

**Шедько Юрий Николаевич**

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва

*e-mail:* ynshedko@mail.ru

## МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ – УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Аннотация.* Исследован опыт материального и нематериального стимулирования участников проектной деятельности в органах исполнительной власти за рубежом. Установлены возможности адаптации методов и инструментов материального и нематериального стимулирования в России. Рекомендовано повысить качество формальных кадровых процедур и использовать при оплате труда государственных служащих, занятых в проектном управлении, критерий «персональная эффективность». Полученные результаты позволят скорректировать действующий подход к материальному и нематериальному стимулированию участников проектной деятельности в органах исполнительной власти Российской Федерации.

**Ключевые слова:** государственная служба, проектное управление, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, органы государственной власти.

**Shedko Yuri**

Doctor of Economic Sciences, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

*e-mail:* ynshedko@mail.ru

## MOTIVATION AND STIMULATION OF CIVIL SERVANTS – PARTICIPANTS IN PROJECT ACTIVITIES

*Abstract.* An experience of material and non-material stimulation of participants of project activity in executive authorities abroad has been examined. Possibilities of adaptation of methods and tools of material and non-material stimulation in Russia have been established. It has been recommended to increase the quality of formal personnel procedures and to use the criterion of «personal effectiveness», when paying for civil servants employed in project management. The obtained results will allow adjusting the current approach to material and non-material incentives for project activity participants in the executive authorities of the Russian Federation.

**Keywords:** public service, project management, material incentive, non-material incentive, public authorities.

Внедрение проектного подхода в органах государственного управления обусловлено необходимостью достижения запланированных целей и задач, определенных Указом Президента Российской Федерации (далее – РФ) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [1]. Основной трудностью, возникающей в ходе внедрения проектного управления в органах государственной власти, является вопрос организации материального стимулирования государственных гражданских служащих, занятых проектной деятельностью.

Специфика деятельности государственных структур характеризуется высокой степенью ответственности за качество производимого продукта (услуги), а также низкомотивированностью служащих. При корректном подходе к развитию и становлению системы мотивации уровень продуктивности государственных гражданских служащих, в том числе и госслужащих – участников проектной деятельности, можно повысить и необходимым образом перенастроить, что в свою очередь приведет к повышению эффективности функционирования органов государственной власти, а также повышению антикоррупционной устойчивости государственного аппарата [9].

© Шедько Ю.Н., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Работа выполнена по результатам и за счет финансирования НИР по государственному заданию «Анализ методов и инструментов материального и нематериального стимулирования участников проектной деятельности в органах исполнительной власти на примере передовых стран» рег. № НИОКТР АААА-А18-118052190017-7



Сегодня каждый чиновник имеет свои побудительные причины и цели нахождения на государственной службе, в связи с чем в кадровой политике по мотивации требуется учет разнообразных интересов и потребностей, внутренних (организационной культуры органов власти, использования технологий управления знаниями [4; 6; 11] и внешних факторов (законодательство, состояние экономики, политические кризисы), а также влияния глобализации [10].

В связи с этим крайне важно анализировать зарубежный опыт организации материального и нематериального стимулирования государственных служащих, в том числе, с учетом подходов к нормативно-правовой регламентации данных вопросов и требований эффективного взаимодействия органов власти всех уровней, а также баланса общенациональных, региональных интересов с интересами настоящих и будущих поколений [5; 7].

Реализация подхода «new public management» потребовала создания гибкой и адаптированной к существующим условиям мотивационной системы в оплате труда. В некоторых странах Азии (Сингапур, Китай) качественное повышение материальной мотивации при жестком искоренении коррупции составило основу внедряемой модели организации работы государственных чиновников.

Для стран континентальной Европы успешность создания системы материального стимулирования государственных служащих напрямую зависит от бюджетных возможностей государства. Основой для материального стимулирования выступает оценка показателей, основной характеристикой которых является их доступность для анализа и объективное обоснование. Помимо этого можно отметить и следующие характерные черты:

- реализация пенсионных гарантий возможна через большой стаж работы на государственной службе, сопоставимый по срокам со сроками, определенными для большинства работников – не госслужащих;
- имеет место так называемая «монокарьера», определяющая возможность получения нематериальных льгот и гарантий (социальный пакет госслужащего, стабильность трудоустройства);
- заработная плата рассчитывается исходя из нормативно зафиксированной сетки оплаты труда;
- уровень материальных выплат коррелирует с должностью, стажем работы и табельным рангом работника.

Во Франции, человеческий фактор остается определяющим и вопросы целесообразного стимулирования работы государственных служащих учитываются всегда. Так, любая трансформация государственной системы, пусть даже она формально не касается людей, неизбежно влечет изменения условий труда госслужащих, требующие пересмотр объема компетенций персонала, его функционального содержания. Поэтому любые реорганизации в обязательном порядке сопровождаются введением новых правил материального и нематериального стимулирования государственных служащих.

Государственные служащие Франции распределены по категориям А, В или С. Перемещение по иерархии между категориями приводит к росту оплаты труда и социальных гарантий. Таким образом, стимулирование служащего имеет в основе материальные блага, увеличение которых зависит от продвижения по служебной иерархии.

В практике имеет место коллективное назначение премии, распределение которой осуществляется с учетом ранга и министерства, в котором произведена выплата. Самые крупные по объему премии приходятся на верхний эшелон госслужащих.

Определение бюджета, направляемого на стимулирующие выплаты, осуществляется Министерством финансов, который назначает ведомствам и департаментам фиксированную сумму, зависящую от вида деятельности и количества служащих.

Вместе с тем отмечается, что система материальных поощрений во Франции недостаточно прозрачна, причем и для самих функционеров. Нормативный акт о премировании содержит нормы общего характера и выделяет среди критериев поощрения, в том числе, такие элементы, как манера работы, компетентность в соответствии с занимаемой должностью, эффективность работы.

Среди главных видов нематериального поощрения во Франции необходимо отметить возможность ускоренного повышения в должности, а также награждение почетными наградами. Рабочая неделя государственного служащего, чем по стране и составляет 37 ч. Госслужащие имеют более высокую пенсию, и в целом пенсионный режим представляет собой основную привилегию и материальный стимул. Возраст выхода на пенсию – 60-67 лет и зависит от характера работы служащего (сидячая или активная). Учитывается и период страховых взносов, который для полной пенсии составляет 40-43 года.

Применяемый в Италии подход к стимулированию труда государственных служащих весьма схож с французской моделью. Работа по повышению эффективности и прозрачности мотивации государственных служащих велась с 1990-х гг. Результатом ее стали:

- регламентирование системы стимулирования не только законодательным актом, но и коллективными договорами;
- начисление премий за должность и премий за эффективность работы;
- премирование среднего руководящего звена из расчета 5-10 %, а директора и высшего управленческого звена – 10 -15 %;
- годовая премия за эффективность не менее 20 % от годовой зарплаты;
- правовая регламентация системы материальных выплат осуществляется через коллективный договор (в части общей выделяемой суммы);
- реализация материального стимулирования высших руководящих работников исключительно через индивидуальные «частные контракты»;
- утверждение в каждом местном или центральном административном образовании своей системы оценки эффективности;
- ежегодная процедура анализа эффективности руководства администраций, проводимая создаваемой в начале года комиссией, которая осуществляет постановку целей на год перед высшим руководящим звеном и проводит оценку качества их реализации.

В качестве недостатков сложившейся системы стимулирования труда госслужащих в Италии можно отметить то, что реализация целей не всегда имеет количественный эквивалент, приводящий к субъективизму в оценках; остается недостаточно разработанной система планирования и контроля; некачественная организация работы с профсоюзами приводит к критике с их стороны эффективности внедренных систем оценки. При этом также отмечается, что поощряющие меры за эффективность не являются прозрачными, что снижает их ценность.

Сегодня итальянская администрация ведет работу по унификации системы оценки эффективности и улучшения техники оценки и поощрения труда государственных служащих.

В Испании также не внедрена система, позволяющая оценить эффективность работы госслужащих. Так, каждое министерство разрабатывает и внедряет собственные механизмы. Основой материального стимулирования выступает премия за производительность труда (продуктивность). Ее использование в подавляющем большинстве случаев происходит в центральных администрациях. Стоит также отметить, что премия за продуктивность связана не с эффективностью, а с переработкой.

В ходе исследования выявлены основополагающие принципиальные положения, которые учитываются при использовании системы материального стимулирования государственных гражданских служащих в зарубежных странах:

1) на государственном уровне устанавливаются общие принципы материального стимулирования государственных гражданских служащих с учетом результатов деятельности, функции и показатели/индикаторы деятельности конкретных органов государственной власти, условия премирования их руководителей, заключаются соответствующие срочные контракты. Руководителям органов государственной власти делегируются полномочия организации материального стимулирования государственных гражданских служащих с учетом результатов деятельности, а именно: право определения показателей/индикаторов деятельности структурных подразделений, подведомственных организаций и конкретных служащих и условий их премирования; право самостоятельного определения пропорций распределения части фонда оплаты труда, предназначенного для материального стимулирования по результатам между структурными подразделениями, подведомственными организациями, конкретными служащими; право включения в контракты с руководителями структурных подразделений, конкретными государственными гражданскими служащими, условий и показателей их материального стимулирования по результатам деятельности; право принятия решений о выплате премий с учетом результатов деятельности;

2) уровень премий выступает в качестве реального материального стимула, важного элемента формирования мотивации эффективной профессиональной деятельности государственных гражданских служащих. По опыту зарубежных стран (Франция, Дания) это достигается при условии, когда доля денежного содержания,

используемая в качестве премий по результатам профессиональной деятельности государственных гражданских служащих, составляет менее 20 -25 % их денежного содержания [2; 3].

В таблице 1 приведены основные методы стимулирования участников проектной деятельности в органах исполнительной власти в зарубежных странах, которые можно использовать в РФ при организации проектной деятельности в органах исполнительной власти.

Таблица 1

**Основные методы и инструменты материального и нематериального стимулирования участников проектной деятельности в органах исполнительной власти за рубежом**

Страна	Особенности подхода к организации мотивации госслужащих, занятых в проектной деятельности и т. д.
Великобритания	– использование методик Agile (гибкое управление проектами)
Китай	– обязательное обучение проектному менеджменту госслужащих, занятых в проектном управлении в 4-уровневой системе, где служащий, с учетом его опыта и знаний, может быть сертифицирован как клерк проектного менеджмента, ассистент проектного менеджмента, профессионал проектного менеджмента, старший профессионал проектного менеджмента; – горизонтальная межведомственная и межрегиональная ротация госслужащих, занятых в проектном управлении
Сингапур	– аутсорсинг в проектном управлении; – правительственные программы создания более простых, безопасных и более «умных» рабочих мест для пожилых работников в возрасте 50 лет и старше
Франция	– хорошо налаженное межведомственное взаимодействие
Канада	– использование при построении систем оплаты труда госслужащих, занятых в проектном управлении рейтингов сложности проекта и рискованности проекта
Германия	– используются совместно системы оценки личности работника и системы оценки производительности и при их комбинации смешанные системы
Япония	– ориентация на ценности
США	– особенностью является концепция дифференцированной оплаты за сопоставимую работу

*Составлено автором по материалам исследования*

Исходя из анализа зарубежного опыта, действующих методик, теоретических и практических основ проектного управления, можно сформулировать основные рекомендации по организации системы стимулирования государственных гражданских служащих – участников проектной деятельности.

1. Используемые коэффициенты, формулы и шкалы оценки работы государственных служащих должны быть просты и понятны всем участникам проектной деятельности, бюрократические аспекты и трудноизмеримые показатели должны быть сведены к минимуму.

2. Организация оплаты труда за участие в проектной деятельности не должна быть привязана к должностному окладу государственного служащего, занимаемой должности, классному чину, стажу работы и времени занятости в проекте. Это предусмотрено в действующей методике, так как в таком случае невозможно посчитать и доказать результат, что порождает множество бюрократических процедур и мало связано с достижением контрольных показателей проекта, то есть, по сути, является сильнейшим демотиватором).

3. В оценке участников проектной деятельности должна учитываться сложность (трудоемкость работы), а не время занятости, как предусмотрено в действующей методике. Оплата участия в проекте по затратам времени имеет ряд существенных недостатков: не мотивирует на достижение результатов; требует сложных

технологий учета и методик оценки потраченного времени; если методики использованы некорректно, происходит увеличение трудозатрат [13].

4. Оплата должна быть организована отдельно от оплаты основной деятельности и в ее основе должна лежать только оценка участия через оценку вклада участника в достижение целей, задач и показателей проекта.

5. Средства на оплату труда участников должны закрепляться на стадии формирования проекта и составления его бюджета. Они должны быть предусмотрены в статье «Проектная премия». Контроль расходования этих средств должно осуществлять, например, Казначейство России или любой другой финансовый государственный орган.

6. Оценка работы участников проектной деятельности и выплата части проектной премии не должна быть привязана к календарному году (сейчас в соответствии с действующей методикой премию выплачивают 4 раза в год по итогам работы за каждый квартал и год – такой порядок выплат является сильнейшим демотиватором). Указанная оценка и выплаты должны быть привязаны исключительно к контрольным точкам реализации проекта, этапам реализации проекта и окончанию проекта [12].

7. Сэкономленные средства по статье «Проектная премия» в силу ряда причин (например, недостижение участниками проектной деятельности показателей, несоблюдение сроков, введение штрафных санкций и т. д.) возвращаются в бюджет РФ и не подлежат перераспределению между другими участниками.

8. Показатели оценки участников проектной деятельности должны быть одинаковы для всех участников, независимо от ролей. Разница должна быть только в том, что руководителя проекта оценивает проектный офис, а всех остальных участников оценивает руководитель проекта [12].

9. Проектная премия, взятая за 100 % по итогам реализации проекта, должна быть распределена следующим образом:

- не менее 70 % размера премии выплачивается только по окончании проекта;
- 20 % – по итогам завершения определенного этапа реализации проекта;
- 10 % – по итогам прохождения промежуточных контрольных точек проекта, если они предусмотрены.

10. Возможно предусмотреть ограничение выплаты размера проектных премий: проектное вознаграждение должно быть не ниже 30 – 50 % в структуре дохода руководителя проекта и не ниже 15 % в доходе участников проектной деятельности. Цель ограничений – примерное определение размера проектной премии в бюджете проекта [15].

11. Рекомендации по подбору показателей оценки участников проекта:

- руководитель проекта – соблюдение сроков, бюджета и качества проекта, работа в команде, взаимодействие с внешней средой;
- участники проектной команды – выполнение задач и достижение показателей в срок и требуемого качества, эффективность взаимодействия в проектной команде.

12. Руководителям проекта премия должна выплачиваться по итогам проекта, если он длится не более года; если более года – по значимым этапам. Всем остальным участникам проекта премия должна выплачиваться по ключевым точкам и этапам, в которых они принимали участие (не менее 60 %) и по итогам проекта (не более 40 %).

13. При формировании системы оценки должно учитываться не более 5-3 показателей, характеризующих результат и эффективность и не надо пытаться учитывать все виды активности участников [14].

14. В органах власти целесообразно создать специальную группу, осуществляющую в течение года мониторинг и контроль за выполнением государственными органами исполнительной власти установленных им целевых показателей деятельности и оценивающую результаты, достигнутые по итогам года. В группу, помимо штатных сотрудников органа исполнительной власти, могут также включаться при необходимости, независимые эксперты – ученые, представители общественных организаций и объединений. При этом возможны два варианта принятия решений о материальном стимулировании конкретных гражданских служащих:

- единоличное, когда решение принимает руководитель органа государственной власти, на основании заключений группы;
- коллегиальное, когда решение принимает коллегия органа государственной власти, на основании заключений группы [8].



В результате анализа практики использования проектно-целевого подхода в органах исполнительной власти установлено, что при этом подходе кадровый менеджмент предполагает большую гибкость при отборе кандидатов на государственную службу. Опыт применения проектно-целевой модели показал, что значителен риск увеличения расходов и численности госаппарата. Это, в частности, обусловлено тем, что внедрение проектно-целевой модели в развивающихся странах с патерналистскими системами ведет к снижению качества управления. В связи с этим рекомендуется повышение качества формальных кадровых процедур и использование при оплате труда государственных служащих, занятых в проектной деятельности такого критерия, как персональная эффективность.

Разработанные рекомендации позволяют скорректировать используемый подход к материальному и нематериальному стимулированию участников проектной деятельности в органах исполнительной власти РФ на основе анализа методов и инструментов материального и нематериального стимулирования участников проектной деятельности в органах исполнительной власти передовых стран.

Значимость проведенной научно-исследовательской работы состоит в определении традиционных и современных принципов, методов и инструментов управления проектной деятельностью в бизнесе и в государственных органах исполнительной власти; установлении на основе сравнительного анализа основных методов и инструментов материального и нематериального стимулирования участников проектной деятельности в органах исполнительной власти и в бизнесе в российской и зарубежной практике. Практическую значимость также имеют рекомендации по адаптации в РФ эффективных методов и инструментов материального и нематериального стимулирования участников проектной деятельности в органах исполнительной власти на примере передовых стран.

Область применения: основные положения, выводы и рекомендации могут быть применены при совершенствовании методов и инструментов материального и нематериального стимулирования участников проектной деятельности в органах исполнительной власти Российской Федерации. Также результаты данной работы могут быть использованы в учебном процессе при подготовке учебно-методических материалов с целью реализации практико-ориентированного подхода в рамках современных образовательных стандартов.

#### Библиографический список

1. Указ Президента Российской Федерации «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» от 07.05.2018 г. № 204 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kremlin.ru/acts/bank/43027> (дата обращения: 09.02.2019).
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / 10-е изд.; пер. с англ. под ред. С. К. Мордвина. – СПб.: Питер, 2017. – 848 с.
3. Красильников, Д. Р. Факторы деформации проектного управления в органах государственной власти (из опыта реализации Государственной политики в современной России) / Д. Р. Красильников, М. Н. Якимова // *Ars administrandi*. – 2015. – № 2. – С. 36-48.
4. Морковкин, Д. Е. Организационное проектирование системы управления знаниями // *Образовательные ресурсы и технологии*. – 2013. – № 2 (3). – С. 74-80.
5. Морковкин, Д. Е. Социально-экономические аспекты устойчивого развития экономики территорий // *Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление*. – 2014. – № 1 (7). – С. 4-11.
6. Панина, О. В. Внутренняя среда принятия решений в системе государственного и муниципального управления // *Финансы и кредит*. – 2004. – № 25 (163). – С. 32-35.
7. Прокофьев, С. Е. и др. Развитие институтов устойчивого развития / С. Е. Прокофьев, И. А. Рождественская, Н. А. Барменкова, И. А. Кабалинский, А. П. Галкин, И. Н. Ильина, А. А. Савельев // *Управление устойчивым развитием*. – Санкт-Петербург, 2015. – С. 84-110.
8. Сурманидзе, И. Н. и др. К вопросу о законодательстве и служебной практике иностранных государств в сфере нематериального стимулирования государственных служащих романо-германской правовой системы / И. Н. Сурманидзе, В. В. Куликов, А. Б. Коновалова // *Безопасность бизнеса*. – 2018. – № 1. – С. 44-51.
9. Шедько, Ю. Н. Антикоррупционная устойчивость государственных и муниципальных служащих в системе устойчивого развития региона // *Современные проблемы науки и образования*. [*Business security*] – 2014. – № 6. – С. 385.

10. Шедько, Ю. Н. Особенности управления функционированием и развитием региональных социально-экономических систем в условиях глобализации // Аудит и финансовый анализ. – 2010. – № 2. – С. 433-437.
11. Шубцова, Л. В. Современные тенденции формирования фонда оплаты труда государственных служащих федеральных органов исполнительной власти // Современные проблемы науки и образования – 2014. – № 6. – С. 445.
12. Bezes, P. Public Sector Reform in France: Views and Experiences from Senior Executives [Электронный ресурс] / P. Bezes, G. Jeannot // Country Report as part of the COCOPS Research Project, May 2013. – Режим доступа: [http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2013/06/France\\_WP3-Country-Report.pdf](http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2013/06/France_WP3-Country-Report.pdf) (дата обращения: 09.02.2019).
13. Peterson, T. M. Motivation: how to increase project team performance [Электронный ресурс] // Project Management Institute. – Режим доступа: <https://www.pmi.org/learning/library/motivation-increase-project-team-performance-7234> (дата обращения: 09.02.2019).
14. Project Employee: from Glossary of Terms [Электронный ресурс] // The State of Alaska, Alaska Department of Administration & Alaska Department of Administration, Personnel and Labor Relations. – Режим доступа: [https://definedterm.com/project\\_employee](https://definedterm.com/project_employee) (дата обращения: 09.02.2019).
15. Ways your workplace can be impacting your motivation [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://globalnews.ca/news/3767917/6-ways-your-workplace-can-be-impacting-your-motivation/> (дата обращения: 09.02.2019).

#### References

1. Ukaz Prezidenta Rossiiskoi Federatsii «O natsional'nykh tselyakh i strategicheskikh zadachakh razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2024 goda» ot 07.05.2018 g. № 204 [President's Decree «On the national goals and strategic objectives of the development of the Russian Federation for the period up to 2024» dated on May 07, 2018 № 204]. Available at: <http://kremlin.ru/acts/bank/43027> (accessed 09.02.2019).
2. Armstrong M. Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami [The practice of human resource management]; 10-e izd., per. s angl. pod red. S. K. Mordvina. – SPb.: Piter, 2017. – 848 p.
3. Krasil'nikov D. R., Yakimova M. N. Faktory deformatsii proektnogo upravleniya v organakh gosudarstvennoi vlasti (iz opyta realizatsii Gosudarstvennoi politiki v sovremennoi Rossii) [Factors of deformation of project management in government bodies (from the experience of implementing State Policy in modern Russia)], Ars administrandi, 2015, I. 2, pp. 36-48.
4. Morkovkin D. E. Organizatsionnoe proektirovanie sistemy upravleniya znaniyami [Organizational Designing a Knowledge Management System], Obrazovatel'nye resursy i tekhnologii, 2013, I. 2 (3), pp. 74-80.
5. Morkovkin D. E. Sotsial'no-ekonomicheskie aspekty ustoichivogo razvitiya ekonomiki territorii [Socio-economic aspects of sustainable development of the economy of territories], Vestnik Moskovskogo universiteta im. S. Yu. Vite. Seriya 1: Ekonomika i upravlenie, 2014, I. 1 (7), pp. 4-11.
6. Panina O. V. Vnutrennyaya sreda prinyatiya reshenii v sisteme gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya [Internal decision-making environment in the system of state and municipal administration], Finansy i kredit [Finance and credit], 2004, I. 25 (163), pp. 32–35.
7. Prokof'ev S. E., Rozhdestvenskaya I. A., Barmenkova N. A., Kabalinskii I. A., Galkin A. P., Il'ina I. N., Savel'ev A. A. Razvitie institutov ustoichivogo razvitiya [Development of institutions for sustainable development], Upravlenie ustoichivym razvitiem [Sustainable development management], Sankt-Peterburg, 2015, pp. 84-110.
8. Surmanidze I. N., Kulikov V. V., Konovalova A. B. K voprosu o zakonodatel'stve i sluzhebnoi praktike inostrannykh gosudarstv v sfere nematerial'nogo stimulirovaniya gosudarstvennykh sluzhashchikh romano-germanskoj pravovoi sistemy [On the issue of legislation and official practice of foreign countries in the field of non-material incentives for civil servants of the Roman-Germanic legal system], Bezopasnost' biznesa [Business security], 2018, I. 1, pp. 44-51.
9. Shed'ko Yu. N. Antikorruptsiionnaya ustoichivost' gosudarstvennykh i munitsipal'nykh sluzhashchikh v sisteme ustoichivogo razvitiya regiona [Anti-corruption sustainability of state and municipal employees in the system of sustainable development of the region], Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya [Modern problems of science and education], 2014, I. 6, p. 385.
10. Shed'ko Yu. N. Osobennosti upravleniya funktsionirovaniem i razvitiem regional'nykh sotsial'no-ekonomicheskikh sistem v usloviyakh globalizatsii [Features of the management of the functioning and development of regional socio-economic systems in the context of globalization], Audit i finansovyi analiz [Audit and financial analysis], 2010, I. 2, pp. 433-437.
11. Shubtsova L. V. Sovremennye tendentsii formirovaniya fonda oplaty truda gosudarstvennykh sluzhashchikh federal'nykh organov ispolnitel'noi vlasti [Current trends in the formation of the wage fund for civil servants of federal executive bodies], Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya, [Modern problems of science and education] 2014, I. 6, pp. 445.

12. Bezes, P., Jeannot G. Public Sector Reform in France: Views and Experiences from Senior Executives, Country Report as part of the COCOPS Research Project, May 2013. Available at: [http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2013/06/France\\_WP3-Country-Report.pdf](http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2013/06/France_WP3-Country-Report.pdf) (accessed 09.02.2019).
13. Peterson, T. M. Motivation: how to increase project team performance, Project Management Institute. Available at: <https://www.pmi.org/learning/library/motivation-increase-project-team-performance-7234> (accessed 09.02.2019).
14. Project Employee: from Glossary of Terms, The State of Alaska, Alaska Department of Administration & Alaska Department of Administration, Personnel and Labor Relations. Available at: [https://definedterm.com/project\\_employee](https://definedterm.com/project_employee) (accessed 09.02.2019).
15. Ways your workplace can be impacting your motivation. Available at: <https://globalnews.ca/news/3767917/6-ways-your-workplace-can-be-impacting-your-motivation/> (accessed 09.02.2019).