

(ОЗНАКОМИТЕЛЬНЫЙ ФРАГМЕНТ)

**БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

УДК 331.101.3

**Давидов Пинхас**

**МОТИВАЦИЯ РАБОТНИКОВ  
ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА ИЗРАИЛЯ**

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук  
по специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством  
(специализация – менеджмент)

Минск, 2017

Научная работа выполнена в Белорусском государственном университете

Научный руководитель – **Лукин Сергей Владимирович**  
доктор экономических наук, доцент,  
заведующий кафедрой международного  
менеджмента экономического факультета  
Белорусского государственного университета.

Официальные оппоненты: **Голубев Константин Иванович**  
доктор экономических наук, доцент,  
профессор кафедры маркетинга  
УО «Белорусский государственный  
экономический университет»;

**Попова Ирина Гавриловна**  
кандидат экономических наук,  
ведущий научный сотрудник отдела  
прогнозирования доходов населения  
ГНУ «Научно-исследовательский  
экономический институт  
Министерства экономики  
Республики Беларусь».

Оппонирующая организация – Учреждение «Научно-исследовательский институт труда Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь».

Защита состоится 20 июня 2017 г. в 14:00 на заседании совета по защите диссертаций Д 02.01.15 при Белорусском государственном университете по адресу: 220030, г. Минск, ул. Ленинградская, 8, (юридический факультет), ауд. 407.

Телефон ученого секретаря 8 (017) 328 58 98.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Белорусского государственного университета.

Автореферат разослан «    » мая 2017 г.

Ученый секретарь  
совета по защите диссертаций,  
д.э.н., профессор

В.Ф. Байнев

## КРАТКОЕ ВВЕДЕНИЕ

Уровень экономического, политического и социального развития государства во многом определяется результатами деятельности государственных органов. Именно сотрудники государственных органов участвуют в разработке общенациональных целей и приоритетов, формировании и реализации различных аспектов государственной политики. В связи с этим повышение эффективности профессиональной деятельности государственных служащих является одним из важнейших направлений реформы государственной службы наряду с развитием технологий в сфере государственного управления. Одним из приоритетных направлений реформы государственного управления является повышение эффективности труда государственных служащих, что неразрывно связано с изменением существующей мотивационной системы и механизма стимулирования труда персонала государственных организаций.

Эффективность функционирования государственных структур определяется, как известно, соотношением результатов деятельности этих органов и затратами на получение этих результатов. Для того чтобы оптимизировать этот показатель необходимо усилить научно-методическое обеспечение решения данных проблем, в том числе посредством совершенствования форм, принципов и методов мотивации труда государственных служащих.

В основе данной работы лежит анализ подходов исследователей к изучению методологии трудовой мотивации, социальной и возрастной психологии, инноваций в управлении персоналом. Проблемами мотивации персонала, в том числе государственных служащих, занимались многие ученые, в исследованиях которых отразились различные аспекты трудовой мотивации, отличающиеся в силу ее многогранности значительным разнообразием научных подходов и концепций. Исследования, изучающие теоретические основы трудовой мотивации, сущности категории «мотивация», отражены в работах С. Адамса, К. Альдерфера, Д. Барбуто, М. Вебера, О.С. Виханского, Н.А. Волгина, В. Врума, Б.М. Генкина, В.И. Герчикова, А.А. Дикаревой, Э. Дисси, Т.И. Заславской, Н.И. Захарова, Э. Лоулера, Э. Локка, Д. Мак Грегора, Д. Мак Клеланда, К.С. Микульского, А. Маслоу, Э. Мэйо, Г. Олдхама, Д.В. Оучи, Л. Портера, Б.Ф. Скиннера, Ф. Тейлора, Л.Е. Тихоновой, Э.А. Уткина, Л. Фестингера, Д. Хакмана, Ф. Хедоури, Ф. Херцберга, В.А. Ядова и др. Проблемам мотивации государственных служащих были посвящены труды таких ученых, как К. Юркевич, Д. Пери, Х. Рейни, В. Бредли, Л. Вайз и др.

Неоднозначность мотивационного процесса, его зависимость от личностных характеристик работника, поиск инновационных подходов к управлению процессом мотивации определили актуальность выбора темы исследования и необходимость разработки целостной концепции мотивирования персонала

государственной службы. Теоретическая важность данного исследования заключается в развитии методологии исследования трудовой мотивации государственных служащих, в уточнении сущности трудовой мотивации государственных служащих, в анализе особенностей трудовой мотивации государственных служащих, связанных с их личностными характеристиками. Практическая значимость диссертационного исследования заключается в анализе механизмов развития трудовой мотивации и разработке практических рекомендаций для развития трудовой мотивации государственных служащих.

## **ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**Связь работы с крупными научными программами (проектами) и темами.** Диссертационное исследование выполнено в рамках научно-исследовательской работы по теме "Теория и практика современного менеджмента" кафедры международного менеджмента БГУ, Рег. № 20131721 в ГКНТ Республики Беларусь.

**Цель и задачи исследования.** Цель диссертационного исследования состоит в развитии теоретико-методологических основ мотивации труда работников государственного сектора Израиля, разработке рекомендаций по совершенствованию механизма мотивации работников госсектора. В соответствии с целью исследования были поставлены и решены следующие задачи:

- развить теоретико-методологические основы мотивации труда работников государственного сектора, в том числе уточнить определения понятий «мотивация государственного служащего», «мотивационный пакет»;
- выявить особенности мотивации персонала государственного сектора по сравнению с мотивацией частного сектора экономики Государства Израиль;
- выявить половые, статусные, возрастные, образовательные и стажевые особенности мотивации персонала государственного сектора Израиля;
- разработать методику построения индивидуального мотивационного пакета с учетом индивидуально-личностных характеристик и потребностей работников государственного сектора Государства Израиль.

**Объектом исследования** является персонал организаций государственного сектора Государства Израиль.

**Предметом исследования** являются теоретические и практические аспекты мотивации персонала государственного сектора Государства Израиль. Выбор объекта и предмета исследования обусловлен актуальностью темы диссертационной работы, необходимостью повышения эффективности работы органов государственного управления и уровня удовлетворенности граждан Израиля полученными государственными услугами.

**Научная новизна и теоретическая значимость** диссертационного исследования заключается в развитии теоретических основ мотивации труда работников государственного сектора, в том числе уточнении определений «мотивация государственного служащего», «мотивационный пакет». Впервые было проведено широкомасштабное изучение особенностей мотивации персонала государственного сектора Израиля (по сравнению с частным сектором), а также выявлены половые, статусные, возрастные, образовательные и стажевые особенности мотивации посредством трех различных методик. Была предложена авторская методика построения индивидуального мотивационного пакета на основе личностных характеристик и потребностей работников государственного сектора.

**Положения, выносимые на защиту.** В диссертационной работе сформулированы новые научные положения, имеющие в совокупности необходимую теоретико-методологическую и практическую значимость.

1. Уточнены определения понятий «мотивация государственного служащего», «мотивационный пакет». В отличие от существующих определений, мотивация государственных служащих определена на основе синтеза классического и современного подходов к мотивации труда и особенностям мотивации государственных служащих, как побуждение сотрудников к активной деятельности по достижению ими конкретных целей, соответствующих целям государства, при помощи системы мер воздействия, с учетом высокой степени ответственности госслужащих, их ценностных ориентаций и личностных характеристик.

При рассмотрении понятия «мотивационный пакет» было впервые предложено учитывать индивидуальные достижения работника и его потребности физиологического, социального и психологического уровней при предоставлении сотруднику государственных органов дополнительных возможностей, компенсаций и льгот, материальных и нематериальных стимулов. Такое определение дает возможность оптимизировать расходы средств организации в ходе деятельности по стимулированию мотивации труда сотрудников государственных органов.

2. Выявлены различия в мотивации персонала в зависимости от формы собственности организации (государственный и частный секторы экономики). В результате анализа собранных данных выявлено, что преобладающей в обоих секторах является внутренняя мотивация, однако у персонала частных фирм она выражена сильнее. У персонала частных фирм сильнее потребность в высокой заработной плате, власти; у персонала госсектора сильнее потребность в четком структурировании работы, социальных контактах, разнообразии функций. Исследование показало, что распространенность инструментального типа мотивации среди персонала госсектора ниже, чем у персонала частных фирм.

3. В результате анализа половых, статусных, возрастных, образовательных и стажевых особенностей мотивации персонала государственного сектора Израиля выявлены следующие различия. У мужского персонала сильнее потребность в материальном вознаграждении, власти; а у женского – потребность в хороших условиях работы, четком структурировании работы, социальных контактах, потребность быть креативным работником. Кроме того, среди мужчин распространенность хозяйского типа мотивации выше, чем среди женщин, а распространенность профессионального и люмпенского типа среди женщин выше, чем среди мужчин. Выявлено также, что у управленческого персонала выше внутренняя мотивация и интернализация цели, сильнее потребность во власти и в ощущении востребованности. У рабочих и служащих, не являющихся менеджерами, сильнее выражается потребность в хороших условиях работы, четком структурировании работы, потребность в социальных контактах. Выявлена корреляция между возрастом работника и значениями мотивационных факторов: чем старше работник, тем сильнее потребность в хороших условиях работы, четком структурировании работы, социальных контактах, разнообразии, потребность быть креативным работником и тем слабее потребность в материальном вознаграждении и власти. Существуют различия в направленности мотивации в зависимости от уровня образования работника. Среди персонала со второй академической степенью преобладающим источником мотивации является внутренняя мотивация. Потребность в хороших условиях работы сильнее в группах среди работников со средним и младшим инженерным образованием, нежели среди работников с академической степенью; потребность в четком структурировании работы и потребность в социальных контактах сильнее среди работников с младшим инженерным образованием, нежели среди работников с академической степенью. В группе новичков сильнее, чем в группе работников со стажем потребность во влиятельности и власти, а в группе работников со стажем сильнее выразились потребности в четком структурировании работы, социальных контактах, разнообразии и развитии как личности.

Новизна подхода определяется тем, что впервые была рассмотрена совокупность половых, статусных, возрастных, образовательных и стажевых особенностей мотивации персонала государственных учреждений Израиля. Это позволяет построить мотивационный профиль работника и разработать индивидуальный мотивационный пакет.

4. Разработка методики построения индивидуального мотивационного пакета на основе личностных характеристик и потребностей работника, а также практических рекомендаций по повышению мотивации работников государственного сектора Израиля. В отличие от существующих в практике государственных учреждений Израиля методов повышения мотивации, представленная методика построения индивидуального мотивационного пакета основывается

на личностных характеристиках и потребностях работника. Методика включает построение мотивационного профиля работника, адаптацию «задачи о ранце» (knapsack problem) и «жадного алгоритма» (greedy algorithm) для её решения, алгоритм ROC (Rank Order Clustering Algorithm) для кластеризации мотивационных факторов и практические рекомендации по удовлетворению актуальных потребностей. Новизна и особенность данной методики заключаются в том, что она основывается на задаче математической оптимизации и позволяет получить быстрое приближенное решение и выявить те мотивационные факторы, на которые надо акцентировать управленческую деятельность. Это позволяет оптимально распределять управленческие и другие организационные ресурсы.

**Личный вклад соискателя.** Диссертация является целостным и законченным научным трудом, выполненным соискателем самостоятельно на основе изучения экономической литературы. Выносимые на защиту положения разработаны соискателем лично, имеют научную новизну, теоретическую и практическую экономическую значимость.

**Апробация результатов диссертации.** Основные результаты исследования апробированы на 19 международных научно-практических конференциях: «Мировая наука и современное общество: актуальные вопросы экономики, социологии и права» (Саратов, 2014), «Современный взгляд на проблемы экономики и менеджмента» (Уфа, 2015), «Кризис экономической системы как фактор нестабильности современного общества» (Саратов, 2015), «Актуальные научные исследования в современном мире» (Переяслав-Хмельницкий, 2015, 2016), «Решение проблем развития предприятий: роль научных исследований» (Краснодар, 2016), «Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире» (Санкт-Петербург, 2016), «Гуманитарные науки в XXI веке» (Москва, 2016), «Актуальные вопросы экономических наук» (Новосибирск, 2016), «International innovation research» (Пенза, 2016), «Экономика и менеджмент: от теории к практике» (Ростов-на-Дону, 2016), «World Science: problems and innovation» (Пенза, 2016), «Актуальные вопросы экономических наук» (Новосибирск, 2016), «Наука и образование: прорывные инновационные исследования» (Пенза, 2016), «Государственное и муниципальное управление в XXI веке» (Новосибирск, 2016), « Научная дискуссия: актуальные вопросы, достижения и инновации» (Пенза, 2016), «Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития» (Новосибирск, 2016), «Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд» (Новосибирск, 2016), «Экономика, управление и право: инновационное решение проблем» (Пенза, 2016).

Результаты проведенного исследования были включены в программу обучения следующих учебных заведений Израиля: Центр профессионального обучения (Иерусалим, Ашдод), ORT – Колледж для младших инженеров (Иерусалим). Разработанный в ходе исследования алгоритм для определения «мотива-

ционного пакета» персонала апробирован в следующих организациях: Институт национального страхования, Национальная библиотека Израиля, MS-Alum, общественный кооператив "Эгед".

**Опубликованность результатов диссертации.** По теме диссертации опубликованы 27 научных работ: в том числе 5 статей в научных изданиях, соответствующих п. 18 Положения о присуждении ученых степеней и присвоении ученых званий в Республике Беларусь (объемом 2,5 авторских листа); 22 статьи в сборниках научных статей и сборниках материалов научных конференций.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, общей характеристики работы, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений. Общий объем работы – 144 страницы, в том числе 32 страницы занимают 11 иллюстраций и 57 таблиц. Библиографический список, включающий 196 источников (в том числе 27 собственных публикаций автора), занимает 16 страниц. Список приложений занимает 15 страниц.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

### Основные научные результаты диссертации.

1. Развита теоретико-методологические основы мотивации труда работников государственного сектора, в том числе уточнены определения понятий «мотивация государственного служащего», «мотивационный пакет» [1, 2, 5, 6, 23, 24]:

В отличие от существующих определений, мотивация государственных служащих определена на основе синтеза классического и современного подходов к мотивации труда и особенностям мотивации государственных служащих, как побуждение сотрудников к активной деятельности по достижению ими конкретных целей, соответствующих целям государства, при помощи системы мер воздействия с учетом высокой степени ответственности госслужащих, их ценностных ориентаций и личностных характеристик.

При рассмотрении понятия «мотивационный пакет» было впервые предложено учитывать индивидуальные достижения работника и его потребности физиологического, социального и психологического уровней при предоставлении сотруднику государственных органов дополнительных возможностей, компенсаций и льгот, материальных и нематериальных стимулов. Такое определение дает возможность оптимизировать расходы средств организации в ходе деятельности по стимулированию мотивации труда.

Новизна определяется отсутствием в практике управления персоналом в государственных и муниципальных учреждениях способов индивидуального мотивирования с учетом мотивационного профиля работника, применение которых будет способствовать системной актуальной политике по повышению эффективности органов государственного управления и уровня удовлетворенности граждан Израиля полученными государственными услугами. Это позволяет: а) рассматривать мотивацию государственных служащих как менее «эгоистичную» и более «альтруистичную», чем мотивация персонала в частном секторе; б) обосновать важность построения индивидуального «мотивационного пакета» на основе мотивационного профиля работника.

2. Выявлены различия в мотивации персонала в зависимости от формы собственности организации (государственный и частный секторы экономики). Преобладающей в обоих секторах является внутренняя мотивация, однако у персонала частных фирм она выражена сильнее. У персонала частных фирм сильнее потребность в высокой заработной плате, влиятельности и власти, а у персонала госсектора сильнее потребность в четком структурировании работы, социальных контактах, разнообразии, потребность быть креативным работником. Кроме того, распространенность инструментального типа мотивации среди персонала госсектора ниже, чем у персонала частных фирм [5, 23, 24].

3. Выявлены половые, статусные, возрастные, образовательные и стажевые особенности мотивации персонала государственных учреждений Израиля.

В результате анализа половых, статусных, возрастных, образовательных и стажевых особенностей мотивации персонала государственного сектора Израиля выявлены следующие различия:

- у мужского персонала выявлено преобладание внешней мотивации, которая выражается в направленности на одобрение другими. У мужского персонала сильнее потребность в материальном вознаграждении, власти, а у женского – потребность в хороших условиях работы, четком её структурировании, социальных контактах, потребность быть креативным работником. Кроме того, среди мужчин распространённость хозяйского типа мотивации выше, чем среди женщин, а распространённость мотивации профессионального и люмпенского типа среди женщин выше, чем среди мужчин. [4, 8, 14, 25, 26];

- у управленческого персонала выше внутренняя мотивация и интернализация цели, сильнее потребность во власти, потребность в ощущении востребованности. У рабочих и служащих, не являющихся менеджерами, сильнее выражается потребность в хороших условиях работы, четком структурировании работы, потребность в социальных контактах [9, 17, 18, 19];

- в младшей возрастной группе (до 42 лет – медианный возраст) внутренняя мотивация значимо выше, чем в старшей возрастной группе (старше 42 лет). Кроме того, в младшей возрастной группе сильнее потребность в материальном вознаграждении, власти. В старшей возрастной группе сильнее потребность в хороших условиях работы, четком структурировании работы, социальных контактах. Выявлена корреляция между возрастом работника и значениями мотивационных факторов: чем старше работник, тем сильнее потребность в хороших условиях работы, четком структурировании работы, социальных контактах, разнообразии, потребность быть креативным работником и тем слабее потребность в материальном вознаграждении и власти [3, 7, 10, 11, 12, 13];

- существуют различия в направленности мотивации в зависимости от уровня образования работника. Среди персонала со второй академической степенью преобладающим источником мотивации является внутренняя мотивация. Потребность в хороших условиях работы сильнее в группах среди работников со средним и младшим инженерным образованием, нежели среди работников с академической степенью; потребность в четком структурировании работы и потребность в социальных контактах сильнее среди работников с младшим инженерным образованием, нежели среди работников с академической степенью [20, 21, 22].

- в группе новичков сильнее, чем в группе работников со стажем потребность во влиятельности и власти, а в группе работников со стажем сильнее

выразились потребности в четком структурировании работы, социальных контактах, разнообразии и развитии как личности [15, 16, 27].

Анализ влияния личностных характеристик (пол, статус, образование, возраст и стаж) работников государственных учреждений Израиля позволяет построить мотивационный профиль работника и разработать эффективный индивидуальный мотивационный пакет.

4. Разработана методика построения индивидуального мотивационного пакета на основе личностных характеристик и потребностей работника и разработаны практические рекомендации по повышению мотивации работников государственного сектора Израиля. Особенность данной методики заключается в том, что она основывается на задаче математической оптимизации и позволяет получить быстрое приближенное решение о тех мотивационных факторах, на которые надо акцентировать управленческую деятельность. Это позволяет оптимально распределять организационные ресурсы на меры, направленные на удовлетворение актуальных потребностей персонала: 1) физиологические (потребность в хорошем материальном вознаграждении и хороших условиях работы); 2) социальные (потребность в социальных контактах, потребность во власти, потребность в долгосрочных и стабильных взаимоотношениях, потребность в завоевании признания, потребность в общественно полезной работе); 3) психологические (потребность в четком структурировании работы и наличии обратной связи, потребность ставить для себя сложные цели, потребность в разнообразии, потребность быть креативным работником, потребность в самосовершенствовании и росте). В отличие от существующих в практике государственных учреждений Израиля методов повышения мотивации (они основаны, в основном, на премиальных системах), представленная методика построения индивидуального мотивационного пакета основывается на личностных характеристиках и потребностях работника. Предложенная методика включает: построение мотивационного профиля работника, адаптацию «задачи о ранце» (knapsack problem) и «жадного алгоритма» (greedy algorithm) для её решения, алгоритм ROC (Rank Order Clustering Algorithm) для кластеризации мотивационных факторов и практические рекомендации по удовлетворению актуальных потребностей [3, 4, 9, 16, 22].

**Рекомендации по практическому использованию результатов.** Выводы и рекомендации, содержащиеся в диссертации, могут быть использованы органами государственного и муниципального управления Государства Израиль при реализации задач по повышению мотивации персонала, что позволит увеличить эффективность государственного и муниципального управления и уровень удовлетворенности граждан Израиля полученными государственными услугами. Представленная диссертационная работа может также служить основой при

проведении дальнейших исследований, посвященных вопросам мотивации персонала второго и третьего сектора экономики Израиля.

Результаты проведенного исследования были включены в программу обучения следующих учебных заведений Израиля: Ортодоксальный Центр профессионального обучения (Иерусалим) (акт от 15.02.2017 г.), ОРТ – Колледж для младших инженеров (акт от 07.02.2017 г.), Ортодоксальный Центр профессионального обучения (Ашдод) (акт от 06.02.2017 г.). Разработанная методика построения индивидуального мотивационного пакета на основе личностных характеристик работника и практические рекомендации по повышению мотивации апробированы в следующих организациях: Национальная библиотека Израиля (справка от 11.01.2017) Институт национального страхования (справка от 21.03.2017), MS-Alum (Mishor Adumim) (акт от 05.01.2017 г.), общественный транспортный кооператив «Эгед» (акт от 05.02.2017 г.).

Результаты диссертационного исследования могут быть использованы в практической деятельности государственных органов Республики Беларусь.

## **СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ СОИСКАТЕЛЯ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

*Статьи в научных изданиях, включенных в перечень изданий, рекомендуемых ВАК Республики Беларусь для опубликования результатов диссертационных исследований:*

1. Давидов, П. Г. Проблемные вопросы материального стимулирования госсектора Израиля / П. Г. Давидов // Проблемы современной экономики. – 2014. – № 2. – С. 326–329.
2. Давидов, П. Г. Материальное стимулирование как средство повышения эффективности работы госсектора Израиля / П. Г. Давидов // Новая экономика. – 2014. – № 1. – С. 252–257.
3. Давидов, П. Г. Возрастные аспекты мотивации работников госсектора Израиля / П. Г. Давидов // Проблемы современной экономики. – 2016. – № 3. – С. 73–75.
4. Давидов, П. Г. Гендерные аспекты мотивации работников госсектора Израиля / П. Г. Давидов // Новая экономика. – 2016. – № 2. – С. 190–196.
5. Давидов, П. Г. Мотивация работников госсектора Израиля – тенденции и закономерности / П. Г. Давидов // Проблемы современной экономики. – 2017. – № 1. – С. 158–161.

*Статьи в сборниках научных статей и сборниках материалов научных конференций:*

6. Давидов, П. Г. Проблемы материального стимулирования труда госсектора Израиля / П. Г. Давидов // Мировая наука и современное общество: ак-

туальные вопросы экономики, социологии и права : материалы VI Междунар. науч.-практ. инт.-конф., Саратов, 26 сент. 2014 г. / Центр проф. менеджмента «Академия Бизнеса» ; отв. ред. А. Н. Плотников. – Саратов, 2014. – С. 46–49.

7. Давидов, П. Г. Возрастные различия мотивации персонала / П. Г. Давидов // Современный взгляд на проблемы экономики и менеджмента : сб. науч. тр. по итогам междунар. науч.-практ. конф., Уфа, 10 сент. 2015 г. / Инновац. центр развития образования и науки ; редкол.: В. Г. Беспалов [и др.]. – Уфа, 2015. – Вып. 2. – С. 15–17.

8. Давидов, П. Г. Гендерные различия мотивации персонала / П. Г. Давидов // Актуальные научные исследования в современном мире : материалы IV Междунар. науч.-практ. интернет-конф., Переяслав-Хмельницкий, 21–22 авг. 2015 г. / Переяслав-Хмельниц. гос. пед. ун-т ; редкол.: В. П. Коцур (гл. ред.) [и др.]. – Переяслав-Хмельницкий, 2015. – Вып. 4. – С. 64–67.

9. Давидов, П. Г. Статусные различия трудовой мотивации персонала / П. Г. Давидов // Кризис экономической системы как фактор нестабильности современного общества : материалы VI Междунар. науч.-практ. интернет-конф., Саратов, 8 сент. 2015 г. / Центр проф. менеджмента «Академия Бизнеса» ; отв. ред. А. Н. Плотников. – Саратов, 2015. – С. 20–23.

10. Давидов, П. Г. Влияние возрастного аспекта на источники мотивации в работе персонала госсектора Израиля / П. Г. Давидов // Наука и образование: прорывные инновационные исследования : сб. науч. ст. Междунар. науч.-практ. конф., Пенза, 5 авг. 2016 г. / Междунар. центр науч. сотрудничества «Наука и Просвещение» ; под общ. ред. Г. Ю. Гуляева. – Пенза, 2016. – С. 62–67.

11. Давидов, П. Г. Влияние возрастного аспекта на мотивационный тип персонала / П. Г. Давидов // Актуальные вопросы экономических наук : материалы LI Междунар. науч.-практ. конф., Новосибирск, 1 авг. 2016 г. / Центр развития науч. сотрудничества ; под общ. ред. С. С. Чернова. – Новосибирск, 2016. – С. 136–140.

12. Давидов, П. Г. Влияние возрастного аспекта на силу мотивационных факторов / П. Г. Давидов // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика : материалы XXIV Междунар. науч.-практ. конф., Новосибирск, 31 авг. 2016 г. / Центр развития науч. сотрудничества ; под общ. ред. С. С. Чернова. – Новосибирск, 2016. – С. 61–64.

13. Давидов, П. Г. Влияние возрастного аспекта на силу мотивационных факторов / П. Г. Давидов // WorldScience: problems and innovation : сб. науч. ст. Междунар. науч.-практ. конф., Пенза, 28 июля 2016 г. / Междунар. центр науч. сотрудничества «Наука и Просвещение» ; под общ. ред. Г. Ю. Гуляева. – Пенза, 2016. – С. 54–57.

14. Давидов, П. Г. Влияние гендерного аспекта на мотивационный тип сотрудника госсектора Израиля / П. Г. Давидов // Актуальные научные исследо-

вания в современном мире : сб. науч. тр. XV Междунар. науч. конф., Переяслав-Хмельницкий, 21–22 июля 2016 г. / Переяслав-Хмельниц. гос. пед. ун-т. – Переяслав-Хмельницкий, 2016. – Вып. 7, ч. 3. – С. 5–9.

15. Давидов, П. Г. Влияние стажа на мотивационный тип персонала [Электронный ресурс] / П. Г. Давидов // Решение проблем развития предприятий: роль научных исследований : материалы X Междунар. науч.-практ. конф., Краснодар, 6 окт. 2016 г. : электрон. изд. : сб. науч. ст. / Науч.-издат. центр Априори ; редкол.: Р. В. Бисалиев [и др.]. – Краснодар, 2016. – Режим доступа: <http://www.apriori-nauka.ru/media/firm/10-2016/apriori-izdanie-78.pdf>. – Дата доступа: 02.11.2016.

16. Давидов, П. Г. Влияние стажевого аспекта на источники мотивации / П. Г. Давидов // Гуманитарные науки в XXI веке : материалы XXXIV Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 10 окт. 2016 г. / Науч. журн. «Вопросы гуманитарных наук», Науч. изд-во «Спутник +». – М., 2016. – С. 23–28.

17. Давидов, П. Г. Влияние статусного аспекта на источники мотивации / П. Г. Давидов // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире : материалы XV Междунар. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 4 окт. 2016 г. / Центр развития науч. сотрудничества ; под общ. ред. С. С. Чернова. – СПб., 2016. – С. 84–86.

18. Давидов, П. Г. Влияние статусного аспекта на мотивационный тип персонала / П. Г. Давидов // Научная дискуссия: актуальные вопросы, достижения и инновации : сб. науч. ст. Междунар. науч.-практ. конф., Пенза, 3 сент. 2016 г. / Междунар. центр науч. сотрудничества «Наука и Просвещение» ; под общ. ред. Г. Ю. Гуляева. – Пенза, 2016. – С. 73–87.

19. Давидов, П. Г. Влияние статусного аспекта на силу мотивационных факторов / П. Г. Давидов // Актуальные вопросы экономических наук : материалы LI Междунар. науч.-практ. конф., Новосибирск, 7 июля 2016 г. / Центр развития науч. сотрудничества ; под общ. ред. С. С. Чернова. – Новосибирск, 2016. – С. 81–84.

20. Давидов, П. Г. Влияние уровня образования на мотивационный тип персонала / П. Г. Давидов // International innovation research : сб. науч. ст. Междунар. науч.-практ. конф., Пенза, 7 сент. 2016 г. / Междунар. центр науч. сотрудничества «Наука и Просвещение» ; под общ. ред. Г. Ю. Гуляева. – Пенза, 2016. – С. 108–111.

21. Давидов, П. Г. Влияние уровня образования на преобладающий источник мотивации / П. Г. Давидов // Экономика, управление и право: инновационное решение проблем : сб. науч. ст. Междунар. науч.-практ. конф., Пенза, 12 сент. 2016 г. / Междунар. центр науч. сотрудничества «Наука и Просвещение» ; под общ. ред. Г. Ю. Гуляева. – Пенза, 2016. – С. 57–61.

22. Давидов, П. Г. Влияние уровня образования на силу мотивационных факторов / П. Г. Давидов // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд : материалы XLIII Междунар. науч.-практ. конф., Новосибирск, 7 сент. 2016 г. / Центр развития науч. сотрудничества ; под общ. ред. С. С. Чернова. – Новосибирск, 2016. – С. 29–34.

23. Давидов, П. Г. Влияние формы собственности на мотивационный тип работника / П. Г. Давидов // Актуальные научные исследования в современном мире : материалы XVII Междунар. науч.-практ. интернет-конф., Переяслав-Хмельницкий, 26–27 сент. 2016 г. / Переяслав-Хмельниц. гос. пед. ун-т. – Переяслав-Хмельницкий, 2016. – Вып. 9, ч. 5. – С. 6–9.

24. Давидов, П. Г. Влияние формы собственности на мощность мотивационных факторов / П. Г. Давидов // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития : материалы XXXI Междунар. науч.-практ. конф., Новосибирск, 26 сент. 2016 г. / Центр развития науч. сотрудничества ; под общ. ред. С. С. Чернова. – Новосибирск, 2016. – С. 88–92.

25. Давидов, П. Г. Гендерный аспект и источники мотивации на примере госсектора Израиля / П. Г. Давидов // Экономика и менеджмент: от теории к практике : сб. науч. тр. по итогам междунар. науч.-практ. конф., Ростов-на-Дону, 11 авг. 2016 г. / Инновац. центр развития образования и науки ; редкол.: С. Ю. Соболева [и др.]. – Ростов н/Д, 2016. – С. 30–35.

26. Давидов, П. Г. Гендерный аспект и мотивационные факторы на примере госсектора Израиля [Электронный ресурс] / П. Г. Давидов // Экономика и социум. – 2016. – №7. – Режим доступа: [http://iupr.ru/osnovnoy\\_razdel\\_\\_7\\_26\\_\\_2016](http://iupr.ru/osnovnoy_razdel__7_26__2016). – Дата доступа: 02.10.2016.

27. Давидов, П. Г. Стаж работника и сила мотивационных факторов / П. Г. Давидов // Современные научные исследования: актуальные теории и концепции : сб. материалов XIV Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 2 окт. 2016 г. / Науч. центр «Олимп». – М., 2016. – С. 71–73.

## РЭЗІЮМЭ

Давідаў Пінхас

### Матывацыя працоўнікоў дзяржаўнага сектару Ізраілю

**Ключавыя словы:** матывацыя, дзяржаўныя служачыя, матывацыйныя фактары, матывацыя дзяржаўных служачых, матывацыйны профіль, матывацыйны пакет, матэрыяльнае стымуляванне працы, нематэрыяльнае стымуляванне працы, “задача аб ранцы”, “прагны алгарытм”, алгарытм ROC (Rank Order Clustering Algorithm).

**Мэта даследавання:** тэарэтычнае абгрунтаванне і распрацоўка навукова абгрунтаванага механізму матывацыі працы работнікаў дзяржаўных устаноў Ізраіля, заснаванага на асабістых характарыстыках працаўніка, у мэтах павышэння эфектыўнасці дзяржаўнага і муніцыпальнага кіравання.

**Метады даследавання:** аналіз і сінтэз, навуковая абстракцыя, статыстычны, матэматычны, параўнанне, мадэляванне.

**Атрыманыя вынікі і іх навізна:** аўтарскае азначэнне паняццяў “матывацыя дзяржаўнага служачага”, “матывацыйны пакет”; метадыка фарміравання індывідуальнага матывацыйнага пакету на падставе асабовых характарыстык (пол, статус, узрост, адукацыя, стаж); практычныя рэкамендацыі па павышэнні матывацыі супрацоўнікоў дзяржаўных устаноў для стварэння матывацыйнага пакету на падставе матывацыйнага профілю супрацоўніка.

**Ступень выкарыстання:** атрыманыя вынікі апрабаваны і ўкаранёны ў практычную дзейнасць наступных арганізацый: Нацыянальная бібліятэка Ізраілю, Інстытут нацыянальнага страхавання, MS-Alum (Mishor Adumim), грамадскі транспартны кааператыў “Эгед”, а таксама ў адукацыйным працэсе наступных навучальных устаноў: ORT – Каледж для малодшых інжынераў (Іерусалім), Цэнтр прафесійнай адукацыі (Іерусалім), Цэнтр прафесійнай адукацыі (Ашдод).

**Галіна прымянення:** вынікі даследавання могуць быць выкарыстаны дзяржаўнымі і муніцыпальнымі ўстановамі Ізраіля для рэалізацыі задач павышэнні матывацыі персаналу ў мэтах павышэння эфектыўнасці дзяржаўнага і муніцыпальнага кіравання і ступені задаволенасці грамадзян атрыманымі дзяржаўнымі і муніцыпальнымі паслугамі, а таксама ўстановамі адукацыі ў вучэбна-навуковым працэсе. Вынікі дысертацыйнага даследавання могуць таксама выкарыстоўвацца ў практычнай дзейнасці дзяржаўных устаноў Рэспублікі Беларусь.

## РЕЗЮМЕ

Давидов Пинхас

### Мотивация работников государственного сектора Израиля

**Ключевые слова:** мотивация, государственные служащие, мотивационные факторы, мотивация государственных служащих, мотивационный профиль, мотивационный пакет, материальное стимулирование труда, нематериальное стимулирование труда, «задача о ранце», «жадный алгоритм», алгоритм ROC (Rank Order Clustering Algorithm)

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и разработка научно обоснованного механизма мотивации труда работников государственных учреждений Израиля, основанного на личных характеристиках работника, в целях повышения эффективности государственного и муниципального управления.

**Методы исследования:** анализ и синтез, научная абстракция, статистический, математический, сравнение, моделирование.

**Полученные результаты и их новизна:** авторское определение понятий «мотивация государственного служащего» и «мотивационный пакет», методика формирования индивидуального мотивационного пакета на основе личностных характеристик (пол, статус, возраст, образование, стаж), практические рекомендации по повышению мотивации сотрудников государственных учреждений для создания мотивационного пакета на основании мотивационного профиля сотрудника.

**Степень использования:** Полученные результаты внедрены в практическую деятельность следующих организаций: Национальная библиотека Израиля, Институт национального страхования, MS-Alum (Mishor Adumim), общественный транспортный кооператив «Эгед», а также в образовательном процессе следующих учебных заведений: ORT - Колледж для младших инженеров (Иерусалим), Центр профессионального обучения (Иерусалим), Центр профессионального обучения (Ашдод).

**Область применения:** результаты исследования могут быть использованы государственными и муниципальными органами управления Израиля при реализации задач по повышению мотивации персонала с целью повышения эффективности государственного и муниципального управления и степени удовлетворенности граждан полученными государственными и муниципальными услугами, а также учреждениями образования в учебно-научном процессе. Результаты диссертационного исследования могут быть также использованы в практической деятельности государственных органов Республики Беларусь.

## SUMMARY

Davidov Pinchas

### **The motivation of employees of the public sector in Israel**

**Key words:** motivation, public sector, motivational factors, motivation of employees of public sector, motivational profile, "motivational package", material stimulation of labor, non-financial incentives work, "knapsack problem", "greedy algorithm", ROC (Rank Order Clustering Algorithm)

**The purpose of research:** theoretical foundation and development of science-based mechanism of motivation of Israeli employees of public institutions, based on the personal characteristics of the worker, in order to improve the efficiency of state and municipal government.

**Methods of research:** analysis and synthesis, scientific abstraction, statistical, mathematical, comparison, modeling.

**The obtained results and their novelty:** the author's definitions of "public servant's motivation" and "motivational package", the method of formation of individual motivational package on the basis of personal characteristics (gender, status, age, education, experience), practical recommendations for improving motivate government officials to create a motivational package based on the motivational profile.

**The degree of usage:** the results of the research were used by the following organizations: National Library of Israel, National Insurance Institute, "MS - Alum", "Eged" and in educational process of the following educational institutions: ORT - College of Engineers (Jerusalem), the Center for Professional training (Jerusalem), the Center for Professional training (Ashdod)

**The area of application:** the results of the research can be applied by the state and municipal Israeli authorities in the implementation of tasks to improve employee motivation to improve the efficiency of the state management and satisfaction of citizens received state and municipal services, as well as by the educational establishments in educational and scientific process. The results of the dissertation research can also be used in the practical activities of state bodies of the Republic of Belarus.