднительно.

### **1.3. Теории мотивации: содержательные и процессуальные, их классификация**

Теории мотивации делятся на две группы: теории удовлетворения потребностей (содержательные теории) и процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации строятся на исследовании потребностей, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. Они базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей.

Метод «Кнута и пряника» является самой первой концепцией мотивации, она возникла в глубокой древности, и просуществовала на протяжении всей истории развития человека. Основной смысл в том, что за выполненную работу человек получает вознаграждение (в древности еду, в настоящее время зарплату), за невыполненную - наказание (телесные наказания, выговор, лишение премии). Этот метод малоэффективен в современных условиях, так как не предполагает саморазвития работника, повышение квалификации; моральное и социальное развитие человека достигло такого уровня, когда работник не будет терпеть ущемления своих потребностей, и в случае проявления таковых уволится. В настоящее время его можно проследить в схеме оплаты труда по принципу процент от продаж.

В процессе развития правители и управленцы стали замечать, что материальные факторы уже не так сильно мотивируют работников. Изучение потребностей человека привело к появлению теорий в основе которых лежит утверждение, что главным мотивирующим фактором является не материальный, а психологический.

К числу основополагающих содержательных теорий мотивации относится, прежде всего, теория иерархии потребностей А. Маслоу.

Расположив все потребности в виде пятиуровневой пирамиды, Маслоу пришел к следующему выводу: потребность более высокого уровня активизируется только в том случае, если удовлетворена потребность, находящаяся на предыдущей ступени иерархической структуры. Когда приоритетные потребности удовлетворяются, возникают потребности еще более высокого уровня [3].

К концепции К. Альдерфера так же, как и в теории Маслоу, потребности расположены иерархически. Однако он выделяет всего три группы потребностей, которые достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей «пирамиды» Маслоу .

Между теориями Маслоу и Альдерфера имеется одно принципиальное различие, состоящее в том, что по Альдерферу движение по иерархии может осуществляться как снизу вверх, так и сверху вниз в том случае, если не удовлетворена потребность верхнего уровня. Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивации поведения людей [21].

Концепция Дэвида Макклеланда делает основной акцент на потребности высших уровней: власть, успех и причастность, которые он рассматривает как приобретенные под влиянием опыта, жизненных обстоятельств и обучения. Наличие этих потребностей у человека оказывает заметное влияние на его поведение, заставляя предпринимать серьезные усилия и действия для удовлетворения поставленных целей и задач. В отличие от концепции Маслоу и Албдерфера потребности по Макклеланду не расположены иерархически, хотя они оказывают заметное влияние друг на друга. Взаимовлияние потребностей следует принимать во внимание при анализе мотивации поступков человека, его поведения и выработке методов управления человеком.

Одним из столпов психо-социологического подхода считается Фредерик Герцберг. В 1959 году под его руководством были проведены исследования по установлению различий в факторах, которые ведут к удовлетворенности или неудовлетворенности работой. Герцберг сделал вывод о том, что удовлетворение потребностей не усиливает мотивацию к труду. Им была сформулирована двухфакторная модель мотивации:

1. Гигиенические факторы, которые некоторые авторы называют «факторами здоровья»: зарплата, безопасность на рабочем месте, условия труда, отношения с коллегами и подчиненными, правила, режим работы, характер контроля со стороны

непосредственного руководителя, статус.

2. Мотивирующие факторы, которые сам Герцберг назвал «удовлетворяющими»: достижение цели, признание, ответственность, продвижение по службе, работа сама по себе, возможность роста. Эти потребности связаны с характером и сущностью работы.

В отличие от Маслоу, Герцберг считал, что гигиенические факторы не оказывают заметного влияния на поведение человека. Работник начинает обращать на них внимание в случае, если они отклоняются от привычного уровня. Герцберг также делает вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором [3].

Теория Герцберга не учитывала влияния многих переменных величин на ситуацию. Впоследствии ученые пришли к выводу, что для объяснения механизма мотивации необходимо учитывать разнообразные поведенческие аспекты. Это привело к созданию процессуальных теорий мотивации. Основная концепция этих теорий заключается в том, что наряду с учетом потребностей необходимо принимать во внимание то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и какой вид поведения он выбирает.

В современной управленческой мысли наибольшую известность получили четыре процессуальные теории мотивации: теория ожидания, теория постановки целей, теория равенства (справедливости), модель Портера-Лоулера.

Теория ожидания В. Врума своими корнями уходит в тридцатые годы и связана в значительной мере с разработками Курта Левина. Она изучает и описывает взаимодействие трех блоков: усилия, исполнение, результат. Люди затрачивают определенные усилия на выполнение работ только тогда, когда они уверены, что это даст нужные результаты. Теория ожидания должна дать ответ на вопрос, почему человек делает тот или другой выбор, сталкиваясь с несколькими альтернативами. Она рассматривает:

-ожидания в отношении затрат труда - результатов, т.е. соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами;

-ожидание результатов - вознаграждений, т.е. ожидание определенного вознаграждения за достигнутые результаты;

-валентность - приоритеты для человека тех или иных результатов.

В практической деятельности организаций руководство должно проводить сопоставление возможного вознаграждения с потребностями отдельных сотрудников и добиваться их соответствия.

Содержание теории постановки целей Э. Лока сводится к тому, что человек определяет для себя цели, к достижению которых он стремиться, и, отталкиваясь от поставленных целей, осуществляет определенные действия, выполняет определенную работу. Достигнув намеченных результатов, он получает удовлетворение. На цель и готовность человека затрачивать определенные усилия оказывает влияние четыре фактора: сложность, специфичность, приемлемость и приверженность цели [14]. Кроме того, на удовлетворенность или неудовлетворенность человека результатами воздействуют внутренние по отношению к нему процессы (оценка человеком полученного результата с точки зрения соотношения его с поставленной задачей) и внешние процессы (оценка окружающими результатов труда или исполнения). Теория постановки целей не дает однозначного ответа на то, кто должен ставить цели (руководитель или группа) и как производить стимулирование (по конечным результатам или за проделанную работу).

Основателем теории справедливости является Стейси Адамс, который, проведя исследования в компании «Дженерал Электрик», сформулировал основные положения этой теории. Её содержание сводится к следующему: в процессе осуществления трудовой деятельности человек постоянно сравнивает полученное вознаграждение с затраченными усилиями, а затем сопоставляет это с вознаграждением, полученными другими людьми. Если он видит, что это сравнение не в его пользу, то чувствует несправедливость и напряжение, так как нет удовлетворения от выполненной работы. Он начинает работать менее интенсивно. Если человек считает, что его труд справедливо вознаграждается, то он будет продолжать трудиться с прежними усилиями, или даже их увеличит. Поэтому задачей менеджеров является не только обеспечение справедливого вознаграждения, но и получение сведений о том, считают ли работники таковым это вознаграждение [21].

Комплексная процессуальная теория мотивации, известная как модель Портера-Лоулера, построена на основных элементах теории ожидания и теории справедливости. Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали модель, включив в неё пять переменных величин: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, уровень удовлетворенности. Содержание модели Портера-Лоулера сводится к следующему: чтобы достичь определенных

результатов и получить достойное вознаграждение, человек затрачивает усилия, зависящие от его способностей, опыта и квалификации. При этом размер усилий определяется ценностью вознаграждения. Значительное влияние на результаты оказывает осознание человеком своей роли в процессе труда. Так же как и в теории постановки целей, вознаграждения могут быть внутренними и внешними. Восприятие вознаграждения определяет уровень удовлетворенности, который, в свою очередь, будет влиять на поведение человека в будущем.

Портер и Лоулер на основе анализа предложенной модели сделали вывод о том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это заключение коренным образом отличается от тех позиций, на которых стояли представители ранних теорий человеческих отношений, считавшие, что удовлетворенные работники дают лучшие результаты [14].

Все рассмотренные теории направляют действия менеджеров на построение эффективной системы мотивации в организации. Не нужно забывать, что необходимо выбирать все лучшее из каждой отдельной теории и воплощать это в жизнь.

## **1.4 Стимулирование как инструмент мотивации**

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется стимулированием. Оно принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в ее делах, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь либо же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия [2]. Формирование и практическое применение мотивов и стимулов тесно взаимосвязаны, что иногда допускает смешение этих понятий.

Сравнительный анализ мотивов и стимулов поведения индивида. Таблица составлена по: [2].

<b>Фактор</b>	<b>Мотивы</b>	<b>Стимулы</b>
1. Природа возникновения	Внутренние	Внешние
2. Порядок становления	Первичный	Производный
3. Основы формирования	Индивидуальные	Социальные
4. Структура построения	Субъективные	Объективные
5. Методы применения	Частные	Общие
6. Форма действия	Опосредованные	Непосредственные
7. Сущность действия	Побуждение	Принуждение

В отличие от действия внутренних рычагов, представляемых в той или иной степени осознанными мотивами поведения индивида, стимулы в виде внешних инструментов не опосредованно и мягко побуждают, а непосредственно и жестко принуждают личность к конкретным действиям. Стимул как внешнее, непосредственное принуждение работника к определенному поведению не только оказывает воздействие на его уже сформированные мотивы, но, вместе с этим, закладывает и развивает новые побуждения. Так формируются нравственные ценности, менталитет, личная, социальная и профессиональная ориентация. Стимулы, минуя мотивы, могут непосредственно принуждать индивида к определенному поведению, вопреки его потребностям и интересам. Реализуя корпоративные цели через стимулирование работника, организация влияет на формирование и развитие его поведения, расширяя общую палитру мотивации.

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

уровень исполнительской дисциплины, некачественный труд (брак), низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных, низкий уровень межличностных коммуникаций, неудовлетворенность работой сотрудников, низкий профессиональный уровень персонала, безынициативность сотрудников, организационная неразбериха, низкий моральный дух в коллективе [24].

В зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности методы управления (стимулирования) делятся на [8]:

-экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Использование экономических методов связано с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество;

- организационно-административные методы, основанные на директивных указаниях. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль. В управлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно-распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации;

- социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. С их помощью воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. К числу этих методов относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п. [9].

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо

использовать все три группы методов [1].

Существуют следующие принципы стимулирования персонала:

- Принцип доступности: стимулы должны быть доступны для понимания каждого работника.
- Принцип реальности стимула: стимул должен быть реальным и действующим.
- Принцип постепенности: с одной стороны нужно стремиться к жесткой связи "выполнил условия - получил".
- Минимизация разрыва. Результат труда - немедленное поощрение.
- Разумное сочетание материальных и моральных стимулов.
- Сочетание стимулов и антистимулов.

Мотивация и стимулирование персонала оказывают значительное влияние на развитие у работников таких важных характеристик их трудовой деятельности, как качество работы, результативность, старание, усердие, настойчивость и т.д. Различают общие стимулы, побуждающие человека лучше работать: деньги; уважение; самоутверждение; чувство принадлежности к организации; приятная рабочая обстановка; возможность внесения идей и предложений; карьера; товарищеские отношения; признание заслуг; вознаграждение; чувство уверенности в работе; доверие руководства.

Учесть различие во вкусах и личных мнениях каждого удается редко, поэтому руководитель, как правило, стремится к повышению интегральной производительности. Идеальная работа должна:

- иметь цель, т.е. приводить к определенному результату;
- оцениваться сослуживцами как важная и заслуживающая быть выполненной;
- давать возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения, т.е. должна быть автономия (в установленных пределах);
- обеспечивать обратную связь с работником, оцениваться в зависимости от эффективности его труда;
- приносить справедливое с точки зрения работника вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение. Воздействие через стимулы обычно оказывается сильнее прямого воздействия, но по своей организации оно сложнее последнего.

Итак, мотивацию и стимулирование часто путают или заменяют одно понятие другим, так как они тесно связаны между собой. Но следует помнить, что мотивация - это внутреннее состояние, которое заряжает энергией человека, направляет и поддерживает его поведение, а стимул - это внешнее средство, с помощью которого может осуществляться мотивирование. И то и другое крайне важно для повышения эффективности процесса управления.

## **Глава 2. Мотивация как фактор организационного воздействия в архивных органах**

### **2.1 Основные характеристики мотивационного воздействия**

Мотивация, как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести, следующих одна за другой, стадий, но в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации.

Первая стадия - возникновение потребностей, т.е. человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения.

Вторая стадия — поиск путей устранения потребности (удовлетворить, подавить, не замечать).

Третья стадия - определение целей действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов:

- 1) что я должен получить, чтобы устранить потребность;
- 2) что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
- 3) в какой мере я могу добиться того, чего желаю;
- 4) насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвертая стадия - осуществление действия, т.е. человек затрачивает усилия для того, чтобы удовлетворить потребность. Процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, поэтому на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия - получение вознаграждения за осуществление действия. Проведя определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что может использовать для устранения потребности, либо то, что может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит ослабление, сохранение или усиление мотивации к действию.

Шестая стадия - устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом. Можно указать несколько факторов, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации.

Важным фактором является неочевидность мотивов. Можно предполагать, догадываться по поводу того, какие мотивы действуют, но в явном виде их вычлениить невозможно. Требуется длительные и скрупулезные наблюдения для того, чтобы попытаться с достаточной степенью достоверности сказать о том, какие мотивы являются ведущими, движущими в мотивационном процессе человека.

Следующим важным фактором является изменчивость мотивационного процесса. Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности инициируют его. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу либо же, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей. При этом составляющие этого взаимодействия могут меняться во времени, изменяя направленность и характер действия мотивов. Поэтому даже при самом глубоком знании мотивационной структуры человека, мотивов его действия могут возникать непредвиденные изменения в поведении человека и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия.

Еще одним фактором, делающим мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным и не на сто процентов предсказуемым, является различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от других [21].

Ни одна система управления не будет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив целом к достижению личных и коллективных (организационных) целей.

В сфере управления персоналом архивных органов под понятием мотивация трудовой деятельности подразумевается: потребности и ожидания работника; меры, которые применяются по отношению к архивисту для эффективности его труда; вознаграждение, оплата труда работника.

## **2.2 Характер и особенности процесса мотивации в архивных органах**

Трудовая сфера государственной службы в архивных органах имеет ряд специфических особенностей: по своему содержанию трудовая деятельность госслужащих в архивных органах направлена на реализацию общенациональных интересов, среди них комплектование, учет и использование документов Архивного фонда РФ и других архивных документов, как важной части информационных ресурсов историко-культурного наследия РФ, реализация прав юридических и физических лиц на получение информации, содержащейся в документах Архивного фонда РФ, ее отличают высокая степень ответственности должностных лиц архивных органов за принимаемые решения, их осуществление, результаты и последствия, жесткая нормативная регламентация управления и трудовой дисциплины в архивных органах, а также задействование интеллектуального, творческого потенциала для решения управленческих задач.

При этом уровень оплаты труда государственных служащих в системе архивной службы значительно ниже, чем в коммерческих структурах, а дополнительные социальные гарантии не в полной мере компенсируют сложность и значимость их деятельности. Ситуация, когда люди, получают среднюю зарплату в 29000 руб., является недопустимой и способствует появлению наиболее опасному явлению,

наносящему огромный вред экономике России - коррупции.

Эффективной формой профилактики коррупционных деяний является Кодекс этики и служебного поведения должностных лиц архивных органов Российской Федерации. Для стабилизации кадрового состава организации необходима комплексная система мотивации персонала.

Систему мотивации персонала нужно строить исходя из анализа потребностей сотрудников, она должна быть гибкой, учитывать профессиональные, возрастные особенности сотрудников. Каждый сотрудник должен знать, за что вознаграждают или наказывают в организации, для этого нужны четкие критерии оценки работы персонала. Различные изменения в организации, ее рост, реорганизация требуют адаптации системы мотивации с учетом изменяющихся факторов.

Материальные формы мотивации являются наиболее часто используемым стимулом, хотя это не единственное средство. Законодательство накладывает определенные ограничения на возможность получения госслужащими иных доходов помимо основного места работы, поэтому денежное содержание остается основным источником доходов и является мощным стимулом повышения результатов труда. Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ "О государственной гражданской службе в Российской Федерации" выделяет следующие основные элементы денежного содержания гражданских служащих:

1) должностной оклад;

2) оклад за классный чин;

3) иные дополнительные выплаты, в частности:

-ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет на гражданской службе;

-ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия гражданской службы;

-ежемесячная процентная надбавка к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну;

-премии за выполнение особо важных и сложных заданий;

-ежемесячное денежное поощрение;

-единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и материальная помощь [22].

Согласно теории Герцберга заработная плата не является мотивирующим фактором. Анализ этих элементов денежного содержания служащего доказывает, что определенную стимулирующую роль имеют только ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия гражданской службы с определенным диапазоном установления конкретного размера и премии за выполнение особо важных и сложных заданий, которые в пределах имеющегося фонда оплаты труда размерами не ограничиваются.

Остальные составляющие денежного содержания четко фиксированы Федеральным законом № 79-ФЗ, соответствующими указами Президента Российской Федерации и другими нормативными правовыми актами. Следовательно, согласно теории Герцберга, они не являются мотивирующими факторами, так как служащий будет получать свою заработную плату независимо от качества работы.

В соответствии с положением ежемесячная надбавка устанавливается и выплачивается в пределах утвержденного фонда оплаты труда и в размерах, установленных Указом Президента Российской Федерации от 25 июля 2006 г. N 763 "О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих" [20].

Конкретные размеры ежемесячной надбавки устанавливаются соответствующими руководителями. Основными критериями для установления конкретных размеров ежемесячной надбавки являются:

- профессиональный уровень исполнения должностных обязанностей в соответствии с должностным регламентом;
- сложность, срочность выполняемой работы;
- опыт работы по специальности и занимаемой должности;
- компетентность при выполнении наиболее важных, сложных и ответственных работ;
- качественное выполнение работ высокой напряженности и интенсивности (большой объем, систематическое выполнение срочных поручений, а также работ, требующих повышенного внимания и др.);

- наличие переработки сверх нормальной продолжительности рабочего дня [22].

Здесь можно проследить элементы теории мотивации Портера-Лоулера, так как, чтобы достичь определенных результатов и получить достойное вознаграждение, человек затрачивает усилия, зависящие от его способностей, опыта и квалификации. При этом размер усилий определяется ценностью вознаграждения и осознанием человеком своей значимости в процессе труда.

В системе архивных органов за последние годы резко возросла сложность и интенсивность труда, связанного с внедрением новых информационных программных продуктов и технологий, что приводит к оттоку квалифицированных сотрудников. Это можно объяснить теорией мотивации Врума, согласно которой люди затрачивают определенные усилия на выполнение работ только тогда, когда они уверены, что это даст нужные результаты. В данном случае затраченные усилия превосходят вознаграждение.

В архивных органах присутствует и механизм нематериального стимулирования, который существует в особенной форме.

Продвижение по службе, признание, возможность роста являются мотивирующими факторами согласно теории Герцберга. Это означает, что служащий архивного комитета имеет возможность должностного роста

Служащие архивных органов могут поощряться за: успешное выполнение должностных обязанностей, общественно-полезные дела, проявление активности и инициативы, высокий профессионализм, безупречную продолжительную работу.

Поощрения могут быть формальными и неформальными. Формальные поощрения (с занесением в трудовую книжку) объявляются приказами. К ним относятся: объявление благодарности, вручение ценного подарка, выдача премии, вручение почетной грамоты, занесение в Книгу или на Доску Почета, присвоение звания «лучший работник», нагрудный знак - отличник.

Кроме поощрения может применяться и наказание. Наказание в архивных органах является стимулом, то есть внешним воздействием. Воздействие стимулов на текущее поведение людей рассматривает теория подкрепления, разработанная В. Синклером: наказанием является прямое воздействие с целью изменения поведения, направленное на пресечение негативных действий, недопущения их в будущем и достижение положительных результатов. Оно может иметь вид материального взыскания (штрафы, санкции), снижения должности и социального

статуса в коллективе, психологической изоляции работника, создания атмосферы нетерпимости и тому подобное. За служебные правонарушения архивные служащие могут привлекаться к уголовной, административной, дисциплинарной и материальной ответственности [22].

Служебные правонарушения в архивной отрасли имеют следующие особенности:

- а) они совершаются виновно (умышленно, неосторожно);
- б) за их совершение к виновным применяются установленные законодательством санкции;
- г) к ответственности привлекают компетентные государственные органы в порядке, четко установленном законом.

Уголовная ответственность наступает на основании УК РФ за совершение преступлений таких как: халатность; злоупотребление, превышение власти или служебных полномочий; должностной подлог; получение взятки [19].

К административной ответственности архивные служащие могут привлекаться на основе КоАП РФ.

За нарушение служебной дисциплины на сотрудников архивных органов могут налагаться следующие дисциплинарные взыскания: замечание; выговор; строгий выговор; предупреждение о неполном служебном соответствии по результатам аттестаций; увольнение. [6].

Порядок привлечения к дисциплинарной ответственности регулируется правовыми актами и имеет четыре стадии:

- 1) служебное расследование;
- 2) принятие решения;
- 3) пересмотр дела по разным мотивам (жалоба, протест прокурора);
- 4) исполнение приказа.

Дисциплинарное взыскание (наказание) действует 1 год, если не снимается досрочно. Во время его действия к служащему нельзя применять поощрительные меры.

Среди наиболее значимых факторов, препятствующих результативной работе государственных служащих, можно отметить следующие: отсутствие зависимости оплаты труда от фактических результатов; низкий уровень материально-технического обеспечения рабочего места; невысокий профессиональный уровень работников; отсутствие механизма должностного роста; возложение дополнительных функциональных обязанностей, сверхурочные нагрузки. Неиспользованные резервы повышения эффективности труда государственные служащие видят в отсутствии оплаты по фактическим результатам труда, недостаточно высоком профессионализме персонала, низком уровне материально-технического обеспечения рабочих мест, дополнительных сверхурочных нагрузках и отсутствии механизма должностного роста. Выше перечисленные факторы указывают на то, что созданная система мотивации в архивной отрасли не является полностью действенной и существует ряд проблем, которые требуют незамедлительного решения. Некоторые факторы мотивации существуют формально (система поощрений, социальные льготы, профессиональное развитие), но не реализованы на практике либо не доступны для абсолютного большинства служащих.

В разных возрастных группах доминирующими мотивами становятся разные факторы. Для служащих моложе 30 лет привлекательными являются возможности получения профессионального опыта и карьерного продвижения: государственная гражданская служба рассматривается молодыми специалистами, делающими осознанное обоснование своего профессионального выбора, как способ капитализации своей квалификации. Для категории от 30 лет наиболее значимой становится стабильность и уверенность в будущем; лицам старше 50 лет важны правовые гарантии занятости [11].

Приоритетами работы в системе государственной службы в настоящее время являются стабильность деятельности, профессиональный опыт и интересное содержание труда, что указывает на высокий уровень мотиваций интеллектуального развития, профессионального совершенствования и творческой самостоятельности. Исследование факторов управления трудовой мотивацией в сфере государственной службы показало, что эффективность используемых методов мотивации и стимулирования недостаточна и требует изменений.

### **Глава 3. Повышение эффективности механизма мотивации в процессе управления в архивных**

## органах РФ

С целью повышения мотивации труда сотрудников архивной отрасли, необходимо реформировать систему управления персоналом, которая существует на данный момент в архивном комитете.

Подсистема планирования, найма и учета персонала включает в себя прогнозирование потребностей государственного органа в специалистах соответствующей квалификации; маркетинг рынка труда с целью привлечения и отбора сотрудников, мотивация которых совпадает с целями развития архивной службы; выбор наиболее талантливых студентов и выпускников для стажировки и дальнейшей работы в системе госслужбы; формирование банков кадров на федеральном и региональном уровне с целью ротации и продвижения персонала.

Конкурентоспособность архивной службы понижена в связи с меньшим денежным содержанием, чем в коммерческих структурах, плохими материально-техническими условиями труда, отсутствием системности профессионального совершенствования сотрудников и карьерного движения.

Несмотря на ужесточение требований к набору граждан на должности в архивной сфере, организация приема на нее нуждается в совершенствовании: следует улучшить информирование граждан по вопросам наличия вакансий на государственной службе, проведения конкурсов, их итогов, в том числе путем размещения извещений в интернете как на официальных сайтах органов власти, так и на специализированных сайтах поиска работы.

Задача качественного обновления персонала государственной службы решается через пополнение профессионально подготовленными кадрами.

Специализированное обучение кадров ведется в Российском Государственном Гуманитарном Университете.. Уже сейчас для того, чтобы попасть в архивную структуру необходимо пройти очень жёсткий отбор, так как на одно место претендует 10 человек. Формирование рациональной половозрастной структуры, оптимальное использование знаний служащих, их способностей, стимулирование постоянного профессионально-квалификационного развития позволит обеспечить максимальное приращение знаний и профессионального опыта специалиста и рационально им распорядиться в интересах развития общества и эффективной организации государства.

Практика показывает, что повышение квалификации и профессиональное переобучение достигает наибольшего эффекта при соблюдении следующих условий: ориентация на практические нужды обучающихся и учет специфических психологических особенностей обучения взрослых, - все это приводит к позитивным изменениям когнитивных свойств личности, повышению ее профессиональной и интеллектуальной активности. Необходимой инновацией повышения квалификации является создание в каждом органе власти "корпоративного университета", функционирующего путем взаимодействия образовательных учреждений и кадровых служб архивного комитета.

Деятельность "корпоративного университета" государственного органа в обязательном порядке должна основываться на следующих принципах [15]:

- диагностика служащих на соответствие профессиональной модели компетенций с целью выявления потребности знаний и навыков;
- разработка и адаптация обучающих программ, отражающих специфику деятельности министерств и ведомств;
- изучение конкретных примеров деятельности из экономико-управленческой практики организации;
- создание в структуре органа власти отдела обучения, курирующего образовательный процесс;
- накопление и обновление информационной обучающей базы внутри организации;
- системный подход к обучению: согласованность отдельных дисциплин, целостность подачи информации.

Такой подход к специализации обучения помимо роста профессионализма позволит решить задачи повышения мотивации труда, заинтересованности в содержании работы, формирования кадрового резерва и внутриорганизационной культуры.

Предлагается внедрение зарубежного опыта обучения государственных служащих с целью повышения мотивации профессионализации [15]. Только за 2017г. госслужащие архивного комитета Республики Татарстан проходили стажировки во Франции, Финляндии, Южной Корее, Китае, Швеции:

- направленное на формирование стратегического системного мышления и развитие лидерских качеств обучение руководителей;

- ротация внутри организации, в том числе и в территориальных органах;
- стажировки в частных компаниях;
- привлечение индивидуальных наставников.

Одним из решений проблемы повышения доступности и эффективности обучения в государственной службе является личностно-ориентированное обучение служащих, основанное на использовании информационных технологий, позволяющее интенсифицировать и максимально приблизить процесс обучения к месту работы.

Формирование упорядоченной системы прохождения государственной службы создает условия для карьерного продвижения служащих, их профессиональной самореализации, дает возможность выбора наиболее соответствующего должности кандидата, снижает текучесть кадров, повышает стабильность и эффективность деятельности органов власти.

Информированность государственных служащих относительно их дальнейшего должностного продвижения, наличие индивидуальных планов развития (карьерного роста, профессионального совершенствования), является стабилизирующим фактором труда. Разработка индивидуальных карьерных стратегий позволяет добиться следующих положительных результатов [15]:

- удовлетворение потребностей работника в развитии своего мотивационного потенциала, в том числе и профессионального роста;
- повышение конкурентоспособности государственного служащего на рынке труда, уверенности его в собственных силах;
- обеспечение стабильности поведения работников за счет создания системы планового их перемещения внутри организации;
- возможность планировать профессиональное развитие служащих с учётом как их личных интересов, так и перспектив развития организации;
- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;
- позитивная стабилизация кадрового корпуса, сохранения в нем преемственности социально значимых традиций, опыта и ориентаций.

Карьерный рост выделен в отдельную категорию профессионального развития служащих архива, поскольку управление карьерой способствует комплексному удовлетворению материальных, социальных и статусных потребностей, а также потребностей в достижении, принадлежности и власти. По теории Макклеланда, наличие этих потребностей у человека оказывает заметное влияние на его поведение, заставляя предпринимать серьезные усилия и действия для удовлетворения поставленных целей и задач.

Одной из форм повышения трудовой мотивации является диверсификация социального пакета служащих - предоставление выбора в допустимых пределах дополнительных вознаграждений, в наибольшей мере отвечающих их потребностям: предоставление основных и дополнительных гарантий, когда основное, или защитное обеспечение распространяется на всех сотрудников (медицинское страхование, страхование жизни и пенсионные выплаты), а дополнительными льготами (беспроцентная ссуда на приобретение жилья, оплата спортивных занятий, бесплатные обеды и др.) могут воспользоваться госслужащие с определенным стажем работы.

Невысокая покупательная способность денежного содержания федеральных государственных служащих, отставание роста уровня доходов от темпов инфляции и увеличения средних зарплат в других отраслях будут негативно влиять на мотивированность сотрудников, так как, по теории Герцберга, работник начинает обращать на них внимание в случае, если они отклоняются от привычного уровня. Целесообразно пересмотреть размеры базовых окладов путем их увязки с величиной прожиточного минимума региона: индексация постоянной части денежного содержания в соответствии с ростом уровня стоимости жизни и увязка переменной части с его профессионально-квалификационным ростом и результативностью труда.

В системе управления трудовой мотивацией, согласно теории Портера-Лоулера, необходимо учитывать также мотивы социально-психологической направленности (укреплять чувство причастности к организации, подтверждать значимость каждого государственного служащего, формировать межличностные коммуникативные связи), содействовать и проявлению инновационно-творческой самостоятельности специалистов [15].

Причинами проявления коррупции в архивных органах являются: низкая заработная плата должностных лиц, запутанность и сложность архивных процедур, а также слабое взаимодействие между бизнес-сообществом и

должностными лицами архивных органов.

Важнейшим сдерживающим фактором для коррупции является уголовное и административное законодательство, направленное на профилактику коррупции, которое позволит в дальнейшем устранить причины и условия, способствующие этому явлению.

Приведем примеры создания условий для мотивации должностных лиц архивных органов:

-разработка программы по предоставлению социальных гарантий должностным лицам архивных органов (включая оплату труда);

- обеспечение уровня заработной платы и объема социальных гарантий должностным лицам архивных органов, сопоставимых с аналогичными показателями в других органах исполнительной власти, выполняющих схожие функции.

-разработка системы ключевых показателей эффективности деятельности архивных органов

-обеспечение соразмерности и адекватности наказания совершенным правонарушениям в зависимости от степени общественной опасности, экономического ущерба и последствий.

Итак, чтобы повысить мотивацию труда сотрудников архивной службы необходимо обеспечить для государственных служащих такие условия для трудовой мотивации (административных, организационно-экономических, социально-психологических), которые будут дисциплинировать, стимулировать, способствовать профессиональной и творческой реализации, воспитывать нравственные ценности и этические принципы служебной деятельности, что, соответственно, позволит повысить ответственность и результативность российской государственной службы.

## **Заключение**

Для эффективного управления персоналом необходимо знать, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его

действий.

Мотивация - это внутреннее состояние, которое заряжает энергией человека, направляет и поддерживает его поведение, а стимул – это внешнее средство, с помощью которого может осуществляться мотивирование. И то и другое крайне важно для повышения эффективности процесса управления. Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их приспособления к большего современной структуре потребностей.

Трудовая сфера государственной службы в архивных органах имеет ряд специфических особенностей: по своему содержанию трудовая деятельность госслужащих в архивных органах направлена на реализацию общенациональных интересов, на укрепление и развитие общественного и государственного строя, ее отличают высокая степень ответственности должностных лиц за принимаемые решения, их осуществление, результаты и последствия, жесткая нормативная регламентация управления и трудовой дисциплины в архивных органах, а также задействование интеллектуального, творческого потенциала для решения управленческих задач.

Для повышения уровня эффективности работы архивной службы РФ необходимо совершенствовать работу персонала, являющегося важнейшим фактором функционирования службы и перспектив ее развития.

Главным критерием оценки эффективности работы архивных органов являются результаты их деятельности в решении возложенных на них задач. Научные основы менеджмента в значительной степени применяются на практике в отношении архивной системы России. За последние два года совершенствование планирования, прогнозирования, организации мотивации и контроля архивной деятельности выделена в архивной сфере в разряд приоритетных направлений. И это - не случайно, поскольку без совершенствования кадровой работы, форм управленческой деятельности, повышения профессионализма, организованности и дисциплины невозможно решить задачи, поставленные перед архивной службой республики. Но, не смотря на важность мотивирования сотрудников, можно заметить, что не все намеченные Росархивом планы выполняются в срок. Кроме того, значительное место отводится наказанию за ненадлежащее исполнение служебных обязанностей.

Создание государственной службы нового типа неразрывно связано с совершенствованием ее кадрового состава. Поэтому первоочередной задачей является обеспечение для государственных служащих таких условий для трудовой мотивации (административных, организационно-экономических, социально-психологических), которые будут дисциплинировать, стимулировать, способствовать профессиональной и творческой реализации, воспитывать нравственные ценности и этические принципы служебной деятельности, что, соответственно, позволит повысить ответственность и результативность российской государственной архивной службы.

## **Список использованных источников**

1. Агарков, А.П. Экономика и управление на предприятии / А.П. Агарков [и др.]. - М.: Дашков и Ко, 2013. - 400.
2. Андреева Т., Юртайкин Е. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала // TopManager, 2002, № 22. [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.finansy.ru> (Дата обращения 14.08.17).
3. Глоссарий [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.glossary.ru> (Дата обращения 14.08.17).
4. Грачев М.В. Суперкадры: управление человеческими ресурсами и международные корпорации. М.: Дело, 2009. - с.42
5. Информационно-аналитическое издание провэд [Электронный ресурс]. - URL: <http://xn--b1ae2adf4f.Xn--p1ai/> (Дата обращения 14.08.17).
6. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 N 195-ФЗ [Электронный ресурс]. - URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (Дата обращения 14.08.17).
7. Л. Зайверт «Ваше время - в Ваших руках» [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.klex.ru/> (Дата обращения 14.08.17).
8. Зайцев Г.Г. Управление персоналом (учебное пособие), издательство "Северо-Запад", 2008. - 326 с.

9. Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле/ В.В. Лукашавич –Москва: Экономика, 1996. – 57 с.

10. Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.Ved.Gov.Ru> (Дата обращения 14.08.17).

11. Методика оценки результативности деятельности научных организаций, находящихся в ведении федерального архивного агентства, выполняющих научно-исследовательские, опытно-конструктивные и технологические работы гражданского назначения. [Электронный ресурс]. – URL: [http://archives.ru/documents/methodics/result\\_science-rosarchive.shtml](http://archives.ru/documents/methodics/result_science-rosarchive.shtml) (Дата обращения 14.08.17).

12. Мэскон М., Альберт М., Хэдоури Ф. Основы менеджмента / М. Мэскон, М. Альберт, Ф. Хэдоури – Москва: Дело, 1992. – 76 с.

13. Н. Иосефович «Ты - Босс» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.klex.ru/> (Дата обращения 14.08.17).

14. Образовательный сайт Викторовой Т.С. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.viktorova-ts.ru> (Дата обращения 14.08.17).

15. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 412 с.

16. Приказ Федерального архивного агентства от 02.05.17 №83 "Об Утверждении Положения о кадровом резерве Федерального архивного агества"[Электронный ресурс]. URL: [http://archives.ru/documents/prik83\\_2017.shtml](http://archives.ru/documents/prik83_2017.shtml) (Дата обращения 14.08.17).

17. Приказ Федерального архивного агентства от 21.07.2017 №59-к "Об утверждении состава комиссии Федерального архивного агентства по соблюдению требований к служебному (должностному) поведению федеральных государственных гражданских служащих и работников организаций, созданных для выполнения задач, поставленных перед федеральным архивным агентством, и урегулированию конфликта интересов. [Электронный ресурс]. – URL: [http://archives.ru/documents/prik59k\\_2017.shtml](http://archives.ru/documents/prik59k_2017.shtml) (Дата обращения 14.08.17).

18. Робинс С.П., Коултер М. Менеджмент. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2012. – 354 с.

19. Тюрина Е.А. Архивы и Общество в постсоветский период. [Электронный ресурс].- URL: <http://new.rusarchives.ru/evants/conferences>
20. Указ Президента РФ от 25 июля 2006 г. N 763 "О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих" [Электронный ресурс]. – URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (Дата обращения 14.08.17).
21. Учебные материалы для обучающихся по специальности Менеджмент [Электронный ресурс]. – URL: <http://management-study.ru> (Дата обращения 14.08.17).
22. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. – URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (Дата обращения 14.08.17).
23. ФТС ЦТУ [Электронный ресурс]. – URL: <http://ctu.Customs.Ru/> (Дата обращения 14.08.17).
24. Р. Хлюнева М.В. Пирамида Маслоу плюс или Когда бесспорное стало сомнительным // Менеджмент в России и за рубежом, 1998, № 5. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.cfin.ru> (Дата обращения 14.08.17).