АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «ИНСТИТУТ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему:

«Совершенствование системы нематериальной мотивации государственных гражданских служащих (на примере Управления Роскомнадзора по Владимирской области)»

Выполнил студент: Баронов Павел Денисович

форма обучения: заочная

направление: 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

профиль: Государственная и муниципальная служба

Руководитель: Д.соц.н., профессор Гостев Александр Николаевич

«ДОПУЩЕНО К ЗАЩИТЕ»

Проректор по учебной
и методической работе Н.В. Кельчина

МОСКВА

2021

Содержание

Введение.....3

Глава 1. Теоретические аспекты специфики трудовой нематериальной мотивации с учетом особенностей характеристик профессиональной деятельности государственных гражданских служащих.....7

1.1.Подходы к исследованию трудовой мотивации.....7

1.2.Специфика профессиональной деятельности в сфере государственной гражданской службы.....19

1.3.Специфика нематериальной мотивации профессиональной деятельности государственных гражданских служащих.....33

Глава 2. Подходы к нематериальной мотивации государственных гражданских служащих на примере Управления Роскомнадзора по Владимирской области.....43

2.1. Общая характеристика Управления Роскомнадзора по Владимирской области.....43

2.2. Анализ структуры мотивации государственных гражданских служащих на примере Управления Роскомнадзора по Владимирской области.....51

Глава 3. Разработка рекомендации по формированию, подходов к нематериальной мотивации в рамках совершенствования кадровой политики на государственной гражданской службе на примере Управления Роскомнадзора по Владимирской области.....60

3.1.Особенности эффективного стимулирования государственных гражданских служащих в рамках совершенствования кадровой политики на государственной гражданской службе.....60

3.2.Рекомендации по формированию подходов к нематериальной мотивации, в рамках совершенствования кадровой политики на государственной гражданской службе на примере Управления Роскомнадзора по Владимирской области.....68

Заключение.....79

Список использованных источников.....84

Приложения.....91

Введение

Государственная служба как социально-правовой институт занимает особое место в достижении общенациональных целей и играет важную роль в механизме управления государством.

Становление в России государственной службы, призванной служить обществу и гражданам - необходимое условие построения эффективно функционирующего государства.

Изменения, произошедшие в России за последние два десятилетия, обусловили важность и необходимость повышения эффективности государственной службы. Результаты социально-экономических реформ наглядно демонстрируют свою зависимость от состояния механизма управления и качества кадров, исполняющих на разных уровнях государственные функции.

В связи с этим в настоящее время остро встает вопрос о поиске новых подходов к мотивации профессиональной деятельности государственных гражданских служащих для обеспечения высоких темпов экономического и социального развития государства, преодоления негативных тенденций в сфере государственной службы - взяточничества, покровительства на почве личных связей, кумовства (непотизма), незаконного присвоения публичных средств.

В рамках очередного этапа реформы государственной службы в Российской Федерации (далее – РФ) (2020-2023 гг.) одним из приоритетных направлений обозначено развитие многофакторной системы мотивации государственных служащих, включающей оплату труда, соответствующую уровню его сложности. Стимулирующие государственные социальные гарантии, возможность непрерывного профессионального развития и планирования должностного роста, последовательное присвоение более высоких, вне группы, классных чинов гражданской службы, а также систему ведомственных наград и поощрений[1].

[1] Проект Указа Президента РФ «О федеральной программе «Развитие государственной гражданской службы Российской Федерации (2020 - 2023 годы)» и плане мероприятий по развитию государственной гражданской службы Российской Федерации на 2020 - 2023 годы» (по состоянию на 14.11.2019)

В условиях ограниченности возможностей для материального стимулирования особое значение приобретают нематериальные методы стимулирования.

Исследования таких авторов как: Г. В. Атамчука[2] Г. В. Алиева[3], О. И. Долгополова[4], М. М. Долгиева[5] Е. В. А. А. Лютвиника[6], С. М. Степановой Е.С. Мальцевой, Т. А. Родермель[7] Е. В. Фомичева[8] и других, показали, что подобные методы оказываются иногда гораздо эффективнее материальных в связи с особенностями факторов трудовой мотивации государственных гражданских служащих.

Актуальность темы исследования выпускной квалификационной работы (далее – ВКР) обусловлена тем, что по-прежнему, тема повышения эффективности профессиональной деятельности и усиления нематериальной мотивации государственных гражданских и муниципальных служащих недостаточно раскрыта, затронуты не все вопросы функционирования государственной службы, выявлены не все факторы, способствующие повышению результативности трудовой деятельности. Выделение специфических мотивов на государственной службе позволит выявить более эффективные методы нематериальной мотивации.

Цель исследования выпускной квалификационной работы - подходы к нематериальной мотивации государственных гражданских служащих в

(подготовлен Минтрудом России)//Режим доступа: http://www.consultant.ru

[2] Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика / Г.В. Атаманчук. - М.: Дрофа, 2018.-201 с.

[3] Теория организации: Учеб. для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент» «Государственное и муниципальное управление» / Алиев В. Г., Варфоломеев В. П., Варфоломеева Э. А. и др.; Под ред. В. Г. Алиева; М-во общ. и проф. образования Рос. Федерации. - М. : Луч, 1999. - 416 с.

[4] Долгополов О.И. Проблемы текучести кадров на государственной службе // Законодательство и экономика. 2019. № 7.

[5] Долгиев М.М. Особенности стимулирования труда государственных гражданских служащих: дис. ... канд. экон. наук / М.М. Долгиев. - М.: Российская Академия гос. службы при Президенте РФ, 2017. - 230 с.

[6] Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учеб. пособие для вузов / Гончарова С.Ж., Данилочкина В.В. – М. : Издательство Юрайт, 2018 – 398 с.

[7] Степанова С.М., Мальцева, Е.С., Родермель Т.А. О некоторых аспектах создания мотивационного механизма в трудовой деятельности // Экономические науки. Сургут. 2019. № 2. – С. 87

[8] Фомичев Е.В. Трудовая мотивация государственных гражданских служащих в условиях реформирования российской государственной службы: дис. ... канд. соц. наук, 22.00.08 / Е.В. Фомичев. - Ростов-на-Дону: ФГАОУ ВПО «Южный федеральный университет», 2018. - 167 с.

рамках совершенствования кадровой политики на государственной гражданской службе.

Задачи работы:

- изучить подходы к исследованию трудовой мотивации и проанализировать специфику профессиональной деятельности в сфере государственной гражданской службы;
- проанализировать особенности эффективного стимулирования государственных гражданских служащих и специфику нематериальной мотивации государственных гражданских служащих;
- проанализировать структуру мотивации государственных гражданских служащих на примере Управления Роскомнадзора по Владимирской области;
- разработать рекомендации по формированию, подходов к нематериальной мотивации в рамках совершенствования кадровой политики на государственной гражданской службе на примере Управления Роскомнадзора по Владимирской области.

Объект исследования выпускной квалификационной работы - нематериальная мотивация государственных гражданских служащих.

Предмет исследования выпускной квалификационной работы - особенности подходов к нематериальной мотивации государственных гражданских служащих с учетом специфики их трудовой деятельности.

В выпускной квалификационной работе использованы научные исследования российских и зарубежных авторов, таких как: В. С. Афанасьевой[9], В.

[9] Афанасьева В. С. Эффективные методы мотивации персонала / В. С. Афанасьева // Аллея науки. – 2020. – Т. 2. – № 12. – С. 456-458.

А. Балаева[10], Г. Десслера[11], Н.С. Пряжникова[12], Т.О. Саламандриной[13] и других.

Также были использованы следующие методы исследования: статистический, эмпирический, анализ, синтез.

Теоретическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в детерминировании специфики трудовой мотивации государственных гражданских служащих, базирующейся на особенностях их профессиональной деятельности и приоритетов личности, выбирающей гос. службу.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что результаты исследования могут быть использованы органами управления государственной гражданской и муниципальной службы при разработке стратегии развития нематериальной мотивации государственных гражданских и муниципальных служащих.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

---

[10] Балаев В. А. Мотивация персонала. Современные подходы в мотивации персонала / В. А. Балаев, В. С. Гридчин, Н. А. Чаплыгин // Молодой исследователь: вызовы и перспективы: Сборник статей по материалам CLX международной научно-практической конференции, Москва, 06 апреля 2020 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Интернаука», 2020. – С. 267-271.

[11] Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер; пер. 9-го англ. изд. – 4-е изд., электрон. – Москва : Лаборатория знаний, 2020. – 802 с.

Долгополов О.И. Проблемы текучести кадров на государственной службе // Законодательство и экономика. 2019. № 7.

[12] Пряжников Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Н. С. Пряжников. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 365 с.

[13] Соломанидина Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 323 с.

Глава 1. Теоретические аспекты специфики трудовой нематериальной мотивации с учетом особенностей характеристик профессиональной деятельности государственных гражданских служащих

1.1. Подходы к исследованию трудовой мотивации

Исследование сущности трудовой мотивации предполагает операционализацию таких ключевых понятий, как труд и мотивация. Труд как возможность самореализации личности рассматривается в многочисленных работах отечественных ученых, которые пристальное внимание при этом уделяют проблеме трудовой мотивации как необходимому условию реализации творческих, интеллектуальных и иных способностей работников в трудовом процессе[14].

Активная, направленная трудовая деятельность субъекта возможна только при наличии высокой мотивации труда, поскольку, исходя из значения термина «мотив» (от лат. movere - побуждать, приводить в движение), который В. И. Даль[15] определяет как побудительную причину, никакая деятельность не принесет успеха, если она не будет мотивирована. Мотив тесно связан с потребностями, поскольку возникает в ответ на появление определенной потребности, для удовлетворения которой индивид и начинает осуществлять активную, направленную на реализацию этой потребности деятельность.

---

[14] Башмаков В.И. Изменения в экспертных оценках исследования социальных проблем труда (опыт мониторинга) // Социологические исследования. 2018. № 5.

[15] Даль В. И. Толковый словарь живого великорусского языка: избр. ст. / В.И. Даль; совмещ. ред. изд. В.И. Даля и И.А. Бодуэна де Куртенэ. - М.: Олма-Пресс: Крас. пролетарий, 2018. - 700 с.

Мотивы лежат в основе трудового поведения, а основными мотивами, побуждающими работника к добросовестному труду, как считают некоторые исследователи, являются[16]:

- во - первых, увлеченность профессией, своим делом;
- во-вторых, ориентация на получение максимального, материального вознаграждения;
- в-третьих, осознание важности и нужности работы, даже не слишком материально привлекающей работника.

Таким образом, мотивы следует рассматривать как побудительные причины поведения и действий человека, возникновение и развитие которых обусловлено системой потребностей, интересов индивида. Другими словами, исследование поведения и трудовой деятельности индивида в частности должно начинаться с исследования его системы потребностей и мотивационной сферы как ее отражение.

Именно на этой основе появилась теория иерархии потребностей А. Маслоу[17], на высшей ступени которой находится потребность в самоактуализации как высшем мотивационном факторе.

В разработанной теории этим ученым потребностей у ее основания находятся физиологические потребности, за которыми в порядке возрастания расположились потребности в безопасности, социальные потребности, потребности в признании и потребность самоактуализации, выступающая в качестве высшей потребности человека.

Возвращаясь к понятию мотивации, можно сказать, что мотивация активизирует индивида, заряжая его внутренней энергией, направленной на реализацию его жизненных потребностей, целей[18]. Мотивация - это то, что

---

[16] Теория организации: Учеб. для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент» «Государственное и муниципальное управление» / Алиев В. Г., Варфоломеев В. П., Варфоломеева Э. А. и др.; Под ред. В. Г. Алиева; М-во общ. и проф. образования Рос. Федерации. - М. : Луч, 1999. - 416 с.

[17] Маслоу А. По направлению к психологии бытия / А. Маслоу. - перевод Е. Рачкова, Е. Рыбина. - М.: Эксмо-Пресс, 2018. - 272 с.

[18] Долгополов О.И. Проблемы текучести кадров на государственной службе // Законодательство и экономика. 2019. № 7.

заставляет действовать определенным образом, придает деятельности границы и формы, направленность, ориентированную на достижение определенных целей. В.А. Гуринов[19] в контексте исследования системы инновационного менеджмента определяет мотивацию следующим образом: «Мотивация - это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, определенных в планах». Такая формулировка определяет саму мотивацию как деятельность, что также имеет место быть для определенной категории работников (как правило, эти вопросы находятся в компетенции отдела по персоналу, кадровых служб), занимающихся исследованием мотивации персонала организации и поиском путей повышения ее эффективности.

Если же говорить о трудовой мотивации, то в данном аспекте ее следует рассматривать как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности, или, как считают В.В. Травин и В.А. Дятлов[20], стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. У мотивированного сотрудника, по образному выражению, Н.В. Самоукиной[21], «горят глаза», и на работу он идет «как на праздник», получая истинное удовольствие от нее. И можно с уверенностью утверждать, что у такого сотрудника эффективность выполняемой им работы будет намного выше, чем у немотивированного или слабо мотивированного работника.

Формы и типы трудовой мотивации могут быть различными. Например, выделяются мотивы содержательного труда, его общественной полезности; статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности

---

[19] Гуринов В.А. Задачи инновационного социального менеджмента на предприятии // Власть. 2019. № 7.

[20] Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2018. - 120 с.

[21] Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. - М.: Вершина, 2019. - 238 с.

трудовой деятельности; мотивы получения трудовых благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы[22].

Н.В. Самоукина[23] выделяет такие типы трудовой мотивации, как материальная и нематериальная; положительная и отрицательная; общекорпоративная, групповая и индивидуальная; самомотивация.

Трудовая мотивация также может различаться по таким критериям, как протяженность во времени, степень устойчивости, глубинности и добровольности, характер результативной направленности, в соответствии, с чем можно говорить о временной и постоянной глубокой и поверхностной, внешней и внутренней стабильной и нестабильной вынужденной и добровольной, прогрессивной и регрессивной мотивации. А значит, трудовая мотивация обладает динамичностью и способна к изменению в определенной ситуации под воздействием внутренних (субъективных) и внешних (объективных) факторов. Единство внутренних и внешних факторов воздействия и обусловливают характер мотивации, и ее доминирующий тип у работника.

Таким образом, структура трудовой мотивации включает в себя личностные факторы, среди которых:

- психофизические характеристики работника;
- профессионально-квалификационные навыки и умения;
- общие и специальные знания, мировоззрение;
- степень заинтересованности в результате работы и целях организации;
- структура потребностей субъекта трудовой деятельности, и средовые, к которым относятся факторы внутренней среды организации (условия работы, оплата труда и т.д.) и факторы внешней среды (комплекс социально-экономических, политических, социо-культурных условий развития общества).

---

[22] Шапиро С.А. Мотивация / С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2018. - 351 с.

[23] Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. - М.: Вершина, 2019. - 238 с.

Современные исследователи, как правило, акцентируют внимание на личностных факторах, реализуя личностно-индивидуалистический подход к исследованию трудовой мотивации и ее эффективности. В этом контексте хотелось бы отметить тесную взаимосвязь микро- и макро-факторов, а также определяющее влияние на определенных этапах развития общества последних.

Безусловно, личная внутренняя мотивированность, сознательно и самостоятельно конструированная субъектом трудовой деятельности, играет важное значение в процессе трудовой самореализации. Однако степень ее эффективности и результативности во многом определяется внешними средовыми факторами, как это, например, происходит в современном реформирующемся российском обществе, социально-экономические и политические реалии которого сказываются на функционировании рынка труда, уровне оплаты труда, характере трудовых отношений и взаимоотношений между работодателем и наемным работником и т.д.

Отсюда следует, что проблемы трудовой мотивации находятся в поле государственного управления и регулирования трудовых отношений и трудового поведения, разрешение которых происходит посредством создания благоприятных условий для трудовой деятельности и жизненной самореализации личности методом совершенствования социально-экономической политики государства. Идеологического строительства, направленного на создание в обществе позитивных общественных отношений, духовное совершенствование, в том числе через формирование в обществе социально ориентированной трудовой мотивации[24].

К сожалению, в России, по мнению З.Т. Голенковой[25], труд наемных работников зачастую являлся и является сегодня средством выживания, а не

---

[24] Фомичев Е.В. Трудовая мотивация государственных гражданских служащих в условиях реформирования российской государственной службы: дис. ... канд. соц. наук, 22.00.08 / Е.В. Фомичев. - Ростов-на-Дону: ФГАОУ ВПО «Южный федеральный университет», 2018. - 167 с.

[25] Голенкова З.Т. Профессионалы - портрет на фоне реформ // Социологические исследования. 2019. - № 2. - С. 28-36.

самореализации, что доказывают результаты различных социологических опросов российского населения.

В условиях социальной и имущественной поляризации российских граждан, отсутствия каналов высокой социальной мобильности для различных слоев населения такая ситуация не вызывает удивление, и труд большинством россиян воспринимается лишь как средство для выживания, в то время как иная его ценность - как средство самовыражения и самоутверждения личности, реализации опыта, интеллектуального и творческого потенциала, нравственного достоинства - в современных социально-экономических условиях является значимой лишь для небольшого слоя россиян. В конечном итоге труд часто представляет собой сознательную, целесообразно направленную деятельность, приложение людьми умственных и физических усилий для создания полезных продуктов, производства вещей, оказания услуг, накопления и передачи информации, идущих на удовлетворение своих материальных и духовных потребностей.

Мотивация персонала, побуждающая человека к наиболее плодотворной деятельности на основе всестороннего учета его личных потребностей и основных целей предприятия, является одним из важнейших путей дальнейшего развития рыночного механизма управления персоналом на современных отечественных предприятиях. Стимулирование работников в контексте повышения их мотивации труда может по-разному сказаться на деятельности субъектов труда, в соответствии, с чем С.А. Шапиро[26] выделяет различные типы мотивации работников:

1. «Инструменталист». Мотивация такого работника ориентирована на голый заработок, желательно наличными и незамедлительно.

2. «Профессионал». При таком типе мотивации работники ориентированы на профессиональный рост и реализацию своих профессиональных

[26] Шапиро С.А. Мотивация / С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2018. - 351 с.

способностей, знаний, умений с целью достижения стоящих перед ними творческих задач.

3. «Патриот». Мотивация к труду основана на высоких идеалах, ценностях, в основе которых - деятельность ради общественного блага, во имя высоких целей (типичным примером могут служить советские люди, многие из которых были идейно мотивированы и выполняли работу, за которую материальное вознаграждение было незначительным, а порой и совсем отсутствовало).

4. «Хозяин». Мотивация такого типа связана с достижением и преумножением материальных благ, богатства, собственности по мере роста потребностей, которые, как правило, не ограничены.

5. «Люмпен». Работник с таким типом мотивации предпочитает уравнительное распределение материальных благ при всем том, что боится ответственной и индивидуальной работы и постоянно испытывает чувство зависти и неудовлетворенности в условиях неравномерного распределения благ и ресурсов в обществе (слабовольный тип).

Формы и типы трудовой мотивации могут быть различными, и исследователи в качестве, основных выделяют следующие[27]:

- материальную и нематериальную;
- положительную и отрицательную;
- общекорпоративную, групповую и индивидуальную;
- само-мотивацию.

К этой классификации многие ученые добавляют еще такие ее типы, как стабильную и нестабильную, глубокую и поверхностную, вынужденную и добровольную, прогрессивную и регрессивную. Данные типы мотивации обусловлены динамичной природой эмоциональной природы человека, его чувств, влечений, потребностей, желаний, а человек, как известно, заложник своих потребностей, мотивов, ценностей, которые определяют его поведение.

---

[27] Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. - М.: Вершина, 2019. - 238 с.

Более того, эффективное управление персоналом должно учитывать этот фактор.

В управленческой науке сложились две группы теорий, в рамках которых решаются проблемы мотивации:

- психологические теории, которые рассматривают поведение человека как совокупность реакций на воздействие определенных стимулов;
- социально-экономические теории, которые подчеркивают воздействие определенных ценностей и намерений на поведение человека.

Особое внимание индивидуальным различиям в поведении субъектов трудовой деятельности уделяется Х. Хекхаузеном[28], который утверждает, что трудность исследования мотивации заключается в том, что мотивы нельзя наблюдать, а можно лишь диагностировать, поскольку сам мотив представляет собой «гипотетический конструкт, объясняющий устойчивые особенности целенаправленности, избирательности, интенсивности и продолжительности деятельности через приписывание субъекту соответствующих латентных установок (диспозиций)».

Особой популярностью пользуется подход известного социолога Г. Мюррея[29], разработанный с позиций достиженческого характера мотивации. Этот ученый первый обратил внимание на «потребность достижения» как важнейшую потребность в структуре потребностей личности, влияющую на ее трудовую и жизненную мотивацию в целом. Данная потребность, если отталкиваться от воззрений данного социолога, проявляется в определенных стремлениях и намерениях индивида преодолевать препятствия и добиваться качественного выполнения работы; самосовершенствоваться через развитие своих способностей.

---

[28] Хекхаузен Хайнц Мотивация и деятельность: Учеб. пособие для студентов вузов по направлению и спец. «Психология», «Клинич. Психология» / Хайнц Хекхаузен; [Пер. с англ.: Т. Гудкова и др.]; Науч. ред. пер. на рус. яз.: Д. А. Леонтьев, Б. М. Величковский. - 2. изд. - М. [и др.]: Питер : Смысл, 2018. - 859 с.

[29] Свободная энциклопедия. ВикипедиЯ//Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Мюррей,_Генри

Необходимо также упомянуть о концепции А. Маслоу[30], теорию приобретенных потребностей Д. Макклелланда[31], мотивационно - гигиеническую теорию Ф. Герцберга[32], теорию СВР (потребности существования (С), взаимосвязей (В) и роста (Р) К. Алдерфера), а также популярную в настоящее время процессуальную теорию мотивации, разработанную американскими исследователями Э. Лоулер и Л. Портер[33], отличающуюся комплексным характером, так как в соответствии с ней результаты, достигнутые работником, зависят от трех переменных: количества затраченных усилий; способностей и личностных качеств работника; осознания работником своей роли в трудовом процессе.

В каждом из направлений были сформулированы ценные принципы управления трудовым поведением, влияния на мотивацию работников. Фундаментальные принципы, сформулированные в рамках вышеописанных нами теоретических конструкций, можно выразить в виде следующих положений[34]:

1. Мотивы, движущие человеком, всегда индивидуальны. Данное положение основано на том, что потребности отражают сущность индивидов, каждый из которых индивидуален, но в управленческой практике приходится применять усредненные, обобщенные принципы.

2. Мотивация не исчерпывается одним фактором, так как мотивы — это всегда комплекс факторов, связанных между собой, что предполагает комплексное воздействие с учетом выявленных факторов. Исследователи обращают внимание на то, что поведение человека в большинстве случаев

---

[30] Маслоу А. По направлению к психологии бытия / А. Маслоу. - перевод Е. Рачкова, Е. Рыбина. - М.: Эксмо-Пресс, 2018. - 272 с.

[31] Макклелланд Дэвид Мотивация человека / Д. Макклелланд; науч. ред. пер. Е. П. Ильина; [пер. с англ. А. Богачев и др.]. - Москва [и др.]: Питер, 2017 (СПб.: Печатный двор им. А. М. Горького). - 669 с.

[32] Херцберг Фредерик Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман; пер. с англ. [Д. А. Куликов]; под общ. ред. Е. А. Борисовой. - Москва: Вершина, 2018. - 238 с.

[33] Porter L. Managerial Attitudes and Performance / L. Porter, E. Lavler. - Irvin, 2019. - 247 с.

[34] Вырковский А. В. Поиск мотива / А. В. Вырковский, К. В. Бочарский// Институт независимой оценки. - Электрон.дан. - М., 2016. -156 с.

является поли-мотивированным (например, мотивами трудовой деятельности, как правило, является и стремление получить материальное вознаграждение за свой труд, и желание добиться успеха, доказать свою компетентность, и интерес к содержательной стороне работы и т.д.). Иногда мотивы, движущие человеком, оказываются несовместимы, что продуцирует мотивационный конфликт (например, карьерный рост требует полной отдачи и даже сверхотдачи в работе, что оставляет мало времени для отдачи другим важным сторонам жизни человека: семье, друзьям, значимым увлечениям (спорт). Жертва ради карьеры часто приводит к серьезным последствиям, особенно в жизни женщины (поэтому так много одиноких женщин среди тех, кто добился успеха в профессиональной сфере).

3. Мотивы, а также потребности, ценности, формирующие их, подвержены изменениям, которые могут происходить под влиянием личностных факторов и внешних, средовых. Изменение мотивационной структуры работников организации - процесс долгий и сложный и решаться на этот шаг необходимо только в условиях острой необходимости (например, в случае изменения стратегии организации, ее размера, структуры и пр.).

4. Материальная мотивация - лишь один из многих мотивирующих факторов, причем далеко не самый эффективный, так как управление такими мотивами, как карьерный рост, статус, слава и др., может влиять на энтузиазм работника не меньше, а зачастую даже больше, чем высокая зарплата.

5. Мотиватором считается тот фактор, удовлетворение которого влияет на эффективность труда. При всем том, что существует множество факторов мотивации, удовлетворение которых не влияет на производительность труда. Следовательно, основная задача в процессе повышения мотивации работников заключается в поиске того мотиватора или комплекса мотивов, удовлетворение которых существенным образом способно повлиять на эффективность труда.

Поиск мотиваторов - факторов, способных повлиять на производительность и эффективность труда, следует производить на основе

социологического и психологического инструментария, включающего в себя такие исследовательские методы, как: включенное наблюдение, различные тесты и опросники, беседа и семинары, направленные на выявление мотивационных факторов, ролевые игры, интервью[35] и т.д.. Современные организации, ориентированные на профессиональный и мотивационный рост сотрудников и, соответственно, эффективное развитие самой организации, систематически производят подобные мероприятия, стимулируя, таким образом, своих работников, которые стремятся к саморазвитию, профессиональному совершенствованию, отмечают интерес, проявляемый со стороны администрации организации к ним и их профессиональному развитию. Справедливости ради, надо сказать, что в подавляющем большинстве активность такого рода, направленную на реальное исследование мотивационной ситуации в организации и ее изменение, проявляют коммерческие структуры, использующие научный потенциал специалистов в области управления персоналом, приглашая их к сотрудничеству и обучению персонала своей организации.

Таким образом, проблема, заключающаяся в том, каким образом повысить качество труда, мотивировать работников, уже не одно столетие волнует руководителей. При этом система мер, применяемых с целью повышения производительности труда, сводится к нескольким способам мотивации работников, среди которых[36]:

- развитие самоконтроля и внутренней мотивации;
- применение административных мер (материальное стимулирование, наказание в виде штрафных санкций и т.д.);
- внешняя мотивация;
- сочетание вышеобозначенных способов.

---

[35] Вебер Макс Избранное. Образ общества / Макс Вебер. - М.: Юрист, 2018. - 704 с.

[36] Фомичев Е.В. Трудовая мотивация государственных гражданских служащих в условиях реформирования российской государственной службы: дис. ... канд. соц. наук, 22.00.08 / Е.В. Фомичев. - Ростов-на-Дону: ФГАОУ ВПО «Южный федеральный университет», 2018. - 167 с.

Внешняя мотивация, основанная на применении дисциплинарных мер, принуждении, подчинении, традиционно используемая в системе государственной службы, формирует дисциплинарность, строгую подчиненность целям, нормам, указам, распоряжениям, но в целом не способствует высокой мотивации труда, в то время, как внутренняя мотивация, в основе которой личностно осознанное, важное и значимое стремление к совершенствованию своей профессиональной деятельности, профессионального мастерства, способствует формированию устойчивых профессиональных ориентаций, приверженности труду, преданности своему делу и готовности более качественно выполнять свою работу.

Поиск наиболее эффективной системы мотивации становится задачей номер один для организаций различного типа, поскольку успех организации зависит от каждого ее работника, его установок на трудовую деятельность. Управлять мотивацией персонала - значит управлять его трудовым поведением, на которое оказывает влияние много факторов. Условно их можно разделить на личностные и средовые, или внутренние и внешние.

Характер трудовой деятельности, ее результативность и удовлетворенность трудом зависят от потребностей, ожиданий, ценностных установок, настроения, типа темперамента, характера самого субъекта труда, т.е. речь идет о факторах внутриличностного типа.

К средовым или внешним факторам следует отнести факторы внутренней среды организации и факторы внешней среды. Трудовая деятельность субъекта протекает в определенной организации, имеющей свою культуру, традиции, управленческие и отношенческие правила и стереотипы, определяющие общий климат и дух организации, влияющие на самочувствие и поведение ее работников. В свою очередь, факторы внешней среды также имеют немаловажное значение. Безусловно, нельзя забывать о влиянии социально-экономических, политических, социокультурных условий развития общества,

в которых формируются определенное отношение к труду, а также ценностные установки и место в системе ценностей труда[37].

Наиболее адекватным для исследования мотивационных аспектов трудовой деятельности можно считать системный подход, эффективность которого в рамках управленческой науки к исследованию управления и мотивации как ее базового элемента обусловлена тем, что он позволяет рассматривать трудовую мотивацию как часть системы управления, взаимосвязанную с остальными элементами системы управления.

Системный подход ориентирован на учет множества факторов, влияющих на функционирование системы, будь то отдельно взятая организация, система отношений в ней или общество в целом.

Трудовые ценности и особенности их формирования и развития в социуме являются средоточием социальных и культурных ценностей, а также фактором социальной динамики и эволюции, что убедительно было продемонстрировано М. Вебером[38] на примере исследования капитализма и его зарождения в Европе. Труд является отражением духовной сферы общества, его традиций, обычаев, ценностей, менталитета, что проявляется в отношении к труду, в месте труда как ценности в иерархической системе ценностей общества и т.д. В трудовой деятельности отражаются не только трудовые ценности, но и характер социальных отношений в обществе, так как система управления - подчинения, стиль управления, уровень ответственности и инновационности, креативности в трудовой деятельности имеют свои существенные отличия в каждом социуме, в зависимости от его социального, политического, экономического развития.

Таким образом, система взглядов на такой комплексный объект, как трудовая мотивация сотрудника, чрезвычайно обширна и многогранна, как и сам объект исследования. Мотивация сотрудника зависит от системы внутренних и внешних факторов, обусловлена его жизненным опытом, видом

---

[37] См.36

[38] Вебер Макс Избранное. Образ общества / Макс Вебер. - М.: Юрист, 2018. - 704 с.

деятельности, менталитетом, характером, взаимоотношениями в коллективе, внутриличностными и общесоциальными установками. Не исключение составляет и мотивация государственного гражданского служащего, которая базируется на специфике, проявляющейся в функциональной, организационной, управленческой структуре, принципах, целях, мотивах труда и механизмах его организации труда и трудовых отношений.

1.2. Специфика профессиональной деятельности в сфере государственной гражданской службы

Каждая профессиональная сфера отличается своей спецификой, не исключение составляет и государственная гражданская служба. Особенности трудовой деятельности заключается в том, что результатом деятельности государственных служащих (далее - ГГС) является судьба целого народа в контексте исторического развития общества; в руках этой профессиональной группы находится благосостояние народа, его настоящее и будущее, что, естественно, налагает очень большую ответственность на госслужащих, а также формирует определенные ожидания со стороны общества и соответствующие критерии оценки их деятельности, особенно в условиях крупных социальных перемен[39].

Это неудивительно по той причине, что сущность государственной службы заключается в служении обществу и его интересам. Как нельзя лучше об этом сказал известный исследователь Г.В. Атаманчук[40]: «От государственной службы и ее аппарата в жизнедеятельности общества, в судьбе людей - граждан государства - зависит очень многое, практически вся линия истории». Данные слова перекликаются с мнением Ю.П. Сурмина[41], который пишет о том, что «государственная служба выступает важнейшим

[39] Исламова Ф. Ф. Некоторые проблемы формирования и изучения профессионализма государственных служащих: (на материалах Республики Татарстан) / Ф. Ф. Исламова; Ин-т гос. службы при Президенте Республики Татарстан. - Казань: Центр инновационных технологий, 2018. - 103 с.

[40] Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика / Г.В. Атаманчук. - М.: Дрофа, 2018.-201 с.

[41] Сурмин Ю.П. Государственная служба: сущность и тенденции развития // Образование и общество. 2017. № 2.

институциональным элементом государственного управления, одним из существенных факторов и источников общественного развития».

Очевидно, что именно по этой причине сфера государственной службы и специфика профессиональной деятельности в ней должна находиться в центре внимания исследователей, изучающих состояние и развитие системы гос. службы в современной России, которая, по мнению С.В. Алиевой[42], как никогда остро нуждается в талантливых, профессионально подготовленных кадрах в системе государственного управления.

Действительно, современная система государственной службы, испытавшая серьезные структурные изменения в ходе радикального реформирования российской общественно-политической системы начала 90-х годов прошлого столетия, испытывает острый дефицит специалистов в различных областях знания, и, прежде всего в таких, как финансы и право, экономика, так как наиболее талантливые, способные и квалифицированные государственные служащие покинули сектор государственной службы в поисках лучшей доли в условиях низкой оплаты труда и возможностей социальной мобильности, что сильно повлияло на социальный престиж и статус государственной работы параллельно с ростом престижа работы в коммерческих структурах и финансовых группах.

Результатом вышеобозначенной ситуации является рост негативных тенденций в сфере государственной службы, среди которых, прежде всего, следует назвать такие, как:

- снижение престижа и статуса, как самой государственной службы, так и ее служащих, среди которых значительная часть отличается коррумпированностью, низкой профессиональной компетентностью, культурой и нравственностью;

[42] Алиева С.В. Профессиональная культура государственных и муниципальных служащих: состояние и условия инновационной трансформации (на материалах Южного федерального округа) / С.В. Алиева. - Ростов н/Д: Наука-Пресс, 2019. - 142 с.

- кадровая нестабильность, которая проявляется в высокой текучести кадров в системе государственной службы, что стало предметом многочисленных научных работ ввиду масштабности данной проблемы;
- растущее недоверие со стороны российских граждан структурам государственной службы и ее служащим и др.

Российские исследователи дают очень жесткую оценку современной государственной службе в России, отмечая, что последняя далека от идеала: малоэффективна, слабо организована, недостаточно связывает государство с обществом, при всем том, что гос. служба дореволюционной России была одной из самых совершенных и действенных в мире: по уровню профессионализма и компетентности отечественные чиновники могли на равных соперничать со своими европейскими коллегами[43].

Как правило, в литературе выделяют два аспекта исследования гос. службы. Первый основывается на понимании гос. службы как социального института, в то время как второй - как сферы профессиональной деятельности. Неразрывность и взаимообусловленность данных уровней исследования государственной службы преодолевается в научных исследованиях только лишь для того, чтобы наиболее глубоко изучить сущность этого социального феномена, в соответствие с чем ученые используют различные парадигмы и подходы в каждом из аспектов исследования, но, при этом, преследуя одну важную цель: показать, что современная система государственной службы, прошедшая длительный исторический путь институционализации, требует незамедлительного совершенствования, коренной трансформации и модернизации в соответствии с новыми социальными реалиями, потребностями и целями общества и государства[44].

---

[43] Барышев В. В. Российская государственная служба: с петровских времен до наших дней / В. В. Барышев, Т. Журавлева // Человек и труд. 2019, №1.

[44] Фомичев Е.В. Трудовая мотивация государственных гражданских служащих в условиях реформирования российской государственной службы: дис. ... канд. соц. наук, 22.00.08 / Е.В. Фомичев. - Ростов-на-Дону: ФГАОУ ВПО «Южный федеральный университет», 2018. - 167 с.

Отечественные исследователи отмечают, что государственная служба представляет собой, в первую очередь, служение государству, его органам, силовым структурам, служение обществу группы лиц (государственными служащими) на профессиональной основе, за плату, ангажированных для реализации воли государства, защиты его интересов с целью обеспечения эффективности управления. В большинстве своем под государственной службой понимается специфический вид профессиональной деятельности, направленный на выполнение определенных общественно-государственных функций, реализующихся в деятельности государственных служащих.

Деятельность государственных служащих, согласно исследованию известных ученых В.Г. Игнатова, Е.В. Охотского и А.В. Понеделкова[45], проявляется в выполнении ими следующих функций: правоприменительной, правотворческой, регулирующей, организационной и правозащитной. Не раскрывая содержание каждой из функций, следует обозначить лишь огромный спектр затрагиваемых в них сторон профессиональной деятельности:

- реализация полномочий регулятивного и распорядительного характера;
- разработка и принятие нормативных правовых актов, выдача юридически-властных предписаний для различных субъектов права в системе государственно-управленческой иерархии;
- законопроектная деятельность, издание приказов и распоряжений, их подготовка, принятие и исполнение и т.п.;
- разработка и реализация государственной и муниципальной политики во всех сферах общества;
- обеспечение согласования различных интересов и различных сторон;
- совершение организационных действий и материально-технических операций;

[45] Игнатов В.Г. Организация государственной службы Российской Федерации / В.Г. Игнатов, Е.В. Охотский, А.В. Понеделков. - Ростов н/Д: Изд-во СКАГС, 2018. - изд. второе, доп. - 132 с.

- защита прав и свобод человека и гражданина и т.д. и т.п.

М.М. Долгиев[46] предложил несколько иную классификацию функций государственных служащих в процессе исследования, стимулирования труда работников государственной службы. Всего им было выделено тринадцать функций, среди которых: организационная; руководящая; информационно-аналитическая; принятие решений; планирование; распорядительная; мотивационная; коммуникативная; координационная; нормотворческая; контролирующая; представительская; инновационная.

Особое внимание следует уделить инновационной функции, при этом важно не только то, что признается необходимость инновационного характера работы в сфере государственной службы, обусловленная высокой скоростью реализации государственных решений, адаптацией к быстрым социальным изменениям работников государственной службы, обретением новых профессиональных навыков, но и наличие адаптивных способностей к инновациям у государственных служащих, которое обусловлено, в свою очередь, необходимостью овладения и использования большого объема информации, информационных систем, банков данных, сайтов и других форм сбора, хранения и предоставления информации.

Если рассматривать государственную службу как вид профессиональной деятельности, то В.П. Мельников и В.С. Нечипоренко[47] считают, что в данном контексте основными функциями государственной службы следует считать:

- осуществление государственного управления (планирование, прогнозирование, принятие решений, исполнение, координация, информация, контроль, стимулирование);

---

[46] Долгиев М.М. Особенности стимулирования труда государственных гражданских служащих: дис. ... канд. экон. наук / М.М. Долгиев. - М.: Российская Академия гос. службы при Президенте РФ, 2017. - 230 с.

[47] Мельников В.П. Государственная служба в России: отечественный опыт организации и современность / В.П. Мельников, В.С. Нечипоренко. - М.: Изд-во РАГС, 2019. - 548 с.

- организацию аппарата на выполнение полномочий государственных органов;
- обеспечение ответственности, дисциплинированности аппарата.

Государственная служба очень специфична по своей природе, отличается строгой регламентированностью нормативных и разъяснительных актов. При этом, как замечает О.И. Долгополов[48], необходимо учитывать большой объем этих актов и постоянное принятие новых. Таким образом, поступление на государственную службу сопровождается с первых дней работы изучением и выполнением служебных обязанностей и часто отсутствие надлежащего профессионального опыта приводит к ошибкам, последствия которых зависят от занимаемой должности.

В связи с этим несколько слов следует сказать о структуре государственной службы, представляющей собой многоуровневую систему. Необходимость эта вызвана тем, что на каждом из уровней существует своя специфика организации труда государственных служащих, складывается своя профессиональная и управленческая культура, которая в целом вписывается в общую профессиональную культуру системы государственной службы, но также имеются и некоторые нюансы, проявляющиеся в организационной культуре государственной службы различных ее уровней и подразделений.

В структуре современной государственной службе РФ можно выделить несколько видов: гражданскую, военную и специализированную (служба в органах внутренних дел, пожарная служба и др.).

В исследовании данной выпускной квалификационной работе речь идет непосредственно про государственную гражданскую службу, которая подразделяется на федеральную государственную службу и государственную службу субъектов Федерации (региональную). Распределение должностей государственной гражданской службы субъектов РФ в соответствии с Законом

[48] Долгополов О.И. Проблемы текучести кадров на государственной службе // Законодательство и экономика. 2019. № 7.

№79 «О государственной гражданской службе РФ»[49], принятым в 2004 г., выглядит следующим образом:

- руководители - должности руководителей и заместителей руководителей государственных органов, органов исполнительной власти, представительств государственных органов и их структурных подразделений;
- помощники (советники) - должности, учреждаемые для содействия лицам, замещающим государственные должности, руководителям государственных органов;
- специалисты - должности, учреждаемые для профессионального обеспечения выполнения государственными органами установленных задач и функций;
- обеспечивающие специалисты - должности, учреждаемые для организационного, информационного, документационного, финансово-экономического, хозяйственного и иного обеспечения деятельности государственных органов.

В свою очередь, должности государственной гражданской службы подразделяются на следующие группы:

1) высшие должности гражданской службы;
2) главные должности гражданской службы;
3) ведущие должности гражданской службы;
4) старшие должности гражданской службы;
5) младшие должности гражданской службы.

При исследовании основ управленческой, организационной, профессиональной культуры и иных аспектов организации труда и отношений в сфере государственной службы необходимо учитывать многоуровневый характер структуры государственной службы российского государства, одновременно не упуская из вида тот факт, что государственная служба есть нечто целое,

[49] Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 N 79-ФЗ (последняя редакция)// Режим доступа: http://www.consultant.ru

аккумулирующееся в единой системе ценностей, взглядов, мировоззрения, стиля поведения и мышления ее работников.

Поведение государственных служащих формируется в условиях сложившейся системы организации государственной службы, которая в ходе своего исторического развития обозначила особенности госслужащих, как профессиональной группы, среди которых выделяются следующие:

- неэкономический и публичный характер деятельности сферы государственной муниципальной службы;
- иерархичность системы;
- жесткая регламентация поведения;
- стереотипность мышления;
- властно-бюрократический потенциал кадров государственной службы.

Существует также ряд характеристик, являющихся отличительными в сравнении с другими сферами профессиональной деятельности и характерными только для данной профессии.

К ним следует отнести следующие:

- нематериальный характер работы и результатов труда государственных служащих: не создавая непосредственно материальных ценностей, госслужащие в то же время обеспечивают, условия их нормального производства;
- госслужащие работают в основном с информацией, на основе которой формируются коммуникационные отношения, осуществляются управленческие механизмы и решения (в форме актов, постановлений, приказов, законов и прочих документов), удовлетворение интересов граждан и государства; однако объем этой информации и ее содержание находятся в постоянной динамике, что усложняет труд работников государственной службы и требует постоянного профессионального совершенствования;
- полномочия, которыми наделяются госслужащие в соответствии с должностью, не могут быть использованы в собственных целях, так как,

находясь на государственной службе, ее субъекты призваны работать в интересах общества и государства, а использование своих полномочий в личных интересах способствует росту коррупции, что и наблюдается в российской госслужбе;

- действуя от лица государства или конкретного государственного органа в рамках установленных государством норм и правил и реализуя волю государства, госслужащий не несет личной ответственности за последствия своей работы, выполненной в соответствии с должностным уставом и регламентом, даже если нанесен серьезный ущерб какому-либо хозяйствующему субъекту, организации, индивиду;
- занятие определенной должности в иерархической структуре гос. службы должно соответствовать определенному уровню квалификации, компетентности, что предполагает прохождение госслужащими определенных ступеней и соответствующих им процедур (повышение квалификации, аттестация, квалификационный экзамен и т.д.), что ограничивает профессиональную мобильность временными и, соответственно, возрастными рамками;
- в системе гос. службы существует ряд запретов, ограничивающих профессиональную деятельность госслужащих рамками данной профессиональной деятельности. Речь идет, прежде всего о том, что законом запрещается представителям государственной службы заниматься предпринимательской деятельностью, оказывать содействие предпринимательским структурам, заключать с ними сделки, получать вознаграждение от физических и юридических лиц за выполнение или невыполнение должностными лицами своих служебных обязанностей, участвовать в забастовках по защите своих профессиональных прав и др., а в случае нарушения перечисленных правил должностными лицами может произойти отказ в назначении на должность или освобождение от занимаемой должности.

Как видно, данная сфера профессиональной деятельности имеет свои специфические черты, не характерные для других профессиональных сфер, а также ряд ограничений, оказывающих значительное влияние на

формирование мотивационной структуры госслужащих, реализующих в процессе трудовой деятельности не свои интересы, а интересы государства и общества и не имеющих полномочий принимать решения вне законодательных рамок, что обезличивает и отчуждает от результатов труд работников государственной службы. Только в сфере гос. службы, запрещающей использование данных государством полномочий в собственных целях чиновниками, возможны появление и расцвет такого явления, как коррупция. В условиях отсутствия должной компенсации со стороны государства и тех ограничений, которые присутствуют в системе гос. службы, а также наличия полномочий и неконтролируемой власти чиновника, коррупция развивается с максимальным успехом и пронизывает все уровни государственной службы, становясь ее фундаментом и источником существования[50].

Система организации государственной службы: подбор кадров, их ротация, строгая иерархия и подотчетность, лишающая инициативности и самостоятельности, способствует воспроизводству прежней бюрократической системы. Ко всему прочему, государственные служащие, имеющие ряд ограничений в своей профессиональной деятельности, выполняющие большой объем работы, поставлены в столь же сложные условия недостойной оплаты труда, как и остальные сферы бюджетного финансирования, что, по мнению исследователей, является основным источником вымогательства, взяток, коррупции в органах государственной власти.

Сложность профессии в сфере государственной службы налагает особую ответственность на государственных служащих и, соответственно, повышает степень предвзятости к их деятельности и действиям в условиях больших социальных ожиданий, формирование которых связано с самой сущностью государственной службы, заключающейся в служении обществу и его интересам.

---

[50] Фомичев Е.В. Трудовая мотивация государственных гражданских служащих в условиях реформирования российской государственной службы: дис. ... канд. соц. наук, 22.00.08 / Е.В. Фомичев. - Ростов-на-Дону: ФГАОУ ВПО «Южный федеральный университет», 2018. - 167 с.

Стоит также остановиться на таких понятиях, как предмет, средство и способов воздействия на управляемый объект ГГС (сознание и поведение людей). Предметом труда государственных гражданских служащих является информация, которая может быть облечена в форму актов, постановлений, приказов, законов и пр. документов, обязательных для выполнения соответствующими группами частных лиц или организаций. Она же является основным средством воздействия на объект управления - сознание и поведение людей. Способом воздействия на объект управления служат властные полномочия, предоставленные занимаемой должностью государственной гражданской службы. При этом важно, что эти полномочия не должны быть использованы в собственных целях, т.к. государственные гражданские служащие занимают должности в госорганах (а не в частных, общественных или иных организациях) и соответственно работают в чужих интересах, выполняя волю тех органов (государства), которые оплачивают их труд[51].

С физиологической точки зрения, труд государственных гражданских служащих как труд, имеющий преимущественно управленческую природу, проявляется, прежде всего, в нервно-психических усилиях, как процесс высшей нервной деятельности, опосредующий взаимосвязь деятельности мозга, центральной нервной системы человека. Иными словами, данный вид труда связан с повышенной интенсивностью использования наиболее сложных естественных сил человека.

Помимо интеллектуальных, в реализации труда государственных гражданских служащих участвуют и многие другие способности человека - организационные, психологические, физические, зрительное и слуховое восприятие, эмоции (т.е. сенсорные естественные силы), без которых не может быть осуществлен интеллектуальный и управленческий процесс.

---

[51] Долгиев М.М. Особенности стимулирования труда государственных гражданских служащих: дис. ... канд. экон. наук / М.М. Долгиев. - М.: Российская Академия гос. службы при Президенте РФ, 2017. - 230 с.

Полученные результаты анализа содержания трудовой деятельности государственных гражданских служащих позволяют составить сводную таблицу ее функциональной насыщенности, которая может служить отражением модели труда государственных гражданских служащих, реализующих управленческие функции. Данная таблица 1, расположена ниже.

В отличие от управления в частных организациях, система управления, функционирующая в государственных органах, имеет качественно иной характер. Ее отличительными признаками являются: обязательность решений, особое отношение к закону, забота об общественных, а не частных интересах, подотчетность деятельности органа общественному контролю и т.д.

Таблица 1

Содержание труда государственных гражданских служащих

Функции гос. гражд. службы	**Процессы, реализуемые в данной функциональной области**
Организационная	Распределение задач и ресурсов; организация исполнения или непосредственное исполнение государственных решений, направленных на профессиональное претворение в жизнь законов, указов, постановлений, решений и иных нормативных правовых актов органов государственной власти.
Руководящая	Формирование отношений внутри организации и за ее пределами; оперативное руководство.
Информационно-аналитическая	Активное участие в процессе информационного обмена; аккумуляция внешней и внутренней информации для принятия решения; распространение новой информации в рамках организации и за ее пределами.
Принятие решений	Оперативное принятие и реализация управленческих решений; принятие на себя риска ответственности за принятое решение.
Планирование	Определение направления движения организации; прогнозирование и разработка стратегических и текущих планов работы организации; дифференциация стоящих перед организацией задач по степени их значимости и срочности; планирование рабочего времени.
Распорядительная	Решение вопросов распределения ресурсов; внесение оперативных изменений в процесс выполнения поставленных задач.
Мотивационная	Осуществляя интеграцию всего общества, персонал государственной гражданской службы формирует у граждан

	определенные установки, потребности, интересы, ценности и, соответственно, мотивирует их поведение. В рамках самих органов государственного управления данная функция находит выражение в решении вопросов о поощрении работников, об установлении надбавок к зарплате и наложении взысканий.
Коммуникативная	Реализация информационных и коммуникативных связей внутри организации и за ее пределами; ведение деловых переговоров; дифференциация коммуникативных потоков по степени их важности для деятельности организации.
Координационная	Оперативное согласование деятельности работников (служащих) организации.
Нормотворческая	Подготовка и принятие нормативных правовых актов в установленной сфере деятельности; участие в законопроектной деятельности.
Контролирующая	Осуществление текущего и периодического контроля за выполнением работ; анализ эффективности работы организации.
Представительская	Представление организации в вышестоящих органах государственной власти, международных и общественных организациях, средствах массовой информации.
Инновационная	Адаптация к изменяющейся ситуации и применение инновационных подходов к решению возникающих проблем; умение видеть, поддерживать и применять новое, передовое.

Неотъемлемой характеристикой труда государственного гражданского служащего является также присутствие в нем элементов творчества. Стоит отметить, что именно этой особенностью труда государственных гражданских служащих ряд исследователей объясняют тот факт, что из всех кандидатов на государственные должности предпочтение отдается тем, кто имеет ученые степени и реальные практические достижения в области политических, экономических, юридических и социальных наук, владеет одним или несколькими иностранными языками. Предпосылкой и одновременно воплощением творческого начала является то, что государственный служащий находится в постоянном поиске варианта наиболее адекватного решения той или иной управленческой задачи.

Итак, труд государственного гражданского служащего в большинстве своем (за исключением группы служащих, занимающих должности категории «обеспечивающие специалисты») представляет собой разновидность управленческого труда, основное содержание которого составляет

выполнение совокупности управленческих функций (планирования, руководства, принятия решений, организационной, распорядительной, информационно-аналитической, контролирующей, мотивационной, коммуникативной, координационной, инновационной, представительской и нормотворческой). Специфика формы труда данного вида состоит в его нормативной регламентации, зависящей от занимаемой должности государственной гражданской службы и определяемой должностным регламентом и служебным контрактом. Согласно своему характеру, труд государственных гражданских служащих выступает как труд наемный, умственный (интеллектуальный), творческий, инновационный, публичный, коллективный.

1.3. Специфика нематериальной мотивации профессиональной деятельности государственных гражданских служащих

На основании эмпирического анализа, проведенного М.М. Долгиевым[52], было установлено, что в системе стимулирования труда ГГС материальные стимулы играют далеко не преобладающую роль. В частности, почти 90% государственных гражданских служащих в качестве основных факторов, способных стимулировать повышение качества их труда, назвали не материальную заинтересованность, а ответственное отношение к работе, значимость исполняемых обязанностей и уважение начальства.

Проблема использования нематериальных стимулов в интересах повышения эффективности труда госслужащих не нова. Так, еще российский социолог П.А.Сорокин[53], создавший в середине XX в. оригинальную концепцию «мотивационного действия наград и наказаний» среди позитивных

[52] Долгиев М.М. Особенности стимулирования труда государственных гражданских служащих: дис. ... канд. экон. наук / М.М. Долгиев. - М.: Российская Академия гос. службы при Президенте РФ, 2017. - 230 с.

[53] Сорокин П.А. Человек. Цивилизация. Общество - М.: Политиздат, 1992. -291с.

мотивов («паров, толкающих на ряд актов действия...») выделял не только увеличение жалования, но и повышение по службе, общественную признательность и др.

В настоящее время основным выражением такой признательности являются предоставленные служащим социальные гарантии - медицинского страхования, занятости, продвижения по службе (должностного роста), пенсионного обеспечения и т.д. В этой связи следует определиться с тем, что вообще представляют собой гарантии на государственной службе.

Понятие «гарантия» происходит от французского «garantie», что означает «ручательство, условие, обеспечивающее что-либо». В качестве гаранта-поручателя выступает государство, учреждение или лицо, дающее в чем-либо гарантию. Энциклопедический социологический словарь определяет социальные гарантии как «материальные и юридические механизмы, обеспечивающие реализацию конституционных, социально-экономических и социально-политических прав граждан».

В рамках системы государственной службы существует несколько подходов к пониманию гарантий. По мнению, Д.М. Овсянко[54], к гарантиям относятся «меры экономического, социального, организационного и правового характера, направленные на реализацию как должностных, так и общих прав и обязанностей государственного служащего». Ю.Н.Старилов[55] полагает, что гарантии - это «установленные в законодательстве основные положения, характеризующие социально-правовую сторону статуса государственного служащего».

В трактовке И.А.Смагиной[56], гарантии государственного служащего - это установленные в законодательстве средства косвенного административно-правового воздействия на поведение государственного служащего,

---

[54] Овсянко Д.М. Государственная служба Российской Федерации: учеб. пособие / Д.М. Овсянко. - 3-е изд. - М.: Юристъ, 2019. - 298 с.

[55] Старилов Ю.Н. Служебное право / Ю.Н. Старилов. - М.:Просвещение, 2018. - 451 с.

[56] Смагина И.А. Гарантии как элемент административно-правового статуса государственного и муниципального служащего: дис. ... канд. юрид. наук / И.А. Смагина. - Саратов, 2019. - 174 с.

которые призваны, с одной стороны, обеспечивать его материальное благополучие, а с другой стороны, защищать его от внешних посягательств и произвола руководителя государственного органа, содействуя, тем самым, осуществлению государственным служащим своих должностных прав и обязанностей, а также реализации его прав и обязанностей как гражданина и человека.

Установленные для ГГС гарантии по своей сути не являются привилегией, а образует важную составную часть служебного статуса этой категории служащих. Статус же этой категории служащих является одним из важнейших компонентов той триады, на которой держится их общественное положение: компетенции - полномочия - статус. Представляется, в частности, что эффективность деятельности государственного гражданского служащего по обеспечению конституционных гарантий прав и свобод гражданина России во многом зависит и от того, насколько целесообразны, действенны и социально справедливы его личные гарантии.

Это касается, в частности, не только величины назначенного ему денежного содержания или перспектив служебного роста государственного гражданского служащего, но и объема его социального пакета, предоставленных ему льгот и привилегий. Исходить при этом следует из того, что наделение государственных служащих определенным пакетом социальных гарантий представляет собой, с одной стороны, форму государственной компенсации за те ограничения и ущемления прав, в том числе и конституционных, которые предусматриваются законодательством в отношении государственных гражданских служащих, а с другой стороны - форму признания социально-экономической значимости труда данной категории служащих, имеющую своей целью корректировку противоречия между обозначенными ранее формой и характером этого труда[57].

[57] Горшкова Е.В. Совершенствование системы мотивации труда государственных гражданских служащих: 08.00.05 / Е.В. Горшкова. - М.: Рос.академия гос. службы при Президенте РФ, 2019. - 149 с.

Общие меры социальной защиты государственных служащих, в том числе - государственных гражданских служащих - включают в себя следующие:

- медицинское обслуживание государственного служащего и членов его семьи, в том числе после выхода его на пенсию;
- переподготовка (переквалификация) и повышение квалификации с сохранением денежного содержания на период обучения;
- пенсионное обеспечение за выслугу лет и пенсионное обеспечение членов семьи служащего в случае его смерти, наступившей в связи с исполнением должностных обязанностей;
- обязательное государственное страхование на случай причинения вреда здоровью и имуществу в связи с исполнением должностных обязанностей;
- обязательное государственное социальное страхование на случай заболевания или потери трудоспособности в период прохождения государственной службы;
- защита служащего и членов его семьи от насилия, угроз, других неправомерных действий в связи с исполнением им должностных обязанностей в порядке, установленном федеральным законом;
- единовременную субсидию на приобретение жилой площади один раз за весь период гражданской службы;
- иные государственные гарантии.

Вопрос, который может быть поставлен в связи с повышением социального статуса государственного гражданского служащего, состоит в возможном расширении перечня предоставляемых служащим государственных гарантий. Такое расширение должно быть увязано с решением двойственной задачи[58]:

1) сокращение коррупции в государственном аппарате;

---

[58] Васильева Е.И. Мотивация профессиональной деятельности государственных гражданских служащих: дис. ... канд соц. наук: 22.00.08 / Е.И. Васильева. - Екатеринбург: Уральская академия гос. службы, 2018. - 168 с.

2) повышение мотивации государственных служащих к результативной деятельности.

Так, например, опыт хорошо развитых стран показывает, что содержание таких гарантий может состоять также:

- в предоставлении пожизненного медицинского страхования для чиновника и его семьи;
- в обеспечении бесплатного высшего образования для детей госслужащего;
- в возможности получения субсидий либо льгот по кредитам на покупку не только жилья, но и другой недвижимости, транспортных средств и т.д.

При этом весьма важно, чтобы государство законодательно - гласно и открыто - не только закрепило за государственным служащим определенный перечень социальных гарантий, но и обозначило механизм предоставления части этих гарантий в зависимости от результативности и качества труда государственного гражданского служащего.

Другой важной составляющей системы нематериального стимулирования труда государственных гражданских служащих являются нематериальные поощрения. В российском законодательстве первая попытка систематизировать и упорядочить поощрения на государственной службе была предпринята лишь в Федеральном законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации»[59]. В статье 55 Закона предусматривается комплекс мер, направленных на усиление престижа и создание условий для повышения привлекательности государственной службы. При этом впервые в практике нормативного регулирования государственной гражданской службы законодатель разделил поощрительные меры на собственно поощрения и награды.

---

[59] Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 N 79-ФЗ (последняя редакция)// Режим доступа: http://www.consultant.ru

Так, в статье 55 Закона названы следующие виды нематериального поощрения и награждения государственных гражданских служащих: объявление благодарности с выплатой единовременного поощрения; награждение почетной грамотой государственного органа с выплатой единовременного поощрения или с вручением ценного подарка; иные виды поощрения и награждения государственного органа; выплата единовременного поощрения в связи с выходом на государственную пенсию за выслугу лет; поощрение Правительства Российской Федерации; поощрение Президента Российской Федерации; присвоение почетных званий Российской Федерации; награждение знаками отличия Российской Федерации; награждение орденами и медалями Российской Федерации.

В соответствии с Законом, решение о поощрении или награждении гражданского служащего в ряде случаев принимается представителем нанимателя, а в отдельных случаях - по представлению представителя нанимателя в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

Решения о поощрении или награждении оформляются правовым актом государственного органа либо нормативными правовыми актами Российской Федерации. Соответствующая запись о поощрении или награждении вносится в трудовую книжку и личное дело гражданского служащего.

Анализ приведенного перечня показывает, что отечественное законодательство о государственной гражданской службе устанавливает ряд принципиально новых видов поощрений. К их числу можно отнести, например, поощрение Правительства РФ, поощрение Президента РФ и т.д. При этом характерно, что все меры поощрений, предусмотренные в Федеральном законе о государственной гражданской службе, помимо собственно моральных стимулов включают в себя и материальные выплаты.

Стоит отметить, однако, что Закон не исчерпывает всех мер поощрений, которые могут быть применены к государственным гражданским служащим. Так, первоначально большинство формализованных мер поощрения, которые могли применяться к федеральным ГГС, были закреплены в Положении о

федеральной государственной службе, утвержденном указом Президента РФ от 22 декабря 1993 года № 2267[60] (ныне не действующий). В Положении в качестве мер поощрения предусматривались:

1) единовременное денежное поощрение;
2) объявление благодарности с денежным поощрением;
3) награждение ценным подарком;
4) присвоение почетного звания;
5) награждение орденами и медалями.

Далее основанием для такого поощрения являются особые отличия при прохождении государственной службы. В этом случае руководитель государственного органа, уполномоченный назначать государственного служащего на должность, может присвоить ему очередной квалификационный разряд. Кроме того, при наличии названного основания руководитель государственного органа может внести в Совет по вопросам государственной службы при Президенте РФ предложение о присвоении отличившемуся государственному служащему решением Президента РФ квалификационных разрядов действительного государственного советника РФ 1, 2 и 3 класса и государственного советника РФ 1, 2 и 3 класса. Поскольку данный Совет существует лишь номинально, то на практике представление направляется в Администрацию Президента РФ, где и принимается решение по существу вопроса.

Следует также отметить, что Президент РФ и Правительство РФ установили особые меры поощрения, которые в том числе могут применяться, и на практике нередко применяются к государственным гражданским служащим. Так, глава государства может объявить благодарность Президента РФ. По данному поводу издается президентское распоряжение.

Государственный гражданский служащий может быть поощрен также Почетной грамотой Правительства РФ, положение о которой утверждено

---

[60] Указ Президента РФ от 22.12.1993 N 2267 (ред. от 09.08.1995, с изм. от 26.02.1997) «Об утверждении Положения о федеральной государственной службе» (утратил свою силу)// Режим доступа: http://www.consultant.ru

Постановлением Правительства РФ от 31 января 2009 г. N 73»О Почетной грамоте Правительства Российской Федерации и благодарности Правительства Российской Федерации»[61].

Рассчитывать на применение этого вида поощрения могут те государственные служащие, которые своим трудом заслужили широкую известность благодаря личному вкладу в осуществление политики государства в содействие проведению социальной и экономической политики государства, эффективной деятельности федеральной исполнительной власти, развитию местного самоуправления, осуществлению мер по обеспечению законности, прав и свобод граждан, укреплению обороны страны и государственной безопасности, реализации внешней политики РФ.

Представление о награждении государственного или муниципального служащего Почетной грамотой вносится в Правительство РФ федеральными органами исполнительной власти и органами исполнительной власти субъектов РФ, а также органами местного самоуправления. Награждение осуществляется посредством издания по этому поводу распоряжения Правительства РФ. Следует отметить, что при награждении Почетной грамотой Правительства РФ также соблюдается принцип сочетания мер морального и материального стимулирования.

Награжденный разово премируется в размере десятикратной минимальной заработной платы за счет средств государственного или муниципального органа, возбудившего ходатайство о награждении.

Еще одной специфической мерой поощрения в системе государственной службы является присвоение звания «Ветеран государственной службы», которая предусмотрена ст. 6 Федерального закона от 12.01.1995 N 5-ФЗ (ред. от 23.05.2016) «О ветеранах»[62].

---

[61] Постановление Правительства РФ от 31.01.2009 N 73 (ред. от 10.07.2020) «О Почетной грамоте Правительства Российской Федерации и благодарности Правительства Российской Федерации» (вместе с «Положением о Почетной грамоте Правительства Российской Федерации и благодарности Правительства Российской Федерации»)// Режим доступа: http://www.consultant.ru

[62] Федеральный закон «О ветеранах» от 12.01.1995 N 5-ФЗ (последняя редакция)// Режим доступа: http://www.consultant.ru

В данном случае речь идет о поощрении за долголетнюю службу наиболее заслуженных государственных служащих, учитывающем их прошлые заслуги и, конечно же, выслугу лет. Для присвоения данного звания государственный служащий должен удовлетворять трем формальным признакам:

он должен иметь стаж для назначения пенсии по старости;

- должен иметь стаж государственной службы, дающий право назначения пенсии за выслугу лет по государственному пенсионному обеспечению;
- обязательным условием присвоения звания «Ветеран государственной службы» является также наличие у государственного служащего орденов или медалей СССР или РФ, либо ведомственных знаков отличия, либо он должен быть удостоен почетных званий СССР или РФ.

Высшей формой поощрения граждан за выдающиеся заслуги перед государством в России, как и в любой другой стране, являются государственные награды. Государственные гражданские служащие могут быть поощрены наградами наравне с другими гражданами.

Вместе с тем, с учетом того факта, что государственная служба - особый вид общественно-полезной профессиональной деятельности, которую осуществляют люди, наделенные для реализации задач, стоящих перед органами власти, государственно-властными полномочиями, для них (а также для лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации и государственные должности субъектов РФ), предусмотрена специальная государственная награда - знак отличия «За безупречную службу», которым другие лица награждаться не могут[63].

Среди видов мер поощрения, которые на практике весьма часто применяются к государственным гражданским служащим, можно также выделить внутриведомственные награды, которые, исходя из ст. 55 Федерального

---

[63] Горшкова Е.В. Совершенствование системы мотивации труда государственных гражданских служащих: 08.00.05 / Е.В. Горшкова. - М.: Рос.академия гос. службы при Президенте РФ, 2019. - 149 с.

закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» могут рассматриваться как «иные виды поощрения и награждения государственного органа». Такие награды, в частности, предусмотрены во многих федеральных органах исполнительной власти, начиная от Правительства РФ и заканчивая федеральными министерствами, иными органами государственной власти и управления. Так, Постановлением Правительства РФ от 18 октября 2000 г. № 1478-р[64] было принято решение учредить Почетную грамоту Аппарата Правительства РФ. Грамота является поощрением за успешное и добросовестное исполнение должностных обязанностей, обеспечение своевременного и качественного исполнения поручений, выполнение заданий особой важности и сложности, продолжительную и безупречную работу. Вручение почетной грамоты Аппарата Правительства РФ осуществляется в торжественной обстановке. О применении данной меры поощрения издается приказ Руководителя Аппарата Правительства РФ.

Не требует доказательства тот факт, что применение к государственным гражданским служащим каких-либо мер поощрения, прежде всего формализованных, является своего рода подтверждением его деловых и профессиональных качеств.

В связи с этим представляется, что наличие установленных мер поощрения должно иметь определенное юридическое значение и, в частности, рассматриваться в качестве критерия, повышающего профессиональный статус и конкурентоспособность служащего при решении вопросов его профессионального роста, аттестации и т.п. (например, при решении вопроса о преимущественном праве занять открывшуюся вакансию или преимущественном праве на получение определенной льготы). Сказанное означает, что нематериальные поощрения государственных гражданских служащих должны подлежать учету на всех этапах прохождения государственной службы.

---

[64] Постановление Правительства РФ от 27.11.2020 N 1956 «О внесении изменения в Положение об Аппарате Правительства Российской Федерации и признании утратившим силу распоряжения Правительства Российской Федерации от 18 октября 2000 г. N 1478-р»// Режим доступа: http://www.consultant.ru

Однако установленных законодательством мер нематериальной мотивации явно недостаточно, чтобы поддерживать высокую заинтересованность в своей работе ГГС, высокий статус ГГС в глазах общества, престиж служащих, глубокое желание служащего посвящать себя своему делу и идентифицировать себя с ним. Виды нематериальной мотивации для формирования лояльности и вовлеченности в работу ГГС, отмеченные в предыдущем разделе, должны разрабатываться и внедряться локально на местах в министерствах, департаментах и других государственных, региональных и муниципальных учреждениях с целью создания условий для внутренней и внешней мотивации государственных гражданских служащих, от качественной и эффективной работы которых во многом зависит будущее российского государства.

Глава 2. Подходы к нематериальной мотивации государственных гражданских служащих на примере Управления Роскомнадзора по Владимирской области

2.1. Общая характеристика Управления Роскомнадзора по Владимирской области

До марта 2007 года полномочия по разрешительно-лицензионной работе, контролю и надзору в сфере связи и в области массовых коммуникаций были разделены между разными федеральными исполнительными органами власти Российской Федерации.

С начала 90-х годов прошлого века отрасль связи, как и все остальные сегменты российской экономики, перешла на рыночные рельсы: внедрялись новые технологии, расширялся спектр оказываемых услуг, росло количество операторов, в страну массово ввозилось новое оборудование связи. Побочным следствием активного развития отрасли стали недобросовестная конкуренция, незаконное использование радиоэлектронных средств (далее - РЭС), создание помех системам связи государственного управления.

Сложившаяся в отрасли ситуация потребовала внедрения новых организационных форм и методов регулирования. Пятнадцатого ноября 1993 года

постановлением Совета Министров - Правительства РФ №1156 создается Служба государственного надзора за связью при Минсвязи России[65]. В ее функции вошло осуществление контроля за состоянием сетей и средств электрической и почтовой связи, за предоставлением потребителям услуг связи по лицензиям, выданным в установленном порядке и в соответствии с установленными нормами качества, а также проведение частотных присвоений для работы РЭС и высокочастотных устройств.

Итогом работы с 1995 по 1999 годы стало сокращение в 5 раз количества операторов, работающих без лицензий, на 20% уменьшилось количество жалоб на работу операторов электросвязи, существенно уменьшилась доля несертифицированного оборудования связи.

В 2001 году проводится реорганизация Службы в соответствии с постановлением Правительства № 380 «О реорганизации системы государственного надзора за связью и информатизацией в Российской Федерации»[66] (утратило силу). В результате создается Департамент по надзору за связью и информатизацией в Российской Федерации в составе Минсвязи России и 77 управлений в регионах, объединенных общим названием Госсвязьнадзор.

Первого января 2004 года вступил в силу новый Федеральный закон «О связи»[67], в основе которого лежит принцип создания равных условий доступа для всех граждан России к услугам связи. Вслед за ним последовал Указ Президента от 09.03.2004 № 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти»[68], согласно, которому образовывалась Федеральная служба надзора в сфере связи (Россвязьнадзор).

---

[65] Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации//Режим доступа: https://digital.gov.ru/ru

[66] Постановление Правительства РФ от 28.04.2000 N 380 (ред. от 26.04.2004) «О реорганизации системы государственного надзора за связью и информатизацией в Российской Федерации» (утратило силу)// Режим доступа: http://www.consultant.ru

[67] Федеральный закон «О связи» от 07.07.2003 N 126-ФЗ (последняя редакция)// Режим доступа: http://www.consultant.ru

[68] Указ Президента РФ от 09.03.2004 N 314 (ред. от 20.11.2020) «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти»// Режим доступа: http://www.consultant.ru

Этим Указом впервые в отечественной истории функции государственного надзора в сфере связи были возложены на отдельный федеральный орган исполнительной власти.

Двадцать шестого апреля 2004 года вышло постановление Правительства № 223 «О реорганизации системы государственного надзора за связью и информатизацией»[69], в результате чего управления по надзору за связью и информатизацией в субъектах РФ были ликвидированы и созданы соответствующие территориальные органы Россвязьнадзора.

Постановлением Правительства Российской Федерации от 30.06.2004 № 318[70] были определены функции Россвязьнадзора. Они существенно расширялись. К задачам по организации и проведению государственного надзора за связью и информатизацией добавились задачи лицензирования деятельности в области оказания услуг связи, задачи государственного регулирования цен на присоединение и пропуск трафика «существенными» операторами, задачи обеспечения недискриминационного доступа на рынок услуг связи.

Полномочия по осуществлению разрешительно-лицензионной и контрольно-надзорной деятельности в сфере связи и в области массовых коммуникаций были объедены в рамках одного ведомства в марте 2007 года.

Указом Президента от 12.03.2007 №320[71] Федеральная служба по надзору в сфере связи и Федеральная служба по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охраны культурного наследия преобразованы в Федеральную службу по надзору в сфере массовых коммуникаций, связи и охраны культурного наследия. Новая структура подчиняется напрямую Правительству РФ.

---

[69] Постановление Правительства РФ от 26.04.2004 N 223 «О реорганизации системы государственного надзора за связью и информатизацией»// Режим доступа: http://www.consultant.ru

[70] Постановление Правительства РФ от 30.06.2004 N 318 (ред. от 14.12.2006) «Об утверждении Положения о Федеральной службе по надзору в сфере связи»// Режим доступа: http://www.consultant.ru

[71] Указ Президента РФ от 12.03.2007 N 320 (ред. от 12.05.2008) «О Федеральной службе по надзору в сфере массовых коммуникаций, связи и охраны культурного наследия»// Режим доступа: http://www.consultant.ru

Указом Президента № 724 от 12.05.2008 г.[72] Россвязьохранкультура преобразовывается в Федеральную службу по надзору в сфере связи и массовых коммуникаций (Россвязькомнадзор) и Федеральную службу по надзору за соблюдением законодательства в области охраны культурного наследия. Россвязькомнадзор становится подведомственным Министерству связи и массовых коммуникаций Российской Федерации.

В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 02.06.2008 № 419[73], на Россвязькомнадзор были возложены функции по контролю и надзору в сфере средств массовой информации, в том числе электронных, и массовых коммуникаций, информационных технологий и связи, функции по контролю и надзору за соответствием обработки персональных данных требованиям законодательства Российской Федерации, а также функции по организации деятельности радиочастотной службы.

Указом Президента Российской Федерации № 1715 от 3 декабря 2008 г.[74] Россвязькомнадзор преобразуется в Федеральную службу по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор). Федеральная служба остается в ведении Министерства связи и массовых коммуникаций Российской Федерации.

Бюджетное учреждение Управление Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Владимирской области (сокращенно - Управление Роскомнадзора по Владимирской области, далее - Управление) создано 20 июля 2004 года в целях исполнения государственных полномочий по контролю и надзору в сфере средств массовой информации, в том числе электронных, и массовых коммуникаций, информационных технологий и связи, функции по контролю и

---

[72] Указ Президента РФ от 12.05.2008 N 724 (ред. от 20.11.2020) «Вопросы системы и структуры федеральных органов исполнительной власти»// Режим доступа: http://www.consultant.ru

[73] Постановление Правительства РФ от 02.06.2008 N 419 (ред. от 27.01.2009) «О Федеральной службе по надзору в сфере связи и массовых коммуникаций»// Режим доступа: http://www.consultant.ru

[74] Указ Президента РФ от 03.12.2008 N 1715 (ред. от 21.05.2012) «О некоторых вопросах государственного управления в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций»// Режим доступа: http://www.consultant.ru

надзору за соответствием обработки персональных данных требованиям законодательства Российской Федерации в области персональных данных на подведомственной территории[75].

Управление является государственным органом, находящимся в подчинении Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций.

Управление при осуществлении своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации[76], Федеральными конституционными законами, Федеральными законами, актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, международными договорами Российской Федерации, правовыми актами Министерства связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, изданными в пределах его компетенции, правовыми актами Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по вопросам, отнесенным к ее компетенции.

Управление осуществляет свою деятельность непосредственно и во взаимодействии с другими федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, с Управлением Роскомнадзора по Московской области, общественными объединениями и иными организациями.

Управление осуществляет на подведомственной территории государственный контроль и надзор за деятельностью юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, физических лиц и редакций средств массовой информации на территории Владимирской области, а именно:

1. за соблюдением законодательства Российской Федерации в сфере средств массовой информации, массовых коммуникаций, телевизионного вещания, радиовещания;

---

[75] Управление Роскомнадзора по Владимирской области//Режим доступа: https://33.rkn.gov.ru

[76] «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)// Режим доступа: http://www.consultant.ru

- в сфере связи:

  - за соблюдением требований к построению и порядку ввода в эксплуатацию сетей электросвязи, составляющих единую сеть электросвязи Российской Федерации, и почтовой связи;

  - за соблюдением операторами связи требований к пропуску трафика и его маршрутизации;

  - за соблюдением порядка распределения ресурса нумерации единой сети электросвязи Российской Федерации;

  - за выполнением правил присоединения сетей электросвязи к сети связи общего пользования, в том числе условий присоединения;

  - за соблюдением операторами связи правил оказания услуг связи;

  - за выполнением операторами связи требований к управлению сетями связи;

  - за соблюдением порядка учета передаваемых и принимаемых почтовых отправлений и денежных средств между организациями почтовой связи и т.д.;

2. в сфере персональных данных:

  - за соответствием обработки персональных данных требованиям законодательства Российской Федерации в области персональных данных;

  - за представлением обязательного федерального экземпляра документов в установленной сфере деятельности Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций и т.д.;

  - за представлением обязательного федерального экземпляра документов в установленной сфере деятельности Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций;

  - за соблюдением требований законодательства Российской Федерации в сфере защиты детей от информации, причиняющей вред их здоровью и

(или) развитию, к производству и выпуску средств массовой информации, вещанию телеканалов, радиоканалов, телепрограмм и радиопрограмм.

Управление регистрирует:

- средства массовой информации, продукция которых предназначена для распространения преимущественно на территории субъекта (субъектов) Российской Федерации, входящего в подведомственную территорию;
- радиоэлектронные средства и высокочастотные устройства гражданского назначения.

Управление выдает разрешение на применение франкировальных машин, а также на судовые радиостанции. Управление ведет:

- учет зарегистрированных радиоэлектронных средств;
- реестр средств массовой информации, зарегистрированных территориальным органом;
- реестр плательщиков страховых взносов в государственные внебюджетные фонды;
- реестр операторов, осуществляющих обработку персональных данных.

Управление обеспечивает в пределах своей компетенции защиту сведений, составляющих государственную тайну, осуществляет организацию и ведение гражданской обороны в территориальном органе, осуществляет формирование ежегодных планов деятельности и планов проведения плановых проверок юридических лиц (их филиалов, представительств, обособленных подразделений) и индивидуальных предпринимателей[77].

Руководитель управления - действует от имени Управления без доверенности и осуществляет следующие полномочия:

- ежегодный план и прогнозные показатели деятельности Управления, и отчет об их исполнении;

[77] Управление Роскомнадзора по Владимирской области//Режим доступа: https://33.rkn.gov.ru

- ежегодный аналитический отчет по основным направлениям деятельности Управления;
- предложения о присвоении классных чинов заместителям руководителя Управления;
- предложения о совершенствовании нормативно-правового регулирования в установленной сфере деятельности, основанные на проведенном анализе правоприменительной практики Управления;
- предложения о поощрении и награждении;
- распределяет обязанности между заместителями руководителя Управления;
- подписывает от имени Управления договоры и другие документы гражданско - правового характера в целях принятия денежных обязательств по осуществлению расходов и платежей в пределах, доведенных до них лимитов бюджетных обязательств и сметы доходов и расходов и др.

Структурными подразделениями Управления являются 3 отдела. Структура Управления представлена ниже на рисунке 1.

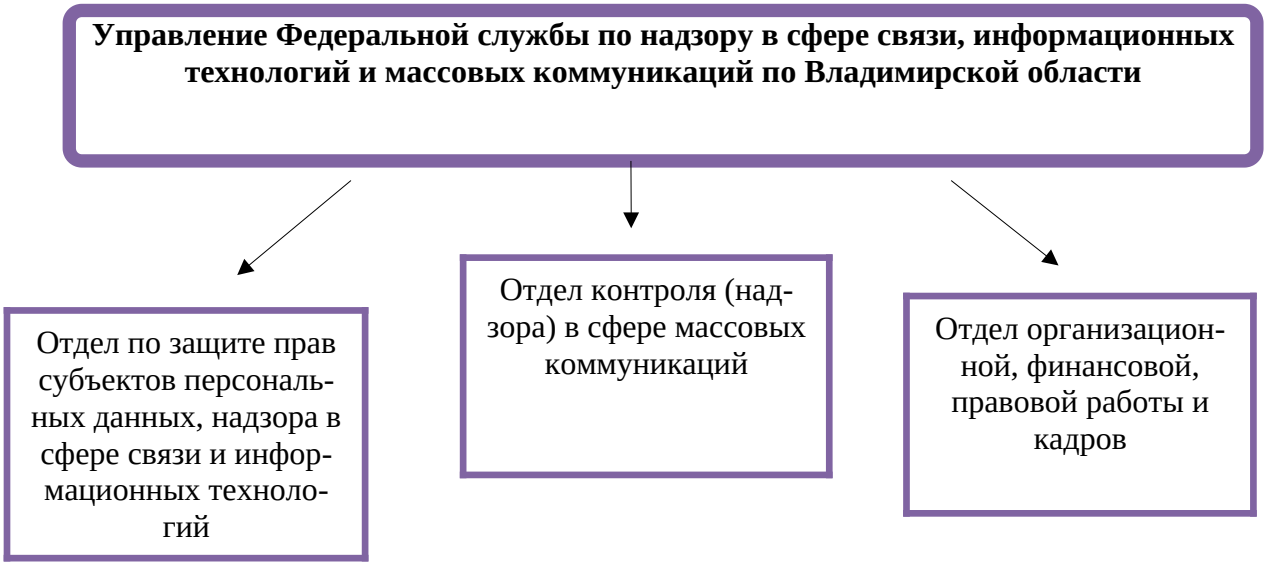

Рис.1. Структура Управления Роскомнадзора по Владимирской области

1. Отдел по защите прав субъектов персональных данных, надзора в сфере связи, информационных технологий занимается вопросами надзора в

сфере информационных технологий и защиты прав субъектов персональных данных, контроля и надзора в сфере связи.

2. Отдел контроля (надзора) в сфере массовых коммуникаций занимается вопросами нормативно-правового регулирования деятельности средств массовой информации (далее СМИ), вопросы разрешительной работы в сфере СМИ.

3. Отдел организационной, финансовой, правовой работы и кадров занимается вопросами административно-хозяйственной деятельности.

Результаты деятельности управления за 2020 год представлены в таблице 2, которая рассоложена ниже.

Таблица 2

Результаты деятельности Управления Роскомнадзора по Владимирской области за 2020 год[78]

1. Показатели, характеризующие результаты разрешительной и регистрационной деятельности	**Значение**
Выдано разрешений на применение франкировальных машин	6
Зарегистрировано радиоэлектронных средств и высокочастотных устройств	5354
Зарегистрировано новых СМИ	10
2. Показатели, характеризующие результаты надзорной деятельности	
Проведено проверок и мероприятий государственного контроля (надзора)	316
Выявлено нарушений обязательных требований	193
Выявлено лиц, оказывающих услуги связи на возмездной основе без лицензии	0
Выявлено лиц, использующих не разрешенные для использования РЭС и ВЧУ	3
Выявлено не разрешенных для использования РЭС и ВЧУ	6
3. Показатели, характеризующие объемы принятых мер пресекательного характера	
Выдано предписаний об устранении выявленных нарушений	40
Выдано предупреждений о приостановке действия лицензии	17
Составлено протоколов об административном правонарушении	412
Наложено административных штрафов (руб.)	1143600
Взыскано административных штрафов (руб.)	921818

[78] Управление Роскомнадзора по Владимирской области//Режим доступа: https://33.rkn.gov.ru

По состоянию на 01.05.2021 вакансий в Управлении нет, однако Управлением объявлен конкурс на включение в кадровый резерв старшей и ведущей групп должностей государственной гражданской службы.

В конкурсе могут принять участие граждане Российской Федерации, достигшие возраста 18 лет, владеющие русским языком, имеющие высшее профессиональное образование и стаж работы по специальности.

2.2. Анализ структуры мотивации государственных гражданских служащих на примере Управления Роскомнадзора по Владимирской области

Мотивация играет ведущую роль в процессе самореализации личности в профессиональной деятельности. В этой связи неслучайно, что мотивация профессиональной деятельности государственных гражданских служащих рассматривается как неотъемлемая часть, любой реформы государственной службы, как в нашей стране, так и за рубежом.

В целях формирования системы мотивации персонала, государственной гражданской службы было проведено исследование, позволяющее выявить ведущую мотивацию государственных гражданских служащих, а также факторы, влияющие на проявление личностью той или иной мотивации поведения. Исследование проводилось в Управлении Роскомнадзора по Владимирской области и было выложено в открытом доступе на сайте Управления, всего в исследовании приняло участие 52 человека.

Основные характеристики ГГС, работающих в Управлении Роскомнадзора по Владимирской области (далее - Управления), представлены на рисунках 2, 3, 4 и 5 (половозрастная характеристика, категория должностей и стаж работы), которые рассоложены ниже.

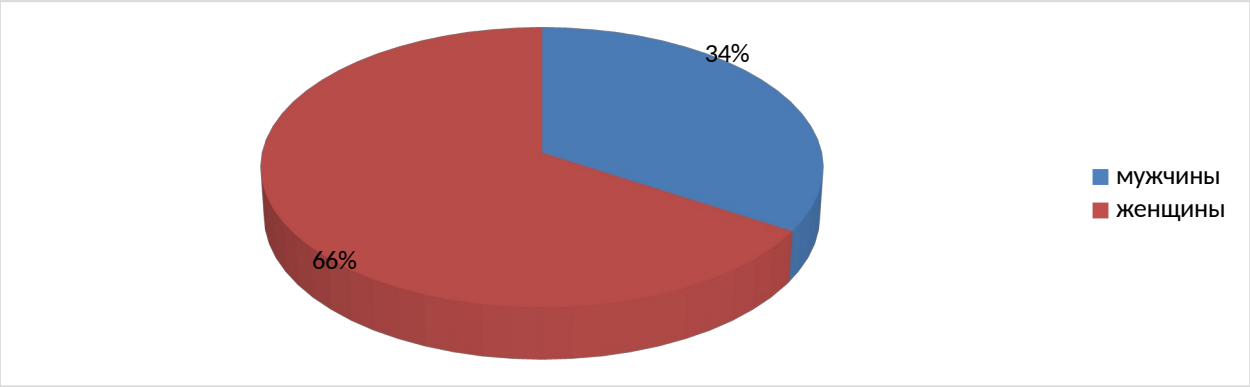

Рис.2. Характеристика ГГС Управления по гендерному признаку

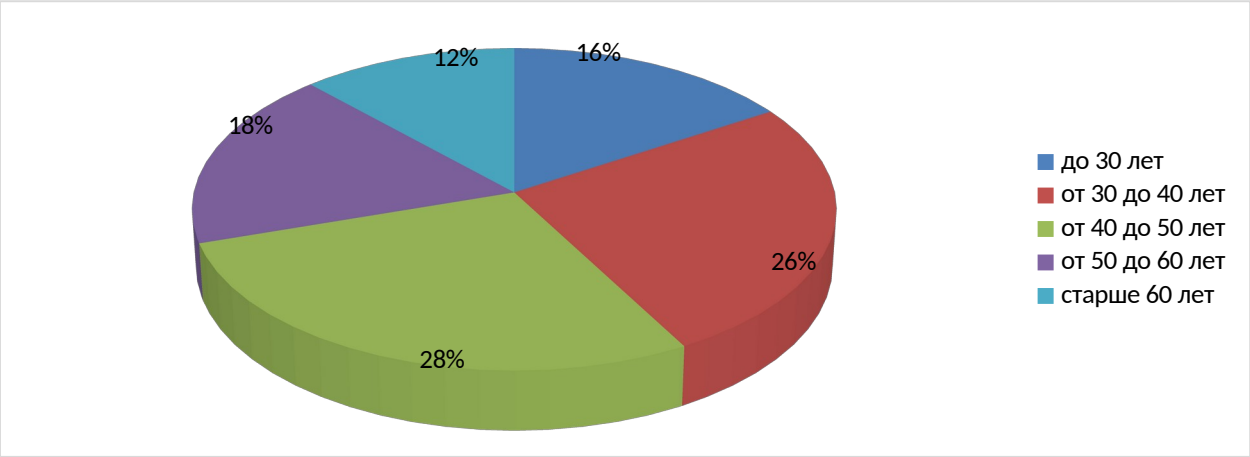

Рис.3. Возрастная характерстика ГГС Управления

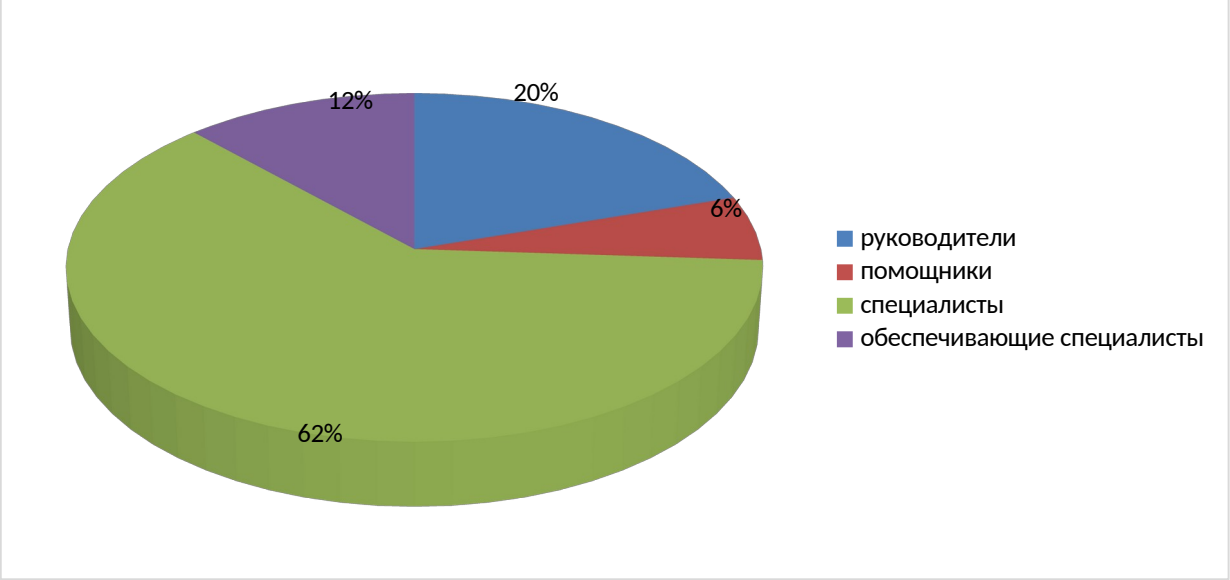

Рис.4. Категория должностей ГГС Управления

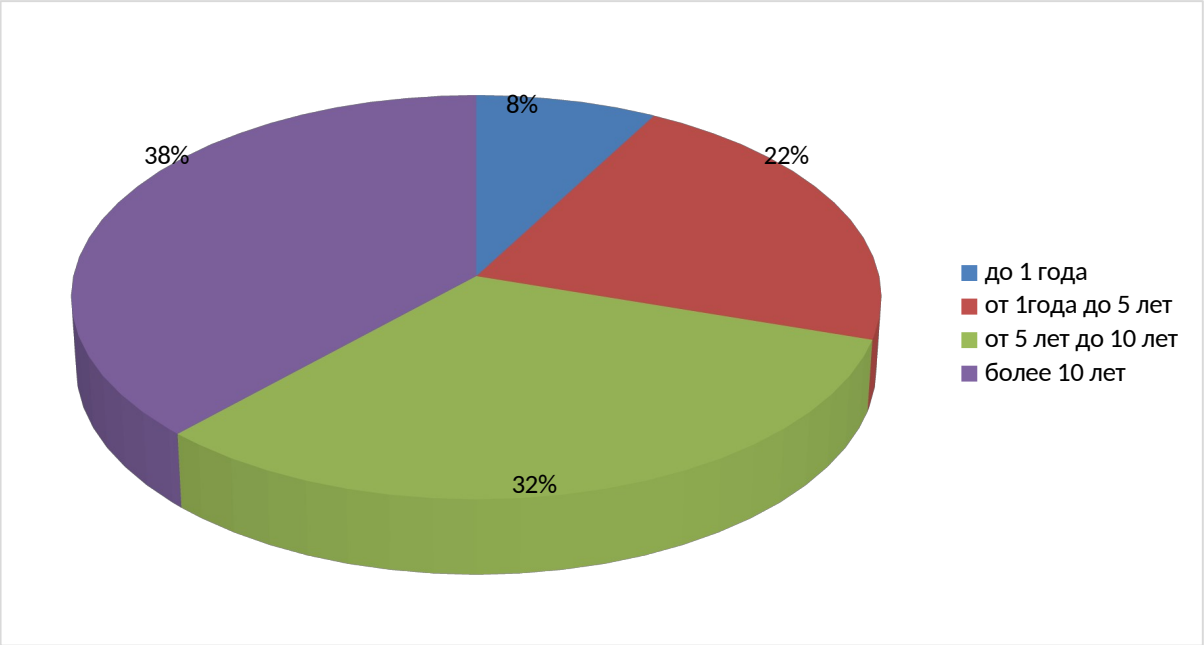

Рис.5. Стаж работы ГГС Управления

При анкетировании ГГС Управления Роскомнадзора по Владимирской области, прежде всего, выявлялись мнения относительно мотивов поступления на государственную службу. При оценке выборов мотивов выбора профессиональной деятельности на первый план могут выдвигаться, скорее, установки личности, нежели мотивы трудовой деятельности. Данные ответов из анкетирования, представлены ниже в таблице 3.

Таблица 3

Значимые характеристики при выборе государственной службы (сумма ответов превышает 100%, т.к. можно было выбрать несколько вариантов)

Что для Вас было наиболее значимо при выборе данного места работы?	**% от числа респондентов**
Интересное содержание выполняемой работы	42
Стремление реализовать себя в управлении	20
Престиж и авторитет государственной службы в общественном сознании	26
Возможность получения профессионального опыта	26
Уровень социальной защищенности	38
Высокий уровень оплаты труда	8
Возможность продвижения по службе	26
Получение профессионального опыта	58
Стабильность и уверенность в будущем	32

Возможность установить деловые контакты	18

Выбирая государственную службу, респонденты в первую очередь ориентировались на возможность получения профессионального опыта, интересное содержание выполняемой работы, престиж и авторитет гос. службы, возможность получения профессионального опыта и стремление реализовать себя в управлении.

Каждый третий опрошенный, поступая на государственную гражданскую службу, полагал, что данная работа дает чувство стабильности и уверенности в будущем.

В целом мотивы стабильности и защищенности являлись доминирующими при выборе данной профессиональной деятельности.

В таблице 4, которая расположена ниже, представлена оценка действующих мотивов, которая значительно отличается от мотивов поступления на государственную службу.

Таблица 4

Значимые характеристики текущей профессиональной деятельности у ГГС (сумма ответов превышает 100%, т.к. можно было выбрать несколько вариантов)

Что Вы больше всего цените в своей работе?	**% от числа респондентов**
Содержание труда, возможность проявить себя как профессионал	60
Стабильность заработка, социальную защищенность	62
Возможность продвижения по службе	18
Комфортные условия работы	10
Социальная значимость работы	28
Престиж занимаемой должности	10
Возможность общения с людьми своего круга	14
Участие в управлении	18
Наличие социальных связей, помогающих в решении проблем	8

Участие в решении проблем общества	38
Приближенность к власти	6
Возможность самостоятельных принятий решений	28
Получение профессионального опыта	26

На первый план выступает уже содержание труда, то есть собственно мотивы трудовой деятельности. Не меньшие оценки получил мотив стабильности и социальной защищенности. Несмотря на постоянные реорганизации и угрозы сокращения государственные служащие называют защищенность в качестве важнейшей ценности своей профессиональной деятельности. Третье место в структуре мотивов занимают специфические мотивы, связанные со смыслом труда госслужащего - это мотивы социальной значимости и участия в решении проблем общества.

Несколько с другой стороны действующие мотивы выявились при оценке возможностей, которые предоставляет текущая деятельность в органах власти (см. ниже таблицу 5).

Самые высокие оценки среди государственных служащих получила возможность заниматься интересной, творческой работой, причем, чем больше стаж работы, тем выше оценка. Также государственные служащие высоко оценивают хорошие отношения с руководством.

Таблица 5

Оценка ГГС возможностей, предоставляемых их профессиональной деятельностью (1 - абсолютно не удовлетворен, 10 - полностью удовлетворен)

Список возможностей государственной гражданской службы	**Степень удовлетворенности**
Интересная, творческая работа	8
Возможность заниматься руководящей работой	4
Участие в решении проблем общества	7
Участие в решении проблем, стоящих перед властью	6
Возможность улучшить свои жилищные условия	4
Достаточно высокое денежное содержание на этой должности	7
Питание в столовой по низким ценам	4
Льготные путевки в санатории и дома отдыха	4
Престижность государственной службы, высокое положение в обществе	5

Получение опыта работы на государственной службе	7
Возможность установить интересные, полезные контакты	7
Желание работать именно в государственном секторе	8
Стабильность своего социального положения на государственной службе	8
Достойные пенсия и другие социальные гарантии по окончании государственной службы	7
Хорошие отношения с руководством	7
Хороший коллектив	8
Возможности профессионального развития	8
Возможности продвижения по службе	8

Достаточно высокое место в иерархии возможностей, обладающих значительной степенью удовлетворенности, также занимают возможности профессионального развития и продвижения по службе, стабильность социального положения и хороший коллектив.

Интересным способом разделились мнения респондентов относительно факторов, влияющих на продвижение по службе. Данные отражены ниже в таблице 6.

Таблица 6

Факторы, влияющие на продвижение по службе (сумма превышает 100%, т.к. доступно более одного варианта ответов)

Что способствует продвижению на гос. гражданской службе?	**% от числа респондентов**
Получение дополнительного профессионального образования	46
Результаты профессиональной деятельности	72
Стаж работы	22
Взаимодействие с вышестоящим руководителем	38
Половая принадлежность	8
Родственные, дружественные связи	6

Подавляющее большинство респондентов отметили результаты профессиональной деятельности как фактор, способствующий продвижению по

службе, однако около трети не считают этот фактор значимым. Около 40% также считают взаимодействие с начальством как основной фактор, влияющий на повышение. Стаж работы оценили лишь 22% респондентов. Также высокую долю ответов получил вариант «Получение доп. проф. образования» - почти половина респондентов лояльно относится к такому методу продвижения по гос. службе.

Чтобы определить жизненные устремления ГГС, было проведено анкетирование на тему «К чему вы стремитесь в жизни?». Результаты представлены в таблице 7.

Таблица 7

Жизненные устремления ГГС Управления

К чему вы стремитесь в жизни?	**% от числа респондентов**
Найти и реализовать свое призвание (самореализация)	52
Воспитать и вырастить детей или внуков	46
Сохранить здоровье	42
Быть полезным обществу	40
Добиться признания, успеха в жизни	36
Добиться достатка, благополучия	28
Добиться власти, влияния	14
К чему-то иному	10

Достойно внимания то, что вариант «Быть полезным обществу» среди жизненных целей для ГГС стоит выше достатка и благополучия, а более половины сотрудников думают о самореализации как о ключевой цели в жизни.

Финальным вопросом анкетирования был вопрос «Насколько важно для вас возможность профессионального развития, повышения квалификации?». Результаты распределения ответов представлены на рисунке 6.

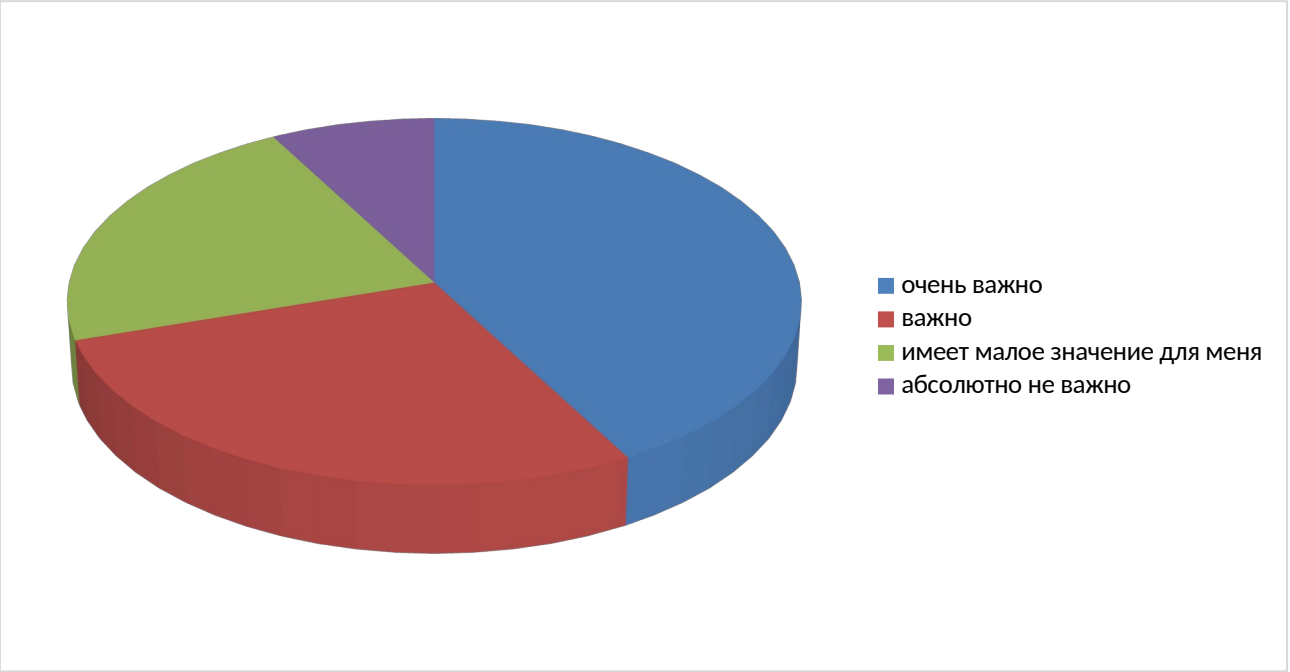

Рис.6. Степень важности профессионального развития и повышения квалификации

Таким образом, 70% сотрудников отметили высокую степень важности такого фактора, как повышение квалификации или профессиональное развитие на рабочем месте.

По итогам анкетирования можно сделать следующие выводы:

- подавляющее большинство коллектива ценит содержание труда и возможность проявить себя как профессионал в своей работе, а также возможность участия в решении проблем и обществе и высокую социальную значимость работы;
- среди факторов, степень удовлетворенности которыми находится на высоком уровне, стоит отметить возможность профессионального развития, продвижения по службе, стабильность социального положения, интересную творческую работу;
- в качестве факторов, способствующих продвижению на гос. службе, лишь 2/3 сотрудников выделили результаты профессиональной деятельности, около половины - получение дополнительного профессионального образования, и более трети - хорошие отношения с начальством;

- в качестве основных жизненных устремлений ГГС выделяют самореализацию (52% респондентов), возможность быть полезным обществу (40%), добиться признания и успеха в жизни (36%), а также воспитать детей (внуков) и сохранить здоровье (44 и 42% соответственно);
- 70% респондентов высоко оценивают важность возможности профессионального развития и повышения квалификации на рабочем месте.

Глава 3. Разработка рекомендации по формированию, подходов к нематериальной мотивации в рамках совершенствования кадровой политики на государственной гражданской службе на примере Управления Роскомнадзора по Владимирской области

3.1. Особенности эффективного стимулирования государственных гражданских служащих в рамках совершенствования кадровой политики на государственной гражданской службе

Когда речь заходить о стимулировании трудовой деятельности в наемном труде, в первую очередь подразумевается материальное стимулирование, т.е. оплата труда и премирование. В экономической литературе к настоящему времени достаточно детально исследованы роль, место и значение оплаты труда в системе общественных отношений, выявлена ее функциональная значимость как элемента «классической цепочки взаимодействия потребностей, интересов-мотивов и стимулов с выходом ее на решение конкретных целей, задач и достижение конечных результатов»[79].

Доказано, в частности, что оплата труда в отношении трудовой мотивации - уникальная категория с мощным внутренним потенциалом, уровень которого сложно с чем-либо сопоставить. Этот потенциал может выполнять как созидательную, так и разрушительную роль в коллективе и обществе. Если оплата труда по своему размеру и организации заинтересовывает работников, она служит фактором роста производства и развития страны.

Сказанное имеет прямое отношение и к труду государственных гражданских служащих. При этом последние, равно как и наниматель в лице государства, обладают своей спецификой.

Так, для государственного гражданского служащего, как и для любого другого наемного работника, оплата труда есть доход, который он получает в обмен на свой труд в системе государственного управления и использует для удовлетворения своих потребностей и потребностей своей семьи. Оплата труда должна обеспечивать служащему и членам его семьи достойный уровень жизни, отвечающий как возможностям достигнутого состояния экономики, так и его социальному статусу, предполагающему определенный уровень культурных, профессиональных и социальных потребностей. Последние

[79] Волгин Н.А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба: Анализ, проблемы, решения / Н.А. Волгин. - М.: Экзамен, 2019. -222 с.

в свою очередь зависят от традиций, культурного уровня страны и от притязаний самих работников.

Государственный гражданский служащий заинтересован в увеличении своих доходов. Достигнуто это может быть двумя основными способами:

1) за счет роста цены рабочей силы на рынке труда;

2) за счет приложения больших трудовых усилий для получения большего заработка. Объективным ограничителем таких притязаний является уровень производительности труда в материальной сфере, опосредованный бюджетными возможностями: чем выше развитие производства, тем шире возможности для повышения личного потребления работников, тем больше у государства средств, для содержания аппарата государственных гражданских служащих.

С другой стороны, для нанимателя в лице государства оплата труда служащих всегда есть расход, и оно стремится его минимизировать как путем более рационального распределения трудовых функций между служащими, так и за счет более эффективной организации труда, повышения его технической оснащенности. При этом государство как работодатель имеет определенные бюджетные ограничения, которые определяют его возможности в решении вопросов величины оплаты труда госслужащих. Однако, как и в любом другом случае, затраты на наемного работника, главной составляющей которых является заработная плата, имеют объективную основу: ее образует стоимость нормального воспроизводства работника и его семьи, определяемая стоимостью необходимых для такого воспроизводства продуктов и услуг[80].

В связи с этим в интересах решения проблемы стимулирования труда ГГС важно обратить внимание на такую характеристику оплаты труда, как формы обеспечения определенного уровня жизни работника и его семьи,

---

[80] Долгиев М.М. Особенности стимулирования труда государственных гражданских служащих: дис. ... канд. экон. наук / М.М. Долгиев. - М.: Российская Академия гос. службы при Президенте РФ, 2017. - 230 с.

которая, находясь под воздействием и влиянием системы потребностей и интересов, способствует не только получению определенного результата труда, но и «выходу на поверхность», проявлению объективизации самих потребностей, интересов, мотивов и стимулов. Определение последних в отношении трудовой деятельности ГГС будет способствовать разработке наиболее обоснованных подходов к совершенствованию системы стимулирования их труда.

Исходной категорией в этом случае является потребность, понимаемая как объективное стремление человека к потреблению материальных или духовных благ и одновременно субъективная основа, внутренний источник мотивирования.

Потребность всегда связана с чувством неудовлетворенности, при этом одной из ее отличительных особенностей является ненасыщаемость. Даже если та или иная потребность сейчас полностью удовлетворена, через какое-то время она возникнет снова.

Так, с одной стороны, удовлетворение работником своих потребностей является источником развития личности.

С другой стороны, потребности человека зависят от уровня его развития: чем выше уровень развития, тем выше уровень потребностей, тем ярче мотивация к труду, тем сильнее стремление к профессиональному развитию независимо от вида деятельности.

Формой реализации потребностей являются интересы (личные, коллективные, общественные; материальные и моральные), которые, в свою очередь, определяют наличие мотивов и стимулов. Под стимулом принято понимать побуждение к действию, причиной которого является тот или иной интерес внешнего характера. По сути дела, стимулировать работника - означает (заинтересовать его) повысить его материальную заинтересованность в эффективном труде.

Под стимулированием следует понимать создание внешних моральных и материальных предпосылок для эффективного и качественного труда

работника (служащего). Сами по себе моральные и материальные стимулы не влияют на результативность трудовой деятельности. Они лишь создают условия для высокоэффективного труда, реализация которых зависит от самого работника, его потребностей и степени их удовлетворения. Стимул в этой ситуации выполняет роль, внешнего, целевого побуждения, которое влияет на изменение поведения объекта управления в нужном для субъекта этого процесса направлении, в том числе - в процессе труда.

Соответственно систему стимулирования труда ГГС можно охарактеризовать как комплекс материальных и нематериальных стимулов, который призван обеспечить качество и эффективность труда данной категории служащих, привлечь в сферу государственного управления талантливых и продуктивных работников, раскрыть и реализовать их потенциал.

На микро-уровне субъектом стимулирования труда государственных гражданских служащих следует признать, прежде всего, руководителей отдельных органов государственной власти и управления, а также руководителей отдельных структурных единиц этих органов (заведующих департаментами, службами, отделами и т.п.). Однако следует учитывать, что последние будут активно реализовывать функции по стимулированию труда подчиненных им служащих только в том случае, если достигнутые благодаря их усилиям результаты работы государственной структуры будут не только востребованы обществом, но и позитивно оценены государством. По сути дела такая позитивная оценка должна найти выражение в дополнительном поощрении эффективности труда государственных гражданских служащих со стороны государства, возможно - в использовании новых форм не только материального, но и морального стимулирования их труда.

В экономической литературе рассматривается широкий перечень стимулов, играющих существенную роль в процессе мотивации труда работника. Однако наиболее традиционной является выделение стимулов материальных и нематериальных.

Нематериальные стимулы - это все те внешние стимулы немонетарной природы, которыми организация может управлять в целях поощрения эффективного труда работников. В совокупность таких стимулов названные авторы включают социально-психологическую атмосферу, стиль управления, возможности карьерного и профессионального роста, символы служебного положения, награды подарки и т.п., а также свободу сотрудника, или, точнее, - уменьшение ограничений в свободе его выбора. Соответственно под материальными стимулами понимаются те стимулирующие факторы, которые имеют монетарную природу.

Согласно опросу, проведенному среди ГГС Управления Роскомнадзора по Владимирской области, который был выложен в открытом доступе на сайте Управления, на вопрос «Что для вас является стимулом для выполнения своих обязанностей в полном объеме?» 58% респондентов выбрали ответ «ответственное отношение к работе», 37% - «значимость выполнения обязанностей», 18% - «уважение руководителя». Материальный стимул, а именно «удовлетворяющее содержание заработной платы» в качестве основного стимула своей полноценной работы назвали лишь 10% респондентов.

Это, однако, не означает, что вопросы материального стимулирования отходят для государственных гражданских служащих на второй план. Как показали результаты упомянутого опроса, в настоящее время положительный ответ на вопрос: «Устраивает ли Вас размер заработка, который Вы получаете», дают лишь 12% служащих, а отрицательный - 83%[81].

В силу сложившейся ситуации государство вынуждено либо нанимать заведомо менее эффективных (компетентных) работников (лояльность которых обеспечивается их неконкурентоспособностью на рынке труда), либо идти на риск нелояльного поведения со стороны более эффективных служащих. Так, по замечанию экспертов Высшей школы экономики, лояльное поведение по отношению к государству присуще преимущественно той узкой части

[81] Управление Роскомнадзора по Владимирской области//Режим доступа: https://33.rkn.gov.ru

государственных служащих, которая рассчитывает на быстрое карьерное продвижение. В других же случаях целью пребывания на государственной службе нередко выступает налаживание деловых связей и знакомств, которые впоследствии могут быть использованы (капитализированы) в бизнес - структурах, получение рентных или предпринимательских доходов коррупционного характера (капитализация делегированных полномочий) и т.п.

Однако, стимулирующие ресурсы повышения уровня оплаты труда, как уже отмечалось ранее, ограничены. По утверждениям психологов, эффект увеличения заработка позитивно влияет на количество и качество труда в течение не более чем трех месяцев, после чего радость от повышения зарплаты проходит. О полученной надбавке забывают, и персонал работает в своем обычном среднем режиме.

При разработке основ совершенствования системы стимулирования труда ГГС важное значение имеет решение вопроса о том, следует ли использовать в ней какие-либо формы поощрения, отличные от денежных (в частности, льготы, предоставление соцпакетов и т.п.).

Так, в результате осуществленного опроса служащих Управления было выявлено, что в числе внутренних (присущих самому труду) факторов, обусловливающих привлекательность выполняемой деятельности, содержание работы, наличие возможности профессионального и культурного роста стоит на первом месте для 27% ГГС, важность и полезность работы для общества - для 28%, ее способность обеспечить достойное место в обществе - для 25%, возможность проявить себя в работе - для 14%, соответствие работы занятиям и способностям - для 12% служащих.

Фактически это означает, что для 53% ГГС привлекательность их труда обусловлена, прежде всего, факторами, так или иначе связанными с социальной значимостью их профессиональной деятельности, и для абсолютно такого же количества служащих - факторами, связанными с возможностью проявить «себя в работе» (профессиональный рост, соответствие способностям).

Что же касается внешних по отношению к труду факторов, то на первом месте в числе тех из них, которые определяют привлекательность данного вида деятельности, государственные гражданские служащие назвали отношения в коллективе, а также условия и организацию труда (37% и 34% соответственно). При этом фактор, связанный с оплатой труда, в числе приоритетных назвали лишь 16% респондентов (менее 1/6 всех респондентов).

Приведенные данные свидетельствуют о том, что государственный служащий только тогда заинтересован в своем профессиональном развитии, в постоянном повышении квалификации, когда видит, что этот труд отвечает его интересам, способствует удовлетворению его разнообразных потребностей и оплачивается адекватно приложенным усилиям. Из этого следует, что в процессе совершенствования системы стимулирования труда ГГС необходимо использовать не только материальные, но, в первую очередь, нематериальные стимулы.

Как было установлено, ключевым трудовым фактором, обусловливающим привлекательность деятельность ГГС, является важность и полезность работы для общества. Таким образом, сотрудник проводит параллель между своими целями и целями учреждения, в котором он работает, ассоциирует и отождествляет себя с этим учреждением. Из этого следует, что ГГС, выбирающие государственную службу исходя из мотивов служения обществу, улучшения социально-экономической обстановки, повышения независимости и привлекательности своей Родины и других, немаловажных для нации и страны факторов, обладают определенной приверженностью и лояльностью к своей трудовой деятельности и организации или учреждению, в которых они работают.

Таким образом, немаловажным фактором трудовой мотивации среди ГГС является создание условий для формирования лояльности, вовлеченности сотрудника, идентификации себя с деятельностью учреждения, т.е. приверженности. Все перечисленные факторы, создающие и поддерживающие приверженность сотрудника к ГГС, являются в большинстве своем

нематериальными, при этом их эффективность доказана эмпирически на базе основных мотивов в отношении выбора государственной гражданской службы как рода деятельности. Если руководство позволяет сотруднику реализовать себя на рабочем месте и достигнуть целей, за которыми он приходит на государственную службу, сотрудник будет показывать высокие показатели эффективности и производительности труда. В данном контексте при взаимодействии стимулирования сотрудника в отношении формирования его приверженности к службе и возможностью реализации его целей и основных трудовых мотивов образуется некоторый системный эффект (т.е. уникальное свойство системы, не присущее отдельным ее элементам) из-за запуска процесса отождествления сотрудника со своим деятельностью, учреждением, коллективом. Такой сотрудник начинает не просто показывать высокие результаты в отношении своей профессиональной деятельности, но и «заражает» коллег - мотивирует, поддерживает психологически, формирует лояльность сотрудников и улучшает психологический климат в коллективе.

3.2. Рекомендации по формированию подходов к нематериальной мотивации, в рамках совершенствования кадровой политики на государственной гражданской службе на примере Управления Роскомнадзора по Владимирской области

На основе исследования факторов трудовой мотивации ГГС, проведенного в предыдущей главе, было установлено, что сотрудники Управления Роскомнадзора по Владимирской области ориентированы, в большинстве своем, на самореализацию, повышение квалификации, продвижение по службе (при этом одним из необходимых условий продвижения также считают повышение квалификации), а также возможность проявить себя.

В связи с этим в рамках рекомендаций в отношении нематериального стимулирования руководству Управления рекомендуется ввести систему учета заслуг, которая реализует в себе основные факторы нематериальной мотивации, актуальных в коллективе.

В России нет единых подходов к формированию механизмов оценки результатов труда государственных служащих и их учета при начислении заработной платы, а они, безусловно, необходимы[82].

До сих пор количественная оценка показателей результативности работы управленческих кадров отсутствует, из-за трудностей измерения. В итоге используется общая сводная субъективная оценка руководителя, при этом зачастую даже не прямого, что нередко вызывает чувство несправедливости, оказывает демотивирующий эффект. В том случае, если отсутствуют такие количественные показатели работы организации как прибыль, объем производства, количество обслуженных клиентов, оправдано применение балльной системы оценки. Можно выделить показатели эффективности деятельности сотрудника, сгруппировать их по категориям и оценить в баллах, определив, за что присваивается тот или иной балл. Бальный метод как нельзя лучше подходит для оценки эффективности деятельности государственных служащих.

Для того чтобы избежать несправедливости в оценке госслужащих, необходимо отойти от субъективных факторов оценки и ориентироваться на объективные, измеримые показатели, каковыми могут являться критерии эффективности труда госслужащих, позволяющие оценить выполненную работу в количественных показателях (баллах). Такой подход помогает не только реализовать одни из основных факторов трудовой мотивации в Управлении - возможность проявить себя, добиться признания и успеха, - но так же создает фундамент для объективной оценки и дальнейших вариативных поощрений,

---

[82] Указ Президента РФ от 22.12.1993 N 2267 (ред. от 09.08.1995, с изм. от 26.02.1997) «Об утверждении Положения о федеральной государственной службе» (утратил свою силу)// Режим доступа: http://www.consultant.ru

повышает мотивацию труда госслужащих методом нематериальной мотивации.

Критерии, позволяющие учитывать специфику труда государственных гражданских служащих, приведены в таблице 8 (оценка производится по 10-бальной шкале).

Таблица 8

Критерии эффективности труда государственных гражданских служащих

Критерии эффективности труда государственных гражданских служащих	**Удельный вес критерия в бал-**
Сфера воздействия на управляемую подсистему (категория должностей)	
Руководители и помощники	10
Специалисты	8
Обеспечивающие специалисты	6
Степень сложности выполнения порученных задач	
Объем выполненных работ	10
Планирование	9
Вовлеченность, приверженность	8
Контроль	7
Творческая активность	6
Способность к инновациям	5
Способность принимать решения, инициатива	4
Ответственность	3
Надежность	2
Квалификационные характеристики персонала	
Образование по профилю работы	10
Знание Конституции Российской Федерации и федеральных законов	10
Необходимый объем знаний и умений	8
Стаж работы в данной организации	6
Работоспособность	5
Коммуникабельность	2
Высокая стрессоустойчивость при работе с населением	1

В основу определения бальной оценки положен материал, представленный в «Методических рекомендациях по оценке сложности и качества

работы специалистов (для установления квалификационных категорий и дифференциации должностных окладов)», разработанных НИИ труда[83].

Все факторы оцениваются в баллах, при этом «цена» балла зависит от степени важности данного показателя и занимаемой сотрудником должности. При анализе процесса труда государственных служащих к числу критериев эффективности труда государственных служащих, выражающих оценку их деловых качеств, отнесены следующие (по признаку сложности):

- влияние занимаемой должности на результаты деятельности госоргана;
- степень сложности выполнения порученных задач;
- квалификационные характеристики персонала;
- образование, соответствующее профилю выполняемых работ;
- необходимый объем знаний и умений, опыт аппаратной работы;
- способности;
- работоспособность;
- коммуникабельность;
- высокая стрессоустойчивость при работе с населением и коллегами.

При оценке сложности работы проводится взвешивание оценочных признаков, то есть определение удельной значимости, характеризующей влияние каждого из них. Каждый фактор имеет свой удельный вес. Самыми важными являются воздействие на управляемую подсистему (категории должностей), объем выполненных работ, образование, знание законодательства, поэтому эти критерии оцениваются от 10 до 8 баллов. Для госслужащего важно умение планировать, организовывать свою работу и работу подчиненных, контролировать, обладать знаниями и навыками для выполнения этой работы, а также обладать высоким уровнем вовлеченности и приверженности - 7-9 баллов. Менее важны творческая активность, способность к инновациям, инициатива, коммуникабельность, стрессоустойчивость, поэтому они оцениваются

[83] Научный исследовательский институт труда//Режим доступа: https://instituttruda.ru

ниже, от 1 до 6 баллов. Сумма баллов по всем факторам определяет сравнительную оценку каждой рассматриваемой должности.

По итогам оценки каждого сотрудника составляется сводная таблица оценок по всем выделенным критериям. На основании данных таблицы можно вычислить текущий рейтинг сотрудника, которого затем обязательно информируют об этом.

Своевременная и достоверная информация об итогах оценки также является одним из важнейших факторов нематериальной мотивации, способствует повышению эффективности сотрудника на основе развития «эффекта соперничества».

На основе подсчитанного рейтинга сотрудника можно провести дополнительное материальное и нематериальное стимулирование, которое служит одним из психологических факторов повышения производительности труда.

Результаты рейтинга можно вывесить на «Доску объявлений» с соответствующими комментариями руководства, озвучивать на ежемесячных групповых собраниях. В качестве методов нематериальной мотивации, которые будут дополнять подобный учет заслуг, можно ввести в качестве поощрения за высокие места в рейтинге следующие методы нематериальной мотивации:

- объявление благодарности;
- выдача грамот;
- мотивация свободным временем;
- помещение фотографии на доску почета;
- горизонтальная ротация кадров (обмен опытом, расширение профессиональных навыков и знаний);
- участие госслужащих в управлении своим подразделением (в том числе участие в общественной работе, планирование корпоративных мероприятий), т.е. дарование возможности принимать решения.
- премирование наиболее успешных сотрудников мероприятиями по повышению квалификации;

- внедрять систему наставничества, обучая особо выделившихся сотрудников «сверху», т.е. привлекать к обучению своих подопечных, получивших наивысший рейтинг, их прямых руководителей.

Стоит более подробно остановиться на двух последних подходах к нематериальному стимулированию сотрудников, которые будут осуществляться на базе балльного метода учета критериев эффективности ГГС.

1. Первый подход: возможность повышения квалификации как поощрение за заслуги.

Как было установлено в предыдущей главе, 70% респондентов высоко оценивают важность возможности повышения квалификации на рабочем месте. При этом около половины ГГС видят в повышении квалификации фактор, способствующий повышению на гос. службе. Таким образом, возможность повышения квалификации является мощным стимулом и одновременно для сотрудника Управления.

При изучении деятельности Управления было установлено, что Управление планирует дату, место и направление курсов повышения квалификации для своих сотрудников. Запланированные на 2021 год курсы перечислены на сайте Управления Роскомнадзора по Владимирской области[84]. Всего подобных мероприятий за 2021 год - 36. При этом большинство из них в третьем и четвертом квартале года, поэтому списки еще не до конца сформированы. Именно поощрение помещением сотрудника в список участвующих в мероприятии и выступает очередным мотиватором для успешной и эффективной деятельности госслужащего, который не только получает признание коллектива и руководства, оценку своих усилий через рейтинговую (бальную) систему, но и в качестве «приза» - путевку на повышение квалификации. Подобные мероприятия проводятся ежемесячно, в среднем - по 3-4 раза в месяц, поэтому на основе ежемесячного рейтинга наиболее проявившие себя сотрудники будут получать поощрение, а отстающие - стремиться догнать

[84] Управление Роскомнадзора по Владимирской области//Режим доступа: https://33.rkn.gov.ru

«вырвавшихся вперед». При этом для балансирования разрывов в оценке эффективности трудовой деятельности сотрудников и нивелирования зависти среди сотрудников можно также периодически формировать списки на повышение квалификации из тех сотрудников, которые проявили себя хуже. Таким образом, в коллективе будет сохранена позитивная атмосфера и хорошие отношения к начальству.

Также стоит учитывать, что курсы повышения квалификации сотрудники могут проходить и без отрыва от основной деятельности, прямо на рабочем месте. Отличным способом реализации данного подхода к нематериальной мотивации является внедрение дистанционных форм обучения сотрудников. Руководители своих отделов находят наиболее подходящие под функциональные обязанности своих подопечных курсы дистанционного образования на бесплатных сайтах типа courser.org или intuit.ru, и позволяют в течение 1-2х часов в рабочее время заниматься на этих курсах (Приложение 1). В дальнейшем на этих же сайтах можно пройти аттестацию результатов обучения, а сотрудников, достигших наивысших результатов, отмечать публично грамотами, похвалой либо другими методами материальной или нематериальной мотивации, а также рассматривать в отношении повышения по чину или должности.

2. Второй подход: внедрение системы наставничества, т.е. возможность обучения старшими коллегами за заслуги.

Как было отмечено при анализе факторов трудовой мотивации, профессиональное развитие наряду с повышением квалификации также занимает высокое место среди приоритетов ГГС Управления, и является основным трудовым мотивом. Профессиональное развитие можно внедрять путем интеграции системы наставничества в коллективе, а допускать до этой системы сотрудников, показавших наивысшие результаты в рейтинговой системе эффективности труда ГГС, описанной выше. При этом достаточно давать выбор сотруднику, когда он сам решит, хочет он участвовать в подобной системе или нет, т.к. она требует отдельных временных, человеческих и

материальных ресурсов. Однако, основным ее плюсом является то, что она полезна для обеих взаимодействующих сторон, и даже в отсутствие материальных ресурсов для мотивации наставника проводить обучения, он найдет для себя плюсы в ней.

Наставничество - это, прежде всего взаимоотношение, во-вторых, это отношение между старшим и младшим по служебной иерархии, либо опыту и возрасту, в-третьих, данное отношение направлено на развитие всех сторон.

Наряду с наставничеством существует еще несколько форм индивидуального консультирования и развития сотрудников. Каждая из них подходит для определенной ситуации и имеет определенные отличия, представленные на рисунке 7.

	Наставничество	Коучинг	Терапия
Кто проводит?	Профессионал, не связанный лично с индивидом	Линейный менеджер, супервизор или более опытный сотрудник	Профессионал со стороны
Обучение необходимое для исполнения роли	От отсутствия обучения до формального обучения по составленной программе	Самостоятельное изучение или обучение посредством электронных средств связи	Обычно имеет академическую степень или сертификат специального обучения
Ограничения	Имеет дело с организационными, карьерными и личностными преобразованиями	Имеет дело с качеством работы и специфическими проблемами	Помогает индивиду решить проблему в личной жизни или на работе
Фокус	Возможности	Задачи	Проблема
Над чем проводится работа?	Над разницей между текущей и желаемой ситуацией	Над умениями, развитием определенных шаблонов поведения, командными задачами	Над восприятием проблемы индивидом
Временной промежуток	Прошлое, настоящее и будущее	Кратко- и среднесрочный период	Прошлое и настоящее
Сферы обсуждения	Мысли, чувства и действия индивида	Действия индивида	Чувства индивида
Когда необходимо использовать?	Когда необходимо «приобрести» мудрость	Для приобретения навыков	В случае личностного кризиса индивида, необходимости сделать выбор, принять решение
Обучение	Базируется на развитии отношений, обратной связи и обмене знаниями	Клиент-ориентированное	Клиент-ориентированное
Потенциальный эффект	Знания, навыки и инсайт	Знания и навыки	Инсайты

Рис.7. Различия между наставничеством, коучингом и терапией

Существует множество типов отношений наставничества. Одна из классификаций предполагает разделение наставничества на:

1. Наставничество -супервизия - наставник делится информацией об организации и возможностях развития протеже, а также обучает их основным навыкам работы. То есть это отношения своеобразного контроля.

2. Формальное наставничество - включает прояснение целей и формальное обучение в рамках специально организованных сессий.

3. Ситуационное наставничество - оказание помощи в нужное время в нужном месте.

4. Неформальное наставничество. В этом случае «старший товарищ» берет на себя ответственность за своего подопечного. При этом процесс наставничества сугубо доброволен и не предусматривает какого-либо денежного вознаграждения.

В процессе работы со своим «протеже» наставник может исполнять следующие роли:

- тренер/советник: дает совет, обсуждает идеи, предоставляет обратную связь;
- источник поддержки и ободрения: поддерживает в развитии нового, принятии решений;
- источник ресурсов: расширяет сеть контактов «протеже», находит скрытые ресурсы;
- чемпион: показывает пример.

Плюсами от внедрения системы наставничества можно считать следующее:

1. Для «протеже» (т.е. наставляемых сотрудников):

- получение поддержки, совета и конструктивной обратной связи по проблемам профессионального и личностного роста;
- ускоренное развитие навыков.

2. Для наставников:

- саморазвитие и самореализация.

3. Для Управления:

- развитие культуры наставничества, в условиях которой люди проективно поддерживают развитие друг друга;
- увеличение возможностей для решения проблем, профессионального роста и для обучения сотрудников;

- увеличение удовлетворенности сотрудников;
- улучшение психологического климата в коллективе;
- соединение потребности развития работника вместе с целями организации.

3. Третий подход: профильная материальная или нематериальная мотивация по заслугам.

Суть этого метода заключается в использовании классифицирования сотрудников по различным типам мотивации по С. А. Шапиро[85], описанным выше, и применять поощрения наиболее отличившихся в рамках бального рейтинга учета заслуг работников через профильное стимулирование, подходящее именно под их тип трудовой мотивации.

Например, типу «хозяева» достаточно выдать небольшую область для принятия собственных решений, минимизировать на какое-то время контроль за их действиями и попытаться оценить их эффективность спустя какое-то время (например, 2-3 месяца). Для «патриотов» очень важно, чтобы руководитель признавал их заслуги, оценивал их вклад в развитие компании. Для «профессионалов» необходимо подбирать такие задачи, которые в полной мере позволят им реализовать свои навыки и знания, проявить свою инициативность, умение принимать решение, коммуникабельность или другие уникальные ценные качества, которые могут повлиять на повышение прибыли в компании. Для инструменталистов, возможно, стоит подобрать персональную систему материального стимулирования. А в отношении избегающего типа стоит применить индивидуальный подход, подразумевающий стимулирование уровня его вовлеченности, лояльности и приверженности к деятельности Управления. В частности, используя личные беседы для налаживания контакта и определения конкретных потребностей сотрудника. Тест на определение типа трудовой мотивации сотрудника находится в Приложении 2.

---

[85] Шапиро С.А. Мотивация / С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2018. - 351 с.

При умелом внедрении и совмещении упомянутых выше подходов к нематериальной мотивации на базе рейтинговой (бальной) оценки эффективности труда в рамках совершенствования кадровой политики в Управлении Роскомнадзора по Владимирской области будут достигнуты следующие цели:

1. сохранение и повышение лояльности, вовлеченности и приверженности служащих к труду в своем Управлении;
2. улучшение психологического климата в коллективе;
3. улучшение отношения к начальству;
4. реализация выявленных факторов трудовой мотивации в коллективе;
5. повышение общей эффективности профессиональной деятельности сотрудников;
6. повышение удовлетворенности сотрудников своей деятельностью;
7. как конечный результат - повышение общего качества работы гражданских служащих, уменьшение коррупционной составляющей в их деятельности, создание возможностей для их самореализации, личностного и профессионального роста, достижения успеха, благополучия и признания.

Заключение

Труд как возможность самореализации личности рассматривается в многочисленных работах отечественных ученых, которые пристальное внимание при этом уделяют проблеме трудовой мотивации как необходимому условию реализации творческих, интеллектуальных и иных способностей работников

в трудовом процессе. Активная, направленная трудовая деятельность субъекта возможна только при наличии высокой мотивации труда.

Мотивы лежат в основе трудового поведения, а основными мотивами, побуждающими работника к добросовестному труду, как считают некоторые исследователи, являются:

- увлеченность профессией, своим делом (вовлеченность, приверженность);
- ориентация на получение максимального материального вознаграждения;
- осознание важности и нужности работы, даже не слишком материально привлекающей работника.

Общая классификация трудовой мотивации подразумевает ее деление на материально обеспеченную и нематериальную мотивацию (моральную, психологическую, целеобразующую, коллективную, индивидуальную и др.).

Мотивация сотрудника зависит от системы внутренних и внешних факторов, обусловлена его жизненным опытом, видом деятельности, менталитетом, характером, взаимоотношениями в коллективе, внутриличностными и общесоциальными установками. Не исключение составляет и мотивация государственного гражданского служащего, которая базируется на специфике, проявляющейся в функциональной, организационной, управленческой структуре, принципах, целях, мотивах труда и механизмах его организации труда и трудовых отношений.

Труд государственного гражданского служащего в большинстве своем (за исключением группы служащих, занимающих должности категории «обеспечивающие специалисты») представляет собой разновидность управленческого труда, основное содержание которого составляет выполнение совокупности управленческих функций (планирования, руководства, принятия решений, организационной, распорядительной, информационно-аналитической, контролирующей, мотивационной, коммуникативной, координационной, инновационной, представительской и нормотворческой). Специфика

формы труда данного вида состоит в его нормативной регламентации, зависящей от занимаемой должности государственной гражданской службы и определяемой должностным регламентом и служебным контрактом. Согласно своему характеру, труд государственных гражданских служащих выступает как труд наемный, умственный (интеллектуальный), творческий, инновационный, публичный, коллективный.

Ключевым трудовым фактором, обусловливающим привлекательность деятельность ГГС, является важность и полезность работы для общества. Таким образом, сотрудник проводит параллель между своими целями и целями учреждения, в котором он работает, ассоциирует и отождествляет себя с этим учреждением. Из этого следует, что ГГС, выбирающие государственную службу исходя из мотивов служения обществу, улучшения социально-экономической обстановки, повышения независимости и привлекательности своей Родины и других, немаловажных для нации и страны факторов, обладают определенной приверженностью и лояльностью к своей трудовой деятельности и организации или учреждению, в которых они работают.

Немаловажным фактором трудовой мотивации среди ГГС является создание условий для формирования лояльности, вовлеченности сотрудника, идентификации себя с деятельностью учреждения, т.е. приверженности. Все перечисленные факторы, создающие и поддерживающие приверженность сотрудника к ГГС, являются в большинстве своем нематериальными, при этом их эффективность доказана эмпирически на базе основных мотивов в отношении выбора государственной гражданской службы как рода деятельности.

Применение к государственным гражданским служащим каких-либо мер поощрения, прежде всего формализованных, является своего рода подтверждением его деловых и профессиональных качеств. В связи с этим представляется, что наличие установленных мер поощрения должно иметь определенное юридическое значение и, в частности, рассматриваться в качестве критерия, повышающего профессиональный статус и конкурентоспособность служащего при решении вопросов его профессионального роста, аттестации и

т.п. Сказанное означает, что нематериальные поощрения государственных гражданских служащих должны подлежать учету на всех этапах прохождения государственной службы.

Однако установленных законодательством мер нематериальной мотивации явно недостаточно, чтобы поддерживать высокую заинтересованность в своей работе ГГС, высокий статус ГГС в глазах общества, престиж служащих, глубокое желание служащего посвящать себя своему делу и идентифицировать себя с ним.

Виды нематериальной мотивации для формирования лояльности и вовлеченности в работу ГГС, должны разрабатываться и внедряться локально на местах в министерствах, департаментах и других государственных, региональных и муниципальных учреждениях с целью создания условий для внутренней и внешней мотивации государственных гражданских служащих, от качественной и эффективной работы которых во многом зависит будущее российского государства.

На основе анализа структуры трудовой мотивации государственных гражданских служащих на примере Управления Роскомнадзора по Владимирской области было установлено:

1. подавляющее большинство коллектива ценит содержание труда и возможность проявить себя как профессионал в своей работе, а также возможность участия в решении проблем и обществе и высокую социальную значимость работы;

2. среди факторов, степень удовлетворенности которыми находится на высоком уровне, стоит отметить возможность профессионального развития, продвижения по службе, стабильность социального положения, интересную творческую работу;

3. в качестве факторов, способствующих продвижению на гос. службе, лишь 2/3 сотрудников выделили результаты профессиональной деятельности, около половины - получение дополнительного профессионального образования, и более трети - хорошие отношения с начальством;

4. в качестве основных жизненных устремлений ГГС выделяют самореализацию (52% респондентов), возможность быть полезным обществу (40%), добиться признания и успеха в жизни (36%), а также воспитать детей (внуков) и сохранить здоровье (44 и 42% соответственно);

5. 70% респондентов высоко оценивают важность возможности профессионального развития и повышения квалификации на рабочем месте.

На основе проведенного анализа трудовой мотивации государственных гражданских служащих была разработана система нематериальной мотивации, базирующаяся на рейтинговой (бальной) системе учета заслуг, которая реализует в себе основные факторы нематериальной мотивации, актуальных в коллективе Управления Роскомнадзора по Владимирской области.

Система основывается на объективных, измеримых показатели, каковыми могут являться критерии эффективности труда госслужащих, позволяющие оценить выполненную работу в количественных показателях с учетом их удельного веса (значимости на государственной гражданской службе).По итогам оценки каждого сотрудника составляется сводная таблица оценок по всем выделенным критериям. На основании данных таблицы можно вычислить текущий рейтинг сотрудника, которого затем обязательно информируют об этом.

Результаты рейтинга можно вывесить на «Доску объявлений» с соответствующими комментариями руководства, озвучивать на ежемесячных групповых собраниях.

В качестве методов нематериальной мотивации, которые будут дополнять подобный учет заслуг, можно ввести в качестве поощрения за высокие места в рейтинге следующие методы нематериальной мотивации:

- объявление благодарности;
- выдача грамот;
- мотивация свободным временем;
- помещение фотографии на доску почета;

- горизонтальная ротация кадров (обмен опытом, расширение профессиональных навыков и знаний);
- участие госслужащих в управлении своим подразделением (в том числе участие в общественной работе, планирование корпоративных мероприятий), т.е. дарование возможности принимать решения.
- премирование наиболее успешных сотрудников мероприятиями по повышению квалификации;
- внедрять систему наставничества, обучая особо выделившихся сотрудников «сверху», т.е. привлекать к обучению своих подопечных, получивших наивысший рейтинг, их прямых руководителей.

Более подробно были рассмотрены три следующих подхода к нематериальному стимулированию труда сотрудников, которые должны осуществляться на базе рейтингового метода учета критериев эффективности гражданских государственных служащих:

1. Возможность повышения квалификации как поощрение за заслуги.
2. Внедрение системы наставничества, т.е. возможность обучения старшими коллегами за заслуги.
3. Профильная материальная или нематериальная мотивация по заслугам на базе определения типа трудовой мотивации служащего.

При умелом внедрении и совмещении упомянутых выше подходов к нематериальной мотивации на базе рейтинговой (бальной) оценки эффективности труда будут достигнуты следующие цели:

1. сохранение и повышение лояльности, вовлеченности и приверженности государственных гражданских служащих к своей профессиональной деятельности;
2. улучшение психологического климата в коллективе;
3. улучшение отношения к начальству;
4. реализация выявленных факторов трудовой мотивации в коллективе;

5. повышение общей эффективности профессиональной деятельности служащих;

6. повышение удовлетворенности сотрудников своей деятельностью;

7. как конечный результат - повышение общего качества работы государственных гражданских служащих, уменьшение коррупционной составляющей в их деятельности, создание возможностей для их самореализации, личностного и профессионального роста, достижения успеха, благополучия и признания.

Список использованных источников

Нормативно-правовые акты

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)// Режим доступа: http://www.consultant.ru

2. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 N 79-ФЗ (последняя редакция)// Режим доступа: http://www.consultant.ru

3. Федеральный закон «О ветеранах» от 12.01.1995 N 5-ФЗ (последняя редакция)// Режим доступа: http://www.consultant.ru

4. Федеральный закон «О связи» от 07.07.2003 N 126-ФЗ (последняя редакция)// Режим доступа: http://www.consultant.ru

5. Указ Президента РФ от 09.03.2004 N 314 (ред. от 20.11.2020) «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти»// Режим доступа: http://www.consultant.ru

6. Указ Президента РФ от 12.03.2007 N 320 (ред. от 12.05.2008) «О Федеральной службе по надзору в сфере массовых коммуникаций, связи и охраны культурного наследия»// Режим доступа: http://www.consultant.ru

7. Указ Президента РФ от 12.05.2008 N 724 (ред. от 20.11.2020) «Вопросы системы и структуры федеральных органов исполнительной власти»// Режим доступа: http://www.consultant.ru

8. Указ Президента РФ от 03.12.2008 N 1715 (ред. от 21.05.2012) «О некоторых вопросах государственного управления в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций»// Режим доступа: http://www.consultant.ru

9. Указ Президента РФ от 22.12.1993 N 2267 (ред. от 09.08.1995, с изм. от 26.02.1997) «Об утверждении Положения о федеральной государственной службе» (утратил свою силу)// Режим доступа: http://www.consultant.ru

10. Проект Указа Президента РФ «О федеральной программе «Развитие государственной гражданской службы Российской Федерации (2020 - 2023 годы)» и плане мероприятий по развитию государственной гражданской службы Российской Федерации на 2020 - 2023 годы» (по состоянию на 14.11.2019) (подготовлен Минтрудом России)//Режим доступа: http://www.consultant.ru

11. Постановление Правительства РФ от 26.04.2004 N 223 «О реорганизации системы государственного надзора за связью и информатизацией»// Режим доступа: http://www.consultant.ru

12. Постановление Правительства РФ от 30.06.2004 N 318 (ред. от 14.12.2006) «Об утверждении Положения о Федеральной службе по надзору в сфере связи»// Режим доступа: http://www.consultant.ru

13. Постановление Правительства РФ от 02.06.2008 N 419 (ред. от 27.01.2009) «О Федеральной службе по надзору в сфере связи и массовых коммуникаций»// Режим доступа: http://www.consultant.ru

14. Постановление Правительства РФ от 28.04.2000 N 380 (ред. от 26.04.2004) «О реорганизации системы государственного надзора за связью и информатизацией в Российской Федерации» (утратило силу)// Режим доступа: http://www.consultant.ru

15. Постановление Правительства РФ от 31.01.2009 N 73 (ред. от 10.07.2020) «О Почетной грамоте Правительства Российской Федерации и благодарности Правительства Российской Федерации» (вместе с «Положением о Почетной грамоте Правительства Российской Федерации и благодарности Правительства Российской Федерации»)// Режим доступа: http://www.consultant.ru

16. Постановление Правительства РФ от 27.11.2020 N 1956 «О внесении изменения в Положение об Аппарате Правительства Российской Федерации и признании утратившим силу распоряжения Правительства Российской Федерации от 18 октября 2000 г. N 1478-р»// Режим доступа: http://www.consultant.ru

Учебная литература

17. Афанасьева В. С. Эффективные методы мотивации персонала / В. С. Афанасьева // Аллея науки. – 2020. – Т. 2. – № 12. – С. 456-458.

18. Алиева С.В. Профессиональная культура государственных и муниципальных служащих: состояние и условия инновационной трансформации

(на материалах Южного федерального округа) / С.В. Алиева. - Ростов н/Д: Наука-Пресс, 2019. - 142 с.

19. Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика / Г.В. Атаманчук. - М.: Дрофа, 2018.-201 с.

20. Балаев В. А. Мотивация персонала. Современные подходы в мотивации персонала / В. А. Балаев, В. С. Гридчин, Н. А. Чаплыгин // Молодой исследователь: вызовы и перспективы: Сборник статей по материалам CLX международной научно-практической конференции, Москва, 06 апреля 2020 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Интернаука», 2020. – С. 267-271.

21. Барышев В. В. Российская государственная служба: с петровских времен до наших дней / В. В. Барышев, Т. Журавлева // Человек и труд. 2019, №1.

22. Башмаков В.И. Изменения в экспертных оценках исследования социальных проблем труда (опыт мониторинга) // Социологические исследования. 2018. № 5.

23. Вебер Макс Избранное. Образ общества / Макс Вебер. - М.: Юрист, 2018. - 704 с.

24. Вырковский А. В. Поиск мотива / А. В. Вырковский, К. В. Бочарский// Институт независимой оценки. - Электрон.дан. - М., 2016. -156 с.

25. Волгин Н.А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба: Анализ, проблемы, решения / Н.А. Волгин. - М.: Экзамен, 2019. -222 с.

26. Васильева Е.И. Мотивация профессиональной деятельности государственных гражданских служащих: дис. ... канд соц. наук: 22.00.08 / Е.И. Васильева. - Екатеринбург: Уральская академия гос. службы, 2018. - 168 с.

27. Гуринов В.А. Задачи инновационного социального менеджмента на предприятии // Власть. 2019. № 7.

28. Голенкова З.Т. Профессионалы - портрет на фоне реформ // Социологические исследования. 2019. - № 2. - С. 28-36.

29. Горшкова Е.В. Совершенствование системы мотивации труда государственных гражданских служащих: 08.00.05 / Е.В. Горшкова. - М.: Рос.академия гос. службы при Президенте РФ, 2019. - 149 с.

30. Даль В. И. Толковый словарь живого великорусского языка: избр. ст. / В.И. Даль; совмещ. ред. изд. В.И. Даля и И.А. Бодуэна де Куртенэ. - М.: Олма-Пресс: Крас. пролетарий, 2018. - 700 с.

31. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер; пер. 9-го англ. изд. – 4-е изд., электрон. – Москва: Лаборатория знаний, 2020. – 802 с.

32. Долгополов О.И. Проблемы текучести кадров на государственной службе // Законодательство и экономика. 2019. № 7.

33. Долгиев М.М. Особенности стимулирования труда государственных гражданских служащих: дис. ... канд. экон. наук / М.М. Долгиев. - М.: Российская Академия гос. службы при Президенте РФ, 2017. - 230 с.

34. Исламова Ф. Ф. Некоторые проблемы формирования и изучения профессионализма государственных служащих: (на материалах Республики Татарстан) / Ф. Ф. Исламова; Ин-т гос. службы при Президенте Республики Татарстан. - Казань: Центр инновационных технологий, 2018. - 103 с.

35. Игнатов В.Г. Организация государственной службы Российской Федерации / В.Г. Игнатов, Е.В. Охотский, А.В. Понеделков. - Ростов н/Д: Изд-во СКАГС, 2018. - изд. второе, доп. - 132 с.

36. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учеб. пособие для вузов / Гончарова С.Ж., Данилочкина В.В. – М. : Издательство Юрайт, 2018 – 398 с.

37. Маслоу А. По направлению к психологии бытия / А. Маслоу. - перевод Е. Рачкова, Е. Рыбина. - М.: Эксмо-Пресс, 2018. - 272 с.

38. Макклелланд Дэвид Мотивация человека / Д. Макклелланд; науч. ред. пер. Е. П. Ильина; [пер. с англ. А. Богачев и др.]. - Москва [и др.]: Питер, 2017 (СПб.: Печатный двор им. А. М. Горького). - 669 с.

39. Мельников В.П. Государственная служба в России: отечественный опыт организации и современность / В.П. Мельников, В.С. Нечипоренко. - М.: Изд-во РАГС, 2019. - 548 с.

40. Овсянко Д.М. Государственная служба Российской Федерации: учеб. пособие / Д.М. Овсянко. - 3-е изд. - М.: Юристъ, 2019. - 298 с.

41. Пряжников Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Н. С. Пряжников. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 365 с.

42. Радова, А. Е. Современные методы мотивации персонала организаций / А. Е. Радова // Мир педагогики и психологии. – 2021. – № 2. – С. 50-55.

43. Степанова С.М., Мальцева, Е.С., Родермель Т.А. О некоторых аспектах создания мотивационного механизма в трудовой деятельности // Экономические науки. Сургут. 2019. № 2. – С. 87

44. Старилов Ю.Н. Служебное право / Ю.Н. Старилов. - М.:Просвещение, 2018. - 451 с.

45. Смагина И.А. Гарантии как элемент административно-правового статуса государственного и муниципального служащего: дис. ... канд. юрид. наук / И.А. Смагина. - Саратов, 2019. - 174 с.

46. Сурмин Ю.П. Государственная служба: сущность и тенденции развития // Образование и общество. 2017. № 2.

47. Соломанидина Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 323 с.

48. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. - М.: Вершина, 2019. - 238 с.

49. Сорокин П.А. Человек. Цивилизация. Общество - М.: Политиздат, 1992. -291с.

50. Теория организации: Учеб. для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент» «Государственное и муниципальное

управление» / Алиев В. Г., Варфоломеев В. П., Варфоломеева Э. А. и др.; Под ред. В. Г. Алиева; М-во общ. и проф. образования Рос. Федерации. - М.: Луч, 1999. - 416 с.

51. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2018. - 120 с.

52. Фомичев Е.В. Трудовая мотивация государственных гражданских служащих в условиях реформирования российской государственной службы: дис. ... канд. соц. наук, 22.00.08 / Е.В. Фомичев. - Ростов-на-Дону: ФГАОУ ВПО «Южный федеральный университет», 2018. - 167 с.

53. Херцберг Фредерик Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман; пер. с англ. [Д. А. Куликов]; под общ. ред. Е. А. Борисовой. - Москва: Вершина, 2018. - 238 с.

54. Хекхаузен Хайнц Мотивация и деятельность: Учеб. пособие для студентов вузов по направлению и спец. «Психология», «Клинич. Психология» / Хайнц Хекхаузен; [Пер. с англ.: Т. Гудкова и др.]; Науч. ред. пер. на рус. яз.: Д. А. Леонтьев, Б. М. Величковский. - 2. изд. - М. [и др.]: Питер : Смысл, 2018. - 859 с.

55. Шапиро С.А. Мотивация / С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2018. - 351 с.

Научная литература на иностранном языке

56. Porter L. Managerial Attitudes and Performance / L. Porter, E. Lavler. - Irvin, 2019. - 247 с.

Интнрнет-источники

57. Свободная энциклопедия. ВикипедиЯ//Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Мюррей,_Генри

58. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации//Режим доступа: https://digital.gov.ru/ru/

59. Управление Роскомнадзора по Владимирской области//Режим доступа: https://33.rkn.gov.ru

60. Научный исследовательский институт труда//Режим доступа: https://instituttruda.ru

Приложения

Приложение 1

Система бесплатного дистанционного образования Национальный Открытый Университет Intuit.ru



Приложение 2

Тест на определение модели регулирования конфликтов

Инструкция

Перед Вами ряд утверждений, которые помогут определить некоторые особенности Вашего поведения. Здесь не может быть ответов «правильных» или «ошибочных». Люди

различны, и каждый может высказать свое мнение.

Имеются два варианта А и В, из которых Вы должны выбрать один, в большей степени соответствующий Вашим взглядам, Вашему мнению о себе. В бланке для ответов поставьте отчетливый крестик соответственно номеру утверждения и одному из вариантов А или В. Отвечать надо как можно быстрее.

1) А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

В. Чем обсуждать, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2) А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

В. Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.

3) А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

4) А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

В. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5) А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6) А. Я пытаюсь избежать неприятности для себя.

В. Я стараюсь добиться своего.

7) А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

В. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

8) А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы.

9) А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

В. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10) А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

В. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11) А. Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые спорные вопросы.

В. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

12) А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он тоже идет навстречу мне.

13) А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14) А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

В. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15) А. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

В. Я стараюсь сделать так, чтобы избежать напряженности.

16) А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

В. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17) А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18) А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он так же идет мне навстречу.

19) А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы.

В. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

200 А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

В. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для обеих сторон.

21) А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

В. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблем и их совместному решению.

22) А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

В. Я отстаиваю свои желания.

23) А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

В. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24) А. Если позиция другого кажется мне очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

В. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

250 А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

В. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26) А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Я всегда почти озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27) А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать спор.

В. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28) А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29) А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30) А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

В. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим человеком могли добиться успеха.

Обработка полученных результатов

После того как испытуемый заполнит бланк для ответов, его необходимо расшифровать с помощью ключа. В ключе каждый ответ А или В дает представление о количественном выражении: соперничества, сотрудничества, компромисса, избегания и приспособления.

Бланк ответов

№	Ответ		№	Ответ		№	Ответ		№	Ответ		№	Ответ		№	Ответ	
	А	В		А	В		А	В		А	В		А	В		А	В
1			6			11			16			21			26		
2			7			12			17			22			27		
3			8			13			18			23			28		
4			9			14			19			24			29		
5			10			15			20			25			30		

Ключ

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A		B	
21		B			A
22	B		A		
23		B	A		
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно.

Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Экземпляр текста и его электронный вариант сданы на кафедру.

«_____»_____20____г. П.Д. Баронов/_____
(подпись)