

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Государственное управление и администрирование

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему Совершенствование системы мотивации государственных служащих:
сравнительный анализ российского и зарубежного опыта

Обучающийся

П.А.Вельгина

(Инициалы Фамилия)

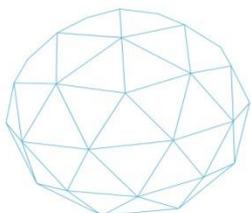
(личная подпись)

Научный

руководитель

канд.экон.наук, доцент, А.А. Шерстобитова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)



Тольятти 2022



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1. Теоретико-методологические основы мотивации труда государственных гражданских служащих.....	9
1.1. Мотивация труда: сущность, основные понятия и механизмы.....	9
1.2. Историческая ретроспектива теоретических разработок по проблеме мотивации труда государственных гражданских служащих.....	18
1.3. Методики оценки системы мотивации государственных служащих в России и за рубежом.....	27
Глава 2. Мотивация труда государственных гражданских служащих в рамках регламентации профессиональной служебной деятельности.....	35
2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности государственных гражданских служащих на примере Министерства Спорта Хабаровского края.....	35
2.2. Должностные обязанности государственных гражданских служащих.....	45
2.3. Оценка системы мотивации российских государственных служащих.....	56
Глава 3. Совершенствование системы механизмов мотивации государственных гражданских служащих.....	68
3.1. Деятельный подход в исследовании особенностей мотивации госслужащих.....	68
3.2. Формирование внешней и внутренней мотивации государственных служащих, как реализация комплексного подхода.....	75
3.3. Проектное предложение по совершенствованию системы мотивации государственных гражданских служащих и оценка данного предложения.....	79
Заключение.....	87

Список используемой литературы.....	93
Приложение А Подходы к определениям «мотивация» и «стимулирование» ..	101
Приложение Б Факторы мотивации труда государственных служащих	103
Приложение В Анкета.....	104

Введение

Современный фон экономической ситуации в стране вынуждает обращать особое внимание на области, связанные с формированием системы устройств государственной политики организации, включая вопросы мотивации и стимулирования сотрудников.

Актуальность и научная значимость настоящего исследования обусловлена отсутствием единой теоретической, методологической и нормативной базы, определяющей и регламентирующей процесс оценки эффективности и результативности деятельности государственных служащих, а также отсутствием единых критериев, параметров оценки эффективности, результативности и компетентности служащих, которые учитывали бы специфику государственной службы и деятельности государственных гражданских служащих.

Объектом исследования является система мотивации государственных гражданских служащих.

Предметом исследования являются социально-экономические отношения, которые сформировались в процессе мотивации труда государственных гражданских служащих.

Цель исследования заключается в разработке программы распределения заработной платы государственных служащих, как рычага воздействия на мотивацию сотрудников и справедливое распределение денежных средств внутри организации. А также выявление слабых сторон в системе путем социологических исследований, направленных на улучшение системы мотивации госслужащих путем нововведений в расчете заработной платы исходя из индивидуальных показателей эффективности сотрудников и создание условий для дополнительного стимулирования не эффективных и слабо квалифицированных кадров в своей области.

Гипотеза исследования состоит в том, что:

1. Эффективность мотивации государственных гражданских служащих зависит от совокупности факторов, к которым относятся содержательные и

процессуальные, внутренние и внешние, положительные и отрицательные, устойчивые и неустойчивые группы фактором мотивации госслужащих, которые необходимо учитывать при создании и реформировании эффективной модели системы мотивации сотрудников.

2. Отсутствие взаимосвязи между методами воздействия на мотивацию госслужащих и самой системой мотивации государственных служащих, снижает качество работы государственного сектора, престиж в глазах граждан и ослабляет конкурентоспособность на рынке профессий, что негативно отразится на работе государственного аппарата и благополучия страны в целом.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Выявить особенности системы мотивации труда государственных гражданских служащих.

2. Выявить рабочую систему мотивации государственных гражданских служащих и ее теоретическое обоснование в современной России.

3. Резюмировать особенности мотивации государственных гражданских служащих в России.

4. Выявить различия зарубежного опыта системы мотивации государственного служащего в сравнении с российской системой мотивации.

5. Раскрыть особенности в условиях и содержании труда государственных служащих на примере Министерства спорта Хабаровского края.

6. Провести исследование мотивации трудового процесса госслужащих.

7. Разработать проектное предложение на тему модернизации системы мотивации государственных гражданских служащих посредством внедрения рейтинговой системы начисления заработной платы через новую системную программу HRIS.

В основу теоретико-методологической базы магистерского исследования составили научные труды российских и иностранных ученых,

осуществляющих исследования по заявленной проблематике, нормативно-правовые акты Российской Федерации, регламентирующие деятельность государственных гражданских служащих. Также использованы периодические издания, научные труды, информация из официальных сайтов группы взаимосвязанных организаций. В работе применены методы сравнения и обобщения, систематизации и группировки данных.

Достоверность научных положений определяется наличием проведенных исследований оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих, апробированной на практике. Сформулированные в диссертации выводы и рекомендации согласованы с базовыми методологическими установками ведущих научных исследований, обоснованы теоретическими положениями, высказанными ведущими учеными-экономистами, получены с применением апробированных и показавших на практике свою состоятельность методов исследования, апробированы в научно-практических журналах.

Базовыми для настоящего исследования явились также научные труды следующих авторов: Вонгиной Н.А., Дятловой И.А., Кишановой А.Я., Кокиревой Е. А., Кулаговой М.Н., Маусовой П.Л., Олейниковой А.Г., Половинковым В.С., Пушкаревой Е.Ф., Руденко Г.Г., Русиновой Р.М. и других авторов в этой области.

Методы исследования: монографический, метод системного анализа и синтеза, экономико-статистический, графический.

Опытно-экспериментальная база исследования состоит из учебных материалов на темы совершенствования системы мотивации государственных гражданских служащих, научные труды российских и иностранных авторов, научные статьи в периодической печати и источники информации из сети Интернет.

Научная новизна исследования заключается в:

1. Выявлении особенностей мотивации государственных гражданских служащих.

2. Формировании авторского определения понятия «мотивация» в контексте выбранной темы работы, которое ориентировано на достижение общественно значимых целей при соизмеримом материальном вознаграждении.

3. Теоретическом обосновании значимости системы совершенствования мотивации государственных гражданских служащих.

4. Выделении факторов эффективности мотивации сотрудников, формирующие эффективную систему мотивации государственных служащих.

5. Внесении проектного предложения по системе оценивая сотрудников и их эффективность на основании выплаты заработной платы.

Теоретическая значимость исследования заключается в уточнении понятий «Мотивация», «система мотивации государственных служащих», благодаря социологическим исследованиям выделены значимые факторы, влияющие на формирование системы эффективной мотивации государственных служащих, на основании представленных в работе опыта теорий мотивации и эффективности применения должностных инструкций показана роль стратегий мотивации в управлении сотрудниками, разработана рекомендации совершенствования системы мотивации государственных служащих.

Практическая значимость исследования заключается в совершенствовании системы мотивации государственных гражданских служащих посредством обновленного исследования на выявление значимых факторов мотивации госслужащих и анализа эффективности должностных инструкций. Что позволило выявить слабые стороны системы и разработать для государственных служащих инновационной программы HRIS на основании опыта частного сектора развитых стран экономики.

Личное участие в организации и проведении исследования заключается в следующих полученных результатах:

1. Предложено авторское определение понятия «Мотивация».

2. Проведено социологическое исследование на выявление значимых факторов мотивации в Министерстве спорта Хабаровского края, по результатам которого было установлено ключевые факторы мотивации, оказывающих влияние на качество выполняемых обязанностей государственными служащими.

3. Проведен анализ эффективности должностных инструкций, применяемых в государственной службе, была разработана вопросная анкета должностных инструкций, полный бланк которой отображен в приложении диссертационной работы.

4. Предложено проектное предложение о внедрении информационной системы управления персоналом HRIS в государственную структуру для совершенствования системы начисления заработной платы сотрудникам, что повышает уровень мотивированности сотрудников в организации за счет индивидуальной ответственности за результат.

Апробация и внедрение результатов работы велись в течении всего исследования. Его результаты докладывались в следующих научных журналах:

1. «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности с точки зрения концепции эмоционального интеллекта» (2022). СXXXIII выпуске международного научного гуманитарного журнала «Гуманитарный трактат» 2022г., г. Кемерово, объем 5 п.л, соавторов нет.

2. «Комплексный подход к механизмам воздействия на мотивацию трудовой деятельности государственных гражданских служащих» СXXXIII выпуске международного научного гуманитарного журнала «Гуманитарный трактат». 2022г., г. Кемерово, объем 5 п.л, соавторов нет.

Структура магистерской диссертации. Работа состоит из введения, 3 глав, заключения, содержит 19 рисунков, 9 таблиц, список использованной литературы (99 источников), 3 приложения. Основной текст работы изложен на 103 машинописных страницах.

Глава 1. Теоретико-методологические основы мотивации труда государственных гражданских служащих

1.1. Мотивация труда: сущность, основные понятия и механизмы

Мотивация труда – это совокупность инструментов стимулирования сотрудников, для достижения его максимальной эффективности в работе.

Стимулирование является одним из методов воздействия на труд сотрудников, который включает в себя ценностные ориентиры и интересы сотрудников для которых основной целью является реализация своих трудовых возможностей и амбиций.

Мотивация сотрудников является совокупностью мотивов труда. Мотив труда - побудительная причина трудовой деятельности сотрудника, которая формируется за счет его личных интересов и потребностей, удовлетворение которых становится основной задачей в выполнении своей работы с минимальными моральными и материальными издержками [27]. Мотив - в широком значении, понимается как основание, причина, которая побуждает к действию, основываясь на его интересах и потребностях [34].

То, что побуждает сотрудника к мотиву труда, формируется в несколько этапов. В них включается осознание сотрудником своих рабочих потребностей, которые возможно удовлетворить и реализовать только посредством трудовой деятельности, также понимание о возможных выгодах, которые приобретает сотрудник в качестве вознаграждение за проделанную работу. Сотрудник оценивает и анализирует количество затраченных личных ресурсов с благами и материальными поощрениями за свой труд, устанавливает для себя внутреннюю цену за свой труд и сопоставляет с реальностью. Если его внутренним представлениям затраты трудовой деятельности с получаемой выгодой удовлетворяют его потребности, то начинается непосредственно, сам этап трудовой деятельности за вознаграждение и удовлетворение потребностей.

На рисунке 1 представлена схема с основными элементами системы мотивации государственных гражданских служащих и их взаимосвязь между собой.



Рисунок 1 - Основные элементы системы мотивации

Как видно из рисунка 1, элементы системы мотивации являются связанными между собой единицами двигателя механизма. Без одного из этих элементов невозможно представить себе рабочую систему выстраивания отношений между государственным аппаратом и его сотрудниками. Мотивация труда является неотъемлемой частью прогресса в любой сфере. Но важно видеть разницу между такими понятиями, как мотивация и стимулирование. Многие ошибочно ставят между ними знак равенства, когда стимулирование является одним из инструментов мотивации госслужащих. Стимулированием может являться любое благо, которое сможет удовлетворить потребности человека за счет выполнения трудовой деятельности. Таким образом объединяющим фактором в терминах мотив и стимул является побуждение к действию. Их отличие заключается в том, что мотив – является индивидуальным для каждого человека и исходит изнутри, в то время как стимул является внешним фактором воздействия на сотрудника и регулируется сторонним человеком.

В условиях нарастающего внешнего давления на Российскую Федерацию (далее – РФ), и как следствие обострение политической и экономической ситуации, сложной обстановки среди населения, понижение общего уровня мотивации в стремлении к лучшему внутри своей страны приводит к необходимости дополнительного стимулирования положительных настроений и мотивации людей на развитие [19]. Так как любая стагнация не должна переходить в затяжную фазу, чтобы не перейти в фазу застоя общества, а наоборот стать толчком развития собственного производства, поднятие экономики за счет развития населения внутри страны. Необходимо создать условия для поддержки малого и среднего бизнеса, чтобы сохранить рабочие места и умеренно контролировать уровень жизни населения за счет индексации заработной платы. Исходя из этой ситуации, тема мотивации, становится особенно актуальна в нынешнее время, так как производительность труда является одним из показателей благосостояния страны [14]. Тема мотивации довольно трудная, так как связана напрямую с психологией человека, особенно для менеджеров по подбору кадров, их лидеров и специалистов. Это огромный пласт, который изучается не один десяток лет и требует профессионализма от кадров. Ведь человеческий ресурс является фактором роста производительности труда и конкурентоспособности организации. Любая мотивация исходит от внутреннего желания каждого человека, так как человек получает удовлетворение от своей деятельности, только если заинтересован в ней и это получается делать хорошо.

Механизмы воздействия на служащих делятся на материальные и нематериальные. На рисунке 2 представлены механизмы для наглядности изучения мотивации государственных служащих.



Рисунок 2 – Механизмы стимулирования мотивации государственных служащих

Как видно из рисунка 2, к материальным видам стимулирования будут относиться различные выплаты и компенсации. К ним относятся заработная плата, оклад, премия, надбавка за выслугу лет, премия и индексация. В материальные механизмы также относятся не денежное мотивирование, такое как предоставление служебного автомобиля, оплата сотовой связи, питание за счет организации, компенсация всех командировочных, перелет, льготы для семьи сотрудников согласно кадровой политики Государственного органа. Зарботная плата госслужащих выплачивается из фонда оплаты труда федеральных государственных гражданских служащих согласно законодательству [15]. На текущий момент сложно сформулировать и прописать четкую фиксированную оплату труда госслужащего РФ, так как помимо основного оклада в зависимости от чина рассчитывается надбавка к основной сумме. Еще одним важным видом стимулирования является медицинское обслуживание самого сотрудника и членов его семьи. Это снимает определенное финансовое обременение с семейного бюджета и позволяет получить квалифицированную помощь у заинтересованных врачей.

Важно понимать, что в целом поступление на государственную гражданскую службу – это признак стабильности и защищенности со стороны государства своих граждан и их семей. И такие виды не денежных материальных стимулирований является очень ощутимым вкладом в стимулирование сотрудников и желание удержать свое рабочее место. Особенно учитывая современное экономическое положение и политическую ситуацию в стране и мире, эти виды стимулирований становятся особенно актуальными. Для этого сотрудники стараются работать на максимум своих усилий и выкладываться на работе, показывая лучшие результаты, чтобы он и члены его семьи были социально защищены.

Важным механизмом стимулирования государственных гражданских служащих является и нематериальное стимулирование. Так как оно основывается на психологии и имеет непосредственное отношение к сотрудникам и их результативности. К нематериальным видам стимулирования можно отнести похвалу, грамоты, оказание внимания, выделение из коллектива за трудовую деятельность. Особым видом стимулирования является карьерный рост. Он совмещает в себе два вида стимулирования, так как помимо признания со стороны руководства и коллектива, и удовлетворения собственных амбиций, сотрудник получает и прибавку в заработной плате в соответствии занимаемой должности, что с подвигает его на еще более эффективную работу.

В настоящее время, с учетом происходящих изменений в стране, мы можем наблюдать проблемы в системе мотивации госслужащих, к которым относят преобладание материальных ценностей у чиновников, недостаточно эффективное проработка социально-психологических механизмов стимулирования, а также общее снижение уровня мотивации.

Считается, что одним из факторов стимулирования в работе является официальное трудоустройство. Так как оно включает в себя социальный пакет, что гарантирует сотруднику и его семье закрытие некоторых социальных потребностей в виде медицинского обеспечения и других социальных

гарантий. Данная категория людей имеет право претендовать на льготы для своих детей. К примеру, на очередь в детский сад, школу или путевку в лагерь, а также на приобретение жилья по льготным условиям. Возможен вариант служебного жилья, либо частичной компенсации денежных средств, затрачиваемых работником на аренду жилого помещения.

Выделяют две группы факторов, влияющих на мотивацию работника – внешние и внутренние. К внешним факторам будет относиться заработная плата за проделанный труд. Труд является основным критерием оценки вклада каждого сотрудника в прогресс организации, этот фактор необходимо учитывать при распределении заработной платы в зависимости от количества, качества и социальной значимости проделанной работы. Любой сотрудник должен осознавать, что его усилия видны и значимы, а также хорошо вознаграждаются. Также к внешним факторам, которые зависят напрямую от руководства относятся различные льготы, в том числе по охране здоровья с различными бонусами (бесплатная диспансеризация, тренажерный зал в течение рабочего дня и т.д.), а также физические условия труда. Повторюсь, что все внешние факторы зависят напрямую от лидеров организации и больше подвластны контролю и урегулированию. Чего нельзя сказать о внутренних факторах. Это все личные амбиции сотрудника, которые особенно трудно предугадать и реализовать. Для этого лидерам необходимо обладать знаниями различных кейсов в области психологии, что поможет понимать своих сотрудников, их поведение и мотивы.

Любому человеку, работающему в организации важно осознавать значимость занимаемого им места, его ключевую роль в системе и иметь возможность карьерного роста. Это является ключевыми факторами в успехе мотивации сотрудника. Для этого необходимо иметь систему поощрений развивающихся сотрудников, которые не сидят на месте, а стремятся к новому и лучшему. Это может быть, как денежная премия (что является внешним фактором воздействия на мотивацию сотрудника), так и различные

благодарственные письма, публичная похвала, признание коллективом его заслуг, главное, чтобы это откликнулась у сотрудников и заряжало на большее.

Механизм мотивации государственных гражданских служащих несколько отличается от частного сектора и в основном базируется на командно-административных стимулах. Основным объектом которого является государственный гражданский служащий. По характеру мотивации выделяется положительная и отрицательная мотивации.

К первой мы относим стимулирование людей на работу с максимальной эффективностью в меру своих возможностей, а вот отрицательная мотивация может провоцировать развитию сдерживающих мотивационных факторов, что является негативной тенденцией и сказывается на общем результате. Как сказал Ренсис Лайкерт (американский социальный психолог): «Мотивация – это основа менеджмента, ключ к управлению в действии» [78]. При ежедневной монотонной работе, которая может продолжаться длительное время, необходимо иметь перед собой мотивацию в виде перспектив развития в своей отрасли и положительную оценку своей деятельности со стороны руководства. Тогда это принесет свои плоды и приведет государство к успеху.

Важное значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения его целей. Если для выполнения задачи не требуется прилагать особых усилий или наоборот задача невыполнима и для ее выполнения требуются задействования всех своих ресурсов на максимуме возможностей, то в таких случаях, как правило, мотив труда не формируется. Оба этих случая являются крайностями ситуации, но возможность сформировать трудовую деятельность в этих случаях возможно, только если труд является основным условием получения результата. При формировании мотива труда, необходимо чтобы структура включала в себя наличие следующих элементов [23]:

- потребность, которую хочет удовлетворить сотрудник,
- благо, способное удовлетворить эту потребность,
- трудовая деятельность, необходимая для получения результата,

- цена трудовой деятельности.

Раскроем некоторые определения из структуры, представленной выше.

Потребность – нужда в чем-либо. Это состояние человека, в котором ощущается нехватка в чем-либо, благодаря которому создаются внутренние условия в человеке, которую побуждают его к труду, для получения, желаемого.

Потребности являются одним из двигателей прогресса в развитии человечества. Смысл человека заключается в том, чтобы стремиться к получению и удовлетворению своих целей. На каждом этапе становления они видоизменяются и важно развивать в себе навыки, которую помогут достигать цели, подстраиваясь под обстоятельства. Стимул труда – внутренняя первая причина стимулирования труда. В государственной организации в качестве стимула, рассматривают блага, имеющиеся внутри организации. [6]

Согласно ст.50 Федерального закона от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" стимулирование труда государственных гражданских служащих включает в себя: должностной месячный оклад в соответствии с замещаемой им должностью гражданской службы, месячный оклад за классный чин и дополнительные выплаты [2].

Таблица 1 – Взаимосвязь методов управления и видов мотивации в государственной службе

Методы управления	Метод стимулирования	Вид мотивирования сотрудника
Административные методы	– Служебный контракт – Должностной регламент – Контроль деятельности – Отчет о проделанной работе	Принуждение
Экономические методы	– Государственные и социальные гарантии – Любой вид материального поощрения за проделанную работу	Вознаграждение

Продолжение таблицы 1

Методы управления	Метод стимулирования	Вид мотивирования сотрудника
Организационно-управленческие методы	<ul style="list-style-type: none"> – Предоставление возможности для совершенствования своих профессиональных навыков (стажировка, курсы, командировки, переподготовка, курсы повышения квалификации, саморазвитие) – Карьерный рост 	Побуждение
Социально-психологические	<ul style="list-style-type: none"> – Формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе – Публичная похвала – Моральное поощрение 	Побуждение

В соответствии с рассмотренными аспектами специфики методов управления мотивации труда в таблице 1 можно сформулировать следующие условия для эффективной реализации мер по повышению мотивации труда государственных служащих в долгосрочной перспективе:

- системное формирование кадрового потенциала органов государственной службы из компетентных служащих;
- процессное обеспечение их лояльности государству, выступающему в качестве нанимателя.

Изучив сущность мотивации труда, основные понятия, относящиеся к теме мотивации и механизмы воздействия стимулирования мотивации государственных служащих можно сказать, что мотивация является важным компонентом в стимулировании любой организации, и государственная гражданская служба не является исключением [12].

Результат всего аппарата зависит от индивидуальных усилий каждого работника, а его деятельность невозможна без личной мотивации. Она бывает внутренней и внешней. Эффективности можно добиться, понимая механизм психологии человека и возможность применения психологических приемов на самих сотрудниках. На основании изученных понятий мотивации, можно сформулировать собственное определение, наиболее подходящее под тему исследования. Мотивация – это механизм воздействия на человека

посредством нахождения его личных рычагов к побуждению деятельности и самомотивации при наличии развитого эмоционального интеллекта у сотрудника [33].

Чтобы механизмы воздействия на мотивацию у сотрудников имели наиболее благоприятный успех, необходимо проводить предварительное выявление потребностей у сотрудников перед приемом на службу, посредством анкетирования, чтобы в дальнейшем корректировать в соответствии с запросом (так как не все потребности имеют открытый характер) в ходе трудовой деятельности [17].

Достичь максимального эффекта от механизмов воздействия только в том случае, если выгоду от работы получает и организация, и сам сотрудник. Поэтому для достижения высоких показателей результативности в организации необходимо создать те условия для своих сотрудников, которые отвечают его мотивационным стимулам, побуждают к самомотивации и побуждают к выполнению поставленных перед сотрудником задач [30].

1.2. Историческая ретроспектива теоретических разработок по проблеме мотивации труда государственных гражданских служащих

Мотивация сотрудников всегда занимала главное место в управлении персоналом и являлась основой эффективного менеджмента. Еще за долго до того, как образовались институты и сформировались основные понятия, существовали лидеры в группах, различных объединениях, которые понимали, что людьми можно управлять и есть определенные рычаги, которые помогают достичь желаемого. На сегодняшний день существуют различные теории на эту тему, истоки, которые сложились на основе объединения теорий (Метод «Кнута и пряника») и проводились действия для построения универсальной модели мотивации, которую можно было применить к любому

сотруднику путем манипуляций и ключей стимулирования из этой теории (материальное, словесное поощрение).

Содержательные теории основываются на распознавании внутренних факторов, которые являются побудительными к действиям человека в любых его проявлениях [39]. Самой популярной из этих теорий является концепция А.Маслоу. Для наглядности ступени потребностей по этой теории будут приведены в рисунке 3.



Рисунок 3 – Потребности человека по теории Маслоу

Суть теории по Маслоу о потребностях человека, представленной в виде рисунка 3, заключается в том, что потребности человека взаимосвязаны между собой и могут быть структурированы по мере их удовлетворения [26]. То есть, чтобы перейти на новый уровень потребностей необходимо удовлетворить потребности на предыдущем уровне. Но если говорить о современном мире, то данная теория больше не работает. Так как для жителей развитых стран все базовые потребности уже не просто удовлетворены, а современные компании играют на опережение за комфортом для своих сотрудников и по мере развития общества в данной теории не было учтено развитие головного мозга человека, что у каждого может быть свой порядок в этой системе. Например, не каждый стремится к любви, как к первоочередной потребности, кто-то хочет построить карьеру. И это лишь один из примеров,

рассуждать на эту тему можно долго, каждая точка зрения имеет право на существование [9].

Еще одним теоретиком в области мотивации сотрудников являлся американский психолог Дэвид Макклелланд [34]. Ему принадлежит теория потребностей, которая включает в себя три большие группы. На рисунке 4 для наглядности вынесены основные потребности по данной теории.



Рисунок 4 – Теория приобретенных потребностей Дэвида Макклелланда

Согласно этой теории, как видно из рисунка 4, существует три типа потребностей, которые являются основными, и исходя из сочетания между собой, формируется система мотивации под любого сотрудника и определяются задачи для него [64]. Первая группа про потребность во власти является наиболее приоритетной. Заключается в стремлении человека устанавливать контроль над другими и оказывать в случае необходимости влияние на них. Ко второй группе относится потребность в успехе. Это проявляется в случае успеха в работе и обязательным условием является доведение дела до конца. Сотрудники, стремящаяся к успеху ставят перед собой сверхсложные задачи и хотят получить одобрение от окружающих, чтобы их усилия не остались незамеченными. И к третьей группе относится потребность в причастности. Это стремление сотрудников поддерживать

хорошие отношения со всеми участниками коллектива, но не редко такие люди стремятся получить положительную оценку среди значимых для себя людей. Для наглядности в Приложении А представлена таблица для представления подходов к определениям «мотивация» и «стимулирование» трудовой деятельности в рамках становления теории управления персоналом в которой подробно описаны основные теории, их основы и содержание [53].

В конце 1950-х годов была разработана психологическая теория двухфакторной мотивации Фредериком Герцбергом. На рисунке 5 представлена схема, раскрывающая суть данной теории.

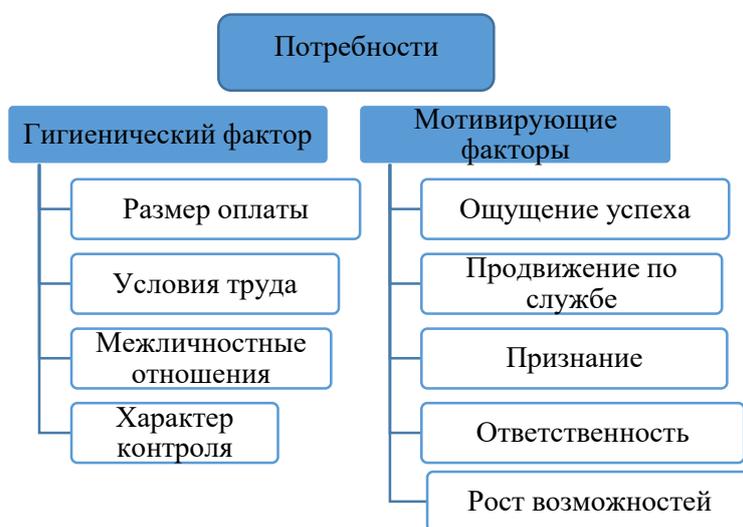


Рисунок 5 – Теория потребностей Ф.Герцберга

Как видно из рисунка 5, теория Герцберга «подразделяет потребности по гигиеническим факторам, которые включают в себя размер оплаты труда, условия труда, межличностные отношения, характер контроля, и мотивирующим, в которые входят ощущение успеха, продвижение по службе, признание, ответственность, рост возможностей» [45]. Согласно этой теории, между стимулами, которые удовлетворяют потребности сотрудника и обязывают к выполнению работы, существует взаимосвязь. Это привело к выводу, что существуют две основные категории факторов оценки степени удовлетворенности от проделанной работы:

- факторы, удерживающие на работе (атмосфера в коллективе, условия труда, величина заработной платы, политика компании);

- факторы, мотивирующие к работе (признание заслуг и достижений, возможность продвижения по службе).

Основной вывод этой теории довольно противоречив, с одной стороны автор пытается доказать, что заработная плата не является основным мотивирующим фактором, с другой – выделяет инструменты материального стимулирования в качестве основополагающих.

Существует теория ожидания, представленная канадских психологом Виктром Врумом в 1964 году [57]. Ниже представлен рисунок 6, в котором отражена теория ожидания для наглядного представления сути данной теории.

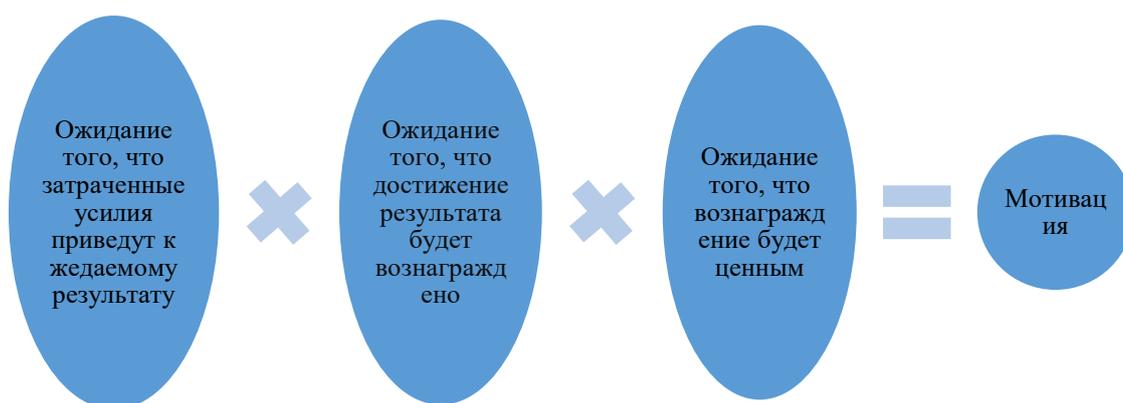


Рисунок 6 - теория ожидания Врума

Как видно из рисунка 6, основа теории основывается на степени вовлеченности сотрудников к трудовой деятельности зависит от их веры в свои способности перед выполнением поставленных перед ними задач и реальности достижения цели. Чем сильнее каждый из представленных факторов, тем уровень мотивации у сотрудника повышается. Если одно звено из этого уравнения будет отсутствовать, то и мотивация будет иметь нулевое значение. Иными словами, основную степень мотивации играет сила мысли сотрудника. То насколько сотрудник представляет себе выполнение поставленных задач, реальность их достижения, представляет себе пошаговый

план реализации своих задач, опираясь на свой положительный опыт ранее, на столько он сможет продвинуться в своих целях. Также на степень мотивированности будет влиять важность для самого сотрудника достижения желаемых результатов [70]. На рисунке 7 отражена схема теории процессуальной мотивации для наглядности представления.

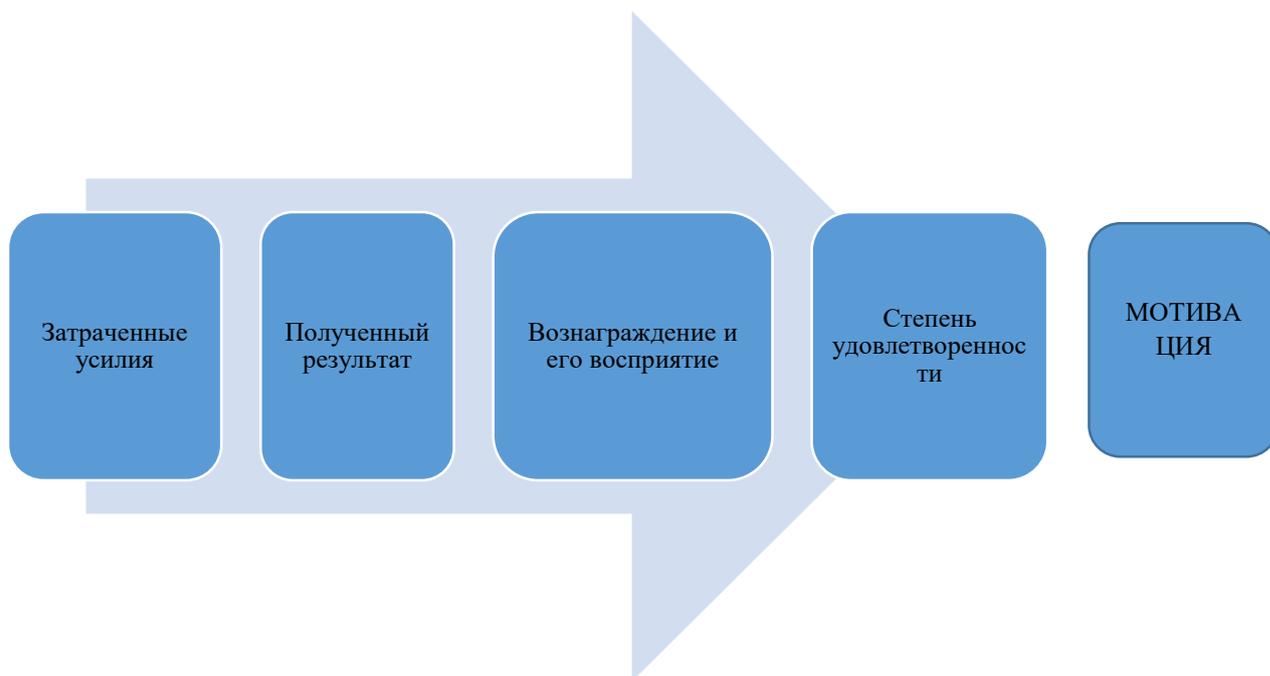


Рисунок 7 – Теория процессуальной мотивации Портера-Лоулера

Как видно из рисунка 7, суть данной теории заключается в пяти основных переменных, к которым относятся затраченные человеком усилия, его восприятие, полученные им результаты, вознаграждение и степень удовлетворения. Удовлетворенность сотрудника является следствием выполненных задач и появляется при получении вознаграждения равного или превышающего его ожидания.

Теория справедливости, изложенная Джоном Стейси Адамсом в 1963 году на основании исследований, проведённых им в компании «General Electric», также является основополагающей в мотивации государственных служащих на сегодняшний день [74]. Ниже представлен рисунок 8, в котором отражена суть теории справедливости.



Рисунок 8 - Теория справедливости Джона Стейси Адамса

Как видно из рисунка 8, теория справедливости представляет собой цикличную, субъективную оценку в соотношении со своим вознаграждением и затраченными усилиями. Суть этой теории заключается в равенстве между вкладываемой сотрудником энергией и знаниями, и результатами, которые он получает от неё в сравнении с вкладом и результатами других сотрудников. Но в отличие от теории Врума, в теории справедливости закладываются не только внутренние и личные мотивы сотрудников, но и внешнее воздействие в сравнении с коллегами. Только в этом случае равенство является справедливым и удовлетворяет сотрудника. Если ситуация складывается иначе, то такой расклад вгоняет сотрудника в депрессивное состояние, и он предпринимает попытки выхода из неё [46].

Исходя из представленных концепций и изучению теорий можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день ученые до сих пор не сошлись в едином мнении по поводу становления мотивации человека и что является истинными побудительными мотивами для достижения максимально

эффективных результатов своей деятельности, также, как и не существует единого учения, которое объясняет, что заложено в основе мотивации у первоисточков. Любая из этих теорий имеет право на свое существование и может иметь как своих сторонников и продолжателей, так и противников, собирающие факторы об опровержении данных теорий. Стоит отметить, что каждая из теорий уникальна и имеет отличительные черты. Если рассматривать теорию Маслоу, то видно, что потребности расположены иерархичны, восхождение идет снизу-вверх [10]. В противовес теории Маслоу выступает теория Врума, которое также имеет иерархию, но в ней нет четких рамок движения иерархии, допустимо сверху вниз, так и обратно пропорционально в случае, если не удовлетворяется потребность верхнего уровня. Теория справедливости, изложенная Джоном Стейси Адамсом, представляет собой цикличную, субъективную оценку в соотношении со своим вознаграждением и затраченными усилиями. В отличии от теории Фредерика Герцберга, в которой выявлена закономерность между вещами, которые удовлетворяют потребности сотрудника и одновременно не удовлетворяют его. Это привело к выводу, что существуют две основные категории факторов оценки степени удовлетворенности от проделанной работы: удерживающие на работе и мотивирующие к ней. Также в теории Виктора Врума есть основание полагать, что существует прямая зависимость между вкладываемой сотрудником энергией и знаниями, и результатами, которые он получает от неё в сравнении с вкладом и результатами других сотрудников. Но в отличии от теории Врума, в теории справедливости закладываются не только внутренние и личные мотивы сотрудников, но и внешнее воздействие в сравнении с коллегами [28].

Без доказательной базы, теоретического изложения и практической значимости, невозможно было бы получение признания у широкой аудитории теоретиками, какое они получили благодаря своему труду и внесению существенного вклада в научные познания о мотивации. Помимо своих отличительных особенностей, у всех представленных теорий есть общие

точки соприкосновения, которые позволяют провести параллели между ними. Представленные теории изучают потребности человека и дают им классификации, которые позволяют раскрывать знания о механизме мотивации человека и внедрять эти знания в совершенствование системы мотивации. Также выделенные классификации теорий, соответствуют теории группы потребностей, отраженных друг у друга. Особенности, объединяющие теории можно выделить в категории, которым присуще две общие характеристики [83]. К первой характеристике относится четкость и структурированность в понимании излагаемой теории, исследования которых были подтверждены эмпирическими исследованиями и имело практическое применение в течении длительного времени. Данная характеристика особенно характерна для теорий Маслоу и Герцберга, поэтому менеджменту в сфере развития мотивации государственных служащих необходимо знать суть данных теорий и уметь применять эти знания на практике, используя рычаги воздействия на сотрудников.

Ко второй характеристике можно отнести недостаток всех теорий, представленных ранее, который основывается на анализе факторов, являющийся основополагающими в мотивации, но не затрагивая анализ процесса мотивации. Данный недостаток ограничивает возможности применения теорий на практике во всех аспектах предполагаемыми авторами, но и сам момент отслеживания процесса, с точки зрения анализа является спорным фактором, так как процесс очень трудно фиксировать достоверно и отражать в науке.

Каждая из теорий имеет свои особенности и отличительные черты, характеризующие именно её, что дает возможность развиваться в области познания мотивации человека. популяризировать в массы знания, полученные от теорий, написанных путем проведения научной работе в изучаемой области и иметь возможность практического применения, чтобы усовершенствовать систему мотивацию в стране. Не смотря на все особенности каждой из теории, они все имеют общие точки опоры, что позволяет проводить параллели между

ними для поиска новых идей в рамках разработки программы эффективной мотивации служащих, которая включает в себя различные виды стимулирования, основываясь на всех вышеперечисленных теориях с анализом изменяющихся потребностей государственных гражданских служащих, что поможет обеспечить уровень качественной деятельности института государственной гражданской службы в России [65].

1.3 Методики оценки системы мотивации государственных служащих в России и за рубежом

Практически все развитые страны стремятся к развитию и модернизации действующей системы государственной гражданской службой, в том числе с точки зрения мотивации сотрудников. Для этого разрабатываются и применяются разные методики, которые, по мнению специалистов, считаются наиболее подходящими для их страны. Первооткрывателями в мире реформ, связанные с оплатой труда в 1970-1980-х годах были такие страны, как Италия, Дания, Испания, Новая Зеландия, Великобритания, Швеция и США [67]. Второй пик активности в мире реформ, относительно оплаты труда для государственных гражданских служащих пришелся на 1990-2000 года и коснулся таких стран, как Франция, Германия, Швейцария, Венгрия, Польша, Чехия и Россия. У данных реформ есть несколько объединяющих факторов. Все эти реформы направлены на привлечение к работе на государственной службе высококвалифицированных кадров, которые будут мотивированы к трудовой деятельности, а также реформы, направленные на сохранение этих кадров (снижение текучки на местах). К примеру, в 1990 годах для старших государственных служащих заработная плата составляла 1/3 зарплаты в частном секторе. Объединяющим фактором у реформ является возможность мотивирования сотрудников в условиях критики бюрократии, а также начисления заработной платы в соответствии с уровнем полученного образования и стажа работы.

Оценка эффективности подсистемы развития мотивационного механизма нацелена на формирование рациональной программы обучения и увеличения квалификации сотрудников и для ее проведения необходимо использовать формулу 1:

$$F_o = \frac{x_1+x_2}{y_1+y_2} \quad (1)$$

Где F_o - показатель эффективности подсистемы развития персонала; x_1 - доходы предприятия от эксплуатационной деятельности, руб.; x_2 - доходы, полученные за счет развития персонала в результате внедрения инноваций, руб.; y_1 - фактические затраты на персонал, руб.; y_2 - затраты на развитие персонала, руб. Итоговые показатели оценки эффективности подсистемы развития мотивационного механизма дают возможность определить потребность в развитии персонала в соответствии с внедряемыми новшествами, определении программ развития персонала, деформации итогов производственной деятельности персонала отдельного структурного элемента. Оценка эффективности стимулирования мотивационного механизма осуществляется за счет расчета показателя, отображающего уровень удовлетворения материальных и духовных потребностей персонала, и рассчитываться по формуле 2:

$$O_c = \frac{\sum d_p}{k_{пк}} \quad (2)$$

Где O_c - показатель эффективности подсистемы стимулирования мотивационного механизма; $\sum d_p$ – совокупные доходы одного работника в мес., руб.; $k_{пк}$ – величина научно обоснованной потребительской корзины, руб. Данный расчетный элемент показывает уровень социальной защиты работника. Дополнительно необходимо определить показатель применения мотивационного механизма работника (O_m), который рассчитывается по формуле 3:

$$O_m = \left(1 - \frac{\sum d_p}{O_c}\right) \times 100\% \quad (3)$$

Исследование зарубежного опыта стимулирования показывает, что наиболее перспективным направлением в данной сфере выступает ориентация на повышение уровня профессионализма, квалификации, общей и специальной компетентности государственных гражданских служащих. Такой подход характерен для большинства европейских стран, а также США, Японии и Китая. При этом, в странах с развитой государственной и экономической инфраструктурой, а также стабильной государственной системой, уровень денежного вознаграждения государственных гражданских служащих коррелирует со средним уровнем заработной платы сотрудников предприятий частного сектора экономики, занимающих должности аналогичного и сопоставимого уровня.

Фэймон Р. утверждает в своих работах, что в «США ставки разрядов указываются в денежном выражении. Учитывая чрезмерное развитие бюрократической системы, пересчет ставок производится через довольно длительные периоды времени. В результате для США характерно некоторое отставание темпов роста денежного вознаграждения государственных служащих от темпов роста заработной платы в частном секторе экономики. Широкий перечень социальных гарантий, предоставляемых государственным служащим, практически полностью нивелирует данный факт» [97].

К.Эйлер в своих научных трудах утверждает, что «швейцарская система мотивации государственных служащих основана на сбалансированной системе социальных льгот, выплат, пособий и бонусов, в равной степени стимулирующих повышение эффективности их труда. Расчет осуществляется исходя из соотношения 5:3:1:1 – приоритетное значение отдается социальным льготам, составляющих половину всех стимулирующих выплат государственным служащим, социальные выплаты составляют около трети всех выплат, а пособиям и бонусам отводится наименьшая доля в структуре выплат. Таким образом, соблюдается принцип целевого расходования стимулирующих выплат, не допускающий преобладания непроизводительных премий» [92].

В трудах М. Харда утверждается, что «в Германии используется практика семейных надбавок и этических принципов стимулирования труда государственных служащих. В данной системе используется две шкалы в рамках системы мотивации государственных служащих. Единая шкала А включает в себя стимулирующие выплаты всех государственных служащих и военных, за исключением старших должностей, позиций и назначений, которые включены в единую шкалу» [98].

Проанализировав научные труды японского политического деятеля Ёсуми О стало известно, что «в японской системе стимулирования государственных служащих в дополнение к социальным гарантиям предусмотрено два направления: выплаты в виде пособий и выплаты в виде производственных премий. Выплаты реализованы в виде транспортных, семейных, региональных пособий, а также в форме пособий за особые условия труда, пособия на ведение хозяйства и других формах» [27].

Рассмотрев и изучив зарубежный опыт мотивации сотрудников, была сформирована таблица с отображенными факторами и отличительными особенностями системы мотивации сотрудников разных стран для дальнейшего сравнительного анализа и выявления различий российской и зарубежной системы мотивации сотрудников [25].

Таблица 2 – Особенности российской и зарубежной системы мотивации сотрудников

Страна	Основные факторы мотивации труда	Отличительные особенности мотивации труда
Франция	Квалификация Качество работы Количество рационализаторских предложений Уровень мобилизации	Индивидуализация оплаты труда Балльная оценка труда работника по профессиональному мастерству, производительности труда,

Продолжение таблицы 2

Страна	Основные факторы мотивации труда	Отличительные особенности мотивации труда
		качеству работы, соблюдению правил техники безопасности, этике производства Инициативность Дополнительные вознаграждения (предоставление няни, личного автомобиля, пенсионное обеспечение)
Германия	Качество	Стимулирование труда Социальные гарантии
Швеция	Солидная заработная плата	Дифференциация системы налогов и льгот Сильная работающая социальная политика
Китай	Социальная стабильность Положение в обществе	Система пожизненного найма Принцип старшинства при оплате и продвижении по службе Неформальный контроль (самоконтроль) Плавающее описание рабочего задания Коллективная ответственность Отсутствие должности Акцент на координацию и сотрудничество Обучение без отрыва от производства Долгосрочная ориентация
США	Социальная стабильность Высокая заработная плата Индивидуализация	Краткосрочная работа по найму Оплата по индивидуальным результатам работы Формальный контроль Четкие границы работы Индивидуальная ответственность Задание определяется должностью Направление на результат и эффективность
Россия	Пенсионное обеспечение Социальный пакет Социальные гарантии	Работа по контракте Управление «сверху вниз» Программы повышения квалификации Оплата по тарифным ставкам и окладам по уровню квалификации Формальный контроль Коллективная ответственность Задание определяется должностью Согласованные решения Системная целевая подготовка Общее описание работ и четкое задание при сдельной оплате

Как видно из этой таблицы 2, российская система имеет как ряд сходств с зарубежными системами некоторых стран, основа которых лежит в факторах основанных на мотивации сотрудников, так и ряд различий согласно национальным особенностям страны.

Ниже представлен уже сравнительный анализ системы мотивации сотрудников на основании изученных ранее материалов и особенностей зарубежного опыта управления.

Таблица 3 – Сравнительный анализ системы мотивации на примере США, Японии, Европы и России

Параметр сравнения	США	Япония	Европа	Россия
Характер управленческих решений	Индивидуальный	Коллективный	Индивидуальный	Коллективный
Специализация работников	Узкая	Широкая	Широкая	Узкая
Ответственность	Индивидуальная	Коллективная	Индивидуальная	Коллективная
Оценка и карьерный рост	Высокая скорость оценки результатов труда, ускоренное продвижение по службе	Низкая скорость оценки работы сотрудника и служебный рост	Низкая скорость оценки работы сотрудника и служебный рост	Низкая скорость оценки работы сотрудника и служебный рост
Направленность руководства управления	Индивидуальная	Коллективная	Индивидуальная	Коллективная
Способ контроля	По индивидуальным показателям	По коллективным показателям	По индивидуальным показателям	По коллективным показателям
Отношение к подчиненным	Формальное	Не формальное	Формальное	Формальное
Обусловленность карьеры	За счет личных результатов	По старшинству, стажу работы, коллективным достижениям	За счет личных результатов	По старшинству, стажу работы, коллективным достижениям
Оплата труда	По индивидуальным результатам	По коллективным результатам, от возраста и стажа	По индивидуальным результатам	По коллективным результатам
Вариант найма	Краткосрочный	Пожизненный	Краткосрочный	Краткосрочный
Расходы на обучение персонала	Низкие	Высокие	Высокие	Высокие

Из таблицы 3 видно, как общие черты к подходу мотивации сотрудников в системе России и зарубежных стран, так и различия. Российской системе мотивации необходимо перенять опыт зарубежных систем мотивации, адаптировать под свое население, с учетом отечественного опыта прошлых лет и усовершенствовать свою систему практического

применения рычагов воздействия на мотивацию сотрудников путем применения системы в действии. Также, исходя из систематизированных данных в таблицах и изученного материала можно сделать следующие выводы. Российская система имеет как ряд сходств с зарубежными системами некоторых стран, основа которых лежит в факторах основанных на мотивации сотрудников, так и ряд различий согласно национальным особенностям страны, что позволяет сформулировать следующие выводы [58].

«Централизованные системы мотивации и стимулирования труда государственных служащих характерны для стран, где практикуется директивная система, а руководители государственных учреждений не имеют возможности самостоятельно определять размеры заработной платы служащих и стимулирующих выплат. К таким странам относятся Германия, Швейцария, Франция, Китай. Децентрализованные системы мотивации и стимулирования труда государственных служащих характерны для стран, где органы исполнительной власти и государственные учреждения обладают абсолютными возможностями по принятию решений в отношении размеров денежных вознаграждений и стимулирующих выплат для своих сотрудников. К таким странам относятся, в первую очередь, Великобритания и Австралия. Смешанные системы мотивации и стимулирования труда государственных служащих характерны для стран, где в той или иной мере руководители государственных учреждений обладают определенной свободой в проведении мер по стимулированию труда государственных служащих и повышению их мотивации, подчиняясь при этом существующим общегосударственным нормам» [46].

Образцом такого подхода являются США и Япония. Также можно отметить, что централизованные системы развиты в Испании, Португалии, Индии, арабских странах, Бразилии, Аргентине, ЮАР и ряде других стран. Смешанные системы получили в мире наибольшее распространение и практикуются также в Италии, Нидерландах, Канаде, Швеции, Финляндии, Дании, Ирландии и ряде других стран. Децентрализованные системы

являются скорее исключением, чем обособленной методологией построения систем мотивации и стимулирования труда государственных служащих, поскольку за пределами Великобритании и Австралии, такой подход, фактически, не используется.

Подводя итоги первой главы, можно сделать вывод о том, что эффективность функционирования государственных органов связана с качеством системы мотивации сотрудников. Результаты, полученные в следствии изучения вопросов, представленных в первой главе, отражены в публикации «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности с точки зрения концепции эмоционального интеллекта», для подтверждения значимости результатов. Рассмотрены основные элементы системы мотивации государственных гражданских служащих и их взаимосвязь между собой. По результатам которого, выявлено, что все элементы системы имеют тесную взаимосвязь и представить себе рабочую систему выстраиваемая отношений между государственным аппаратом и его сотрудниками очень трудно, так как мотивация труда является неотъемлемой частью прогресса в любой сфере [56].

Рассмотрены механизмы воздействия на госслужащих, которые делятся на материальные и нематериальные и являются стимулирующими факторами в зависимости от личных потребностей сотрудников. Важно уделять особое внимание развитию системы мотивации госслужащих на основании опыта и ошибок прошлых лет и перенимать позитивный опыт зарубежных стран для выстраивания бесперебойно функционирующей системы, адаптированной для России, что позволит выстроить сильную поддержку государственного аппарата для реализации поставленных целей и задач.

Глава 2. Мотивация труда государственных гражданских служащих в рамках регламентации профессиональной служебной деятельности

2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности государственных гражданских служащих на примере Министерства Спорта Хабаровского края

Эффективность государственных гражданских служащих относится к экономической категории оценки, так как содержит в себе особенности социальных взаимоотношений, характеризующиеся производством благ и услуг. Эффективность деятельности государственных служащих строится на основе экономических законов в процессе производства (оказании услуг населению в рамках своих служебных обязанностей), распределения (управление рисками), обмена (разработка и внедрение государственных программ, совершенствование нормативных правовых актов, разработка проектов, осуществление служебных проверок) и потребления (донесение результатов своей работы, в рамках регламента своих служебных обязанностей до населения). Исходя из вышеперечисленных факторов, достаточно сложно оценить эффективность госслужащего на основании одного года, так как некоторые системные проекты долгосрочны и работают на перспективу будущего, их реализация имеет пролонгированный характер, необходимо учитывать эти обстоятельства и брать в расчет период оценки эффективности не менее трех лет.

Эффективность оценки важно распределять по экономическим, техническим и социальным факторам, так как благодаря такой градации возможно понять потребности населения и увидеть оценку гражданами о выполняемой работе государственными служащими [63].

В таблице 4 приведены виды, критерии и факторы определения эффективности.

Таблица 4 – Виды эффективности деятельности государственных гражданских служащих

	Экономическая эффективность	Техническая эффективность	Социальная эффективность
Способ определения	Формируется исходя из стоимости объемов выполненных государственных услуг (иных количественных характеристик деятельности) по отношению к стоимости, привлеченных для этого материальных, организационных и иных ресурсов	Определяется степенью достижения поставленных целей в деятельности госслужащего в соотношении с затраченными на их реализацию ресурсами	Целесообразность деятельности к потребностям населения, пользующиеся государственными услугами и всего общества в целом
Факторы	Экономия затрат, прямая количественная оценка	Оперативность, регулярность, сложность	Общественная значимость, удовлетворенность населения

На основании таблицы 4 можно разделить результаты эффективности деятельности государственных служащих на «внутренние» и «косвенные» затраты. При оценке экономической эффективности в расчет берутся индивидуальные достижения государственного служащего, его трудозатраты и такие показатели относятся к «внутренним» факторам. К косвенным можно отнести повышение квалификации, переподготовка кадров, создание благоприятной среды для работы в коллективе, обновление программного обеспечения, ремонт оборудования и другие изменения, которые оказывают существенное воздействие на сотрудников к их эффективному выполнению своих служебных обязанностей, но не на прямую [27].

Косвенные результаты, относящиеся к внешним факторам практически, невозможно персонифицировать и оценить эффективность каждого сотрудника индивидуально. Данные факторы отражаются на подразделениях государственного органа и на организации в целом. Экономическая

деятельность госслужащего зависит от соотношения максимально возможного при минимальных затратах и связана с использованием ресурсов.

На тему ценности мотивации государственных гражданских служащих был проведен социологический опрос среди сотрудников Министерства спорта Хабаровского края. Всего участие в опросе приняло 70 респондентов. Данным сотрудникам было предложено пять основных факторов государственной службы и свободная колонка, где они должны были в процентном соотношении оставить свое мнение, по поводу важности каждого из вынесенных пунктов. Как на их взгляд влияют представленные факторы на мотивацию и ценность работы в государственных органах. Результаты социологического опроса посчитаны и выведены в рисунок 9, который представлен ниже.

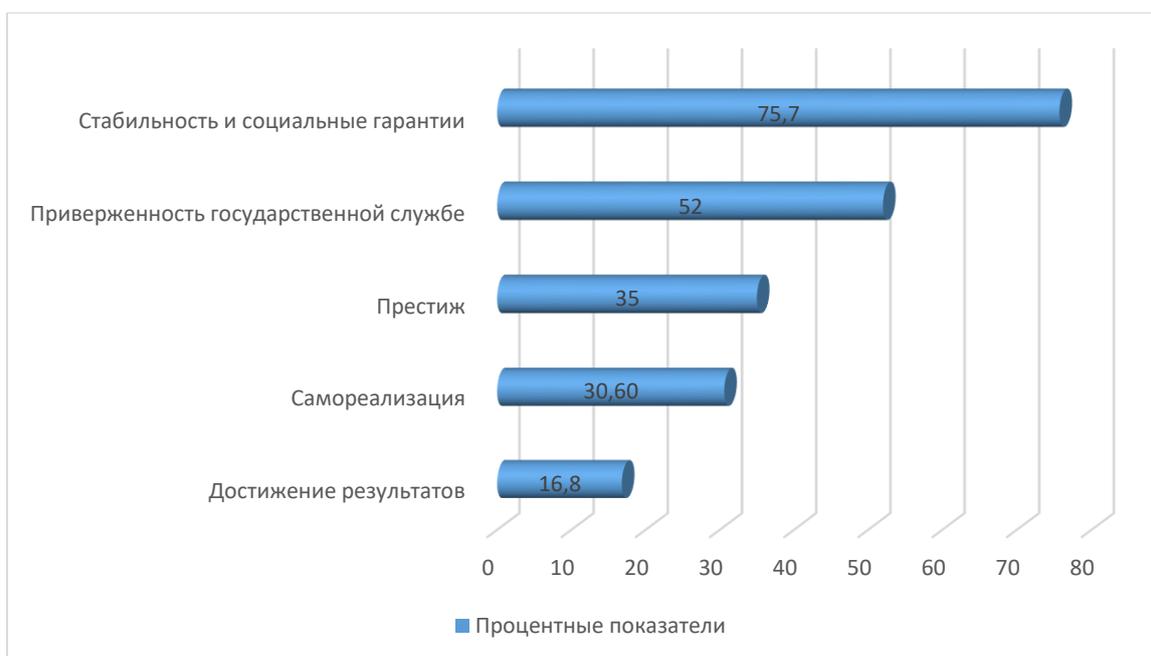


Рисунок 9 – Ценности и мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации

Рисунок 9 отражает наиболее значимые для Хабаровских государственных служащих ценности и основные побудительные сигналы к мотивации на государственной службе. Лидирующую позицию занимает стабильность и социальные гарантии, что особенно актуально в наше время.

Этот показатель означает важность ощущения стабильности в завтрашнем дне, возможность планирования своей жизни и реализацию своих планов через социальные гарантии. Наиболее высокий спрос на высококвалифицированные кадры вызывает здоровую конкуренцию и вынуждает повышать свою квалификацию, прокачивать свои сильные стороны для конкурентного преимущества перед соперниками. Так как лишь малая часть частных компаний может дать какие-то социальные гарантии, но не сможет закрыть весь масштабный спрос рынка рабочей силы, в сравнении с масштабом и гарантиями, предоставленными государством. На втором месте по значимости выступает приверженность государственной службе, что характеризует людей, занимающие должности в Министерстве спорта Хабаровского края, как патриотов, которые трудятся на благо своей страны и развития спорта в крае. Поддерживают здоровую нацию и занимаются развитием, масштабированием, и популяризацией спорта в крае. Третьей по значимости выделяется престиж государственной службы в глазах общества. Четвертое место заняла самореализация. Но разрыв здесь составил всего 5 процентов, что свидетельствует о равной степени значимости своих интересов и важности престижного видения в глазах окружающих. И последнее место в рейтинге пяти значимых пунктов в мотивации и ценности госслужащих является достижение результатов. Данный показатель зависит от ряда факторов, в том числе и коллективной ответственности, что снижает потребность в индивидуальной статистике достижений.

В современном мире сложно представить хаотичную работу различных подразделений и всего аппарата в целом, которые контролируются только самоконтролем. Чтобы система функционировала эффективно и справлялась со своими прямыми обязанностями необходим четкий организационный контроль, который поспособствует единству и целостности системы. Что, несомненно, очень важно, так как без единой системы трудно представить взаимодействие и адекватную коммуникацию подразделений, которые помогают друг другу в решении поставленных задач.

Для поддержания порядка в этом вопросе одним из самых важных документов является Указ Президента РФ Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 30.12.2021) [1]. Согласно которому, с помощью методического решения поставленных в данной программе задач получится достигнуть основной цели – создание целостного аппарата государственной службы, посредством реформирования ее видов и создание условий для обучения и удержания на рабочих местах специалистов высшего уровня подготовки, которые способствуют в обеспечении выполнения поставленных задач на максимум своих возможностей, благоприятствуют в поддержании развития гражданского общества и инновационной экономики.

Нормативно-правовое регулирование вопросов о прохождении государственной службы является наглядным примером в прослеживании динамики развития в направлении единого организма правового поля Российской Федерации в одном из ее субъектов – Хабаровском крае.

Согласно Конституции Российской Федерации статьи 32 ч.1 и 4 «все граждане, имеющие гражданство страны и подходящие под критерии отбора имеют равный доступ к государственной службе и имеют право на участие в управлении делами как лично, так и через своих представителей. А также у граждан есть право на избрание и быть избранным в органы государственной власти и органы местного самоуправления и принимать участие в референдумах» [2]. Основным документом, на основании принципов которого основываются все правовые институты государственной гражданской службы, определяет их структуру и систему, которая выделяет три вида службы: военную, государственную гражданскую правоохранительную службы является Федеральный закон от 25 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной гражданской службы Российской Федерации». Этот закон включает в себя 4 главы и 19 статей, которые являются основами всего большого пласта государственной гражданской службы [2]. В развитие данного Федерального закона принят Федеральный закон от 27 июля 2004 г.

№ 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», установивший правовые, организационные и финансово-экономические основы государственной гражданской службы.

Рассмотрим особенности регулирования деятельности государственных гражданских служащих Хабаровского края. На территории Хабаровского края действует четыре краевых закона и 47 иных нормативных правовых актов. В Хабаровском крае существует весомая нормативная база со значимыми правовыми актами, которая способствует регулированию предоставленных субъектам Российской Федерации компетенций. К ней относится закон от 26 июня 2005 г. № 280 «О государственной гражданской службе Хабаровского края» (ред. от 27.07.2022) упорядочивающий порядок замещения должностей государственной гражданской службы; порядок ведения реестров гражданских служащих; формированию кадрового состава гражданской службы, порядок финансирования, принятия программ развития гражданской службы.

Одним из ключевых критериев по мотивации сотрудника, несомненно, является размер заработной платы. Каждый сотрудник в своём большинстве хочет получать достойное денежное вознаграждение за свою работу в равной степени с затраченными усилиями или более высокую оплату за труд. Как решение в регулировании этого вопроса существует статья 50 ч.14 Федерального закона «О государственной гражданской службе» Российской Федерации».

Также стоит учитывать, что некоторые мотивации существуют лишь в формальной форме и до конца не раскрывают свой возможный потенциал воздействия на мотивацию сотрудников, такие как профессиональное развитие или социальные льготы, которые большинству государственных служащих являются недоступными. Проведя анонимное социологическое исследование в Министерстве спорта Хабаровского края, было установлено 10 ключевых факторов мотивации, оказывающих влияние на качество

выполняемых обязанностей государственными служащими. Эти данные приведены в таблице и дополнены в Приложении Б.

Результаты исследования позволяют сделать вывод о том, что лидирующую позицию занимают факторы, относящиеся к сфере экономических методов управления. Такие как оплата труда, социальные гарантии и др. Далее за ними идут факторы, относящиеся к сфере административных методов управления. Такие как: интересы профессионального опыта, возможность карьерного роста, интерес содержания выполняемой работы. Сопутствующими факторами является уверенность и стабильность в будущем, а также правовые гарантии занятости. Данные факторы относятся к сфере организационно-управленческих и социально-психологических методов.

Как видно из результатов социологического опроса, совершенствование системы организационно-экономических инструментов воздействия на государственного гражданского служащего в первую очередь должно отражаться на материальном стимулировании труда государственных гражданских служащих и может быть произведено за счет увеличения роли составных частей стимулирующих выплат и механизма их расчета. Данное предложение будет представлено в 3 главе диссертационной работы, как проектное предложение по совершенствованию системы мотивации государственных гражданских служащих.

В Хабаровском крае вопрос поощрения за труд краевых государственных гражданских служащих рассмотрен властями и за счет средств бюджета субъекта. Для отдельных должностей разработаны особые условия оплаты труда, на основании которых заработная плата государственного служащего формируется из расчета эффективности его профессиональной деятельности и итоговых результатов. Главным условием такой привилегии является прописывание условий с служебном контракте сотрудника. Постановлением губернатора Хабаровского края от 26 марта 2008 г. № 47 утверждён Порядок включения периодов службы в стаж

государственной гражданской службы Хабаровского края для установления ежемесячной надбавки к должностному окладу за выслугу лет и размера поощрений за безупречную и эффективную государственную гражданскую службу края. Во исполнение ч. 5, 6 ст. 20 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ в ст. 11 Закона края от 29 июня 2005 г [7]. № 280 установлено, что гражданский служащий ежегодно, не позднее 30 апреля года, следующего за отчётным, обязан представлять в установленном порядке представителю нанимателя сведения о полученных им доходах и принадлежащем ему на праве собственности имуществе, являющихся объектами налогообложения, а также об обязательствах имущественного характера. Представление указанных сведений гражданами, поступающими на гражданскую службу, является обязательным. Положение о представлении гражданским служащим сведений о полученных им доходах и принадлежащем ему на праве собственности имуществе, являющихся объектами налогообложения, а также об обязательствах имущественного характера утверждается нормативным правовым актом губернатора края (реализовано постановлением губернатора края от 07 сентября 2021 г. № 128).

Согласно ч. 1 ст. 64 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «для замещения должностей гражданской службы федеральный кадровый резерв, кадровый резерв федерального государственного органа, кадровый резерв субъекта Российской Федерации и кадровый резерв государственного органа субъекта Российской Федерации формируется только на конкурсной основе с учетом данных сводного реестра и поступивших заявлений от граждан» [2]. Данное положение реализовано ч. 1 ст. 36 Закона края от 29 июня 2005 г. № 280, согласно которой на основании всех полученных заявлений от граждан и данных сводного реестра формируется кадровый резерв края и кадровый резерв всего государственного органа, что, несомненно является очень важной стратегией в развитии отрасли и привлечения высококвалифицированных кадров на места, создавая условия конкуренции на местах.

В соответствии с Федеральным законом от 25.12.2008 № 273-ФЗ в Хабаровском крае «проводятся дополнительные меры борьбы с коррупцией. Эти мероприятия утверждены губернатором края 20 марта 2021 года» [3]. На основании ст. 61 и ст. 33 Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «в целях профессиональной подготовки кадров для государственной гражданской службы Хабаровского края, правительство края, установлен порядок заключения договора на обучение между государственным органом Хабаровского края и гражданином с обязательством последующего прохождения государственной гражданской службы в органах Хабаровского края» [4]. Согласно которому, ежегодно Правительством Хабаровского края утверждается краевой государственный заказ на профессиональную переподготовку и повышение квалификации государственных гражданских служащих Хабаровского края на соответствующий год (постановление правительства Хабаровского края от 4 февраля 2021 г. № 26-пр). Такое устройство данной системы находит свое подтверждение в законодательстве субъекта Российской Федерации. К вопросам его ведения относятся награждение и поощрение государственного гражданского служащего, порядок и условия командирования государственных гражданских служащих Хабаровского края, а также вопрос предоставления гарантий (сохранение рабочего места и должности, заработная плата, компенсация расходов, связанных с рабочими командировками).

Согласно итогам экспертиз зафиксировано, что нормативные правовые акты приняты в пределах компетенции органов государственной власти субъекта Российской Федерации, содержат полный комплекс мероприятий по реализации полномочий органов государственной власти Хабаровского края в рассматриваемой сфере общественных отношений. Вместе с тем в Хабаровском крае существует нереализованной ст. 66 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ. Причиной в этом случае отчасти является необязательный характер нормы, прописанной в ст. 66 Федерального закона. Развитие федеральной гражданской службы и гражданской службы субъектов

Российской Федерации обеспечивается применительно федеральными и региональными программами развития гражданской службы указанных уровней.

Программы развития гражданской службы субъектов РФ должны соответствовать программам развития федеральной гражданской службы, позволяющих обеспечить соблюдение принципа единства правовых и организационных основ федеральной гражданской службы и гражданской службы субъектов РФ. Профессиональная подготовка гражданских служащих, их переподготовка, повышение квалификации и стажировка должны осуществляться в соответствии с программами профессионального развития гражданских служащих. Повышение качества осуществляемой деятельности государственных органов планирует подъем тех отраслей, которые не входят в компетенцию законодательства.

На основании проведенного анализа инструментов управления мотивацией государственных служащих, можно сделать следующий вывод. Инструменты управления в современных условиях могут иметь прогрессивный вид и использование таких инновационных инструментов приводит к увеличению результативности деятельности государственной службы и могут рассматриваться в качестве визитной карточки госслужбы и внедряться во все аспекты ведения государства. Также стоит отметить, что государственное вмешательство требуется больше в автономном виде при функционирующей системе, выстроенной внутри органа, что значительно снижает нагрузку на государственный аппарат и повышает качество взаимодействия внутри подразделений, основываясь на примере Министерства Спорта Хабаровского края. Снижение бюрократических элементов в системе, приводит к его результативности и сокращению затраченных временных усилий на решение поставленных задач.

Выработанный организационно-экономический механизм управления государственными гражданскими служащими в современных реалиях конкурентной среды обеспечивает эффективную слаженную работу систем

управления на национальном, региональном и локальном уровне, что обеспечивает эффективное использования инструментов управления.

Эффективное стратегическое и оперативное управление системой государственной службы подразумевает моделирование и управление его внутренними процессами в системе, которое обеспечивает граждан страны, пользующиеся государственным видами услуг качественным продуктом по оказанию необходимых услуг для населения, что подтверждает важность наличие функционирующей системы в государственном аппарате и целесообразность его деятельности.

2.2. Должностные обязанности государственных гражданских служащих

На государственной гражданской службе основную роль в исполнении своих служебных обязанностей занимают люди. И от их профессионализма, компетентности и заинтересованности зависит результативность всей службы.

Так как государственные служащие – это основа всей государственной службы и только исключительно благодаря их работе решаются поставленные задачи и выполняются планы, необходима не только система мотивации и поддержки этого аппарата, но и методы контроля данного направления. Для этого специально были разработаны должностные обязанности государственных гражданских служащих, которые прорабатывались на законодательном уровне, чтобы каждый из этого аппарата понимал за что он несет ответственность, свои должностные инструкции и мог подчиняться своему руководству на базе этих знаний. Все эти меры прописаны в законодательных актах и подкреплены практическим применением на службе.

Так как государственная служба – это прежде всего служба, как и военная, которая накладывает не только свои привилегии и права, но и определенные обязанности и ограничения, которые будут изложены ниже.

Быть на государственной службе, значит четко знать свои права и обязанности и нести за них ответственность. Знать, что каждый государственный гражданский служащий имеет право на техническую оснащенность в своей области, имеет право быть оснащенный всей необходимой для работы информацией и обладать информацией о необходимых документах, которые регламентируют его профессиональную деятельность на замещаемой должности. В которых также прописаны критерии оценки его эффективности и профессиональных качеств, которые могут способствовать его карьерному продвижению.

Государственный служащий, как и любой другой сотрудник любой фирмы, предприятия имеет право на своевременную оплату труда и любые другие выплаты, которые соответствуют служебному контракты, Федеральному закону и другим нормативно-правовым актам. Также любой государственный гражданский служащий имеет право на календарный отпуск, выходные и нерабочие дни, согласно его трудовому договору и трудовому кодексу РФ. Медицинская страховка, пенсионное обеспечение и защита сведений о государственном служащем также входят в разряд важных прав при работе на данной службе.

Но помимо традиционных прав, есть еще и узкоспециализированные, которые распространяются на лиц, которые непосредственно связаны с данной спецификой работы. К примеру, возможность получения доступа к информации, которая содержит гриф секретно или государственная тайна, если это необходимо для исполнения его служебных обязанностей. Проведение служебной проверки на основании заявления со стороны гос. служащего, а также защита своих прав и интересов в судебном порядке при нарушении одного из перечисленного.

Теперь обратимся к прямым служебным обязанностям государственного гражданского служащего. Данные сведения прописаны в Федеральном законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации» № 79-ФЗ (ред. от 30.12.2021).

Также существует регламент выполнения служебных обязанностей, который необходимо соблюдать исполнителю. Непосредственное подчинение своим руководителям и выполнение их поручений, согласно должностному регламенту. При исполнении своих служебных обязанностей необходимо помнить про законные интересы граждан и организаций. В рамках исполнения своих служебных обязанностей существует внутренний распорядок органа, который необходимо соблюдать. Каждый государственный гражданский служащий должен соответствовать занимаемой должности и поддерживать свою квалификацию на должном уровне, чтобы профессионально справляться со своими непосредственными трудовыми обязанностями. К примеру, проходить курсы повышения квалификации, читать профильную литературу и обмениваться опытом с коллегами. Все это поможет поддержать уровень профессионализма, а также поднять его на новый уровень.

Также необходимо бережно относиться к государственному имуществу, в том числе и то, которое необходимо при выполнении своих должностных обязанностей. В обязанности государственного гражданского служащего также входит предоставление сведений о себе, и о своей семье в рамках, которые предусмотрены Федеральным законом. Соблюдение ограничений, выполнение обязательств и требований к служебному поведению также является обязанностью государственного гражданского служащего. При возникновении конфликта интересов или его возможном возникновении, пересечении родственных связей и личной заинтересованности необходимо обязательно сообщить своему нанимателю о подобной ситуации и принять меры по недопущению такой ситуации. При выходе из гражданства Российской Федерации или приобретении гражданства другого государства необходимо уведомить вышестоящее руководство. И еще одной важной обязанностью является конфиденциальность сведений, которые содержат государственную или иную охраняемую федеральным законом тайну, а также сведения, ставшие ему известными в связи с исполнением должностных

обязанностей, в том числе сведения, касающиеся частной жизни и здоровья граждан или затрагивающие их честь и достоинство.

Ниже, для наглядности отображения, представлен рисунок 10 с перечнем основных обязанностей государственного служащего, регламентируемые законом РФ.



Рисунок 10 – Обязанности государственного служащего

Как видно из рисунка 10, государственный служащий имеет весомый список должностных обязанностей, которые он обязуется выполнять, поступая на государственную службу. Хотелось бы отметить, что помимо прав и обязанностей у каждого государственного гражданского служащего есть ряд ограничений, которые обосновываются выбором своей профессии и препятствуют поступлению на службу. Одним из таких факторов является признание человека недееспособным или частично дееспособным. В таком случае человек теряет возможность осуществлять свои профессиональные

обязанности и не может работать по состоянию здоровья. Либо наличие заболевания, препятствующего поступлению на службу. Выход из гражданства Российской Федерации или приобретения гражданства другого государства.

Поступление на службу в государственные органы — это важная процедура прохождения, которая содержит в себе несколько этапов отбора кадров. Потому что это не только престижная профессия в нашей стране, но и огромная ответственность за каждым работником. Потому что роль каждого человека в системе имеет практическое значение. И в связи с такой значимостью данной профессии существует ряд запрещающих предписаний для людей, которые хотят поступить на службу или уже находятся на ней. Например, к таким запретам относится ведение предпринимательской деятельности самому либо через доверенных лиц, приобретение в специально установленных случаях, ценные бумаги по которым может быть получен доход. Запрещается использование государственного имущества в личных целях, не связанных с исполнением своих служебных обязанностей. Существуют и ограничения после увольнения с государственной службы, которые запрещают разглашать или использовать в личных интересах сведения конфиденциального характера или служебную информацию, ставшие ему известными в связи с исполнением должностных обязанностей. А также в течении двух лет замещать должности, а также выполнять работу на условиях гражданско-правового договора в коммерческих и некоммерческих организациях, если отдельные функции государственного управления данными организациями входили в должностные обязанности государственного гражданского служащего, без согласия соответствующей комиссии по соблюдению требований к служебному поведению государственных гражданских служащих и урегулированию конфликтов интересов.

Для анализа эффективности должностных инструкций, применяемых в государственной службе, была разработана вопросная анкета должностных

инструкций, полный бланк которой отображен в Приложении В. Были предложены следующие вопросы:

- Кто в вашей организации составляет должностные инструкции?
- Что вы используете при составлении должностных инструкций?
- Для чего существуют должностные инструкции в вашей организации?
- С какими проблемами вы чаще всего сталкиваетесь при составлении должностных инструкций?
- Как можно оценить эффективность деятельности должностных инструкций?

Все эти вопросы имели возможность нескольких вариантов ответа и могли быть дополнены своими. Также были предложены варианты возможных ответов для более быстрого прохождения и удобства ориентирования.

Результаты анкетирования отображены в диаграмме 11 и 12 в процентах (из расчета 100 участвующих в анкетировании). Данная диаграмма результатов анкетирования, представленная на рисунке 11 отображает наиболее популярные ответы у большинства респондентов и показывает знания государственных служащих о должностном регламенте и его эффективность использования на примере Министерстве Спорта, Министерства социальной защиты населения и Министерства образования и науки Хабаровского края.



Рисунок 11 – Результаты на вопрос «Кто в вашей организации составляет должностные инструкции?»

Исходя из данных рисунка 11, самым популярным ответом среди респондентов Министерств был ответ Руководитель структурного подразделения (84%), далее Отдел кадров (10%), сам работник (6%), другие ответы не были выбраны вовсе.

Рисунок 12 показывает, что должностные инструкции, разработанные в других организациях, заняли 46% у опрошенных. Что говорит о заимствовании опыта других организаций и типизации должностных инструкций у всех подразделений. В доказательство этому, проценты типовых должностных инструкций, их используют 34% опрошенных, что достаточно много для дальнейшего совершенствования системы.

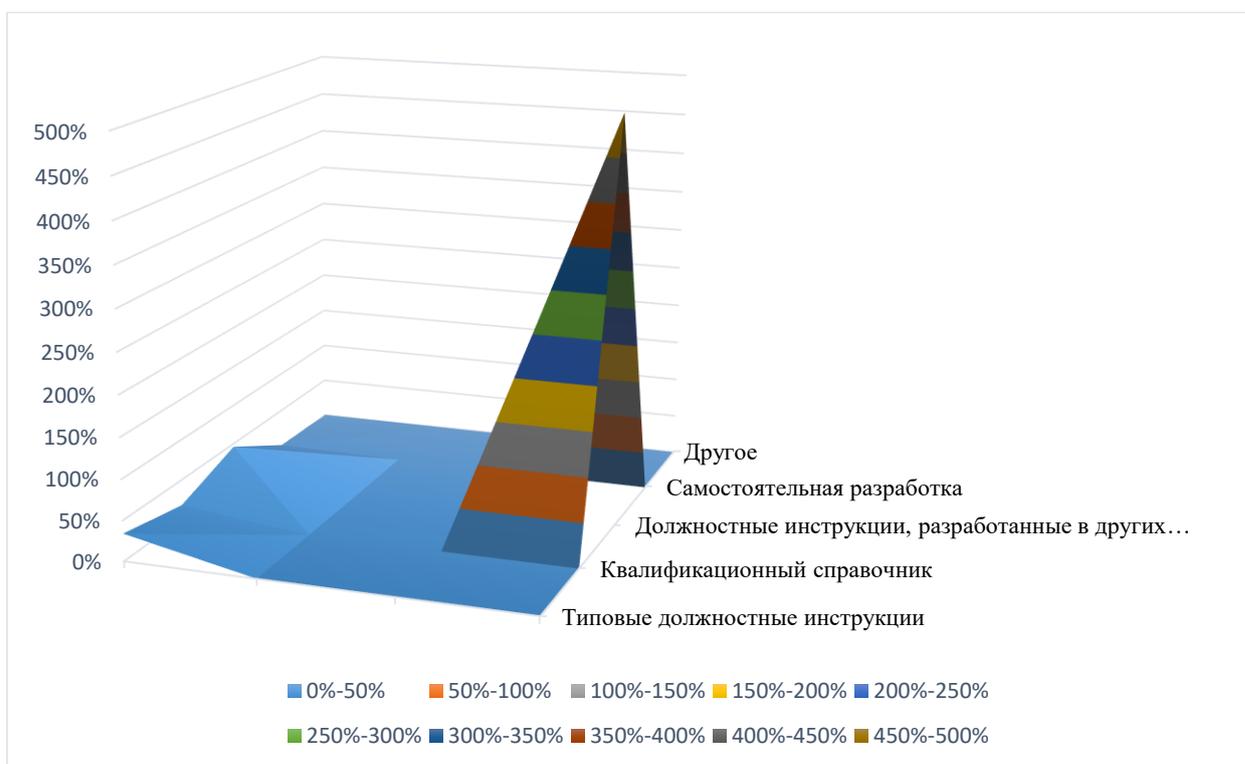


Рисунок 12 – Результаты ответов на вопрос «Что вы используете при составлении должностных инструкций?»

Как видно из рисунка 12, данные проценты говорят о недостаточной осведомленности в вопросе должностного регламента, и кто должен занимается организацией его составления. Данный вопрос нуждается в доработке структурными руководителями подразделений для подчиненных.

Квалификационный справочник используют по мнению опрошенных, 18% руководящего состава и лишь 2% разрабатывают должностную инструкцию самостоятельно.

Для эффективного совершенствования системы мотивации и расширения знаний сотрудников в области должностных обязанностей необходимо проводить дополнительную работу в просвещение документооборота организации и повышения самостоятельного показателя не меньше, чем на 10 %.

Данные по вопросу существования должностных инструкций в организации представлены на рисунке 13.

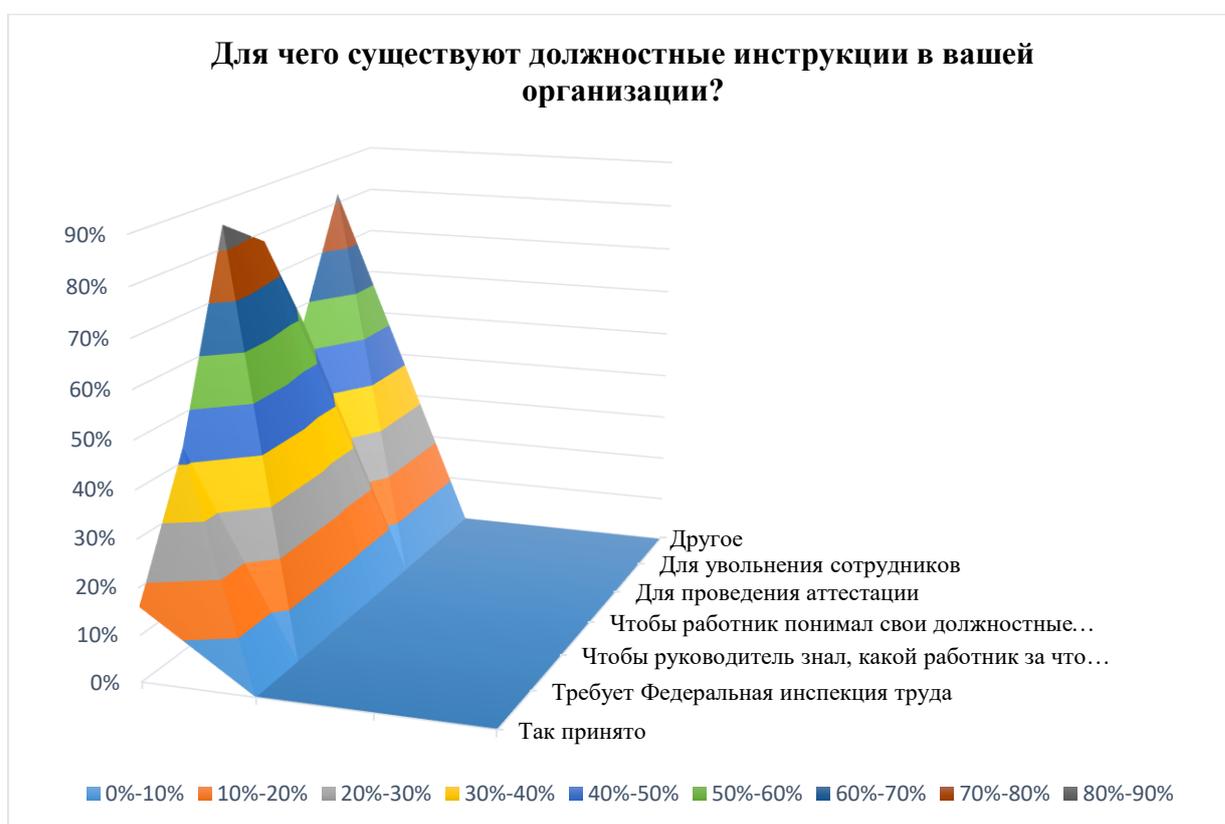


Рисунок 13 – Результаты на вопрос «Для чего существуют должностные инструкции в вашей организации?»

Данный вопрос стал рекордным по количеству нескольких ответов в анкетировании, что говорит о многозадачности и необходимости должностной инструкции в любой организации.

Исходя из рисунка 13, ответ «Чтобы руководитель понимал за что отвечает каждый из его подчиненный» составляет 85% опрошенных, чтобы работник понимал свои должностные обязанности 75%, для увольнения 82%, так принято 16%, требует Федеральная инспекция 43% и для проведения аттестации 57%.

Данные на тему существующих проблем, с которыми сталкиваются при составлении должностных инструкций представлены на рисунке 14.



Рисунок 14 – Результаты ответов на вопрос «С какими проблемами вы чаще всего сталкиваетесь при составлении должностной инструкции?»

По результатам анкетирования, представленных на рисунке 14, на ответ «Сложно определить, кто должен составлять должностную инструкцию» ответили 20% опрошенных, сложно структурировать должностные обязанности для сотрудника 45%, сложно найти типовые должностные инструкции 33% и отказывается подписывать 2% опрошенных.

Данные показатели свидетельствуют о том, что существует проблема в четкой структуризации и типовом поиске должностных обязанностей для определенных должностей, что свидетельствует о необходимости совершенствования системы государственной службы.

Проведем анализ результатов ответов на вопрос «Как можно оценить деятельность должностных инструкций?» исходя из рисунка 14.

Как видно из данных рисунка 14, 23% опрошенных считают, что методики оценки деятельности должностной инструкции не существует, 46 % считают, что оценить деятельность должностных инструкций возможно используя документ, в котором определено выполнение должностных инструкций в стоимостном выражении и 31 % респондентов считают, что с помощью контроля документооборота, описанного в должностной инструкции возможно оценить эффективность деятельности должностных инструкций.

Данные результатов ответа на вопрос о возможности оценки деятельности должностных инструкций представлены на рисунке 15.

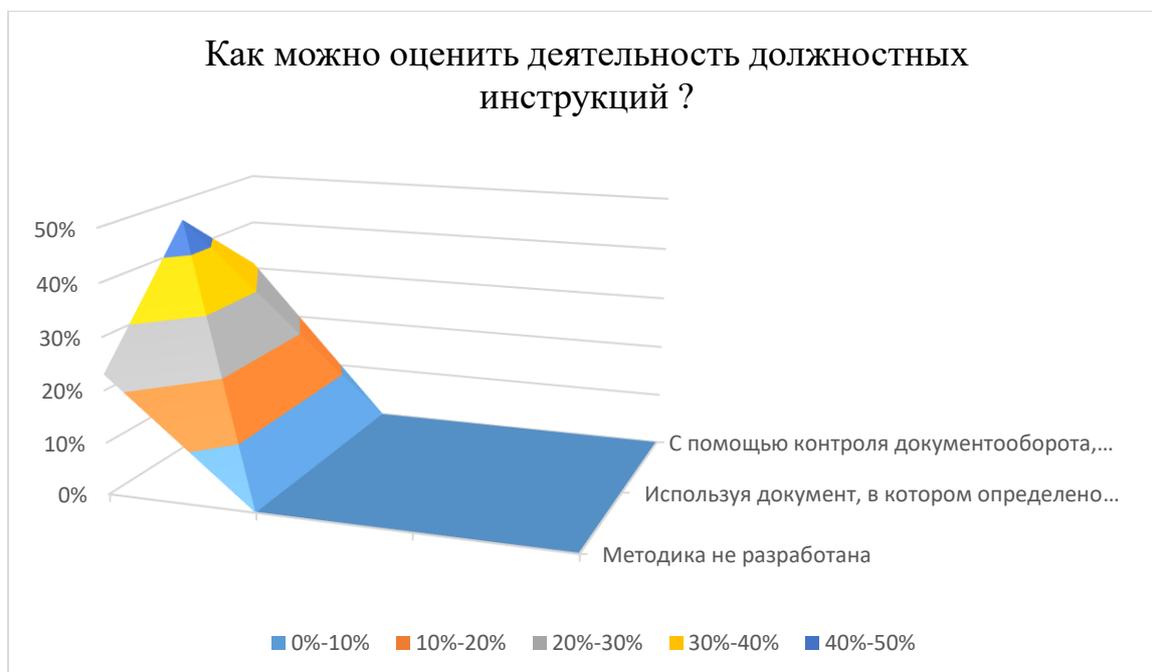


Рисунок 15 – Результаты ответов на вопрос «Как можно оценить деятельность должностных инструкций?»

С помощью изучения должностной инструкции государственного служащего и результатов проведенного анализа, на тему эффективности должностной инструкции можно сформулировать следующие выводы.

Служебное положение государственного служащего относится к основному нормативному акту, который регулирует его деятельность и содержит в себе основные требования к государственному служащему, его должностные обязанности и ответственность в зависимости от занимаемой должности. Положения регламента также являются основанием для проведения государственной аттестации служащего и конкурсов на вакантные должности.

Результативность государственного органа в целом и всех его подразделений в отдельности зависит от согласованности действий, четко организованных и систематизированных компонентов госслужбы.

Для эффективного функционирования такой большой системы, как государственный орган необходимы четкие инструкции к каждой занимаемой и предполагаемой должности, для эффективной коммуникации между собой, контролем за выполнением служебных обязанностей и выявления лидеров среди сотрудников для дальнейшего продвижения по службе и мотивирования его на дальнейшую работу. Для этого в государственных органах разработана система, с документально закрепленными должностными инструкциями для всех функционирующих должностей.

Практическое применение, как показал анализ должностных инструкций в Хабаровском крае, для обширного количества нормативных актов на местном уровне требует дальнейшей модернизации для эффективного функционирования системы в органах государственной службы. Все нормативные акты требуют системной согласованности между собой и другими организационными и административными документами, и должны соответствовать действующему законодательству РФ. При соблюдении всех условий и совершенствовании нынешних нормативных

актов возможно повышение результативности на местах, что приведет к улучшению показателей эффективности государственных органов в целом для населения нашей страны.

2.3 Оценка системы мотивации российских государственных служащих

Эффективное функционирование государственной службы трудно представить без высоко квалифицированных, мотивированных сотрудников, нацеленных на результат своей деятельности. Достижение максимальных показателей в поставленных задачах невозможно без мотивации у сотрудников. Изучая законодательный опыт государств- членов Европейского союза российскими законодателями были разработаны следующие рекомендации в отношении создания и внедрения объективной, справедливой и эффективной системы оценки государственных служащих в России с учетом особенностей страны и проживающей на ее территории людей [40].

К таким рекомендациям относится внедрение смешанной модели оценки государственных служащих, включающую элементы традиционной и целевой систем оценки. с учетом многонационального населения страны; определить и закрепить на законодательном уровне различные правила и критерии оценки для государственных служащих, принятых на испытательный срок, и государственных служащих, занимающих руководящие должности.

Стоит рассмотреть вариант сокращения испытательного срока в 1 год для государственных служащих до 6 месяцев и оценивать государственных служащих на испытательном сроке только один раз, по истечении испытательного срока. Данная рекомендация поможет сократить сроки принимаемых решений, уменьшить бюрократическую составляющую этого вопроса и создаст дополнительную мотивацию для сотрудников за счет реальных сроков испытания. Так как слишком длительный испытательный

срок отпугивает будущих служащих и снижает уровень мотивации в процессе прохождения испытаний, исключая различные льготы, на которые законно может претендовать действующий сотрудник [51].

Оценка государственного служащего, принятого на испытательный срок, должна быть ориентирована на его будущую деятельность и определять, может ли он выполнять возложенные на него функции и обязанности. Критериями оценки государственного служащего, принимаемого на испытательный срок, должны выступать следующие способности:

- способность использовать профессиональные знания и квалификацию в повседневной работе,
- способность быть активно вовлеченным в рабочий процесс государственного учреждения,
- способность адаптироваться к рабочей среде государственного учреждения (общение с коллегами, руководством, гражданами).

Оценка государственных служащих на руководящих должностях должна проводиться на основе следующих способностей: организация и координация работы; распределение работы между государственными служащими и определение разумного времени для завершения работы; правила принятия решений; объективная и справедливая оценка государственных служащих; мотивация/стимулирование государственных служащих; содействие профессиональному развитию; создание позитивной рабочей среды в государственном учреждении; управление конфликтами; регулярные обсуждения с сотрудниками; общение с сотрудниками, коллегами и гражданами.

Государственный служащий не может быть подвергнут специальной оценке в течение 6 месяцев после обычной оценки; ввести требование о заключении целевого соглашения между государственным служащим и оценивающим лицом/учреждением; индивидуальные цели государственного служащего должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, актуальными и ограниченными по времени; количество индивидуальных

целей, определенных для государственного служащего, должно разумно соответствовать его/ее полномочиям и ответственности.

Методами оценки государственного служащего должны быть: самооценка; собеседование и оценка непосредственным руководителем; государственные служащие, занимающие руководящие должности, должны оцениваться с помощью способов оценки критериев.

Критерии оценки государственного служащего должны быть следующими: качество выполнения индивидуальных целевых показателей, определенных в соглашении; объем, качество и сложность выполняемой работы, индивидуальные способности/коммуникативные навыки государственного служащего. Качество выполненных государственным служащим целевых показателей должно определяться на основе критериев, указанных в целевом соглашении. Объем выполненной работы государственного служащего должен оцениваться на основе документов и мероприятий, подготовленных/выполненных в течение периода оценки.

Качество работы, выполняемой государственным служащим, должно оцениваться на основе содержания подготовленных документов, методов подготовки документов и необходимости/частоты внесения изменений в эти документы. Сложность работы, выполняемой государственным служащим, должна оцениваться на основе сложности выполняемой работы и его / ее профессиональных навыков [79].

Необходимо определить необходимость оценки следующих индивидуальных способностей государственного служащего: способность работать самостоятельно; способность организовывать работу и принятие решений, разрешение конфликтов. Результаты оценки государственного служащего должны быть отражены в решениях, касающихся его продвижения по службе, стимулов и профессионального развития. Должны быть указаны меры, которые будут использоваться в отношении каждого результата оценки (исключительный, хороший, удовлетворительный, неудовлетворительный).

Если государственный служащий имеет исключительную положительную характеристику, то он может претендовать на продвижение по службе, повышению авторитета у коллег, увеличение заработной платы и/или бонус от руководства.

Если премия предоставляется государственному служащему, ответственное лицо должно указать процент премии в отношении каждого результата оценки. В случае, если государственный служащий получает удовлетворительную оценку, сотрудник может участвовать в программах профессионального развития и тренингах. Если оценка государственного служащего неудовлетворительна, он может быть подвергнут профессиональной переквалификации, строгому надзору со стороны непосредственного руководителя; ненадлежащее исполнение обязанностей может стать основанием для возбуждения дисциплинарного производства. Государственный служащий, оценка которого была удовлетворительной или не удовлетворительной, не должен продвигаться по службе в течение следующих двух лет [19].

Установить специальное правило обжалования результатов оценки государственного служащего и процедуры слушания, сроков подачи заявления и принятия решения, а также результатов обжалования. Если апелляция государственного служащего удовлетворена, следует провести новую оценку и/или компетентное должностное лицо должно изменить результаты оценки. Следует проводить тренинги по правилам и методам оценки для государственных служащих, занимающих руководящие должности, и сотрудников подразделений по работе с персоналом; государственные служащие должны быть хорошо информированы об основных вопросах, связанных с оценкой.

С целью исследования мотивации государственных служащих, были привлечены к участию в исследовании специалисты из Министерств Хабаровского края с разным стажем работы на государственной службе. Всего участие в исследовании принимало 121 сотрудник в возрасте от 22 до 60 лет.

Общий стаж по направлению от 6 месяцев до 42 лет. Из них 69 женщин и 53 мужчины. Средний возраст у 64% принявших участие в исследовании составляет диапазон от 31 до 50 лет.

Для того, чтобы проанализировать и оценить систему мотивации государственных служащих, были выбраны три методики исследования для сотрудников с разными возрастными параметрами и стажем работы:

- интервью с первым заместителем министра спорта Хабаровского края,
- тест О.Ф. Потёмкиной «Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере»,
- методика диагностики трудовых мотивов по В.И. Герчиковой.

В качестве одного из методов изучения исследования было выбрано интервьюирование. Это связано с тем, что данный метод позволяет установить личный контакт с респондентом и благодаря этому раскрыть наиболее полную картину реализации вопросника и составить максимально реалистичную картину происходящего в самой структуре. Также данная форма методики позволяет создать непринуждённую обстановку, расширить границы задаваемых вопросов, предусмотренные протоколом в процессе интервьюирования и добиться искренности в ответах, что позволит сформулировать максимально реалистичную картину действительности.

Протокол интервью

Интервьюер (И)

Респондент (Р)

Цель данного интервью: Первичный подбор информации о мотивации государственных служащих

И: Здравствуйте! Могу я задать Вам несколько вопросов на тему мотивации госслужащих?

Р: Здравствуйте. Да, я постараюсь ответить на них.

И: Скажите, пожалуйста, актуальна ли тема мотивации государственных служащих в Министерстве Спорта на сегодняшний день?

Р: Да, данная тема актуальна, особенно сейчас. Раньше, штат пополнялся молодыми, энергичным, квалифицированными и инициативными сотрудниками, которые очень ценятся в нашем Министерстве. Но, в связи со сложившейся обстановкой в нашей стране, очень трудно прогнозировать дальнейший прирост сотрудников, так как происходит большой отток трудоспособного населения за пределы страны, также, как и многие выполняют иные задачи в нашей стране. Из этого остро стоит вопрос с мотивацией действующих сотрудников, так как у нас очень низкие показатели текучки кадров и «насиженное» место расслабляет сотрудников и снижает показатели потенциальной эффективности отделов.

И: Скажите, вы пытались воздействовать на эту проблему?

Р: Да. Мы регулярно отправляем своих сотрудников на курсы повышения квалификации, ставим перед ними новые задачи и организуем рабочие тренинги, но ситуация улучшалась лишь краткосрочно

И: У вас есть положение о мотивации сотрудников?

Р: Нет

И: Есть ли документ, закрепленный в Министерстве, который регулирует мотивацию сотрудников?

Р: Существует должностная инструкция государственных служащих, где указаны льготы и гарантии для государственных служащих, но многие из них носят формальный характер и не имеют практического применения в реальности, но отдельного документа, с проработанной системой мотивации сотрудников нет

И: Хотели бы вы, чтобы система мотивации государственных служащих была модернизирована и отображена документально?

Р: Да, приветствуется.

И: Для решения проблемы мотивации государственных служащих, предлагаю включить в их рабочий режим решение психологического теста, для выявления истинных потребностей сотрудников, что позволит выявить рычаги воздействия на мотивацию сотрудников и создаст наиболее

благоприятные условия для работы. Результаты данного исследования внесут правки во внутренний регламент мотивации сотрудников, что поможет улучшить производительность отделов по многим показателям и модернизирует действующую государственную систему мотивации госслужащих в лучшую сторону.

Р: Я думаю, что эта тема является интересной для обеих сторон, так как касается граждан нашего края

И: Отлично, спасибо за уделенное время.

Р: Держите в курсе о результатах тестирования, если понадобится помощь, обращайтесь.

И: Спасибо, до свидания.

Р: До свидания.

Исходя из этого интервью можно сформулировать следующий вывод. В ходе данного интервью выяснилось, что проблема совершенствования системы мотивации государственной службы является актуальной и интересной для руководителей. Выяснилась проблема – качество работы сотрудников с высоким стажем снижается, что влияет на работу всех отделов и Министерства в целом. А также существует недостаток молодых квалифицированных кадров, в связи с обстановкой в стране и недостатком трудоспособного населения в крае. Документы, регламентирующие систему мотивации сотрудников, требует существенной модернизации, так как некоторые рычаги стимулирования сотрудников носят формальный характер и не имеют реального применения. Некоторые механизмы стимулирования мотивации уже устарели и утратили прямое предназначение, что также требует реформирования в этой области. Исследования в направлении мотивации не проводятся. Исходя из этого интервью включился следующий механизм анализа и началась диагностика мотивации государственных служащих по методике Потемкиной, с помощью онлайн формата прохождения это удалось сделать в оперативные сроки и благодаря которой установились различия, на основании выслуги лет.

Таблица 5 – Результаты мотивационно-потребностной сферы для испытуемых с опытом работы меньше 5 лет

	ПР	РЕ	АЛ	ЭГ	ТР	ДН	СВ	ВЛ
Среднее	6	6	5	3	6	4	6	3
Общее	38	37	29	19	41	26	40	18
Значение в %	16%	16%	11%	6%	18%	10%	17%	6%

Условные обозначения ориентации:

ВЛ - на власть

СВ - на свободу

ДН - на деньги

ТР - на труд

ЭГ - на эгоизм

АЛ - на альтруизм

РЕ - на результат

ПР - на процесс

Как видно из таблицы 5, у сотрудников, принявших участие в исследовании со стажем работы менее 5 лет ярко выражены социально-психологическая установка с ориентацией на труд (18%), ориентация на свободу (17%), ориентация на результат (16%), ориентация на процесс (16%). Средний уровень выражен в ориентации на альтруизм (11%) и ориентацию на деньги (10%). Данные ярко-выраженные установки характерны для возраста, участвующего в исследовании, так как большая доля респондентов являются лицами в возрасте до 35 лет и не обременёнными семейными обязательствами людьми, нацеленными на карьеру, труд и свободу.

Таблица 6 – Результаты мотивационно-потребностной сферы для испытуемых с опытом работы более 10 лет

	ПР	РЕ	АЛ	ЭГ	ТР	ДН	СВ	ВЛ
Среднее	6	7	7	3	5	3	6	4
Общее	84	99	91	44	67	39	82	48
Значение в %	16%	21%	16%	6%	13%	7%	15%	6%

Как видно из результатов, представленных в таблице 6, у сотрудников, принявших участие в исследовании со стажем работы более 10 лет ярко выражены социально-психологическая установка с ориентацией на результат (21%), ориентация на процесс (16%), ориентация на свободу (15%), что означает приоритетность работы в удовольствие и с интересом. Выявлено негативное отношение к однообразной, рутинной работе. На среднем уровне выражены мотивационная ориентация на труд (13%). Труд является основополагающим фактором в их мотивации и доставляет им большее удовольствие, чем другие факторы. Низкий показателен в значимости результата от проделанного труда, но здесь значимость играет одобрение от руководства и коллектива. В меньшей степени выражена ориентация на деньги (7%), ориентация на власть (6%) и ориентация на эгоизм (6%).

Для наглядности демонстрации полученных результатов по методике Потёмкиной данные выведены в рисунках 16, 17.

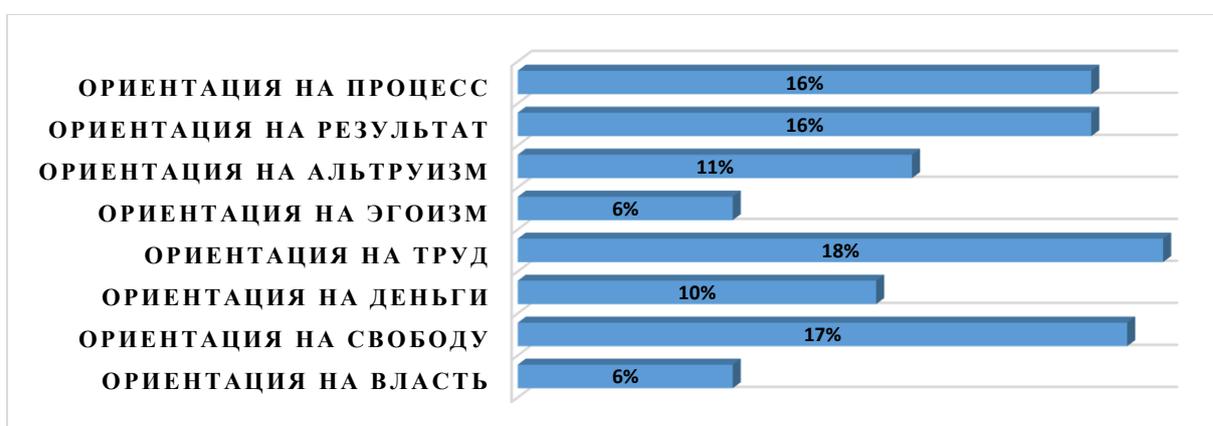


Рисунок 16 – Выраженность социально-психологических установок в мотивационно-потребностной сфере у испытуемых с выслугой менее 5 лет

На рисунке 17 представлена выраженность социально-психологических установок в мотивационно-потребностной сфере у испытуемых с выслугой более 10 лет.

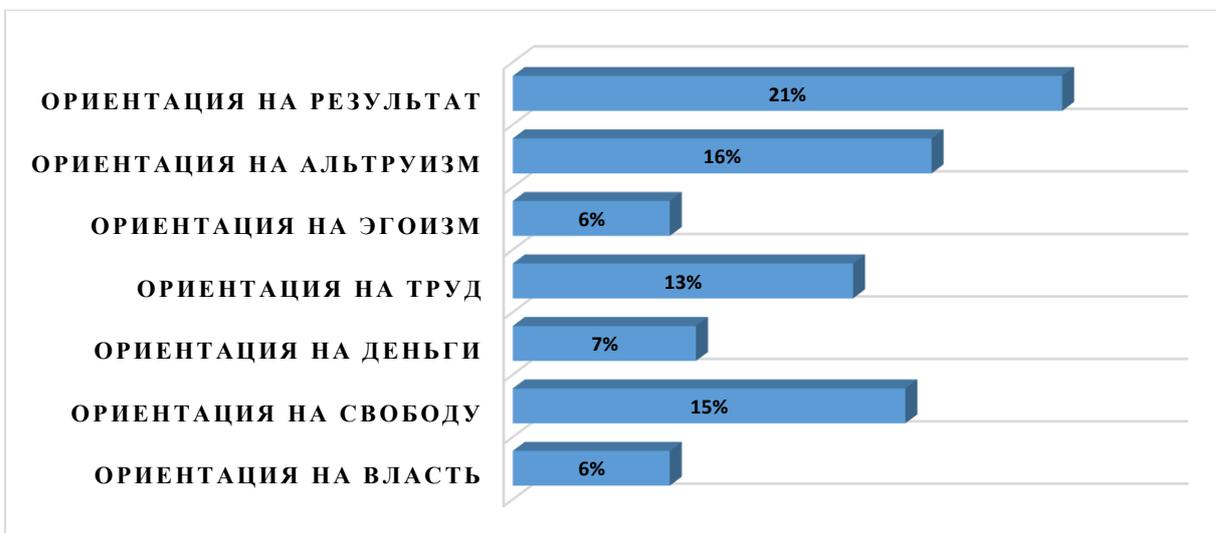


Рисунок 17 – Выраженность социально-психологических установок в мотивационно-потребностной сфере у испытуемых с выслугой более 10 лет

Следующим инструментом в анализе эффективности мотивации государственных служащих в Министерстве спорта Хабаровского края стала методика диагностики трудовых мотивов по В.И. Герчиковой. Благодаря данной методике удалось установить различия мотивации сотрудников в зависимости от выслуги лет, результаты данного исследования представлены в таблицах 7, 8.

Таблица 7 – Результаты изучения мотивации для сотрудников с выслугой менее 5 лет (баллы)

	МИ	МП	МПа	МХ	МЛ
Среднее	21	19	13	8	8
Общее	142	131	85	56	54
Общее значение в %	30%	28%	18%	12%	12%

Условные обозначения:

МИ - мотивации инструментального типа

МП - мотивация профессионального типа

ПА - мотивация патриотического типа

ХО - мотивация хозяйского типа

ЛЮ - мотивации люмпенизированного типа

В ходе обработки полученных результатов, выяснилось, что приоритетное значение отдано инструментальному типу мотивации (30%).

Высокий показатель данного типа мотивации характерен следующими особенностями:

- основной рычаг воздействия на мотивацию сотрудников инструментального типа является денежное стимулирование (премия, доплата, в ряде случаев возможны штрафы);

- хорошо управляемы, легко договориться, так как основная мотивация – деньги (измеримо и прозрачно);

- проводят мониторинг своей рыночной стоимости (чувствуют сильный дискомфорт, если их заработок ниже среднего по рынку);

- вся их деятельность связана с увеличением доходов, необходимо проверять соответствие с целями организации.

Направление профессионального типа мотивации составляет 28%, патриотический тип составляет 18%, люмпенизированный (избегающий) тип 12% и хозяйский тип 12%.

Таблица 8 – Результаты изучения мотивации для сотрудников с выслугой более 10 лет

	МИ	МП	МПа	МХ	МЛ
Среднее	16	16	11	8	12
Общее	233	237	151	114	171
Общее значение в %	26%	26%	17%	12%	19%

Условные обозначения:

МИ - мотивации инструментального типа

МП - мотивация профессионального типа

ПА - мотивация патриотического типа

ХО - мотивация хозяйского типа

ЛЮ - мотивации люмпенизированного типа

В ходе обработки полученных результатов, выяснилось, что приоритетное значение среди лиц, стаж которых составляет более 10 лет отдано инструментальному типу мотивации (26%) и профессиональному типу (19%), третье место отдано патриотическому типу мотивации (17%). На

последнем месте хозяйский тип мотивации (12%). Высокий показатель профессионального типа мотивации характерен следующими особенностями:

- интерес представляет содержание работы,
- важна возможность самовыражения,
- нуждаются в свободе оперативных действий,
- нуждаются в профессиональном признании.

Исходя из проведенных исследований, можно сделать вывод о том, что несмотря на выслугу лет, основным ключевым мотивирующим фактором в работе является оплата труда и содержание работы. Для всех испытуемых важно, чтобы работа была содержательной и интересной, давала возможность для личностного роста, не ограничивала в оперативных действиях и превозносила заслуги профессии в глазах общества. Однако для первой группы испытуемых, чья выслуга лет была менее 5 лет ориентация была на внешнюю мотивацию, которая содержит в себе комфортные условия работы, вознаграждение за проделанный труд, четкость и структурирование поставленных задач в работе. Для сотрудников с выслугой более 10 лет, характерна внутренняя мотивация альтруистической направленности, которая говорит о внутренней зрелости и готовности к наставничеству, где ориентация идет на результат. Подводя итоги второй главы, можно сделать вывод о том, что в современном мире идет тенденция на снижение уровня мотивации госслужащих вне зависимости от стажа, возраста и пола, опираясь на проведенные исследования в мотивационно-потребностной сфере для испытуемых с разным опытом работы и анализа эффективности должностных инструкций, применяемых в государственной службе. Основным мотивирующим фактором у госслужащих является материальное стимулирование, в связи с существующей недоработкой в социально-психологических механизмах стимулирования. Данные изъяны системы требуют качественной доработки и их практическое применение должно повысить результативность госслужащих и улучшить качество жизни всех граждан страны.

Глава 3. Совершенствование системы механизмов мотивации государственных гражданских служащих

3.1 Деятельный подход в исследовании особенностей мотивации госслужащих

Важность мотивации в органах государственной власти и удовлетворенности работой жизненно важны для достижения организационных целей и задач аппарата управления. Мотивированный сотрудник является необходимым условием для последовательной реализации стратегии государственных организаций укрепляя свой авторитет на рынке вакансий по трудоустройству и, в конечном счете, для успеха этих организаций и государства в целом. Создание и развитие эффективных механизмов мотивации должно способствовать уменьшению конфликтов, гармонизации взаимоотношений между сотрудниками, повышению самоорганизации, саморазвития и самореализации, что в конечном итоге повышает производительность труда и качество выполняемой работы. Важно создать эффективный механизм управления государственными гражданскими служащими, добиться правильного соотношения материальных и нематериальных стимулов, поскольку только сбалансированная их система позволяет нам сохранить лояльность сотрудников, снизить негативные результаты сопротивления, возникающие при принятии инновационных изменений в своих организациях и организационных новшествах, и тем самым добиться полной реализации стратегические цели государства.

Мотивационный потенциал сотрудника является основой осознанного поведения по обновлению личной квалификационной практики. При этом в смысл понятия мотивация закладывается деятельность по реализации потребностей, которая входит в состав тех качеств личности, сотрудника, которую называют инновационной.

При недостатке мотивации, основывающиеся на достижениях и нарастающей тенденции к увеличению избегания проблемных ситуаций, возрастает риск отторжения новшеств, внедряемых в деятельность, и которая является неотъемлемой частью инноваций [94]. На наш взгляд, высокие достижения в общественной и трудовой деятельности государственного служащего напрямую зависят от желания и готовности внедрения инновационных технологий в рабочую привычную для него среду. Такие сотрудники стремятся к самообразованию, использованию своего профессионального опыта для развития собственных идейных представлений перспективного планирования для развития организации и государства в целом.

Выход за рамки устоявшихся стереотипов, норм и установок общества практикуется в государственных учреждениях путем внедрения инновационных проектов для развития структурных подразделений и выявления реакции граждан. Критерием оценки допустимого «выхода за рамки» является реакция общества и продуктивность деятельности от внедряемых инноваций. Мотивация креативности у сотрудников государственной службы проявляется в большей степени в тенденции к риску, основанной на желании модернизировать существующую систему или создать новые проектные предложения, которые бы могли улучшить работу в своей направленности на благо граждан и страны [84].

При столкновении с препятствиями сотрудник будет склонен не только решить сложившуюся ситуацию, но и просчитывать возможные изменения при высоком воздействии своей потребности в новом. Как правило даже один сотрудник с горящим энтузиазмом и реальными предложениями по улучшению работы в организации способен изменить работу отдела в лучшую сторону и своим примером показать возможность модернизации системы в целом. Но для того, чтобы происходили изменения в лучшую сторону необходим сотрудникам, с высоким уровнем мотивации и потенциальными возможностями для модернизации системы. Исходя из этого вытекает

потребность в изучении мотивационного потенциала руководителей подразделений для разработки системы повышения мотивационного потенциала у сотрудников, находящиеся в подчинении.

С целью выявления особенностей мотивации сотрудников с разными достижениями в общественной и трудовой деятельности, нами было проведено исследование мотивации государственных служащих, в котором приняли участие сотрудники Министерств Хабаровского края. Анкетный опрос дистанционно был разослан в три министерства края, но откликнулись лишь два из них: Министерство спорта Хабаровского края и Министерство имущества Хабаровского края.

В исследовании принимали участие сотрудники в возрасте от 25-47 лет, выслуга лет которых составляла от пяти до девятнадцати лет.

Анкетный опрос сотрудников двух министерств показал, что удовлетворенность от своей профессии и местом работы напрямую зависит от престижности профессии в обществе и материальной стабильностью (80%) и занимает первое место в рейтинге. Второе место занимает мнение о том, что деятельность в Министерствах края дает возможность повышать свой статус, квалификацию и развиваться. Третье место занимает мнение о том, что участники опроса устраивает климат в рабочем коллективе и взаимоотношения с начальством. Те сотрудники, чья выслуга лет менее 5 лет в приоритетных направлениях для себя чаще выбирали социальную базу организации, благодаря которой они могут реализовываться. У сотрудников, чей стаж работы более 10 лет наблюдаться связь с достижением результатов в профессии, комфортные рабочие условия и климат в коллективе.

Следующим этапом в исследовании было выявления мотивационных различий в потребностной сфере.

Были созданы две условные группы, к первой относились сотрудники, чей стаж составлял от 5 до 15 лет и которые занимались своими служебными обязанностями и отличились эффективными результатами своей работы, поднялись по служебной лестнице, построили карьеру в Министерстве за этот

период и вторая группа сотрудников со стажем от 5 до 15 лет, не отличающиеся особой результативностью своей деятельности в Министерстве. Средний возраст сотрудников составил 32 года, стаж работы 7,5 лет.

При исследовании особенностей мотивации государственных служащих были использованы следующие методики: методика К. Замфир в модификации А. Реана «Мотивация профессиональной деятельности», методика Е.П. Ильина «Мотивы выбора деятельности преподавателя», анализ профессиональных достижений государственных служащих за календарный год.

Как показало исследование различия в мотивационных вводных демонстрируют различия в продвижении по службе, достижению успехов и уровню квалификации. Было установлено, что в первой группе преобладает мотивация, относящаяся к категории «наиболее полной самореализации именно в данной деятельности» (61,8%), в то время как для второй группы было характерно «стремление избежать критики со стороны руководителя и коллег» (57,8%). Данные показатели объясняют имеющиеся у сотрудников достижения в карьере и деятельности.

Общие данные по двум группам следующие: у 42% (11 чел.) от всех опрошенных сотрудников (сумма испытуемых с сочетаниями типов мотивации удовлетворение от самого процесса и результата работы и возможность наиболее полной самореализации) внутренняя мотивация (ВМ) (деятельность значима для сотрудника сама по себе) доминирует над внешней.

При этом у 30 % (8 чел.) - внешняя положительная мотивация (ВПМ) (денежный заработок, достижение престижа, уважение со стороны других, стремление к продвижению по работе) превышает внешнюю отрицательную (ВОМ) (стремление избежать критики, наказаний, неприятностей). У 19% (5 чел.) – оба вида внешней мотивации равноценны. Соотношение мотивационной направленности, когда внутренняя мотивация доминирует над

внешней положительной и внешней отрицательной, имеют 16% (1 чел.) из первой группы и 50% (10 чел.) из второй группы.

Из полученных данных можно заключить то, что ведущее место у сотрудников не имеющих значимых карьерных достижений занимает внутренняя мотивация. Полученный доминирующий мотивационный комплекс свидетельствует о том, что активность сотрудников мотивирована самой деятельностью и её содержанием, стремлением к благоприятным результатам в работе. Внешняя мотивация для данной группы имеет второстепенное значение. Внешняя положительная мотивация более значима, чем внешняя отрицательная. Ведущая мотивация у сотрудников второй группы - внешняя положительная. Государственные служащие данной группы готовы к нагрузке ради получения опыта, признания в коллективе. При этом они пассивны в делах, предполагающих социальный успех, ориентированы на процесс, не готовы к проявлению инициативы и влияния. Основную задачу для себя определяют, как «хорошо справиться с возложенными обязанностями». Стоит отметить, что внешняя отрицательная мотивация в обеих группах наименее значима.

Установлено, что в первой группе наиболее значимы мотивы, составляющие внешнюю положительную мотивацию, такие как: заработная плата, стремление к продвижению по карьерной лестнице, потребность в достижении определённого положения в обществе. Вторая группа определила для себя наиболее значимые мотивы, относящиеся к внутренней мотивации, такие как: удовлетворение от самого процесса и результата работы, возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности.

Поскольку большая часть госслужащих первой группы дала самую высокую качественную характеристику внешним мотивам, следовательно, можно сделать вывод, что данная мотивация является ведущей для деятельности Министерств и регулирует её процесс. Так же выявлено, что в первой группе сотрудников мотивами, набравшими больше всех баллов,

стали: осуществление полезной деятельности и важности обучения и воспитания молодежи 80% (16 чел.), интерес к деятельности Министерства 75% (15 чел.), желание передать свои знания, опыт деятельности в Министерстве 85% (17 чел.). Во второй группе, ведущими мотивами стали: стремление к самовыражению 45% (9 чел.), возможность осваивать новое 70% (14 чел.), наличие длительного отпуска 55% (11 чел.). Для удобства восприятия статистического сравнения двух групп данные были выведены в таблицу 9.

Таблица 9 – Статистическое сравнение двух групп

Шкала (тип мотивации)	Средний ранг значений 1 выборки	Средний ранг значений 2 выборки	U Манна-Уитни	Критическое значение $p \leq 0,05$; $p \leq 0,01$
Внутренняя	40	311	19,5	27; 18
Внешняя положительная	115	236	28,5	27; 18
Внешняя отрицательная	90	261	51	27; 18

Статистический анализ полученных данных, результаты которого представлены в таблице 9 с использованием U критерия Манна-Уитни показал наличие значимых различий между группами.

U-критерий Манна Уитни - статистический критерий, используемый для оценки различий между двумя независимыми выборками по уровню какого-либо признака, измеренного количественно. Позволяет выявлять различия в значении параметра между малыми выборками.

Исходя из результатов исследования, представленных в таблице выявлено, что значимые различия установлены между группами в показателях внутренней и внешней положительной мотивации. Различия между группами по шкале внешняя отрицательная мотивация отсутствуют.

Подводя итоги исследования, стоит отметить важность мотивации в органах государственной власти и удовлетворенности работой жизненно важны для достижения организационных целей и задач аппарата управления. Последствия того, что на государственной гражданской службе работают без

какой-либо мотивации своих сотрудников, сильно катастрофичны как пример, таких причин, к самым сложным и очевидным относится депрессия, текучесть кадров, эмоциональное выгорание, которые могут подорвать личный успех и навредить всему аппарату в целом.

Для того чтобы руководители на местах в государственной гражданской службе сделали сотрудников своим самым большим активом и стремились удержать их, мотивация должна быть приоритетом.

Социологами проводятся различные исследования, которые затрагивают рассматриваемую нами тему, тем самым они пытаются помочь организациям с предложениями по созданию благоприятной атмосферы и отношений для работы сотрудников, чтобы способствовать позитивному отношению к своей работе.

Мотивированный сотрудник является необходимым условием для последовательной реализации стратегии государственных организаций укрепляя свой авторитет на рынке вакансий по трудоустройству и, в конечном счете, для успеха этих организаций и государства в целом. Создание и развитие эффективных механизмов мотивации должно способствовать уменьшению конфликтов, гармонизации взаимоотношений между сотрудниками, повышению самоорганизации, саморазвития и самореализации, что в конечном итоге повышает производительность труда и качество выполняемой работы [74].

Важно создать эффективный механизм управления государственными гражданскими служащими, добиться правильного соотношения материальных и нематериальных стимулов, поскольку только сбалансированная их система позволяет нам сохранить лояльность сотрудников, снизить негативные результаты сопротивления, возникающие при принятии инновационных изменений в своих организациях и организационных новшествах, и тем самым добиться полной реализации стратегические цели государства.

3.2. Формирование внешней и внутренней мотивации государственных служащих, как реализация комплексного подхода

Основной ценностью каждого субъекта, функционирующего на рынке, является человеческий ресурс. Именно он является движущей силой любой организации. Сотрудника необходимо воспринимать как двигательный элемент системы, на котором строится влияние аппарата государственного сектора, который зависим от профессиональных качеств, личной мотивации и заинтересованности каждого сотрудника. Так как система состоит из отдельных элементов и при сбое хотя бы в одном секторе, идет нарушения всего огромного механизма функционирования, отвечающих в том числе и за работу государственных гражданских служащих [68].

Балашов Ю., Коваль Г. указывают, что «модель мотивации и стимулирования позволяет оптимизировать расходы на сотрудников и становится неотъемлемой частью целостной системы управления человеческими ресурсами организации. Функция контроля - такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Специалисты кадровых служб должны быть высокопрофессиональными для определения цели и задач диагностики действующей системы мотивации, поскольку этот процесс сам по себе и по сущности, и по содержанию является чрезвычайно сложным методологически» [33]. По их мнению, «потребность в данной процедуре чаще всего связана либо с коррекцией деятельности по управлению сотрудников организации, либо с решением каких-то конкретных проблем, например, с профессиональным развитием работников, условиями их труда, текучестью кадров и т.д. От этого зависят критерии эффективности системы мотивации и стимулирования организации и показатели, по которым осуществляется анализ. Большое значение имеет также позиция руководителя, настроенного на сохранение действующей системы мотивации и стимулирования

сотрудников организации или разработку новой. Соответственно в диагностические материалы в качестве важнейших направлений должны быть включены те или иные элементы системы мотивации и стимулирования работников и, что не менее важно, перечень вопросов, которым в настоящее время не следует придавать значение. Кроме того, выявление мнений и обсуждение деятельности организации акцентируют внимание персонала на проблемных зонах организации и формируют установки на необходимость изменений. Если в дальнейшем выявленные ожидания сотрудников не будут удовлетворены, диагностика потенциально может привести к демотивации их трудового участия» [34].

Согласно методологии вышеуказанных авторов, «первый шаг оценки состояния мотивации трудовой деятельности и разработки рекомендаций по построению стратегических приоритетов развития системы управления мотивацией и стимулированием труда специалистов и руководителей состоит в формировании модели диагностики системы мотивации и стимулирования государственных служащих. Выбирая инструментарий и методики, с помощью которых обеспечивается объективная оценка групповой мотивации, важно учитывать факторы, повышающие удовлетворенность госслужащих результатами своей деятельности, поскольку трудовые мотивы работников разнообразны и во многом зависят от жизненного цикла. Таким образом, на основе разработанной модели диагностики в организации должна быть получена информация, позволяющая решить три задачи. Во-первых, обеспечить оптимальное сочетание взаимных ожиданий - ожиданий организации от работников и ожиданий работников от организации. В первом случае речь идет о способности сотрудников к достижению результатов, которые необходимы организации, а во втором - о запросах и потребностях работников, реализация которых должна быть им обязательно гарантирована организацией. Во-вторых, определить возможные модификации трудового поведения персонала. Параметрами прогнозирования выступают характеристики значимых элементов трудового потенциала сотрудников:

профессионально-квалификационного, психофизиологического и личностного. Оценивая динамику их развития, можно реально выявить поле организационного стимулирования трудовой деятельности госслужащих, воздействие на которых обеспечивает совпадение интересов сотрудников и организации» [71].

Согласно результатам исследований, проведенных американским институтом Гэллага и представленным на рисунке 18, сегодня для диагностики системы мотивации и стимулирования труда используется встроенная диагностика при модели мотивация-стимул в двух вариантах:

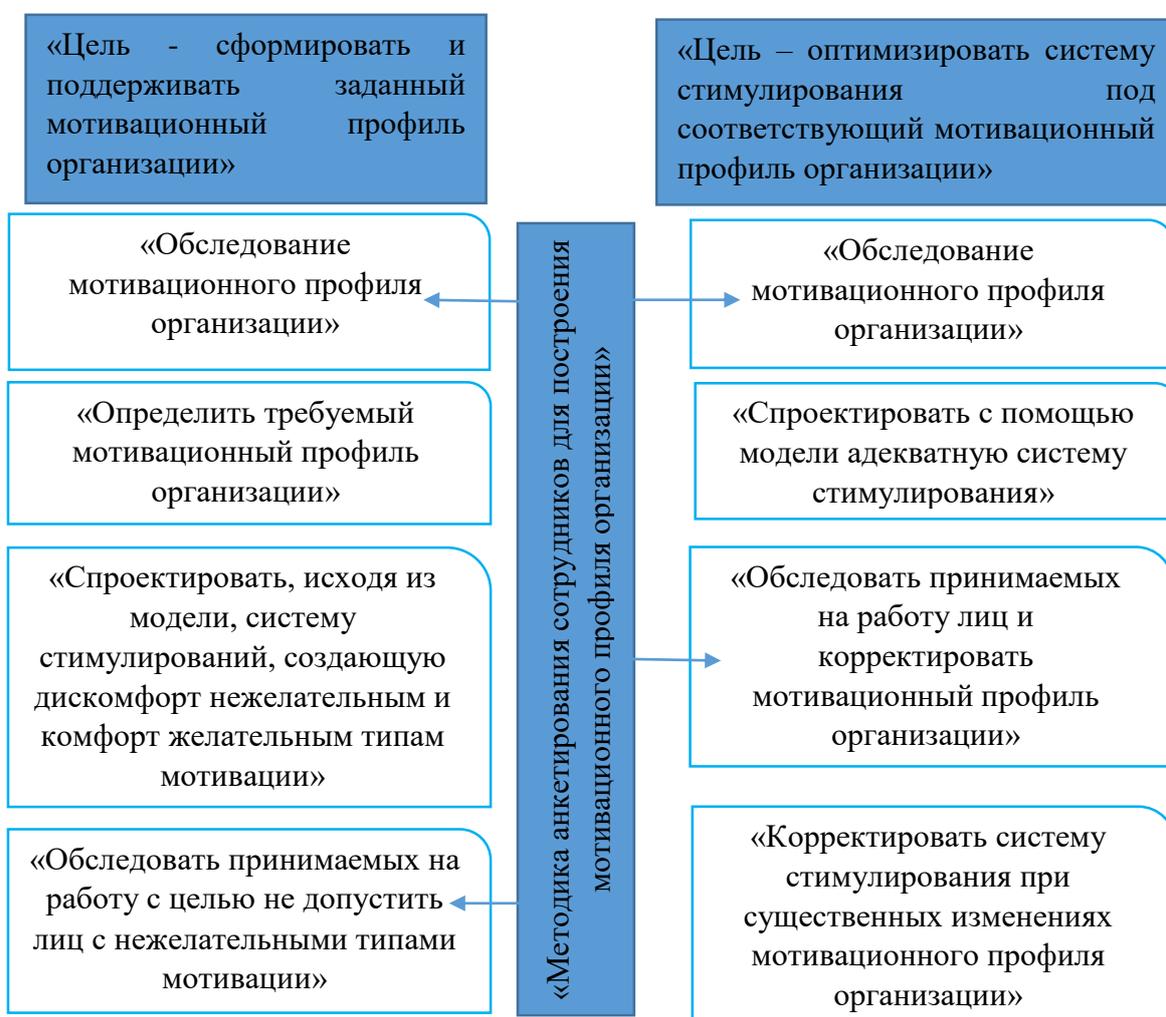


Рисунок 18 – Диагностика мотивации по модели мотивации- стимула

Результаты исследований показывают, что «использование модели мотивация-стимул при двух вариантах политики стимулирования 1)

формирование и поддержание определенного мотивационного профиля организации, соответствующего реализуемой стратегии развития бизнеса, путем разработки и применения системы стимулирования» [57]. Дополнительно ученые отмечают, что «в этой модели система стимулирования должна создавать предельно некомфортные условия для персонала с нежелательным мотивационным типом и создавать благоприятные условия для работников с приемлемым мотивационным типом. В результате произойдет естественный отток персонала с неблагоприятным типом мотивации, взамен которого будет производиться набор нового персонала, имеющего желательную структуру мотивации; 2) оптимизация системы стимулирования под существующий мотивационный профиль организации, что обеспечит конструктивное поведение наличного персонала. Особенности использования данной модели является разработка мотивационного профиля организации и строгая приверженность ему начиная с этапа отбора работников» [94].

На основе полученных сведений, можно сделать вывод о том, что государственным органам необходимо проводить анализ мотивационной составляющей деятельности государственных гражданских служащих не менее одного раза в год. При этом необходимо выделить ответственных исполнителей из числа сотрудников кадровых служб, которые будут проводить исследования на основе следующих инструментов:

- проведение собеседований с сотрудниками, намеревающимися уволиться по собственному желанию;
- проведение опросов сотрудников в отношении их удовлетворенности условиями труда.

Следует отметить, что работникам кадровых служб необходимо точно и достоверно фиксировать результаты таких мероприятий для получения объективной информации об истинном положении дел в структурных подразделениях. Четко налаженный механизм проведения вышеуказанных

исследований позволит выявить слабые стороны мотивационной составляющей в организации и привлечь к ним внимание руководства.

3.3 Проектное предложение по совершенствованию системы мотивации государственных гражданских служащих и оценка данного предложения

Государственные службы во многих развивающихся странах часто слишком масштабированы, требуют больших финансовых издержек и недостаточно производительны; а государственные служащие, особенно занимающие руководящие должности, получают мало стимулов для развития в структуре и плохо мотивированы. Многие страны с низким уровнем дохода предприняли важные шаги в рамках реформ, основанных на реструктуризации и сокращении государственных служб. Тем не менее, после определенного момента сокращение расходов за счет сокращения реальной заработной платы становится контрпродуктивным, поскольку квалифицированные сотрудники уходят с государственной службы; те, кто остаются, становятся деморализованными; а прогулы, подработка и коррупция растут [97].

Чтобы управлять таким огромным механизмом как государственная служба, необходима четко выстроенная система, которая будет доведена до такого результата, что сможет работать автономно. Для этого необходимо иметь общую базу по разным направлениям, чтобы отслеживать эффективность работы отделов. Но чтобы одновременно с этим повышать мотивацию у каждого сотрудника, нужно использовать самый главный мотивационный инструмент – заработная плата. Как показал социологический опрос представленный в Приложении В и освещенный в главе 2 подпункта 2.1 основным фактором мотивирования сотрудников является высокий уровень заработной платы за выполняемую работу в государственных органах. Но это усложнено тем, что нет персонального подхода к начислению заработной платы и вне зависимости от проделанной работы сотрудники, находящиеся на

одной ступени карьерной лестницы, получают равную зарплату, что является несправедливым по отношению к высоким показателям одного из сотрудников и демотивирует его на дальнейшие старания в своей сфере. Но так как речь идет о контроле сотен тысяч человек в государственных органах возникает сложность управления данными в государственном учреждении и это является существенной проблемой, а небрежное управление представляет ощутимый риск для организации. Из-за высокой бюрократии в органах среди нормативных актов в сочетании с социальным давлением, управление данными о человеческих ресурсах возможно, является наиболее сложным источником данных для эффективного управления государственными администраторами. Умелое управление данными о человеческих ресурсах в государственном управлении требует знаний, сотрудничества и особого внимания к деталям. Отделу кадров обычно не хватает информационных технологий, передовых статистических знаний и ресурсов для отчетности, необходимых для надлежащего управления данными. Кроме того, федеральные органы управления человеческими ресурсами и российские органы управления персоналом не имеют зрелого, стандартизированного и всеобъемлющего стандарта данных для отчетности.

Для решения проблемы с системой мотивации государственных гражданских служащих предлагаю разработанную нами программу на базе информационной системы HRIS.

HRIS – информационная система управления персоналом (с английской аббревиатурой сокращено HRIS- human resource information systems, далее в тексте HRIS).

Данная система, по которой будут производиться расчеты с ключевыми показателями эффективности является необходимой разработкой для совершенствования системы мотивации государственных служащих. Так как отсутствие стандартизированных элементов в системе информационных данных человеческих ресурсов в условиях двусмысленности отчетности в соответствии с зачастую расплывчатыми стандартами данных приводит к

бесконечному, рекурсивному (возвратному) циклу проблем, каждая из которых обвиняет другую. Данная информационная система управления ранее никогда не использовалась государствами и является инновационным решением в совершенствовании системы мотивации государственных гражданских служащих. Выбор HRIS является важным и ответственным шагом для любой организации. Выбор вариантов, которые наилучшим образом соответствуют потребностям организации, является сложной задачей, поскольку существует выбор различных вариантов. Данная система, представляет собой некое облако-хранилище и в любой момент сможет предоставить информацию, отслеживания и анализа своих сотрудников, бывших сотрудников и соискателей.

Система должна включать в себя следующие основные компоненты:

- Администрирование льгот - идеальная система администрирования льгот позволяет сотрудникам просматривать и обновлять свою собственную информацию, включая отслеживание отпусков, регистрацию для получения льгот, отслеживание изменений статуса и обновление другой личной информации;

- Полная интеграция с системой расчета заработной платы - система должна будет включать финансовое программное обеспечение организации и системы бухгалтерского учета. Эти системы должны быть подключены, чтобы гарантировать правильность расчетов по зарплате. Не должно быть никакой разницы между официальной ставкой оплаты и информацией в системе;

- Отслеживание кандидатов и управление резюме – бесшовная система позволяет рекрутеру нажать кнопку, и вся информация от кандидата передается сотруднику. Это значительно экономит время за счет сокращения ввода данных и бумажной волокиты;

- Планы повышения производительности - недостаточно иметь планы. Если планы повышения производительности записаны в централизованную систему, они могут легко отслеживать карьерный рост сотрудников. Высшее руководство может запускать отчеты, чтобы увидеть, где находятся люди и

что планируют их отдельные начальники с точки зрения планирования преемственности;

- Дисциплинарные взыскания - важно отслеживать, кто был отстранен от работы, понижен в должности или против кого были предприняты другие негативные действия, даже после того, как сотрудник покидает организацию. Когда компания звонит и запрашивает рекомендацию бывшего сотрудника, администратору отдела кадров легко найти ее и сообщить, имеет ли этот человек право на повторный прием на работу. Это особенно важно в организации, где требуются сертификаты и лицензии;

Системы HRIS должны обслуживать организации, отслеживая следующую информацию, представленную на рисунке 19:

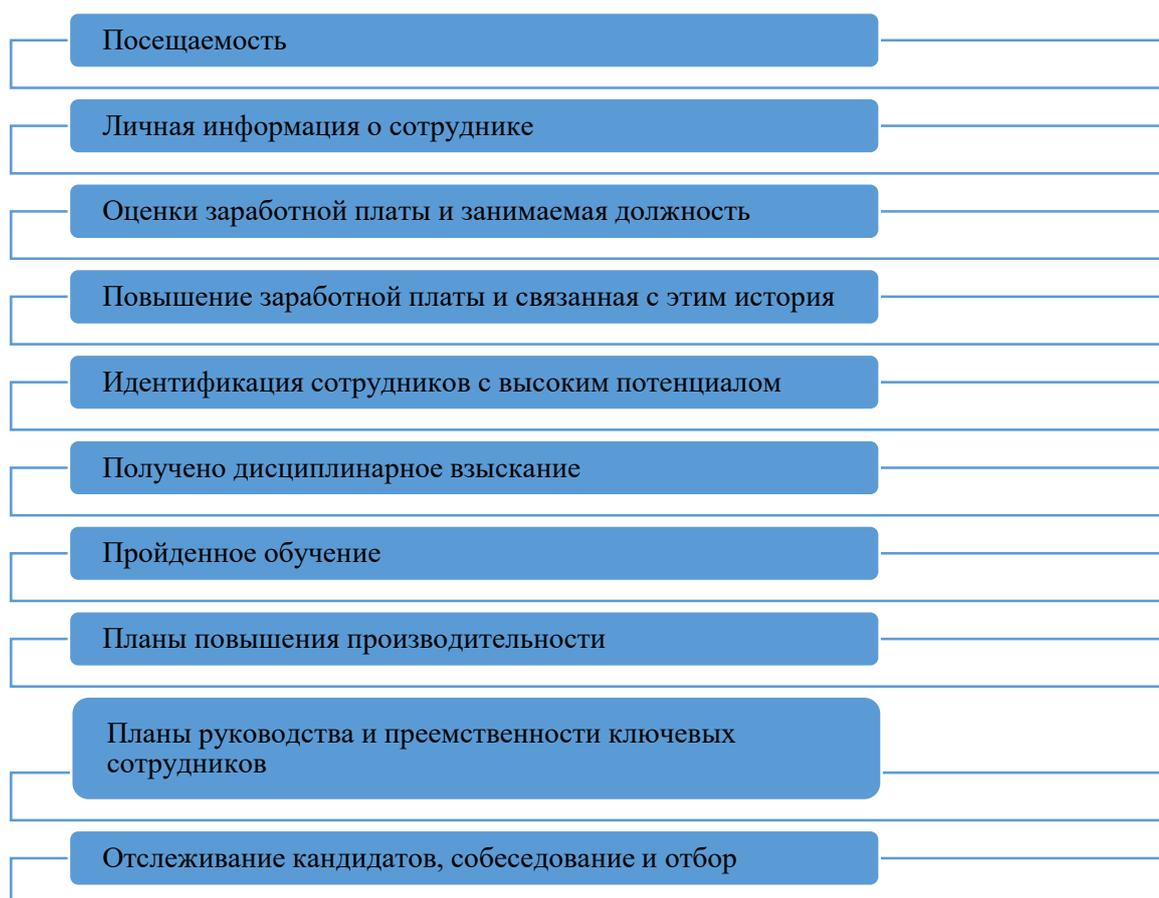


Рисунок 19 - Информация, необходимая для отслеживания динамики через систему HRIS

Как видно из рисунка 19, эффективная система HRIS предоставляет информацию практически обо всем, что необходимо организации для отслеживания и анализа своих сотрудников, бывших сотрудников и соискателей. Организациям необходимо выбрать информационную систему по кадрам и настроить ее в соответствии со своими потребностями. Система должна быть достаточно надежной, чтобы позволить всем сотрудникам самостоятельно получать доступ к информации.

Организации должны искать способы эффективного управления своими внутренними процессами при сохранении целостности каждой практики. В области человеческих ресурсов это включает в себя множество операций, затрагивающих людей, включая преимущества, которые они получают, и то, как к ним относится организация. Отслеживание деятельности в области кадрового потенциала с помощью информационной системы по кадрам является эффективным механизмом для государственного сектора. Для руководителей государственного сектора важно, какая система является доступной и соответствует потребностям организации.

Для эффективного функционирования и внедрения программы в государственный сектор необходимо изучить и выделить желаемые запросы от возможностей программы и их область применения на практике.

В самом общем смысле информационная система управления персоналом организует информацию о каждом работнике в вашей организации и отражает все необходимые сведения, такие как: количество занятых и вакантных должностей, уровень заработной платы, должностные обязанности, потребность персонала в обучении.

Вы можете использовать отчеты о группах должностей или обо всей вашей рабочей силе, чтобы определить свои потребности в рабочей силе. Например, чтобы повысить производительность, вы должны обеспечить достаточное количество сотрудников, чтобы приспособить расширение к вашему графику или рабочей нагрузке. С помощью компьютеризированной

системы вы можете изучить влияние расширения программы, например, сколько будет стоить добавление необходимых сотрудников [95].

Роль программного обеспечения HRIS заключается в том, чтобы обеспечить правильную оплату труда сотрудника, обеспечить правильность бухгалтерского учета для организации и в некоторой степени иметь запись в форме оплаты о том, что человек должен делать для организации. С точки зрения бухгалтерского учета, роль HRIS должна заключаться в оказании помощи в аудите заработной платы и обеспечении точности данных для целей отчетности о соблюдении требований. Другая роль модуля расчета заработной платы в HRIS заключается в предоставлении руководителям отделов данных, которые могут быть использованы для принятия оперативных решений.

Основываясь на зарубежном опыте частных компаний, которые используют данную систему для решения своих целей и задач, в том числе и создание идеальных условий для начисления заработной платы с учетом индивидуальных достижений сотрудников, чтобы повысить стимулирующие факторы мотивации в своей компании были произведены приблизительные (смоделированные) теоретические расчеты индекса мотивации для подтверждения эффективности программы на систему совершенствования государственных гражданских служащих.

Для этого можем использовать доработанную формулу индекса мотивации, согласно которой индекс мотивации – произведение значимости заработной платы и вероятности выплаты.

Значимость работы - при расчете этого индекса руководитель должен по десятибалльной шкале оценить, насколько для него самого важна поставленная бизнес-цель (100 — крайне важна, 0 — значимость минимальна).

Заработная плата рассчитывается на основании ее соотношения с рыночным уровнем дохода для занимаемой должности. Например, зарплата при равных занимаемых должностях (предположим сотрудник получает 100 000 руб., и другие работодатели платят столько же) оценивается в 50 баллов. Если работнику платят 100 000 руб., а на рынке за такую же работу платят 80

000 руб., то показатель составит порядка 60 баллов. Если сотрудник получает 100 000 руб., а кандидаты на рынке труда готовы работать за 50 000 руб., показатель оценивается в 80 баллов. И наоборот, зарплата в 100 000 руб. при средней по рынку в 120 000 руб. оценивается в 40 баллов.

1. Коэффициент вероятности выплаты зарплаты варьируется от 0 до 10. При 100% вероятности выплаты — 10 баллов. Если нет уверенности в получении, платят в половине случаев, то 5 баллов (например, бонусная часть зависит от нечетких параметров и рассчитывать на нее можно только условно). Если сотрудник не знает, сколько в итоге получит за работу, организация постоянно обманывает, коэффициент равен 0.

2. Ценность затрат зависит от трех параметров: физические затраты (усталость на работе, дорога до офиса и обратно); психологические затраты (атмосфера в коллективе); условия труда.

Среднестатистическая компания с обычными коллегами, стандартным офисом и часом езды до работы — 5 баллов. Огромные физические усилия, полный психологический дискомфорт и плохое помещение — 10 баллов.

Максимальный коэффициент может составлять 100 баллов, средний — 20—30 баллов. Все эти данные вносятся в программу HRIS и далее идет расчет заработной платы на каждого сотрудника (помимо оклада) так называемые надбавки согласно его индивидуальным характеристикам (Для примера возьмем знание языков — 5000 к заработной плате, если это может использоваться в его служебных обязанностях, повышение квалификации 3000 руб., красный диплом- 1000 руб. и т.д.) такие показатели руководители подразделений могут устанавливать самостоятельно, ориентируясь на общепринятые стандарты. В таком случае сотрудник будет стремиться развиваться и совершенствоваться с своей области знаний, чтобы повысить своё материальное благосостояние. Ведь, как показал социологический опрос во 2 главе, на сегодняшний день самым главным мотивирующим фактором любого сотрудника на государственной службе является достойная заработная плата. Также сотрудник сам сможет просчитывать свою предполагаемую

зарплату исходя из своей проделанной работы и достижений, что делает начисления более прозрачными и снижает коррумпированный показатель в государственном секторе экономики, так как все критерии начисления четко прописаны и обоснованы.

Исходя из предложенной системы мотивации, следует рассчитывать при внедрении данной системы на практике с использованием мотивационных ценностей ориентаций для сотрудников различных должностей, направление на повышение престижа государственной службы, Система HRIS способствует созданию открытой обратной связи, которая является одной из самых важных составляющих в создании и модернизации эффективно функционирующей системы мотивации государственных гражданских служащих для достижения поставленных задач.

Подводя итоги третьей главы, можно сделать вывод о том, что для решения существующих проблем в системе мотивации государственных служащих, необходимо совершить переход ответственности в системе от коллективной к индивидуальной, что будет способствовать росту индивидуальных показателей и реализации плана задач, поставленных перед государством. Важно следить за актуальными внутренними и внешними мотивами сотрудников, чтобы воздействовать на их результативность с помощью мотивационных стимулов, позволяющие добиться коротких сроков в работе и наилучших показателей по достижению поставленных задач. Данные выводы подтверждаются в статье «Комплексный подход к механизмам воздействия на мотивацию трудовой деятельности государственных гражданских служащих».

Заключение

В первой главе работы были подробно рассмотрены элементы и механизмы воздействия на мотивацию государственных гражданских служащих, изучена терминология темы исследования, посредством которого выведено авторское определение, выявлена взаимосвязь методов управления и видов мотивации в государственной службе и для удобства и наглядности сформирована таблица с рассмотрением этой динамики. Изучен зарубежный российский опыт методики оценки системы мотивации государственных служащих на примере США, Японии, Европы и России. По результатам которого был проведен сравнительный анализ и выявлены особенности и различия опыта между странами.

Авторское определение понятия «мотивация» следующее: это механизм воздействия на человека посредством нахождения его личных рычагов к побуждению деятельности и самомотивации при наличии развитого эмоционального интеллекта у сотрудника.

Во второй главе были рассмотрены виды эффективности деятельности государственных гражданских служащих, проведено социологическое исследование на выявление значимых факторов мотивации в Министерстве спорта Хабаровского края, по результатам которого было установлено 10 ключевых факторов мотивации труда государственных служащих. Данное исследование показало, что в процентном соотношении из предложенных вариантов, лидирующую позицию занимают факторы, относящиеся к сфере экономических методов управления. Такие как оплата труда, социальные гарантии и др. Далее за ними идут факторы, относящиеся к сфере административных методов управления. К ним относятся: интересы профессионального опыта, возможность карьерного роста, интерес содержания выполняемой работы. Сопутствующими факторами является уверенность и стабильность в будущем, а также правовые гарантии занятости.

Данные факторы относятся к сфере организационно-управленческих и социально-психологических методов.

Также был проведен анализ эффективности должностных инструкций, применяемых в государственной службе, была разработана вопросная анкета должностных инструкций, полный бланк которой отображен в Приложении В. Были предложены следующие вопросы:

- Кто в вашей организации составляет должностные инструкции?
- Что вы используете при составлении должностных инструкций?
- Для чего существуют должностные инструкции в вашей организации?
- С какими проблемами вы чаще всего сталкиваетесь при составлении должностных инструкций?
- Как можно оценить эффективность деятельности должностных инструкций?

Как показал анализ должностных инструкций в Хабаровском крае, практическое применение, для обширного количества нормативных актов на местном уровне требует дальнейшей модернизации для эффективного функционирования системы в органах государственной службы. Все нормативные акты требуют системной согласованности между собой и другими организационными и административными документами, и должны соответствовать действующему законодательству РФ. При соблюдении всех условий и совершенствовании нынешних нормативных актов возможно повышение результативности на местах, что приведет к улучшению показателей эффективности государственных органов в целом для населения нашей страны.

Для того, чтобы проанализировать и оценить систему мотивации государственных служащих, были выбраны три методики исследования для сотрудников с разными возрастными параметрами и стажем работы:

- интервью с первым заместителем министра спорта Хабаровского края,
- тест О.Ф. Потёмкиной. Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере,

- методика диагностики трудовых мотивов по В.И. Герчиковой.

На основании методики исследования интервью, можно сделать следующий вывод. Выяснилось, что проблема совершенствования системы мотивации государственной службы является актуальной и интересной для руководителей. Выяснилась проблема – качество работы сотрудников с высоким стажем снижается, что влияет на работу всех отделов и Министерства в целом. А также существует недостаток молодых квалифицированных кадров, в связи с обстановкой в стране и недостатком трудоспособного населения в крае.

Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере с использованием тестирования О.Ф. Потёмкиной на государственных служащих Министерств Хабаровского края показал следующие результаты. У сотрудников, принявших участие в исследовании со стажем работы менее 5 лет ярко выражены социально-психологическая установка с ориентацией на труд (18%), ориентация на свободу (17 %), ориентация на результат (16%), ориентация на процесс (16%). Средний уровень выражен в ориентации на альтруизм (11%) и ориентацию на деньги (10%). Данные ярко-выраженные установки характерны для возраста, участвующего в исследовании, так как большая доля респондентов являются лицами в возрасте до 35 лет и не обременёнными семейными обязательствами людьми, нацеленными на карьеру, труд и свободу.

У сотрудников, принявших участие в исследовании со стажем работы более 10 лет ярко выражены социально-психологическая установка с ориентацией на результат (21%), ориентация на процесс (16%), ориентация на свободу (15 %), что означает приоритетность работы в удовольствие и с интересом. Выявлено негативное отношение к однообразной, рутинной работе. На среднем уровне выражены мотивационная ориентация на труд (13%). Труд является основополагающим фактором в их мотивации и доставляет им большее удовольствие, чем другие факторы. Низкий показатель в значимости результата от проделанного труда, но здесь значимость играет одобрение от

руководства и коллектива. В меньшей степени выражена ориентация на деньги (7%), ориентация на власть (6%) и ориентация на эгоизм (6%).

В ходе обработки полученных результатов диагностики трудовых мотивов по В.И. Герчиковой выяснилось, что приоритетное значение отдано инструментальному типу мотивации (30%). Направление профессионального типа мотивации составляет 28%, патриотический тип составляет 18%, люмпенизированный (избегающий) тип 12% и хозяйский тип 12%.

Что позволяет сделать общий вывод по примененным методикам исследования системы мотивации государственных служащих который заключается в следующем. Несмотря на выслугу лет, основным ключевым мотивирующим фактором в работе является оплата труда и содержание работы. Для всех испытуемых важно, чтобы работа была содержательной и интересной, давала возможность для личностного роста, не ограничивала в оперативных действиях и превозносила заслуги профессии в глазах общества. Однако для первой группы испытуемых, чья выслуга лет была менее 5 лет ориентация была на внешнюю мотивацию, которая содержит в себе комфортные условия работы, вознаграждение за проделанный труд, четкость и структурирование поставленных задач в работе. Для сотрудников с выслугой более 10 лет, характерна внутренняя мотивация альтруистической направленности, которая говорит о внутренней зрелости и готовности к наставничеству, где ориентация идет на результат.

В третьей главе было выдвинуто проектное предложение о внедрении информационной системы управления персоналом (с английской аббревиатурой сокращено HRIS- human resource information systems, далее в тексте HRIS).

Данная информационная система управления персоналом ранее никогда не использовалась государствами и является инновационным решением в совершенствовании системы мотивации государственных гражданских служащих.

Данная система, по которой будут производиться расчеты с ключевыми показателями эффективности является необходимой разработкой для совершенствования системы мотивации государственных служащих. Так как отсутствие стандартизированных элементов в системе информационных данных человеческих ресурсов в условиях двусмысленности отчетности в соответствии с зачастую расплывчатыми стандартами данных приводит к бесконечному, рекурсивному (возвратному) циклу проблем, каждая из которых обвиняет другую.

Роль программного обеспечения HRIS заключается в том, чтобы обеспечить правильную оплату труда сотрудника, обеспечить правильность бухгалтерского учета для организации и в некоторой степени иметь запись в форме оплаты о том, что человек должен делать для организации. С точки зрения бухгалтерского учета, роль HRIS должна заключаться в оказании помощи в аудите заработной платы и обеспечении точности данных для целей отчетности о соблюдении требований.

Также была произведен теоретический расчет индекса мотивации, как доказательство эффективности внедрения системы HRIS в систему мотивации государственных гражданских служащих в России и при анализе данной системы выявлено, что помимо основной задачи, а именно совершенствовании нынешней системы мотивации сотрудников, данная программа помогает в борьбе с коррупцией в стране, путем прозрачности бухгалтерии за счет установления четких критериев начисления заработной платы сотрудникам и их доступности для ознакомления с ними.

Резюмируя, можно выделить следующие тезисы:

- российская система мотивации работников государственного сектора требует проведения серьезных реформ с целью повышения результативности труда и роста привлекательности государственного сектора;

- государственная служба, являясь самым стабильным сектором занятости населения, остается одним из самых наименее мотивированных отраслей деятельности.

В настоящее время в России и других развитых странах внимание научного сообщества, осуществляющего исследования в мотивационно-потребностной сфере, приковано к разработке принципиально новых стимулирующих механизмов, отвечающих требованиям законодательной базы и национальной экономической системы каждого отдельного государства. Практическое применение, предложенной инновационной системы управления персоналом HRIS способствует построению эффективной системы стимулирования деятельности государственных служащих. Вместе с тем, ввиду неспособности государственного сектора к быстрой перестройке под принципиально новые стандарты и несовершенство существующей законодательной базы, регулирующей проведение реформ в государственных органах, необходимо выработать подробный план постепенного внедрения представленного инновационного метода для обеспечения его долгосрочного и безопасного функционирования.

Список используемой литературы

1. Аверин Н. А. Подготовка кадров в системе профессионального образования : учебное пособие. М. : РАГС, 2007. 136 с.
2. Аверин Н. А. Социальная политика федеральных органов государственной власти : учебное пособие. М. : РАГС, 2008. 128 с.
3. Аверин А. Н. Государственная система социальной защиты населения: учебное пособие. М. : РАГС, 2007. 124 с.
4. Аверин А. Н. Социальная защита государственных и муниципальных служащих : учебное пособие. М. : РАГС, 2008. 142 с.
5. Агапцов С. А., Мордвинцев А. И., Фомин П. А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие. М. Проспект, 2004. 385 с.
6. Аксенова Е. А., Базаров Т. Ю. Управление персоналом в системе государственной службы : учебное пособие. М. : ИПК госслужбы, 1997. 224 с.
7. Ананьев А. Н., Лыкова Л. Н., Ильин И. В. Политика доходов и заработной платы : учебное пособие. М. : Экономистъ, 2018. 525 с.
8. Атаманчук Г. В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика : учебное пособие. М. : РАГС, 2002. 272 с.
9. Атаманчука Г. В. Система государственного и муниципального управления : учебное пособие. М. : РАГС, 2017. 488 с.
10. Аширов Д. А. Управление персоналом : учебное пособие. М. : Проспект, 2005. 432с.
11. Бакирова Г. Х. Психология развития и мотивация персонала : учебное пособие. М. : Юнити-Дана, 2009. 440 с.
12. Барцица И. Н. Правовое обеспечение государственной службы Российской Федерации : учебно-методическое пособие. М. : РАГС, 2017. 160 с.
13. Берестова Л. И., Долгиев М. М. Труд государственных гражданских служащих: особенности, стимулирование, эффективность: учебное пособие. М. : ЦБНТИ, 2008. 184 с.

14. Бовыкин В. И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. М. : Экономика, 1997. 368 с.
15. Брежнева А. П., Данькова Е. В. Организация личного труда государственного служащего: учебно-методическое пособие. М. : РАГС, 2007. 106 с.
16. Буланов В. С. Труд как фактор социально-экономического развития России : учебное пособие. М. : РАГС, 2007. 212 с.
17. Бункина М. К., Семенов В. А. Экономика и психология. На перекрестке наук: учебное пособие. М. : Дело и сервис, 1998. 400 с.
18. Вагина Л. В. Актуальные проблемы реформирования государственной службы : учебное пособие. М. : РАГС, 2008. 96 с.
19. Вагина Л. В. Оплата труда: государственная гражданская служба : учебное пособие. М. : РАГС, 2008. 212 с.
20. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. 133 с.
21. Вилюнас В. К. Психологические механизмы мотивации человека. М. : МГУ, 2009. 288 с.
22. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М. : Экономистъ, 2006. 672 с.
23. Волгин Н. А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба. М. : Экзамен, 2004. 224 с.
24. Волгин Н. А., Будаев Т. Б. Оплата труда и проблемы ее регулирования. М. : Альфа-Пресс, 2006. 200 с.
25. Волгин Н. А., Волгина О. Н. Оплата труда: японский опыт и российская практика : учебное пособие. М. : Проспект, 2010. 508 с.
26. Волгин Н. А., Кокин Ю. П. Доходы населения и оплата труда в современной России: анализ ситуации, обоснование действий органов государственной власти и управления: учебное пособие. М. : РАГС, 2008. 168 с.

27. Волгин Н. А., Храпылина Л. П. Социальная политика России. Актуальные проблемы и перспективы их решения. М. : КНОРУС, 2017. 464 с.
28. Волгин Н. А. Социальная политика : учебное пособие. М. : РАГС, 2008. 408 с.
29. Волгина О. Н. Мотивация труда персонала финансово-кредитных организаций. М. : Экзамен, 2002. 128 с.
30. Волкова В. Н., Денисов А. А. Основы теории систем и системного анализа: учебное пособие для студентов вузов. СПб. : Питер, 2009. 512 с.
31. Гапоненко А. Л., Панкрухина А. П. Теория управления : учебное пособие. М. : РАГС, 2018. 340 с.
32. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Теория управления. М. : РАГС, 2008. 560 с.
33. Генкин Б. М. Экономика и социология труда. М. : Норма, 2007. 448 с.
34. Герчиков В. И. Управление персоналом. Работник самый эффективный ресурс компании. М. : ИНФРА-М, 2008. 282 с.
35. Гордеева Т. П. Формирование мотивационной сферы учебной деятельности государственных служащих : учебное пособие. М. : РАГС, 2004. 36 с.
36. Горшкова Е. В. Мотивационный аспект управления персоналом в системе государственной службы : учебно-методическое пособие. М. : ИПКГосслужбы, 2006. 104 с.
37. Граждан В. Д. Государственная гражданская служба. М. : КноРус, 2009. 542 с.
38. Гришковец А. А. Правовое регулирование государственной гражданской службы в Российской Федерации. М. : Академия, 2003. 464 с.
39. Деркач А. А., Воронин В. В. Акмеологическая оценка профессиональной компетентности государственных служащих : учебное пособие. М. : РАГС, 2008. 166 с.

40. Дрогобыцкий Н. И. Системный анализ в экономике : учебное пособие. М. : Финансы и статистика, 2007. 512 с.
41. Дульциков Ю. С. Теория организации. М. : РАГС, 2009. 192 с.
42. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Одегов Ю. Г., Пихало В. Т. Управление персоналом : учебное пособие. М. : Академия, 2000. 736 с.
43. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие. Н.Новгород. : НИМБ, 2003. 320с.
44. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебное пособие. Н. Новгород. : НИМБ, 2005. 720 с.
45. Жуков А. Л. Регулирование и организация оплаты труда: учебное пособие. М. : МИК, 2002. 336 с.
46. Захаров Н. И. Мотивационное управление в социально-экономических системах. М. : РАГС, 2000. 341 с.
47. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М. : Экономика, 2009. 335 с.
48. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. СПб. : Питер, 2006. 512 с.
49. Калягин Н. А. Принципы организационного управления. М. : КНОРУС, 2003. С. 27-30.
50. Кашепов А. В., Сулакшин С. С., Малчинов А. С. Рынок труда: проблемы и решения : учебное пособие. М. : Научный эксперт, 2008. 232 с.
51. Кейнс Дж. М. Избранные произведения. М. : Экономика, 1993. 543 с.
52. Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Ловчева М. В., Митрофанова Е. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие. М. : ИНФРА-М, 2009. 524 с.
53. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учебное пособие. М. : ИНФРА-М, 2009. 447 с.
54. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: актуальные найма, адаптации и аттестации: учебное пособие для вузов. М. : КНОРУС, 2009. 368 с.

55. Кибанов А. Я., Родкина Т. А. Управление персоналом : учебное пособие. М. : Экзамен, 2019. 640 с.
56. Кинан К. Эффективная мотивация : учебное пособие. М. : Эксмо, 2006. 80 с.
57. Киселев С. Г. Государственная гражданская служба: учебное пособие. М. : ТК Велби, 2008. 192 с.
58. Корнийчук Г. А. Государственные служащие // Особенности регулирования труда. М. : Альфа-Пресс, 2006. 204 с.
59. Лытов В. Б. Государственная служба: управленческие отношения : учебное пособие. М. : РАГС, 2005. 154 с.
60. Макарова И. К. Управление персоналом : учебное пособие. М. : Юриспруденция, 2002. 304 с.
61. Маркин В. Н. Мотивационный менеджмент : учебное пособие. М. : РАГС, 2006. 88с.
62. Мишурова И. В., Кутелев П. В. Управление мотивацией персонала. М. : ИКЦ МарТ, 2003. 224 с.
63. Мордовиц С. К. Управление персоналом: современная российская практика. СПб. : Питер, 2005. 304 с.
64. Мухамбетов Т. И. Мотивационный механизм управления трудом. Алма-Ата. : ГЫЛЫМ, 2011. 174 с.
65. Нестеров В. И. Регулирование труда и денежное содержание государственных гражданских служащих. М. : Дело и Сервис, 2016. 336 с.
66. Нуртдинова А. Ф., Ноздрачев А. Ф., Чиканова А. А. Кадровику госслужбы. М. : МЦФЭР, 2006. 304 с.
67. О государственной гражданской службе Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения: 19.07.2022).
68. О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих [Электронный ресурс] : Указ Президента Российской

Федерации от 25.07.2006 № 763 (ред. от 24.10.2022). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_62078/ (дата обращения: 30.10.2022).

69. О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы или стажу работы по специальности, направлению подготовки, который необходим для замещения должностей федеральной государственной гражданской службы [Электронный ресурс] : Указ Президента РФ от 16.01.2017 N 16. URL: <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/48583.html> (дата обращения: 18.05.2022).

70. О порядке присвоения, сохранения классных чинов государственной гражданской службы государственным гражданским служащим Хабаровского края и об установлении соответствия классных чинов государственной гражданской службы Хабаровского края должностям государственной гражданской службы Хабаровского края [Электронный ресурс] : Закон Хабаровского края от 29.09.2005 № 293. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&prevDoc=180011323&backlink=1&&nid=180013688>.

71. О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти [Электронный ресурс] : Указ Президента Российской Федерации от 09.03.2004 № 314 (ред. от 20.11.2020). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_46892/ (дата обращения: 21.07.2022).

72. О Типовом регламенте взаимодействия федеральных органов исполнительной власти [Электронный ресурс] : Постановление Правительства Российской Федерации от 19.01.2005 № 30. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51324/c433079d78e41996ed65ab62d950bd9e144122f1/ (дата обращения: 14.08.2022).

73. Одегов Ю. Г., Журавлев В. П. Управление персоналом : учебное пособие. М. : Финстатинформ, 2017. 377 с.

74. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. Экономика персонала : учебное пособие. М. : Альфа-Пресс, 2016. 556 с.

75. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Федченко А. А. Экономика персонала : учебное пособие. М. : Альфа-Пресс, 2017. 612с.
76. Ожгин Б. П. Организационная культура государственной службы. М. : РАГС, 2001. 155 с.
77. Петров М. И. Нормирование труда. М. : Альфа-Пресс, 2017. 96 с.
78. Радченко А. И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход. СПб. : Питер, 2017. 448 с.
79. Ракитская Г. Я. Социально-трудовые отношения (Общая теория и проблемы становления их демократического регулирования в современной России). М. : Институт перспектив и проблем страны, 2018. 480 с.
80. Ракитский Б. В., Ракитская Г. Я. Труд: современная теория и методология : учебное пособие. М. : РАГС, 2007. 180 с.
81. Резник С. Д., Игошина И. А., Кухарев К. М. Управление персоналом : учебное пособие. М. : Термика-М, 2014. 218 с.
82. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией : учебное пособие для вузов. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2016. 399 с.
83. Саакян А. К., Зайцев Г. Г., Лашманова Н. В., Дягилева Н. В. Управление персоналом в организации : учебное пособие. СПб. : Питер, 2018. 176 с.
84. Симкина Л. Г. Экономическая теория. СПб. : Питер, 2006. 384 с.
85. Слезингер Г. Э. Труд в условиях рыночной экономики. М. : ИНФРА-М, 2016. 336 с.
86. Смит А. Исследование о природе и причинах богатств народов. Петрозаводск : Петроком, 2013. 320 с.
87. Соловьёв А. В. Преодоление трудовых конфликтов коллективного характера // Конфликтный потенциал социально-трудовой сферы. М. : РАГС, 2008. 226 с.
88. Соловьёв А. В. Преодоление трудовых конфликтов коллективного характера // Менеджмент открытых трудовых конфликтов коллективного характера. М. : РАГС, 2008. 226 с.

89. Соломанидина Т. О. Управление мотивацией персонала : учебное пособие. М. : Академия, 2015. 218 с.
90. Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Управление мотивацией персонала. М. : Академия, 2015. 128 с.
91. Сперанский А. А., Драгунский Н. В. Оптимизация системы оплаты труда и материального стимулирования. М. : Альфа-Пресс, 2016. 192 с.
92. Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М. Б. Мотивационный менеджмент : учебно-методическое пособие. М. : Дело, 2019. 96 с.
93. Турчинова А. И. Управление персоналом : учебное пособие. М. : РАГС, 2018. 608 с.
94. Chulanova, O. L.; Ryngach, O.L.; Vinichenko, M.V.; с соавторами. Increase Of Staff Loyalty By Improving The Motivation (Stimulation) System In Enterprises Oil And Gas Complex Of The Khanty-Mansiy Autonomous District-Ugra // Modern Journal of Language Teaching Methods. 2018, Том: 8, Вып.: 8. С.: 39-47.
95. Florez-Lopez R., Dominguez-Lario N. Usefulness of the budget and the balanced scorecard in managing Primary Care Centres. Impact on staff motivation. 2018. С. 166-175.
96. Khokhlov S., Safina E., Vasiliev V. Risk-Oriented Approach Implementation in Departments Ranking and Teaching-staff Motivation. 2018, С. 501-516.
97. Rahman M. S., Mannan M., Hossain Md. A. Tacit knowledge-sharing behavior among the academic staff: Trust, self-efficacy, motivation and Big Five personality traits embedded model. 2018. С. 761-782.
98. Sabbagha M. De S., Ledimo O., Martins N. Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction. 2018. С. 136-140.

Приложение А

Подходы к определениям «мотивация» и «стимулирование»

Таблица А.1 – Подходы к определениям «мотивация» и «стимулирование» трудовой деятельности в рамках становления теории управления персоналом

Теория управления персоналом	Основы теории	Содержание теорий мотивации и стимулирования
Классическая теория	Труд для многих сотрудников не дает удовлетворения, это соответствующие для них качественные характеристики. Немного таких сотрудников, которые нацелены или могут сделать работу, требующую творческих потенциалов, независимости, инициативы или самоконтроля.	Теория «человека экономического» - человек рассматривается в организации как экономический субъект и отдает предпочтения исключительно экономическим стимулирующим инициативам. Следовательно, мотивация и стимулирование сводятся, в целом, к материальным и денежным вознаграждениям и в управленческом контексте они представляют собою воздействие разнообразными системами начисления заработной платы. Целью стимулирования «человека экономического» является создание взаимосвязи между количественными и качественными показателями труда и величинами вознаграждения за осуществленный труд и его итоги.
Теория человеческих отношений	Работники нацелены быть полезными и важными, они нуждаются в интеграции в организации, быть реализованными как личности. Эта необходимость является более главной, в сравнении с деньгами, в процессе стремления к труду.	Теория «человека социального» - работник стимулируется не столько размером заработной платы и других материальных стимулов, сколько особенным доверием со стороны руководства. В мотивации и стимулировании увеличивается роль нематериальных стимулов, при организации заработной платы делается акцент на «достоверное вознаграждение», связанное с оценкой работы, стимулируется сотрудничество,

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

Теория управления персоналом	Основы теории	Содержание теорий мотивации и стимулирования
		<p>инициативность, учитывается стаж трудовой деятельности. Ориентиром стимулирования рассматривается вознаграждение за значительные достижения в работе, повышение удовлетворенности трудом.</p>
Теория человеческих ресурсов	<p>Труд для большего количества работников дает удовлетворение. Большинство из них стремятся привнести свое вложение в исполнение целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами.</p>	<p>Теория «человека многогранного» - целью мотивации и стимулирования рассматривается как ориентация на увеличение эффективности индивидуального труда и одновременно удовлетворение широкого спектра потребностей, имеющих прямое отношение к качеству жизни. В системе мотивации и стимулирования применяются разнообразные премии за рационализацию, инициативу. Ориентир делается на карьерный рост</p>

Приложение Б
Факторы мотивации труда государственных служащих

Таблица Б.1 – Факторы мотивации труда государственных служащих

№	Фактор	Приоритет	Доля
1	Интерес содержания выполняемой работы	76	18,4%
2	Высокий уровень заработной платы *	85	20,3%
3	Престиж профессии в государственного служащего среди населения	32	7%
4	Правовые гарантии занятости	55	11%
5	Уровень социальной защищенности	28	5,5%
6	Возможность карьерного роста	70	16,3%
7	Получение профессионального опыта	68	15,8%
8	Стабильность и уверенность в будущем	60	14,3%
9	Возможность налаживания деловых связей	20	4%
10	Возможность повышения уровня квалификации	7	1,5%

Приложение В

Анкета должностных инструкций для государственного служащего

Анкета

1. Кто в вашей организации составляет должностные инструкции?
(возможно несколько вариантов ответа)
 - Отдел кадров
 - Руководитель структурного подразделения
 - Сам работник
 - Приглашенный консультант
 - Другое _____
2. Что вы используете при составлении должностных инструкций?
(возможно несколько вариантов ответа)
 - Квалификационный справочник
 - Типовые должностные инструкции
 - Должностные инструкции, разработанные в других организациях
 - Самостоятельная разработка
 - Другое _____
3. Для чего существуют должностные инструкции в вашей организации? (возможно несколько вариантов ответа)
 - Требуется Федеральная инспекция труда
 - Чтобы руководитель знал, какой работник за что отвечает
 - Для представления работником своих должностных обязанностей
 - Для проведения аттестации
 - Для увольнения сотрудников
 - Другое _____

Продолжение Приложения В

4. С какими проблемами вы чаще всего сталкиваетесь при составлении должностных инструкций? *(возможно несколько вариантов ответа)*
- Сложно определить, кто должен ее составлять
 - Сложно конкретизировать круг обязанностей, которые должен исполнять работник
 - Сложно найти типовые должностные инструкции для определенных должностей
 - Работник отказывается подписывать инструкцию
 - Другое _____
5. Как можно оценить эффективность деятельности должностных инструкций?
- Таких методик не разработано
 - Используя документ, в котором определено выполнение должностной инструкции в стоимостном выражении
 - С помощью контроля документооборота, прописанного в должностной инструкции
 - Другое _____

Примечание - Анкетирование проводилось среди государственных служащих Министерства Спорта Хабаровского края в 2022 году