



КАДРОВЫЕ ПРАКТИКИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

СЕРИЯ
**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ
ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ
В РОССИИ»**

ВЫПУСК 12

под редакцией А. Г. Барабашева

УДК 005.95/.96(082)
ББК 60.823.3я43
И 66

И 66 Кадровые практики в государственном управлении. Вып. 12: (сб. статей) / под ред. А. Г. Барабашева. – Москва: Новый Хронограф, 2018. – 160 с. (Серия «Совершенствование публичного управления в России»).

ISBN 978-5-94881-436-0

Двенадцатый выпуск сборника представляет результаты работы научно-исследовательского семинара (НИС) для магистров первого года (ноябрь 2017 – июнь 2018 г.) программы «Управление кадрами государственных организаций». Основной (первый) раздел сборника посвящен технологиям оценки эффективности и результативности служебной деятельности, основанным на индикативном, функциональном, мотивационном и компетентностном подходах. Во втором разделе рассматриваются соотношения мотивации, имиджа и престижа в государственных органах и государственных организациях. Вводится понятие виртуальной мотивации. Третий раздел затрагивает вопросы кадрового потенциала государственной службы и роли наставничества в процессе профессиональной адаптации государственных служащих.

Сборник предназначен для исследователей, практиков, студентов в области государственного и муниципального управления. Издание сборника осуществлено за счет собственных средств ответственного редактора.

ОГЛАВЛЕНИЕ

А. Г. Барабашев. Предисловие ответственного редактора	9
--	---

Часть 1.

ОТ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ К РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И ВНУТРЕННЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СЛУЖЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Карлова О. А.

О связи показателей эффективности органов исполнительной власти субъектов РФ и индекса социально-экономического развития регионов (The Regional Bodies Effectiveness Indicators and The Regional Social and Economic Development Index Correlation)	13
--	----

Ланская И. А.

Эффективность показателей деятельности контрольно-надзорных органов (The effectiveness of performance indicators of control and supervisory bodies)	22
--	----

Пяткина Л. О.

Сокращение неэффективных функций как метод оптимизации численности гражданских служащих (The Inefficient Functions of Government Bodies Reduction as the Method of Civil Servants Deduction)	31
---	----

Дмитриенко А. С.

О противоречивости современной кадровой
политики управляющих организаций г. Москвы
(The Modern Human Resource Policy Contradictions
of Moscow Management Organizations)41

Захаров А. А.

Виртуальные инструменты повышения
эффективности труда в государственных
организациях
(The virtual tools for work efficiency increasing
of public organizations).....51

Володина Ю.В.

Бумажная работа и выгорание молодых
специалистов кадровых служб государственных
организаций
(Paper work and burn out of young specialists
in the personnel service)62

Ковалева А. А.

Уровни эффективного контракта в системе
высшего образования
(The Levels of an Effective Contract in Higher
Education).....74

Часть 2.

**МОТИВАЦИЯ, ИМИДЖ, ПРЕСТИЖ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ***Труфанова В. В.*

Мотивы служебного поведения и их влияние
на эффективность деятельности
государственных служащих
(Motives of Service Behavior and their Impact
on the Effectiveness of Civil Servants). 87

Губайдуллина Р. А.

Влияние ценностей и внутренней мотивации
государственных служащих на приверженность
к государственной службе
(The Influence of Values and of Intrinsic Motivation
of Civil Servants on Their Commitment to
Public Service) 99

Телкова М. Г.

Дресс-код как симптом коррупционных рисков
(Compliance with the Dress Code as a Symptom
of Corruption Risks) 108

Трубакова А. А.

Нематериальное мотивирование молодых
специалистов и развитие государственных
организаций
(Intangible Motivation of Young Professionals
as the Challenge for Public Organizations) 118

Часть 3.

**КОМПЕТЕНЦИИ, КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ
И ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ***Маркарян В.Г.*

Совокупный управленческий и кадровый
потенциал государственной гражданской
и муниципальной службы субъекта РФ
(Personel and Profesional Factors as an
Indicator of the Human Capital Capacity
of the Municipal Service)131

Супонина Д.В.

Эффективность наставничества как способа
профессиональной адаптации государственных
служащих
(Mentorship as the Way of Civil Servants
Professional Adaptation)142

ПРЕДИСЛОВИЕ ОТВЕТСТВЕННОГО РЕДАКТОРА

В настоящем сборнике представлены результаты работы научно-исследовательского семинара (НИС) для магистров первого года обучения программы «Управление кадрами государственных организаций» НИУ ВШЭ, проводившегося в период с ноября 2017 по июнь 2018 г. Основное отличие содержания данного, двенадцатого выпуска сборника от предшествующих – акцент на изучение качества служебной деятельности, на оценку ее эффективности с учетом последних достижений, полученных в теориях индикативного оценивания, мотивации общественного служения, имиджа и престижа публичного управления, профессиональных компетенций. Интересно, что данный акцент – не результат давления со стороны преподавателя, ведущего НИС, а свободный выбор самих магистров на основе их представления о том, каковы главные направления развития теории и практики управления кадрами в государственном (публичном) секторе.

Отдельно следует остановиться на особенностях технологии подготовки исследовательских статей, размещенных в настоящем сборнике. Эта технология, отработанная в предшествующие годы работы НИС, обогатилась в прошедшем учебном году четырьмя новыми приемами:

1. Разработано *стратифицированное описание исследовательской проблемы*, особенностям которого были посвящены три отдельных занятия в начале НИС (в начале статей сборника можно увидеть технологию описания исследовательской проблемы, посмотреть, какие аспекты проблемы следует предъявить читателю). В следующем учебном году при подготовке статей в ходе НИС предполагается проработать связку исследовательской проблемы и исследовательского вопроса.

2. Выявлены *особенности соотношения исходной исследовательской гипотезы и технической исследовательской гипотезы* (в статьях настоящего сборника принят стандарт: исходная исследовательская гипотеза представлена сразу после описания исследовательской проблемы, а техническая исследовательская гипотеза сформирована после обзора литературы, с учетом того, какие методы обоснования близких по содержанию гипотез использовались

другими авторами). В будущем учебном году планируется в качестве эксперимента попытаться заменить в некоторых статьях исследовательские гипотезы на более сложные сущности, а именно – на *исследовательские интерпретации (авторские видения и оценки проблем)*. Этот подход возможно окажется перспективным в качестве противовеса подходу, демонстрируемому в огромном количестве верификационных статей, относящихся к укорененной в топ-журналах по ГиМУ позитивистской традиции. По всей видимости, исследовательские интерпретации допустимы в качестве замены гипотез применительно к тем статьям, в которых не проводится изучение эмпирических данных – к так называемым постановочным статьям, а также статьям, использующим системный метод в противовес методам верификации.

3. Углублена *технология пролиферации результатов* проведенного исследования, выявлены варианты пролиферации (читатель может обнаружить разные варианты пролиферации, представленные в статьях данного сборника). В следующем году будет предпринята попытка связать пролиферацию результатов исследований и критику этих результатов (показ их ограничений), что важно для развития критического исследовательского мышления авторов статей.

4. Сделан первый шаг в направлении *построения рекомендаций в заключительной части статей о том, как возможно использовать результаты исследований для совершенствования существующих управленческих практик* (реализации функционалов государственных органов, уточнения целевых программ и их мероприятий, улучшения отдельных административных процедур, подготовки новых нормативных правовых актов).

Важным вкладом в совершенствование НИС в области ГиМУ стал выход в издательстве Юрайт в июне 2018 г. учебника «Государственное и муниципальное управление. Технологии научно-исследовательской работы». Начиная со следующего учебного года (2018–2019 гг.) я надеюсь, появится возможность сократить часть объяснений на занятиях и консультациях, заменив их отсылками к этому учебнику. Это расчистит время для реализации задуманных планов дальнейшего совершенствования НИС как лаборатории развития исследовательских компетенций, обучения магистров технологиям научного творчества в области ГиМУ.

А. Г. Барабашев

Часть 1

**ОТ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ
К РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ
И ВНУТРЕННЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ
СЛУЖЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**



О связи показателей эффективности органов исполнительной власти субъектов РФ и индекса социально-экономического развития регионов (The Regional Bodies Effectiveness Indicators and The Regional Social and Economic Development Index Correlation)

Аннотация: Эффективность деятельности органов государственной власти в России является важным фактором социально-экономического развития регионов. В статье рассматривается предположение о наличии положительной связи между показателями эффективности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и индексом социально-экономического развития регионов.

Ключевые слова: оценка государственных программ; эффективность программ и политики; эффективность деятельности правительства; эффективность государственных услуг; оптимизация государственного управления.

Abstract: The effectiveness of government bodies in Russia is an important factor of the socio-economic development of the regions. The article examines the assumption of a positive of correlation between the regional bodies effectiveness Indicators and the regional social and economic development Index.

Key words: evaluation of government programs; effectiveness of programs and policies; efficiency of government performance; administrative reform; efficiency of public services; government assessment; policy assessment.

Развитие регионов Российской Федерации является одним из важнейших направлений государственной политики. Это объясняется огромной территорией страны и разнообразием климатических, географических, социально-демографических, экономических условий отдельных регионов.

Среди факторов, влияющих на социально-экономическое развитие регионов, можно выделить политику государства по оценке эффективности и результативности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ. Министерство экономического развития РФ с 2013 г. предпринимает попытки для качественного улучшения состава государственных служащих посредством оценки эффективности органов власти. Так, в ноябре 2017 г. Президент РФ В. В. Путин подписал Указ «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ» [2], в который вошли 24 показателя.

Тем не менее в быстроменяющихся условиях развития территорий и современного общества необходимо более глубокое изучение данного направления. Это позволит органам власти принимать осознанные и взвешенные решения возникающих проблем и выстраивать политику стратегического развития регионов.

Вопросы социального и экономического развития регионов прослеживаются в работах таких известных ученых, как Л. Козер, Р. Дарендорф, М. Портер.

Льюис Козер и *Ральф Дарендорф*, представители конфликтологического направления, считают социальный конфликт решающим фактором развития общества. Значение конфликта современные конфликтологи видят в том, что он предотвращает консервацию и стагнацию общества и ведет к его обновлению [10].

Теория конкурентных преимуществ М. Портера определяет систему факторов, создающих условия для реализации потенциальных преимуществ региона [13]. К таким факторам относятся: традиционные – труд, земля, капитал, предпринимательские способности; ресурс знаний; инфраструктура.

Логично предположить, что с течением времени факторы, влияющие на социально-экономическое развитие регионов, и сила их влияния могут меняться. В настоящее время все большее значение приобретает эффективность государственного управления.

Таким образом, для формирования эффективной политики стимулирования развития регионов наряду с другими факторами необходимо учитывать степень влияния эффективности деятельности органов исполнительной власти на уровень социально-экономического положения региона.

Исследовательская гипотеза, положенная в основу этой работы, заключается в том, что существует положительная связь между значениями показателей эффективности деятельности органов исполнительной власти и индексом социально-экономического развития регионов.

Работа по оценке эффективности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации ведется с 2006 г. по настоящий день. За это время было принято множество нормативных правовых актов, регламентирующих различные аспекты данной деятельности. В рамках данного исследования наиболее значимыми являются Указы Президента РФ «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» [1; 2]. Именно в них отражены показатели эффективности деятельности исполнительной власти субъектов РФ.

Кроме того, существует множество исследований, посвященных вопросам изучения и разработки показателей эффективности органов исполнительной власти субъектов РФ. Важно отметить, что единого мнения касательно данной темы в научном сообществе не сформировалось. Исследования условно можно разделить на две группы, различающиеся по степени близости к исследовательской гипотезе и методу обоснования. Авторы первой группы исследований различными методами критикуют действующее законодательство и, соответственно, систему показателей эффективности органов исполнительной власти субъектов РФ. Вторая же группа авторов предпринимает попытки формирования альтернативных или авторских методик оценки эффективности деятельности органов власти субъектов РФ. Однако авторы обеих групп исследований уверены, что такая методика является важным инструментом повышения эффективности государственного управления, от качества которого зависит социально-экономическое положение регионов.

К первой группе источников относятся исследования [6; 7; 9; 11; 15; 16], целью которых являются анализ системы оценки деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ и выработка предложений по ее совершенствованию. Несомненно, анализ нормативной и методологической основ оценки эффективности несет большой вклад в развитие данной сферы. Однако в своих работах авторы используют метод верификации

(анализ нормативных правовых актов и отчетов), который не дает обоснования значимости эффективной деятельности органов власти для социально-экономического развития регионов РФ.

Авторы второй группы источников, которые можно назвать наиболее близкими к выдвигаемой гипотезе в рамках данной статьи, являются разработчиками собственных методик оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ. Авторы используют показатели, характеризующие демографическое положение, обеспечение безопасности, уровень и качество жизни граждан, эффективность здравоохранения, уровень образования, эффективность управления финансовыми ресурсами региона, степень удовлетворенности населения деятельностью органов исполнительной власти и др. Предложенные методики являются уникальными управленческими инструментами, обеспечивающими достижение стратегических целей развития регионов. Недостатком представленных исследований является то, что они не объясняют, какие показатели в большей степени влияют на социально-экономическое развитие регионов России.

С учетом позиций, рассмотренных выше, авторская гипотеза трансформировалась следующим образом: проведенный корреляционный анализ показателей эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ и индексов социально-экономического развития регионов за трехлетний период доказал, что уровень социально-экономического развития регионов РФ зависит от эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ. Показателями эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ являются: ожидаемая продолжительность жизни, численность населения, инвестиции в основной капитал, оборот продукции, производимый малыми предприятиями, уровень безработицы, реальные располагаемые денежные доходы, общая площадь жилых домов к общей площади жилищного фонда, смертность населения без внешних причин.

Степень зависимости уровня социально-экономического развития регионов РФ и показателей эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ

была выявлена путем проведения эмпирического исследования, а именно корреляционно-регрессионного анализа (метод Пирсона).

В исследовании были использованы показатели эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ, принятые Указом Президента Российской Федерации от 21 августа 2012 г. № 1199 и находящиеся в открытом доступе на официальном сайте федеральной службы государственной статистики.

Рейтинг социально-экономического положения субъектов РФ рассчитывается рейтинговым агентством «РИА Рейтинг» посредством агрегирования ключевых показателей регионального развития, которые разделены на четыре группы:

1. Показатели масштаба экономики.
2. Показатели эффективности экономики.
3. Показатели бюджетной сферы.
4. Показатели социальной сферы.

Результаты статистического анализа взаимосвязи эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ и уровня социально-экономического развития регионов представлены в таблице 1.

Выявленные коэффициенты корреляции показывают степень зависимости каждого из показателей эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ и индексов социально-экономического развития субъектов РФ по годам. Чем выше коэффициент, тем сильнее связь. И наоборот, чем меньше коэффициент, тем слабее связь между исследуемыми показателями.

Таким образом, корреляционный анализ показал высокую степень связи уровня социально-экономического развития регионов только с одним из показателей – объемом инвестиций в основной капитал (за исключением бюджетных средств). Так, уровень социально-экономического развития регионов в первую очередь зависит от объема инвестиций в основной капитал, т.е. чем больше объем инвестиций, тем более развит регион.

Такие показатели, как: среднегодовая численность населения; численность населения; оборот продукции (услуг), производимых малыми предприятиями, в том числе микропредприятиями и индивидуальными предпринимателями; располагаемые

Таблица 1. Значения коэффициентов корреляции

	Индекс социально-экономического развития субъектов РФ		
	2014	2015	2016
Показатели эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ			
1. Ожидаемая продолжительность жизни при рождении	0,155	0,176	0,184
2. Среднегодовая численность населения	0,632	0,662	0,676
3. Численность населения	0,631	0,661	0,676
4. Объем инвестиций в основной капитал (за исключением бюджетных средств)	0,733	0,767	0,753
5. Оборот продукции (услуг), производимых малыми предприятиями, в том числе микропредприятиями и индивидуальными предпринимателями	0,595	0,567	0,553
6. Уровень безработицы в среднем за год	-0,499	-0,562	-0,546
7. Располагаемые денежные доходы населения	0,601	0,594	0,607
8. Реальные располагаемые денежные доходы населения	-0,206	0,110	-0,043
9. Удельный вес введенной общей площади жилых домов по отношению к общей площади жилищного фонда	0,208	0,235	0,207
10. Смертность населения (без показателя смертности от внешних причин)	0,005	0,051	0,012

денежные доходы населения – имеют среднюю связь. Это значит, что данные показатели оказывают значительное влияние на уровень социально-экономического развития регионов. Чем больше численность населения, тем больше оборот продукции (услуг) и, соответственно, больше доходы населения. Увеличение значений этих показателей ведет к росту уровня социально-экономического развития регионов. Именно поэтому государственные органы стремятся создать необходимые условия для развития предпринимательства и увеличения численности населения.

Слабая связь наблюдается с показателями продолжительности жизни, смертности населения и общей площади жилых домов. Например, ожидаемая продолжительность жизни в Московской области за 2016 г. составляет 72 года, в то время как в Республике Ингушетия – 80 лет. Однако уровень социально-экономического развития Московской области значительно выше, чем Республики Ингушетия. Так, значения перечисленных показателей если и оказывают влияние на социально-экономическое развитие регионов, то минимальное.

Кроме того, уровень безработицы и реальные располагаемые денежные доходы населения имеют отрицательные коэффициенты корреляции с индексом социально-экономического развития субъектов РФ. Значит, на уровень социально-экономического развития регионов данные показатели влияния не оказывают.

Заключение

Несмотря на логичность предположения о наличии положительной зависимости между показателями эффективности органов исполнительной власти РФ и социально-экономическим положением региона, в результате анализа авторская гипотеза подтвердилась лишь частично. А именно, уровень социально-экономического развития регионов имеет высокую степень связи только с одним из показателей – объемом инвестиций в основной капитал. С двумя же показателями (уровень безработицы и реальные располагаемые денежные доходы населения) была выявлена отрицательная зависимость.

В продолжение данной работы следует рассмотреть данные зависимости относительно каждого отдельного региона. Ведь

принятые показатели эффективности органов исполнительной власти субъектов РФ являются общими и не отражают региональных особенностей развития. Кроме того, набор показателей может меняться и совершенствоваться в зависимости от этапа развития страны, ее стратегических целей.

Литература

1. Указ Президента Российской Федерации от 21 августа 2012 г. № 1199 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» (утратил силу) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». URL: <https://goo.gl/t2Nm9W> (дата обращения: 25.03.2018).
2. Указ Президента Российской Федерации от 14 ноября 2017 г. № 548 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». URL: <https://goo.gl/rEBjFb> (дата обращения: 25.03.2018).
3. *Белякова Г. Я., Воробьева Т. Н.* Индикаторы эффективности деятельности региональных властей в области развития экономики // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2016. № 3. С. 23–30.
4. *Воробьева Т. Н.* О методике оценки эффективности деятельности органов власти субъектов РФ в области развития экономики // Известия УрГЭУ. 2017. № 3 (71). С. 119–129.
5. *Гагарина Г. Ю., Губарев Р. В., Дзюба Е. И., Файзуллин Ф. С.* Прогнозирование социально-экономического развития российских регионов // Экономика региона. 2017. № 4. С. 1080–1094.
6. *Добролюбова Е. И., Южасов В. Н., Александров О. В.* Внедрение управления по результатам в рамках реализации административной реформы в Российской Федерации: на пути к созданию новой модели государственного управления // Вопросы государственного и муниципального управления. 2014. № 2. С. 28–47.
7. *Зарецкая Д. С.* Эффективность деятельности правительств субъектов Российской Федерации: понятие, критерии, пути повышения // Известия Байкальского государственного университета. 2017. № 27 (1). С. 94–103.
8. *Копеин А. В., Копеин В. В.* Оценка эффективности системы управления региональным развитием // Вестник Международного института экономики и права. 2013. № 1 (10). С. 90–98.
9. *Красноглазов А. Ю.* Специфика механизма оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2013. № 3–2. С. 135–140.
10. *Кухарчук Д.* Социология: конспект лекций // Электронная библиотека e-Reading. URL: <https://www.e-reading.club/book.php?book=98484> (дата обращения: 25.03.2018).
11. *Петрова Е. А., Калинина В. В., Шевандрин А. В.* Стратегические цели развития региона и проблемы оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти // Современные проблемы науки и образования.

2014. № 5. URL: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=15198> (дата обращения: 25.03.2018).
12. Петрова Е. А., Шевандрин А. В., Калинина В. В. Формирование системы оценки эффективности территориального управления // Государственное управление. Электронный вестник. 2016. № 54. С. 89–105.
13. Портер М. Конкуренция. М.: Вильямс, 2005. 602 с.
14. Савруков А. Н., Савруков Н. Т. Методический подход и критерии оценки эффективности государственного управления в регионах // Финансы и кредит. 2017. № 7. С. 388–402.
15. Чепус А. В., Трифонов Ю. Н., Иванов А. В., Кондратенко А. Б., Беспалов С. В., Марача В. Г., Калмыков Н. Н., Сатырь Т. С. Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации по итогам 2014 года // International Journal of Professional Science. 2016. № 3. С. 47–74.
16. Baranov A., Malkov E., Polishchuk L. How (not) to measure Russian regional institutions // Russian Journal of Economics. 2015. Vol. 1. № 2. P. 154–181.
17. Charron N., Lapuente V., Dijkstra L. Regional Governance Matters: Quality of Government within European Union Member States // Regional Studies. 2014. Vol. 48 (1). P. 68–90.
18. Региональная статистика // Федеральная служба государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/regional_statistics/ (дата обращения: 01.04.2018).
19. Рейтинг социально-экономического положения регионов // РИА Рейтинг. URL: <http://riarating.ru/regions/20170530/630063754.html> (дата обращения: 01.04.2018).

Эффективность показателей деятельности контрольно-надзорных органов (The effectiveness of performance indicators of control and supervisory bodies)

Аннотация: В статье рассматриваются вопросы повышения эффективности оценки деятельности контрольно-надзорных органов на основе процессно-ориентированного подхода. Выдвигается гипотеза о том, что система оценки деятельности контрольно-надзорных органов будет эффективной только при доработке на основе процессно-ориентированных методов менеджмента качества, в частности принципа Деминга и концепции 0-дефектов Кросби, совмещенных с риск-ориентированным подходом. В рамках проведенного исследования анализируется применение системы оценки деятельности контрольно-надзорных органов с интегрированными в нее процессно-ориентированными и риск-ориентированными показателями на примере трех организаций.

Ключевые слова: показатели деятельности контрольно-надзорных органов; эффективность государственных служащих; оценка руководителей государственных организаций; эффективность контрольно-надзорных органов.

Abstract: This article examines the issues of improving the effectiveness of the evaluation of the activities of regulatory and supervisory bodies on the basis of a process-oriented approach. A hypothesis is advanced that the system for evaluating the activities of regulatory and supervisory bodies will be effective only if it is finalized on the basis of process-oriented methods of quality management, in particular the Deming principles and the Crosby 0-defect concept, combined with a risk-oriented approach. As part of the study, the application of the system for assessing the activities of regulatory and supervisory bodies with integrated process-oriented and risk-oriented indicators is analyzed using the example of three organizations.

Key words: performance indicators of control and supervisory bodies; effectiveness of civil servants; evaluation of heads of state organizations; effectiveness of control and supervisory bodies.

Проблема оценки деятельности государственной организации является одной из ключевых. В настоящее время особенно остро стоит вопрос об оценке деятельности организаций, выполняющих контрольно-надзорные функции. Существующие методы оценки рассматриваемых организаций являются устаревшими, так как не учитывают качество выполненных услуг, соотношение затраченных издержек и полученных результатов и не отражают возможность организаций быстро приспосабливаться к изменчивой окружающей среде.

На данный момент деятельность контрольно-надзорных органов оценивается на основе результат-ориентированных показателей. В частности, существует система показателей, принятая на федеральном уровне, а также мониторинг контрольно-надзорной деятельности. Тем не менее совокупность собираемых данных не отражает в полной мере эффективность деятельности контрольно-надзорных органов.

В начале 2017 г. Правительство Российской Федерации подчеркнуло данные проблемы и приступило к реализации приоритетной программы «Реформа контрольной и надзорной деятельности», целью которой стало внедрение риск-ориентированного подхода при осуществлении контрольно-надзорной деятельности. В настоящее время идет активная разработка нового подхода к деятельности контрольно-надзорных организаций. В традиционном подходе к проверкам каждый подконтрольный субъект должен быть проверен с одинаковой тщательностью, не зависимо от того к какой группе риска принадлежит деятельность данного субъекта. Благодаря реформе контрольно-надзорные органы смогут фокусироваться именно на тех подконтрольных субъектах, которые относятся к средней и высокой группам риска. Группа риска оценивается уровнем потенциальной опасности, приносящей угрозу здоровью гражданина или его имуществу.

Направление реформы близко к теории о транзакционных издержках, предложенной Рональдом Коузом, где каждая транзакция, в данном случае взаимодействие между организациями, рассматривается с точки зрения ее эффективности [8]. Эффективной же транзакцией, согласно теории, является та, что приводит к наименьшей сумме производственных и транзакционных издержек. Именно благодаря риск-ориентированному подходу к оценке деятельности контрольно-надзорных

органов получится достичь снижения издержек на проводимые проверки и административные процедуры, тем самым повысив эффективность деятельности организаций.

При введении данной реформы появляется задача в разработке новых показателей эффективности деятельности каждой контрольно-надзорной организации. Деятельность контрольно-надзорных органов планируется оценивать не по количеству проверок, величине штрафов и бумажным отчетам, а по улучшению реальных показателей, таких как снижение смертности, заболеваемости, травматизма и экономического ущерба. Основная сложность заключается в правильном выявлении в уже существующих методиках оценки деятельности контрольно-надзорных органов тех показателей, которые направлены на оценку качественной деятельности с точки зрения соотношения риска, издержек и результатов.

Гипотеза исследования утверждает, что система оценки деятельности контрольно-надзорных органов будет эффективной только при доработке на основе процессно-ориентированных методов менеджмента качества, в частности принципа Деминга и концепции 0-дефектов Кросби, совмещенных с риск-ориентированным подходом.

Исследователи, чьи работы можно отнести к первой группе источников [5; 6; 10; 12; 14; 17], предполагают, что для оценки эффективности деятельности организаций необходимо использование системно-ориентированного и процессно-ориентированного подходов, а также принципа целесообразности. В основе идей, предлагаемых данной группой авторов, лежит принцип того, что добиться эффективной деятельности можно только за счет обеспечения высокого качества всех промежуточных этапов и работ, а также используемых труда и ресурсов. При этом низкое качество выполнения любого промежуточного этапа, даже в случае отсутствия влияния на результат в краткосрочной перспективе, приводит к общему снижению уровня эффективности в долгосрочной. Недостатками данной группы работ является их ограниченная применимость, которую необходимо адаптировать для каждого отдельного объекта наблюдения, а также отсутствие системы унифицированных показателей, противоречащих самой предлагаемой концепции оценки эффективности.

Ко второй группе источников, наиболее актуальных для данного исследования, относятся работы [1; 9; 13; 15; 18; 20; 21], предлагающие особый набор показателей, наиболее значимый для оценки деятельности организации с точки зрения процессно-ориентированного подхода. К таким показателям относится оценка дизайна процессов и документации, роли руководителя, обязательств по проекту, входящих и исходящих потоков ресурсов, корпоративной культуры, изменений во времени предпочтений и требований потребителей, различных стоимостных показателей, а также реализации каждого из полномочий государственной организации с учетом их веса. Кроме того, для контрольно-надзорных органов предлагается включение в оценку эффективности их деятельности таких показателей, как убытки бизнеса, информационная прозрачность, а также показателей судебной статистики и имиджевых показателей. Основным недостатком данной группы исследований является актуализация каждым из них одного или нескольких показателей, значимых в конкретных случаях для компаний или государственных организаций определенного типа, что не детерминирует их универсальность.

К третьей группе исследований относятся работы [3; 19], анализирующие наилучшие сценарии перехода от существующей системы оценки эффективности к процессно-ориентированной. Несмотря на их высокую значимость, в рамках данного исследования они будут применены только для формирования рекомендаций по переходу к разрабатываемой системе оценки эффективности деятельности контрольно-надзорных органов.

Отдельно необходимо отметить работы, результатом которых являются рекомендации по повышению эффективности деятельности контрольно-надзорных органов [7; 11; 16]. Каждая из представленных работ предлагает свой взгляд на эффективность контрольно-надзорных органов. Ключевым недостатком данной группы работ является то, что предлагаются варианты улучшения деятельности контрольно-надзорных органов, но большинство из них не рассматривают способы их интегрирования в существующую деятельность, а также оценку эффективности внедрения предлагаемых улучшений.

С помощью анализа трех организаций, таких как МЧС России, Министерство финансов и Росздравнадзор, будет показано,

что эффективность оценки деятельности контрольно-надзорных органов можно повысить с помощью интеграции в нее процессно-ориентированных и риск-ориентированных показателей, что подтвердит гипотезу исследования.

Рассмотрим первый пример применения процессно-ориентированного подхода к деятельности контрольно-надзорных органов на примере пожарной службы, находящейся в ведомстве МЧС России. За 2-е полугодие 2017 г. было проведено 173 123 проверки. Все они были плановыми. В официальной статистике, собираемой как на основе системы показателей эффективности контрольно-надзорного органа, так и на основе мониторинга, отражены направления проверок, в то время как процессно-ориентированный подход предполагает оценку качества проведения проверок и предупредительных работ в контексте предотвращенных пожаров. Для этого рассчитывается следующий показатель: количество пожаров в год на 1000 предприятий в случае отсутствия проверок за последние n лет. Для данного показателя могут быть использованы как российские предприятия, так и иностранные, где противопожарные службы не проводят регулярных проверок. Полученное значение показателя сравнивается с фактическим количеством пожаров. Разница в значениях позволит оценить эффективность деятельности МЧС в области предотвращения пожаров. Именно этот показатель является существенным в контексте процессно-ориентированного подхода. Более того, следует рассматривать аналогичный показатель и для противопожарных учений и предупредительных работ.

Тем не менее эффект от расчета данного показателя, согласно подходу Деминга, будет неполным, пока пожарные и руководители подразделений не будут опрошены в контексте того, насколько они сами оценивают качество проводимых ими работ, и как они видят улучшение качества своей деятельности. Согласно концепции Кросби, необходимо сосредоточиться на причинах пожаров и провести соответствующие работы по их устранению. К примеру, если возгорания происходят в частных домах, следует провести предупредительные работы, открытые мероприятия с жителями таких домов, рассказать о мерах безопасности, позволяющих избежать возгораний, а также о порядке действий при пожарах.

Второй рассматриваемой ситуацией является финансовая грамотность в России, программы повышения которой находятся в ведении Министерства финансов. Согласно исследованию PISA, проводимому среди 15-летних школьников во всех странах ОЭСР, в 2015 г. Россия заняла 4-е место, расположившись в топе рейтинга между Нидерландами и Канадой. Тем не менее уровень закредитованности населения России постоянно возрастает. Таким образом, контроль результатов обучения не является достоверным показателем в области финансовой грамотности. Более того, невозможно точно определить, что именно влияет на принятие решений в области денег – низкий уровень финансовой грамотности или же снижающийся реальный доход на душу населения. Однако необходима непосредственная оценка эффективности деятельности Министерства финансов Российской Федерации в области повышения финансовой грамотности населения. В связи с чем необходимо оценить качество всех элементов повышения финансовой грамотности, включая уровень компетентности преподавателей и организаторов мероприятия, удобство формата и проведения, предлагаемые материалы и выбранные темы. Кроме того, необходимо измерить уровень финансовой грамотности обучающихся, а также отследить (при добровольном согласии с их стороны) фактические действия с деньгами и их результаты. Важнейшим элементом в такой модели будет согласованность различных внутренних параметров качества и конечных изменений в финансовом поведении. Также необходимы регулярные опросы сотрудников, занятых в сфере повышения финансовой грамотности населения, направленные на формирование предложений по повышению качества. Важнейшей чертой предлагаемой системы оценки качества является связанность всех элементов оценки, а именно: работы сотрудников, организации обучения, предлагаемых материалов, предложений сотрудников, а также динамики изменений фактических знаний обучающихся.

Заключительным рассматриваемым примером является деятельность Росздравнадзора. Данная организация призвана контролировать качество оказываемых медицинских услуг как в государственном, так и в частном секторе. На данный момент результирующими показателями деятельности являются количество проведенных проверок, доля организаций с выявленными

нарушениями, а также объем финансирования в расчете на один объект, в то время как процессно-ориентированный подход должен учитывать динамику и последовательность лечения каждого пациента в отдельности. Наиболее оптимальным средством учета динамики лечения каждого пациента является ведение электронных карточек с помощью технологии блокчейн [4]. Данная система позволяет фиксировать все события в хронологическом порядке и не дает возможности исправлять их позднее. Для каждого пациента в данной технологии создается отдельная ветка и вся история его болезни хранится в ней. Более того, в случае если кто-либо обращается к истории болезни, об этом фиксируется информация в данной цепочке, включая идентификатор обратившегося лица. Таким образом, сведа данные обо всех пациентах, можно сделать вывод о качестве функционирования данного медицинского учреждения. В частности, это возможно за счет изменения диагноза во времени. Разумеется, каждая отдельно взятая больница имеет стимулы к оппортунистическому поведению, которые реализуются в отметках об улучшении состояния больного, однако фактическое выздоровление не наступает. Методом контроля и защиты от данного типа поведения являются право больного обращаться в любую другую больницу и сведение всей информации в единую цепочку событий с помощью системы блокчейна. Именно ситуации, в которых, согласно отчетам в системе, больному становится лучше, в то время как его фактическое состояние не улучшается, являются инцидентами, на которые необходимо, согласно риск-ориентированному подходу, обратить особое внимание контрольно-надзорным органам. Разумеется, предполагается систематизация всех подобных инцидентов. Именно на их основе можно оценить фактическое качество оказания медицинских услуг, повысить эффективность оценки. Кроме того, внедрение подобной системы позволит снизить уровень оппортунистического поведения во всех медицинских учреждениях.

Заключение

Таким образом, можно прийти к выводу о том, что гипотеза исследования, утверждающая, что для повышения эффективности оценки деятельности контрольно-надзорных органов

необходима доработка существующей системы оценок на основе процессно-ориентированных методов менеджмента качества, таких как принцип Деминга и концепция Кросби, совмещенных с риск-ориентированным подходом, подтверждена с уточнениями. Процессно-ориентированная оценка деятельности, приоритезирующая объекты согласно риск-ориентированному подходу, должна использовать современные технологии, а также методы менеджмента качества.

В последующих исследованиях следовало бы более подробно проанализировать деятельность отдельных контрольно-надзорных органов и показатели, их отражающие. Стоит провести сравнительный анализ текущей российской системы оценок эффективности деятельности отдельного контрольно-надзорного органа с актуальными иностранными моделями, а также с предложениями, сформированными в данной статье, и принципами процессно-ориентированного подхода. При проведении такого анализа необходимо будет также учесть степень однородности официально опубликованных результатов работы отдельно взятого контрольно-надзорного органа и независимой оценки их деятельности.

Литература

1. Аникин И. В., Кирпичников А. П., Талипов Н. Г. Оценка эффективности деятельности уполномоченного органа по защите прав субъектов персональных данных // Вестник Казанского технологического университета. 2015. № 1. С. 279–281.
2. Астафурова О. А., Запругайло В. М., Лопухов Н. В. Разработка системы оценки результативности и эффективности контрольно-надзорной деятельности в государственных органах // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. Сер.: Политология и социология. 2016. № 3. С. 83–90.
3. Афанасьев А. А. Процессно-ориентированная реструктуризация предприятия машиностроения: от теории к практике // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. № 4–2 (24). С. 268–272.
4. Волошин И. П. Управление доступом на основе блокчейн // Информационная безопасность регионов. 2017. № 3–4 (28–29). С. 5–8.
5. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 370 с.
6. Добролюбова Е. Н., Южаков В. Н. Оценка результативности и эффективности контрольно-надзорной деятельности // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 4. С. 41–64.
7. Коротаева В. В. Функциональный подход к оценке эффективности контрольно-надзорной деятельности органов исполнительной власти //

- Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2016. № 41–1. С. 244–249.
8. Коуз Р. Фирма, рынок и право / пер. с англ. М.: Новое издательство, 2007. 224 с.
9. Маликова Р. А. Мотивационные факторы для государственных служащих // Экономика, финансы и менеджмент: тенденции и перспективы развития: сб. науч. трудов междунар. науч. – практич. конф., Волгоград, 7 нояб. 2014 г. Волгоград: Инновационный центр развития образования и науки, 2014. С. 168–171.
10. Нив Р. Г. Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 370 с.
11. Ноздрачев А. Ф., Стародубова О. Е. Соотношение правоохранительной и контрольно-надзорной функций государства // Журнал российского права. 2017. № 8 (248). С. 151–160.
12. Плаксин С. М., Семенов С. В. Количественный анализ деятельности надзорных органов в Российской Федерации в 2011–2014 гг. // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 3. С. 121–144.
13. Поташева О. Н. Оценка эффективности затрат экономического субъекта в условиях процессно-ориентированного бюджетирования // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2016. № 2–2. С. 115–117.
14. Цзинькэ Ц., Киматова Р. Г., Кубашева Г. А. Управление качеством предприятий: анализ и модели управления качества // Социально-экономические явления и процессы. 2017. Т. 12. № 3. С. 183–192.
15. Чернявская Д. Н. Оценка эффективности контрольно-надзорной деятельности территориальных органов федеральной антимонопольной службы России (на примере Дальневосточного федерального округа) // Власть и управление на Востоке России. 2014. № 3 (68). С. 171–177.
16. Alonso J. M., Clifton J., Díaz-Fuentes D. Did new public management matter? An empirical analysis of the outsourcing and decentralization effects on public sector size // Public Management Review. 2015. Т. 17. № 5. С. 643–660.
17. Crosby D. The Zero Defects Option. The Crosby Company, 2011. 100 p.
18. Kohlbacher M., Reijers H. A. The effects of process-oriented organizational design on firm performance // Business Process Management Journal. 2013. № 2 (19). С. 245–262.
19. Müller G., Bergmann R. Workflow Streams: A Means for Compositional Adaptation in Process-Oriented CBR // Case-Based Reasoning Research and Development. 2014. С. 315–329.
20. Nedeliaková E., Panák M. New Trends in Process-Oriented Quality Management // Procedia Economics and Finance. 2015. Т. 34. С. 172–179.
21. Urban W., Krawczyk-Dembicka E. Case Studies of the Process-Oriented Approach to Technology Management // Advances in Manufacturing. Springer, Cham, 2018. С. 259–268.

Сокращение неэффективных функций как метод оптимизации численности гражданских служащих (The Inefficient Functions of Government Bodies Reduction as the Method of Civil Servants Deduction)

Аннотация: Работа посвящена взаимосвязи распределения штатной численности гражданских служащих контрольно-надзорной деятельности с длительностью исполнения ими операций. Исследование выполнено на основе данных Минтруда России об оптимальных трудозатратах на исполнение одного полномочия. Анализ выявил связи высокой значимости наиболее трудозатратных функций с численностью гражданских служащих, а также взаимозависимости функций по осуществлению контрольно-надзорной деятельности между собой.

Ключевые слова: численность государственных гражданских служащих; кадровая политика; эффективность государственных служащих; дублирование функций в государственном управлении.

Abstract: The problem of interdependence of distribution of the number of civil servants in control and supervision activities and duration of execution of their operations. The study was held in data of the Ministry of Labour and Social Protection of Russia. The analysis revealed the strong correlation between the most labor-intensive functions and the number of civil servants, correlation between functions for the implementation of supervision and surveillance activities.

Key words: number of state employee; state personnel policy; effectiveness of state employee; duplication of functions in public administration.

В условиях нестабильности экономической системы и продолжающегося кризиса государственного управления обостряется проблема повышения результативности государственной службы и государственного управления в целом при сокращении ресурсов, направляемых на содержание органов государст-

венной власти. При этом объем исполняемых государственных функций увеличивается [10, с. 7]. Сохранение как минимум достигнутого уровня эффективности государственного управления в сложившейся ситуации требует критической оценки адекватности распределения кадровых ресурсов целям и задачам государственной политики в целом. На сегодняшний день распределение кадровых ресурсов органов власти не является оптимальным.

В связи с этим, предпринимаются попытки сокращения численности государственных гражданских служащих. Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации систематизирован перечень государственных функций и ведется идентификация государственных органов по данным функциям [19]. Так же существует дробление функций на подфункции, которые исполняют государственные служащие в том или ином департаменте (отделе). Это помогает определить, какое количество гражданских служащих заняты исполнением одних и тех же функций, какое время затрачивается на их исполнение. Далее таким образом предполагается определять численность государственных органов исполнительной власти.

Теоретический аспект данного вопроса освещается в рамках парадигмы New Public Management. Составной частью парадигмы является теория транзакционных издержек. Ее разработка в первую очередь связана с именами двух экономистов – Р. Коуза и О. Уильямсона. Государственное управление можно рассматривать как способность к созданию новой стоимости. Грамотное же управление – это нахождение новой дополнительной стоимости. В соответствии с теорией развитие как экономических, так и социальных отношений без транзакционных издержек становится трудноосуществимым. Вместе с этим эффективной транзакцией считается наименьшая сумма издержек.

В настоящее время проблема оптимизации численности гражданских служащих органов исполнительной власти приобретает новое значение. На данный момент остро стоит задача соблюдения баланса между сокращением численности гражданских служащих и поддержанием уровня результативности исполнения государственных функций.

Однако существует группа лиц, сопротивляющаяся решению проблемы, основой которой является сопоставление качества

реализуемых функций с социально-экономическими результатами. Вероятно, в эту группу будут входить органы государственной власти финансово-экономического блока, оплата деятельности которых, согласно опубликованным данным Минфина России, обходится федеральному бюджету наиболее затратно [15]. Как известно влияние вышеуказанных органов достаточно велико, ведь в их распоряжении находятся финансовые ресурсы страны, а экономическая ситуация в последние годы находится в резко негативном состоянии.

Основную гипотезу исследования можно сформулировать следующим образом: существует корреляция между распределением штатной численности гражданских служащих контрольно-надзорной деятельности и длительностью исполнения операций.

Исследовательская гипотеза находит отражение в теории транзакционных издержек Р. Коулза – содержание государственного аппарата с минимальными издержками при применении единого подхода, адекватного к рассматриваемой действительности и учитывающего основные задачи государственного управления в области распределения численности гражданских служащих.

Основы регламентирования численности гражданских служащих базируются на множестве нормативных правовых актов Российской Федерации, современного федерального и регионального опыта структурирования органов власти и их численности. Наиболее значимыми в данной работе признаются некоторые из них. Так, Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» определяет принципы и приоритетные направления формирования кадрового состава гражданской службы. В целях совершенствования системы государственного управления был разработан Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления». Ввиду увеличивающихся расходов на содержание государственного аппарата Правительству России было поручено реализовать комплекс мероприятий по оптимизации состава бюджетополучателей. Наиболее подробно механизм формирования численности государственных гражданских служащих определяется Минтрудом

России. По словам разработчиков, применение положений «Методических рекомендаций по нормированию численности и формированию организационно-штатной структуры типовых подразделений федеральных органов исполнительной власти» позволит сформировать оптимальную штатную численность гражданских служащих, а также эффективное их распределение.

Помимо нормативно-правового регулирования широкое освещение тематики наблюдается и в научной литературе. Несмотря на новизну изучения данного вопроса, существует огромное количество различных гипотез, предусматривающих определение оптимального распределения численности гражданских служащих в государственных органах, но не все из ранних работ могут рассматриваться как близкие к поставленным вопросам и гипотезе данной работы.

Наиболее отдаленными от гипотезы настоящего исследования являются следующие работы. В первой за основу взят метод логического анализа и основным вопросом выступает сравнение численности гражданских служащих Японии с другими развитыми странами, определяются параллели между сходствами и выявляются причины их становления [23]. Вторая работа основана на применении регрессионного анализа, выявившего отрицательную зависимость между объемом исполняемых функций и размером оплаты труда [4]. Обе работы определяют в качестве предмета исследования гражданских служащих, но не затрагивают вопросы их оптимального состава.

Большими сходствами обладают работы авторов следующего кластера [3; 12; 22; 21]. Эти работы объединяет используемый метод статистического анализа данных и корреляционно-регрессионный анализ. Авторы обращают внимание на необходимость оптимизации бюджетных расходов в условиях ограниченности имеющихся ресурсов путем оптимизации функций государственного управления, совершенствования технологий управления. Демонстрируется характер взаимоотношений между размером правительства и экономическим ростом. Анализируя отношение данных направлений к численности гражданских служащих, авторы дают собственные рекомендации по ее оптимизации. Рассмотренные гипотезы не в полной мере удовлетворяют запросам государственного управления в настоящее время. В данном случае речь не идет об оптимизации численности

гражданских служащих путем изменения состава функциональных обязанностей, чему посвящена настоящая работа.

Анализ многочисленных работ российских исследователей показал, что проблема приобретает все большую актуальность. Помимо необходимости соответствия численности и квалификационного состава гражданских служащих функционалу государственных органов, появляется понятие «избыточности функций», а вместе с ним нарастает необходимость их сокращения [9; 11; 13; 20]. Но сокращение избыточных функций не обеспечивает должной оптимизации численности государственного аппарата. Авторы выходят на мысль о необходимости разработки новых административных реформ, включающих комплекс мер, направленных на повышение эффективности функционирования государственного управления в целом.

Кластер работ исследователей [5; 6; 8; 19] по вопросам поиска и определения оптимальной штатной численности имеет общие предпосылки исследования со статьей автора. Так, ориентация на сохранение имеющегося уровня эффективности исполнения функций государственного управления является одной из приоритетных целей осуществления оптимизации численности. В качестве главенствующего фактора действенной оптимизации численности гражданских служащих предлагается рассматривать оптимизацию существующих деловых процессов, которые непосредственно влияют на совокупную трудоемкость. Но не происходит должной оптимизации численности, как не происходит и оптимизации бюджетных средств, в этом кроется недостаточность имеющихся исследований.

Наиболее близкими по содержанию являются гипотезы в иных работах [7; 10; 17]. Здесь затрагиваются вопросы стратегического управления кадровыми ресурсами, синхронизированного с системой бюджетного планирования. Происходит переход от простого сокращения избыточных функций к упрощению процессов и процедур, т.е. путем улучшения внутренней организации деятельности органов.

Весьма близкие по методу и гипотезе исследования работы оставляют неизученной связь между распределением штатной численности гражданских служащих и длительностью исполнения ими операций. При применении метода верификации и установлении корреляционной зависимости

Таблица 1. Трудозатраты на одну функцию

	МЧС	МВД	ФАС	Россельхознадзор	Росздравнадзор	Ространснадзор	ФТС	ФНС	Ростехнадзор	Роструд	Росалкогольрегулирование	Росрыболовство
Ф.4.1	0,09	0,08	0,02	0,08	0,13	0,03	0,05	0,06	0,05	0,06	0,09	0,16
Ф.4.2	0,13	0,12	0,14	0,08	0,06	0,11	0,06	0,21	0,06	0,03	0,13	0,13
Ф.4.3	0,08	0,13	0,13	0,1	0,05	0,02	0,09	0,15	0,08	0,05	0,16	0,06
Ф.4.4	0,06	0,07		0,06	0,11	0,12	0,04	0,04	0,1	0,01	0,05	0,09
Ф.4.5	0,07	0,16	0,12	0,17	0,06	0,1	0,38	0,37	0,07	0,07	0,1	0,06
Ф.4.6	0,04	0,07	0,06	0,08	0,04	0,07	0,07	0,12	0,15	0,1	0,1	0,1
Ф.4.7	0,06	0,07	0,02	0,11	0,03	0,06	0,08	0,39	0,07	0,29	0,09	0,07
Ф.4.8	0,12	0,04	0,34	0,16	0,07	0,11	0,08	0,1	0,08	0,12	0,1	0,09
Ф.4.9	0,14	0,13	0,04	0,1	0,03	0,1	0,07	0,03	0,08	0,06	0,1	0,06
Ф.4.10	0,08	0,15	0,09	0,07	0,03	0,07	0,04	0,3	0,05	0,37	0,12	0,09
Ф.4.11	0,09	0,14	0,06	0,07	0,02	0,08	0,05	0,3	0,06	0,06	0,07	0,1
Ф.4.12	0,1	0,12	0,03	0,09	0,07	0,09	0,05	0,14	0,08	0,07	0,1	0,12

между распределением штатной численности гражданских служащих и длительностью исполнения операций по контрольно-надзорной деятельности будет обнаружена значимая связь. В ходе анализа будет определено, что является наиболее трудоемким для исполнения и с чем это связано. Возможно, эти действия неэффективны ввиду их невостребованности, и упрощение количества операций не повлечет за собой потерь в работе органов.

В работе были использованы данные об оптимальных трудозатратах на исполнение одного полномочия в течение года в рамках функций по осуществлению контрольно-надзорной деятельности [17] контрольно-надзорными органами [16], их центральными аппаратами и территориальными органами, аккumulированные Минтрудом России¹ в 2016 г. А также данные Росстата о численности гражданских служащих за 2016 г.

Из представленных в таблице данных можно сделать выводы как о наиболее трудоемких функциях, так и об органах,

1 Росприроднадзор, Роспотребнадзор и ФМБА России не предоставили сведений.

Таблица 2. Матрица корреляции

	Численность ГГС	Ф.4.1	Ф.4.2	Ф.4.3	Ф.4.4	Ф.4.5	Ф.4.6	Ф.4.7	Ф.4.8	Ф.4.9	Ф.4.10	Ф.4.11	Ф.4.12
Численность ГГС		-,175	,609	,433	-,330	,778	,335	,758	-,128	-,377	,471	,894	,470
Ф.4.1			,000	-,141	,205	-,327	-,120	-,143	-,453	-,019	-,151	-,063	,441
Ф.4.2				-,016	,312	,051	,264	,193	-,030	,167	,783	,566	,579
Ф.4.3					-,461	,435	,202	,220	,204	,025	,184	,477	,217
Ф.4.4						-,435	-,143	-,655	-,280	,036	-,692	-,263	,020
Ф.4.5							,112	,460	-,089	-,223	,178	,554	,103
Ф.4.6								,479	-,207	-,195	,357	,346	,315
Ф.4.7									-,142	-,340	,886	,711	,420
Ф.4.8										-,265	-,030	-,150	-,568
Ф.4.9											-,229	-,120	,270
Ф.4.10												,543	,308
Ф.4.11													,728
Ф.4.12													

исполнение функциональных обязанностей которым дается с наибольшим трудом.

В частности, для ФНС требуется значительно большее количество человеко-дней на осуществление своей деятельности. Согласно данным государственной статистики, на ФНС приходится наибольшее количество государственных гражданских служащих среди исследуемых государственных органов, исполняющих контрольно-надзорные функции. Выходит, что и с имеющейся численностью гражданских служащих функции исполняются дольше.

В ходе проведения корреляционно-регрессионного анализа Пирсона получились средней и высокой значимости взаимосвязи переменных¹.

1 Уровень значимости 0,05.

Стоит отметить, что связь высокой значимости с численностью гражданских служащих проявляется не для всех функций, а для наиболее трудозатратных. Любопытно проследить, исполнение каких функций взаимозависимо. Так, отмечается, что длительность исполнения Ф. 4.10 «Формирование и ведение реестров, кадастров, регистров, перечней, каталогов, лицевых счетов для обеспечения контрольно-надзорных полномочий» находится в прямо пропорциональной взаимозависимости от длительности исполнения Ф. 4.2. «Проведение постоянного мониторинга на объекте контроля (надзора)». Но длительность исполнения Ф. 4.4 «Освидетельствование объекта контроля (надзора)» находится в обратно пропорциональной средней взаимозависимости от Ф. 4.7 «Проведение внеплановой документарной (камеральной) проверки (обследования)». Возможно, данные функции выполняют одни и те же гражданские служащие, и чем дольше они выполняют функцию Ф. 4.7, тем быстрее выполняют функцию Ф. 4.4.

Заключение

Анализ определил наиболее трудоемкие функции для исполнения в рамках контрольно-надзорной деятельности, а также выявил значимые взаимосвязи переменных. Таким образом, гипотезу исследования можно считать подтвержденной.

Результаты проведенного исследования могут быть полезны при определении функциональных обязанностей гражданских служащих, минимизации исполнения одних и тех же функций и грамотном распределении исполнения взаимозависимых функций.

Продолжая применять данный механизм в дальнейшем, возможно установление зависимостей между количеством структурных подразделений, численностью гражданских служащих в них и длительностью исполнения функций. Это позволит сформировать конкретные рекомендации государственным органам по оптимальному распределению гражданских служащих.

Литература

1. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения: 31.05.2018).
2. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129336/ (дата обращения: 31.05.2018).
3. Афанасьев Р. С. Оптимизация функций государственного и муниципального управления в Программах оптимизации расходов бюджета субъекта Российской Федерации на 2017–2019 годы // Иннов: электронный научный журнал. 2017. № 4 (33). С. 1–24.
4. Борщевский Г. А. Применение количественных методов для исследования процессов реформирования государственной службы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 2. С. 147–172.
5. Буров А. В., Овакимян М. А. Современные подходы и методы нормирования численности федеральных государственных гражданских служащих и их совершенствование // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2015. № 1. С. 16–24.
6. Добролюбова Е. И. Стратегическое управление персоналом государственной службы // Государственная служба. 2015. № 2 (94). С. 58–63.
7. Добролюбова Е. И., Александров О. В. Стратегическое управление кадровыми ресурсами на государственной службе как инструмент оптимизации их численности // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1. С. 124–142.
8. Исаев А. К., Погосян Р. Р., Карпова О. К. Методические подходы к обоснованию оптимизации численности персонала налоговых органов // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 26 (377). С. 17–24.
9. Клименко А. В. Десятилетие административной реформы: результаты и новые вызовы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2014. № 1. С. 8–51.
10. Клименко А. В., Клищ Н. Н. Можно ли сэкономить на бюрократии? // Вопросы государственного и муниципального управления. 2013. № 3. С. 90–109.
11. Клименко А. В., Клищ Н. Н. Российский чиновник – задачи на сегодня // Вопросы государственного и муниципального управления. 2012. № 2. С. 23–32.
12. Коник Ю. В. Оптимизация кадрового состава в инспекции федеральной налоговой службы России по Ленинскому району г. Екатеринбурга как фактор улучшения качества работы // Молодежь и наука. 2016. № 4. С. 20–30.
13. Мартынов А. В., Ляпин И. Ф. К вопросу о понятии избыточных функций государственного управления // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Сер.: Право. 2016. № 3. С. 148–152.
14. Методические рекомендации по нормированию численности и формированию организационно-штатной структуры типовых подразделений федеральных органов исполнительной власти // Справочная правовая

- система «ГАРАНТ». URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71754598/> (дата обращения: 11.03.2018).
15. *Маркелов Р.* Минфин впервые раскрыл зарплаты министров // Российская газета. URL: <https://rg.ru/2017/12/27/minfin-raskryl-zarplaty-ministrov.html> (дата обращения: 24.05.2018).
16. Перечень видов государственного контроля (надзора), в отношении которых будут реализованы мероприятия приоритетной программы «Реформа контрольной и надзорной деятельности» // Контрольно-надзорная деятельность. URL: <http://контроль-надзор.рф/about/> (дата обращения: 31.05.2018).
17. Перечень областей и видов профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих Российской Федерации // Минтруд России. URL: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1> (дата обращения: 25.05.2018).
18. *Рудой В.В., Овакимян М.А.* Штатная численность государственных гражданских служащих: рекомендации к ее нормированию // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2014. № 4. С. 26–31.
19. Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих // Минтруд России. URL: <https://rosmintrud.ru/uploads/imperavi/F3F7D364.pdf> (дата обращения: 22.05.2018).
20. *Шебураков И.* Методики нормирования численности служащих // Государственная служба. 2015. № 2 (94). С. 63–67.
21. *Ярмоленко Л.В.* Стратегии оптимизации государственной власти // Каспийский регион: политика, экономика, культура. 2012. № 3. С. 297–304.
22. *Asimakopoulou S., Karavias Y.* The impact of government size on economic growth: A threshold analysis // Economics Letters. 2016. Vol. 139. P. 65–68.
23. *Melchor H. O.* The Government Workforce of the Future: Innovation in Strategic Workforce Planning in OECD Countries // OECD Working Papers on Public Governance, OECD Publishing. 2013. № 21. P. 41.
24. *Sunahara Y.* Shimin o yatowanai kokka: Nihon ga kōmuin no sukunai kuni e to itatta michi (A State without Civil Servants: Japan's Public Sector in Comparative Perspective) // Social Science Japan Journal. 2018. Vol. 21 (1). P. 141–144.

О противоречивости современной кадровой политики управляющих организаций г. Москвы (The Modern Human Resource Policy Contradictions of Moscow Management Organizations)

Аннотация: В статье рассматриваются особенности кадровой политики государственных и частных управляющих организаций г. Москвы. На основе данных, полученных в результате опроса сотрудников управляющих организаций, верифицируется гипотеза о более явной склонности государственных управляющих организаций к привлечению трудовых мигрантов по сравнению с частными организациями. Оцениваются масштабы использования в сфере ЖКХ низкоквалифицированных трудовых мигрантов, а также анализируются возможные стратегии управления культурным многообразием со стороны государства на основе существующих этнополитических концепций.

Ключевые слова: реформа ЖКХ; эффективность управляющих организаций; эффективное управление ЖКХ; управление жилищным фондом; качество жилищно-коммунальных услуг.

Abstract: The paper considers key-characteristics of modern public and private management organizations personnel policy in Moscow. Using the employees survey results, conducted in organizations, providing communal services, the hypothesis of higher tendency to attract labor migrants by state management organizations in comparison with private organizations is verified. The scale of using foreign low-skilled staff in sphere of communal services is estimated. Based on fundamental theories authors analyze the perspectives of using different public administration strategies by government to manage growing cultural diversity in society.

Key words: reforming public utilities; efficiency of managing organizations; efficient urban engineering administration; urban governance; quality of communal services.

В современном мире вопрос сокращения издержек касается не только коммерческих предприятий, но и государственных организаций. Сфера ЖКХ не является исключением, в связи с чем управляющие организации г. Москвы (далее – УО) стремятся снизить издержки на заработную плату путем привлечения на работу трудовых мигрантов. Однако выгода от реализации подобной кадровой политики неочевидна. В погоне за экономией УО, одним из неотъемлемых элементов кадровой политики которых является привлечение на работу трудовых мигрантов, формируют предпосылки для увеличения нагрузки на бюджеты фондов социальной защиты и здравоохранения, а также способствуют осложнению ситуации на внутреннем рынке труда, росту социальной напряженности и бедности в отдельных районах массового размещения мигрантов [9].

Негативные последствия использования труда мигрантов также являются следствием реализации непоследовательной миграционной политики и наличия противоречивого миграционного законодательства. Помимо прочего, часто проводимые преобразования в отношении миграционной службы, ее статуса и подчиненности не позволяют сформировать единый механизм регулирования миграционной сферы в России на должном уровне [3].

На сегодняшний день существует множество итераций теории мультикультурализма, в рамках которых освещаются процессы международной трудовой миграции. Важное значение имеет концепция Э. Паина, в которой особое место занимает факт неотъемлемости культурного разнообразия страны, а также невозможности и недопустимости ранжирования отдельных культур и этносов между собой [7]. Концепция У. Тейлора характеризует многообразие культур в обществе как ключевой элемент борьбы индивидов за признание и уважение, в ходе которой отдельные культуры представляют собой независимые сущности, сосуществующие вместе, и любой индивид может существовать лишь как часть определенной культуры [26].

Однако перечисленные интерпретации теории мультикультурализма не позволяют решить проблемы, связанные с негативными эффектами трудовой миграции в Россию. В связи с чем теоретическая составляющая исследования опирается на концепции инкультурации [21], культурной сегрегации и теории

меритократии [10]. Концепция инкультурации подчеркивает необходимость работы мигрантов в рамках норм общественной жизни и культуры, свойственных российскому обществу. Согласно концепции культурной сегрегации, важно минимизировать негативные внешние эффекты от проявления специфических особенностей традиций и стиля жизни по отношению к коренному населению. Теория меритократии подчеркивает важность учета достижений и качества работы мигрантов в целях осуществления отбора для заключения трудовых контрактов и формирования конкурентной среды.

В ходе анализа будет верифицирована гипотеза исследования: государственные УО г. Москвы более склонны привлекать мигрантов к трудовой деятельности по сравнению с негосударственными, что отражается на доле мигрантов в общей численности сотрудников УО.

Основу гипотезы образуют теории мультикультурализма и инкультурации, однако в них не раскрыты особенности использования труда мигрантов с учетом принадлежности организаций к государственному или частному секторам. Результаты проверки гипотезы исследования также позволят подтвердить или опровергнуть основной постулат теории общественного сектора о неэффективности государства как субъекта рыночных отношений.

Современная кадровая политика УО г. Москвы неразрывно связана с привлечением на работу трудовых мигрантов. Нормативное регулирование вопросов, связанных с правами, свободами и обязанностями иностранных граждан, временно пребывающих на территории Российской Федерации, осуществляется в соответствии с Конституцией РФ, Федеральным законом от 18 июля 2006 г. № 109-ФЗ, Федеральным законом от 25 июля 2002 г. № 115-ФЗ [1; 2]. Следует отметить, что ключевые направления, взгляды и принципы осуществляемой государством миграционной политики в отношении трудовых мигрантов находят отражение в Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на период до 2025 г. (утв. Президентом РФ от 13 июня 2012 г.).

Однако нормативные правовые акты зачастую не способны обеспечить корректное функционирование системы привлечения трудовых мигрантов, поскольку декларируемые принципы

и нормы *de-jure* идут вразрез с реальной практикой взаимоотношений между работодателем и мигрантом *de-facto*. На сегодняшний день проблемам адаптации и ассимиляции трудовых мигрантов из-за рубежа в странах с более высоким уровнем жизни, а также особенностям применения мультикультурализма в качестве основы формирования миграционной политики – посвящено немало работ выдающихся ученых. Однако исследований, рассматривающих особенности найма мигрантов в УО сферы ЖКХ, а также освещающих проблемы, возникающие в ходе проживания мигрантов в местах пребывания, крайне мало.

Так, наиболее близкими к гипотезе настоящего исследования являются работы В. И. Мукомеля [4; 5; 6], в которых подробно рассматриваются функциональные и культурные особенности пребывания трудовых мигрантов на территории РФ, а также анализируется отношение коренного населения к трудовым мигрантам в стране и к специфике их поведения. Также необходимо отметить работу Н. Brücker [13], в которой детально анализируются институциональные особенности рынка труда европейских стран в контексте влияния притока трудовых мигрантов на средний уровень заработной платы в городах и регионах.

Менее близкими к исходной гипотезе исследования являются работы Р. Emmenegger и R. Klemmensen [18], Р. Е. Giordani и М. Ruta [19], в которых анализируется зависимость между уровнем благосостояния принимающего региона и характером отношения местного населения к мигрантам, а также являются предпочтения мигрантов при выборе страны для трудоустройства. Особое место занимает работа S. Bertoli, V. Dequiedt и Y. Zenou [12], результаты которой указывают на то, что недальновидная миграционная политика государства может привести к существенному снижению качества принимаемых трудовых мигрантов. Вопросы, связанные с распоряжением денежными средствами, подробно рассмотрены в работах F. Docquier, H. Rapoport и S. Salomone [17], S. Lim и Н. С. Basnet [22], в которых сделан вывод о том, что мигранты с более высоким уровнем квалификации и меньшими сроками пребывания в стране в большей степени склонны перечислять деньги на родину. Важно особенно подчеркнуть значимость результатов исследований Т. Dai, X. Liu и В. Xie [16], М. Piopiunik и J. Ruhose

[25] для текущей работы, которые подтвердили наличие положительной зависимости между интенсивностью притока низкоквалифицированных трудовых мигрантов в страну и уровнем преступности.

Важно подчеркнуть значимость анализа места государства в системе миграционного регулирования, а также мер необходимого воздействия со стороны государственных органов. Так, Е. А. Pain в своей работе указывает на необходимость управления культурным многообразием со стороны государства, предлагая варианты реализации регулятивных мер [24]. С. Yong отмечает важность учета государством в первую очередь национальных интересов коренного населения [27], однако работа J. O. Adeyeri и J. O. Ogunniyi обращает внимание на то, что крайне сложно удовлетворить национальные интересы государства, не нарушая базовые права и свободы мигрантов [11]. М. Czaika и Н. De Haas в своем анализе обуславливают неэффективность государственной политики с точки зрения отсутствия оценки регулирующего воздействия *de-facto* [15], в связи с чем А. В. Сох и Е. А. Posner предлагают передать часть полномочий государства по контролю и надзору за соблюдением национального законодательства гражданам и институтам гражданского общества [14]. Т. J. Hatton приводит исчерпывающие примеры стран, в которых государство было вынуждено принять решение об ограничении въезда на территорию страны низкоквалифицированных трудовых мигрантов [20]. Е. Meyers же напротив указывает на то, что ни одна существующая концепция миграционной политики не в состоянии удовлетворить интересы всех участников взаимодействия, и поэтому наличие противоречий неизбежно [23].

Особое место в данном исследовании занимает работа Э. А. Паина, в которой подробно рассматривается феномен «социальной эстафеты», результаты существования которой могут сформировать предпосылки к появлению новых «изобретенных традиций» как со стороны мигрантов, так и со стороны местного населения, что может стать причиной появления совершенно иного варианта взаимопринятия двух абсолютно разных культурных систем [8].

В рамках исследования по результатам опроса сотрудников государственных и частных УО г. Москвы будет установлена

доля мигрантов в общей численности линейного персонала, которая позволит сделать вывод относительно того, в какой мере государственные УО склонны привлекать мигрантов к трудовой деятельности.

Был проведен опрос 57 сотрудников из 6 УО г. Москвы (по 3 государственных и частных). Из опрошенных 63 % составляли женщины. Большая часть респондентов приходилась на негосударственные УО – 35 человек (61 %). Средний возраст опрошенных – 32 года. Большинство респондентов занимали должности специалиста в организации – 67 % в среднем по выборке, в то время как на бригадиров приходилось 18 % опрошенных, начальников отделов – 12 %, а на руководителей подразделений – 4 %.

В ходе исследования было установлено, что большинство принятых на работу в УО мигрантов заняты преимущественно в сфере ремонтных работ – 75 % в среднем по выборке (см. диаграмма 1). Более того, респонденты из государственных УО чаще, чем коллеги из частных, указывали сферу ремонтных работ как основную в занятости привлекаемых на работу мигрантов. Сфера инженерных работ слабо нуждается в рабочей силе трудовых мигрантов – порядка 5 % занятости. В ходе неформальных бесед с респондентами во время опроса было установлено, что занятые в инженерных отделах мигранты чаще всего являются помощниками более квалифицированных специалистов, которые являются гражданами РФ, но тем не менее мигранты закреплены за инженерным отделом. Почти пятая часть мигрантов занята оказанием услуг, которые главным образом сводятся к уборке и обслуживанию мест общего пользования, технических и складских помещений. Примечательно, что государственные УО менее склонны привлекать к оказанию услуг трудовых мигрантов, что может быть связано с предпочтением устраивать на работу пенсионеров – граждан РФ для проведения уборочных работ и обслуживания мест общего пользования.

Следует отметить, что распределение ответов на вопрос касательно масштабов найма иностранных работников на линейные позиции сферы ремонтно-монтажных работ в государственных и частных УО структурно отличается (см. диаграмма 2). Порядка 14 % сотрудников негосударственных УО указали,

Диаграмма 1. Распределение ответов на вопрос: «В какой сфере преимущественно заняты трудовые мигранты в Вашей УО?»
(один вариант ответа)

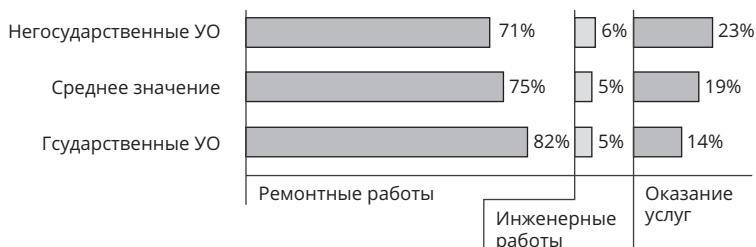
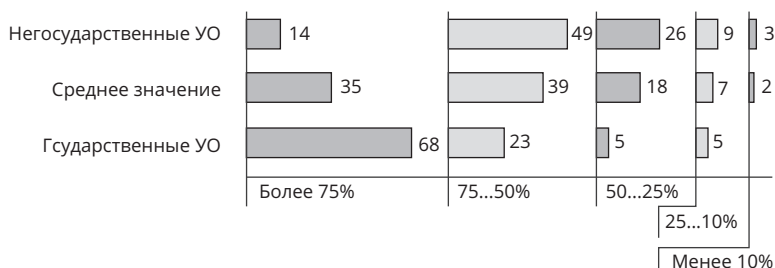


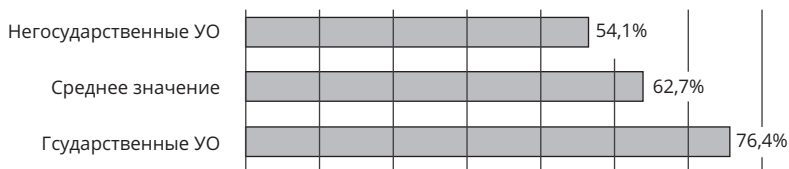
Диаграмма 2. Распределение ответов на вопрос: «Как Вы оцениваете долю занятых мигрантов от общей численности линейного персонала, специализирующегося на ремонтных / монтажных работах, в Вашей УО?» (один вариант ответа)



что более 75 % позиций сферы ремонтных работ заняты трудовыми мигрантами из-за рубежа и около 49 % оценили долю найма мигрантов на уровне 50–75 %. В государственных УО 68 % респондентов указали, что более 75 % линейных позиций, связанных с ремонтными работами, заняты мигрантами в организации, и лишь 23 % оценили данный показатель в промежутке от 50 до 75 %.

На основе имеющихся данных рассчитаем математическое ожидание (см. диаграмма 3). Путем взвешивания медианных значений интервалов по вероятностям распределения ответов респондентов были получены следующие значения доли трудовых мигрантов в численности линейных сотрудников УО: в негосударственных организациях порядка 54 % линейного персонала образуют работники, не имеющие гражданства РФ,

Диаграмма 3. Математическое ожидание результатов опроса респондентов (оценка доли мигрантов в общей численности линейных сотрудников)



в то время как в государственных УО более 76 % линейных должностей занято мигрантами.

Следует отметить, что в ходе промежуточного интервьюирования сотрудников негосударственных УО было установлено, что ремонтные работы по обслуживанию объектов осуществляются группами, в которых обязательно присутствует старший (прораб), а также профильный инженер (при работе в зонах размещения коммуникаций). Черновые работы, как правило, проводятся трудовыми мигрантами, но под надзором прораба. Чистовые работы по отделке помещений и итоговая подготовка объекта к сдаче сотруднику отдела контроля качества производятся специалистами с более высоким уровнем квалификации (учитывается опыт работы, стаж и т.д.).

Заключение

Была подтверждена исходная гипотеза исследования: государственные управляющие организации действительно более склонны привлекать на работу трудовых мигрантов, несмотря на наличие у частных управляющих организаций более выраженных стимулов для экономии на заработной плате. В целях дальнейшего закрепления полученных результатов необходимо провести расширенное исследование с большим числом респондентов (не менее 1000 чел.). Также следует проанализировать предпосылки к использованию трудовых мигрантов государственными управляющими организациями с позиции коррупционной составляющей и возможности извлечения коррупционной ренты от привлечения на работу низкоквалифицированных мигрантов. Так или иначе, мы предполагаем, что в ходе более детального изучения проблематики

вопроса удастся верифицировать гипотезу о более низком качестве предоставляемых коммунальных услуг государственными управляющими организациями, а также ответить на вопрос относительно того, насколько сильно негативный эффект действия коррупционных механизмов внутри государственных управляющих организаций перекрывает результат реализации мошеннических схем недобросовестных частных управляющих организаций при освоении средств собственников жилья. Также важно в будущих исследованиях проследить карьерную траекторию трудовых мигрантов с учетом изменения их уровня жизни, семейного положения и качества осуществляемой трудовой деятельности.

Литература

1. Федеральный закон от 18 июля 2006 г. № 109-ФЗ «О миграционном учете иностранных граждан и лиц без гражданства в Российской Федерации» // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61569/ (дата обращения: 17.04.2018).
2. Федеральный закон от 25 июля 2002 г. № 115-ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37868/ (дата обращения: 17.04.2018).
3. Указ Президента РФ от 5 апреля 2016 г. № 156 «О совершенствовании государственного управления в сфере контроля за оборотом наркотических средств, психотропных веществ и их прекурсоров и в сфере миграции» // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_196285/ (дата обращения: 17.04.2018).
4. Мукомель В. Ксенофобия и мигрантофобии в контексте культуры доверия // Мир России. Социология. Этнология. 2014. Т. 23. № 1. С. 137–163.
5. Мукомель В. И. Трудовые мигранты в контексте проблем демографического, экономического и социального развития // Трудовая миграция и политика интеграции мигрантов в Германии и России. СПб.: ООО «Скифия принт», 2016. 192 с.
6. Мукомель В. И. Мигранты на российском рынке труда: занятость, мобильность, интенсивность и оплата труда // Статистика и экономика. 2017. № 6. С. 69–79.
7. Паин Э. А. Между империей и нацией. Модернистский проект и его традиционалистская альтернатива в национальной политике России. М.: Новое издательство, 2004. 132 с.
8. Паин Э. А. «Социальная эстафета» и другие механизмы воспроизводства стереотипов социального поведения // X Сократические чтения. Реальность как социальные эстафеты: сб. докладов. М.: Эслан, 2015. С. 74–88.
9. Рязанцев С. В. Трудовая миграция в странах СНГ и Балтии: тенденции,

последствия, регулирование. М.: Формула права, 2007. 576 с.

10. Янг М. Возвышение меритократии // Утопия и утопическое мышление: антология зарубежной литературы. М.: Прогресс, 1991. С. 317–346.

11. Adeyeri J. O., Ogunniyi J. O. Conflict between National Interest and Human Rights: Britain's Policy towards African Immigrants, 1960–2013 // Africa Development. 2016. Vol. 41. № 4. P. 139–151.

12. Bertoli S., Dequiedt V., Zenou Y. Can selective immigration policies reduce migrants' quality? // Journal of Development Economics. 2016. Vol. 119. P. 100–109.

13. Brücker H. Migration and imperfect labor markets: Theory and cross-country evidence from Denmark, Germany and the UK // European Economic Review. 2014. Vol. 66. P. 205–225.

14. Cox A. B., Posner E. A. Delegation in Immigration Law // The University of Chicago Law Review. 2012. Vol. 79. № 4. P. 1285–1349.

15. Czaika M., De Haas H. The effectiveness of immigration policies // Population and Development Review. 2013. Vol. 39. № 3. P. 487–508.

16. Dai T., Liu X., Xie B. The impact of immigrants on host country crime // Economics Letters. 2013. Vol. 119. № 2. P. 157–161.

17. Docquier F., Rapoport H., Salomone S. Remittances, migrants' education and immigration policy: Theory and evidence from bilateral data // Regional Science and Urban Economics. 2012. Vol. 42. № 5. P. 817–828.

18. Emmenegger P., Klemmensen R. What motivates you? The relationship between preferences for redistribution and attitudes toward immigration // Comparative Politics. 2013. Vol. 45. № 2. P. 227–246.

19. Giordani P. E., Ruta M. Coordination failures in immigration policy // Journal of International Economics. 2013. Vol. 89. № 1. P. 55–67.

20. Hatton T. J. The economics of international migration: A short history of the debate // Labour Economics. 2014. Vol. 30. P. 43–50.

21. Herskovits M. J. Cultural anthropology. N.Y.: Knopf, 1955. 569 p.

22. Lim S., Basnet H. C. International Migration, Workers' Remittances and Permanent Income Hypothesis // World Development. 2017. Vol. 96. P. 438–450.

23. Meyers E. Theories of international immigration policy-A comparative analysis // International Migration Review. 2000. Vol. 34 (4). P. 1245–1282.

24. Pain E. A. Cultural diversity management in the cities: new Paradigm for ethnopolitical regulation in Russia // Государственная служба. 2016. № 6. С. 66–73.

25. Piopiunik M., Ruhose J. Immigration, regional conditions, and crime: Evidence from an allocation policy in Germany // European Economic Review. 2017. Vol. 92. P. 258–282.

26. Taylor Ch. Multiculturalism and the "Politics of Recognition". Princeton: Princeton University, 1992. 132 p.

27. Yong C. Justice in Labor Immigration Policy // Social Theory and Practice. 2016. Vol. 42 (4). P. 817–844.

Виртуальные инструменты повышения эффективности труда в государственных организациях **(The virtual tools for work efficiency increasing of public organizations)**

Аннотация: В статье показано, что на данный момент в государственных организациях преобладает именно материальное стимулирование, нежели нематериальное. На основе опроса сотрудников организации в заключении предполагается показать, что существует альтернатива этим двум видам стимулирования, а именно виртуальное стимулирование.

Ключевые слова: стимулирование труда государственных служащих; мотивация труда государственных служащих; показатели результативности государственных служащих; оценка эффективности действий государственных служащих; оплата труда государственных служащих.

Abstract: The article shows that at the moment, financial incentives predominate in state organizations, rather than non-material ones. Based on the survey of the organization's employees in the conclusion it is supposed to show that there is an alternative to these two kinds of stimulation, namely, virtual stimulation.

Key Words: public servants stimulation; public servants motivation; performance indicators of public servants; efficiency evaluation of public servants; salary of public servants (the remuneration of public servants).

Стимулирование труда в государственных организациях является, пожалуй, самым эффективным инструментом повышения результативности труда сотрудников, от которой зависит результат деятельности организации в целом. Стимулирование труда делится на материальное и нематериальное.

В настоящее время в государственных организациях основой повышения эффективности труда является материальное стимулирование. Последние предложения Министерства финансов Российской Федерации по повышению эффективности труда

государственных служащих сводятся именно к материальной составляющей. Минфин предлагает сократить предельную численность федеральных служащих, а высвободившиеся средства направить на выплату материального поощрения сотрудникам, что также является методом материального стимулирования¹.

Классификация стимулирования на материальное и нематериальное была предложена еще в первой половине XX в. «теорией Х», разработанной Фредериком Тейлором и дополненной Дугласом Мак-Грегором, который в своем труде «The Human Side of Enterprise» предложил «теорию Y» [21].

В широком смысле в теории Х говорится о том, что вся система стимулирования и мотивации персонала сводится к материальному компоненту, а теория Y, наоборот, указывает на то, что работники могут видеть награду не только в деньгах.

Гипотеза, положенная в основу исследования, заключается в том, что на данный момент в государственных организациях преобладает именно материальное стимулирование, нежели нематериальное. Предполагается показать, что существует альтернатива этим двум видам стимулирования, а именно виртуальное стимулирование. Оно имплицитно присутствует в некоторых государственных организациях.

В имеющихся источниках рассматривается тема «стимулирование персонала». Некоторые источники похожи друг на друга и методом обоснования гипотезы, и методом написания, а у многих есть отличия. Авторы источников для обоснования своих гипотез использовали в основном верификационный и системный методы обоснования. Попадались случаи, когда авторы использовали «смешанный» метод, для удобства можно его назвать «верификационно-системным» [4; 11; 16; 19]. Из

1 Проект постановления Правительства Российской Федерации «О порядке сокращения предельной численности федеральных государственных гражданских служащих и работников, замещающих должности, не являющиеся должностями федеральной государственной гражданской службы, федеральных органов исполнительной власти, и направления средств федерального бюджета, высвободившихся в результате такого сокращения, на материальное стимулирование федеральных государственных гражданских служащих и работников, замещающих должности, не являющиеся должностями федеральной государственной гражданской службы, территориальных органов федеральных органов исполнительной власти».

гипотез данных источников наиболее подходящей мне является гипотеза статей В. И. Шарина и Е. В. Кононова [11; 19]. Гипотезы в этих источниках говорят о том, что в настоящее время наиболее популярным способом стимулирования является именно материальное, а также на данный момент нет особого механизма оценки труда государственных служащих.

Следующими близкими по смыслу к моей гипотезе являются статья И. И. Рогова, в которой обсуждается, что неприемлемо при мотивации сотрудников делать акцент только на финансовую составляющую [15], и статья Б. И. Томаева, в которой автор констатирует факт того, что сейчас становится востребованной разработка концепции мотивации и стимулирования государственных гражданских служащих [17].

В исследованиях В. В. Ладыгина, М. А. Чекина, Ю. А. Гуляевой, А. М. Ветитнева, П. В. Волощук, О. В. Паниной, В. О. Ялояна, А. А. Божьи-Воли, в гипотезах, обоснованных системным методом, акцент делается больше на привязке результативности труда к уже существующим известным способам стимулирования труда, нежели чем о создании абсолютно новой системы, поэтому эти источники являются менее подходящими [1; 6; 12; 13; 18].

Исследования Е. И. Васильевой, Т. Е. Зерачаниновой, А. С. Васильева, Е. Р. Шварцзайд, Е. И. Добролюбова и О. В. Александрова делают больший упор на то, что проблемы с эффективностью труда на государственной службе связаны больше с квалификацией самих государственных гражданских служащих, и в них больше описано о повышении квалификации государственных служащих [2; 3; 5; 7].

В нашем исследовании методом опроса сотрудников государственной организации и обзором литературных источников будет показано, что помимо двух известных способов стимулирования – «материального» и «нематериального» – существует способ так называемого виртуального стимулирования.

С помощью специально разработанных анкет был проведен сбор данных среди сотрудников одного из высших учебных заведений г. Москвы, проработавших в данной организации 10 лет и более. Эта организация является типичной, ее данность можно перенести на другие. Мы считаем, что это тот самый случай, когда можно сделать выходящие из него выводы. Анкета

состояла из 15 вопросов, направленных на изучение уровня достатка сотрудников организации среди разных категорий и должностей работников и изучение удовлетворенности сотрудников местом своей работы, с вариантами ответа, также в некоторых вопросах были предусмотрены варианты ответа «другое» со свободным изложением. В анкете также было предусмотрено 2 вопроса без вариантов ответа со свободной формой изложения, для более широкого понимания мотивации труда работников к труду в данном вузе на данный момент. В опросе приняло участие 59 сотрудников вуза, среди которых 69,5 % (41 чел.) относятся к административно-управленческому (далее – АУП) и учебно-вспомогательному (далее – УВП), 16,9 % (10 чел.) научно-педагогического (далее – НПП), 13,6 % (8 чел.) инженерно-технического (далее – ИТР) и административно-хозяйственного (далее – АХО) персоналов. Самым распространенным уровнем заработка среди опрошенных сотрудников оказался от 80 до 120 тыс. руб. Более подробно результаты показаны на рисунке 1.

При этом результаты исследования показали, что полностью удовлетворены своим заработком 62,7 % (37 чел.) сотрудников,

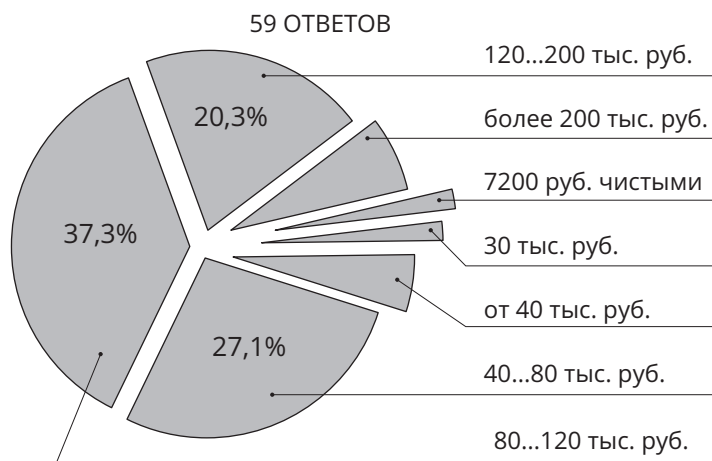


Рис. 1. Результаты ответов на вопрос: «Укажите уровень Вашей средней заработной платы в месяц»

22 % (13 чел.) не смогли определить довольны они или нет, 15,3 % (9 чел.) оказались не удовлетворены уровнем своего достатка.

У большинства респондентов (40,7 %, или 24 чел.) уровень заработной платы за время работы в имеющейся организации значительно вырос, у 33,9 % (20 чел.) вырос, но незначительно. У 8,5 % (5 чел.) уровень достатка за 10 лет совсем не вырос, остальные респонденты (16,9 %, или 10 чел.) выбрали вариант ответа «другое», в которых были и такие варианты, как: «то рос, то уменьшался»; «менялся хаотично»; «вырос только потому, что повысили в должности / поручили выполнять дополнительные обязанности» и даже «сократился».

Вопрос № 8 был нацелен на получение ответа: «Поощряют ли Вас на работе?». Как и предполагалось, большинство сотрудников стимулируют или материально (45,8 %, или 27 чел.), или нематериально (23,7 %, или 14 чел.). Всего 6,8 % (4 чел.) отметили, что их вообще не поощряют. Оставшаяся часть (23,7 %, или 14 чел.) ответили по-разному, но если свести все эти ответы к общему знаменателю, получится, что сотрудников в целом стимулируют или материально, или нематериально.

В опросе было предусмотрено 3 вопроса об удовлетворенности в целом работой в организации после первого года работы, после половины срока всего отработанного срока и на настоящий момент. В данном вопросе было предусмотрено 5 вариантов ответа:

- 1) полностью удовлетворен(а);
- 2) скорее удовлетворен(а);
- 3) скорее не удовлетворен(а);
- 4) совсем не удовлетворен(а);
- 5) другое.

Нужно сказать, что в целом наблюдается тенденция на не-удовлетворенность работой в организации по тем или иным причинам. Если показатель «скорее не удовлетворен» после первого года работы составил 11,9 %, то с годами он увеличился и в итоге на данный момент вырос до 22 %. То же самое можно сказать и о показателе «совсем не удовлетворен». После первого года работы полностью неудовлетворенных сотрудников вообще не оказалось, после половины срока работы в организации показатель увеличился до 1,7 %, а на данный момент

он составляет и вовсе 8,5 % от общего числа респондентов. При этом уровень полностью удовлетворенных сотрудников на момент «после половины всего отработанного срока» и «на сегодняшний день» сохранился на уровне 18,6 %. Остальные, не считая недовольных сотрудников, относятся к числу респондентов, которые «скорее удовлетворены» работой в организации. Таких на момент «после половины всего отработанного» срока было 64,4 %. Прошло еще половина срока работы и 20 % респондентов перешли на сторону тех, кто не удовлетворен работой, и в итоге число показателя «скорее удовлетворен» на сегодняшний день составляет 44,1 %.

Следующий кластер вопросов, с 12 по 15, относился уже непосредственно к теме стимулирования труда. Респондентам предлагалось ответить на вопрос, который звучит следующим образом: «Ваш непосредственный руководитель просит Вас задержаться на работе и выполнить дополнительные задачи, которые не входят в Ваши должностные обязанности. Как Вы поступите?», и было предусмотрено несколько вариантов ответа:

- 1) соглашусь без конкретных предложений, но в надежде на то, что это не останется незамеченным со стороны руководства, и в итоге меня поощрят.
- 2) соглашусь из-за нежелания вступать в конфликт с руководством.
- 3) соглашусь только в том случае, если за переработку предложат конкретное вознаграждение.
- 4) не соглашусь.
- 5) другое.

Результаты опроса по данному показали, что сотрудников, которые не согласны выполнить просьбу руководителя просто нет. Почти 41 % респондентов на данный вопрос дали свои ответы, выбрав вариант «другое», и все согласны выполнить просьбу руководителя на тех или иных условиях и в основном безвозмездно. Были ответы, такие как: «соглашусь, работа есть работа»; «соглашусь, потому что нужно помогать людям»; «всегда задерживаюсь на работе, независимо от просьб руководителя, задержки зависят не от просьб, а от конкретных задач» и остальные ответы в том же ключе. 10,2 % (6 чел.) респондентов выбрали вариант «соглашусь из-за нежелания вступать в конфликт с руководством», но большую часть (49,2 %, или 29

чел.) составили респонденты, выбравшие вариант, что согласятся выполнить просьбу руководителя, но тем не менее не без надежды на то, что это не останется незамеченным со стороны руководства, и в итоге их поощрят.

Следующий вопрос звучал почти аналогично, как и предыдущий, но делал акцент на том, что уже не непосредственный руководитель просит выполнить дополнительное задание, а руководитель другого подразделения. Здесь респонденты ответили немного по-другому. Уже 16,9 % (10 чел.) готовы помочь, но только в случае, если за работу предложат конкретное вознаграждение. 27,1 % (16 чел.), против 49,2 % (29 чел.) в предыдущем вопросе, выбрали вариант, что согласятся помочь безвозмездно, но не оставляя надежды на вознаграждение. Процент респондентов, выбравших ответ «согласюсь из-за нежелания вступать в конфликт с руководством», остался неизменным (10,2 %, или 6 чел.). Оставшиеся же 45,8 % ответили по-своему, но все свелось к тому, что большинство согласится по той или иной причине и безвозмездно.

Следующим был вопрос о том, какие привилегии хотели бы получать сотрудники по результатам личной работы за год. Респондентам было предложено несколько вариантов ответа:

- 1) единовременная денежная премия;
- 2) дополнительные дни отпуска / отгулы;
- 3) путевка на курорт / в санаторий;
- 4) оплачиваемые обеды сроком на 1 год;
- 5) оплачиваемый проезд в общественном транспорте сроком на 1 год;
- 6) бесплатный дополнительный медицинский полис сроком на 1 год;
- 7) другое.

Как ответили респонденты изображено на рисунке 2.

Очевидно, что для сотрудников является более приемлемым вариантом, если их все же будут вознаграждать именно материальным способом, в данном случае единовременной денежной премией.

Благодаря следующему и последнему в анкете вопросу с вариантами ответов удалось выяснить, в каком случае в процессе работы респонденты могут проявить инициативу. Результаты показаны на рисунке 3.

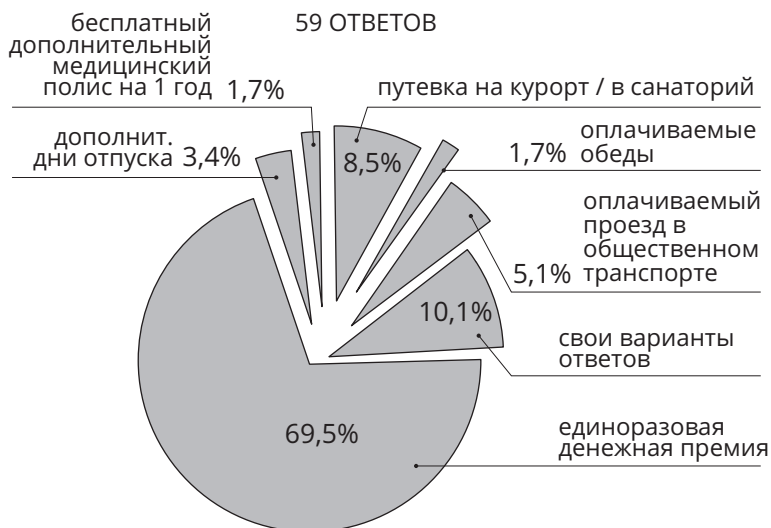


Рис. 2. Результаты ответов на вопрос: «Какие привилегии Вы хотели бы получать по результатам вашей работы за год?»

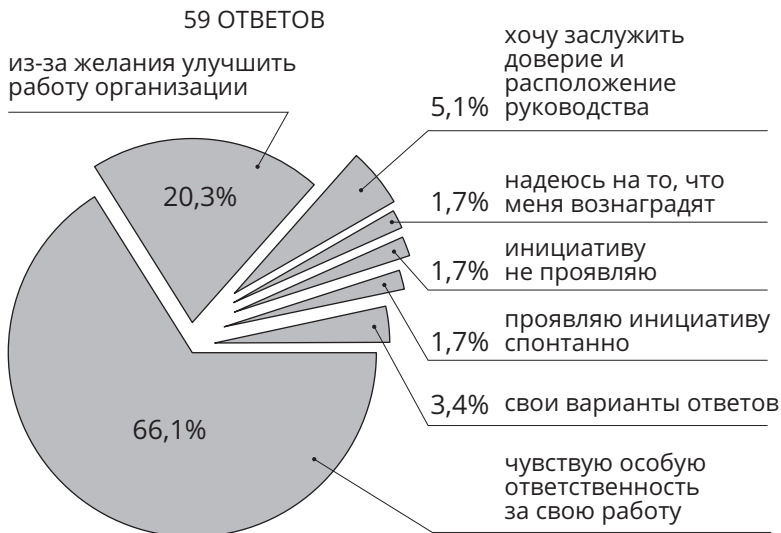


Рис. 3. Результаты ответов на вопрос: «В каком случае в процессе работы Вы можете проявить / проявляете инициативу?»

Большинство респондентов ответили, что проявляют инициативу из-за чувства особой ответственности за свою работу (66,1 %, или 39 чел.) и 20,3 % (12 чел.) из-за желания улучшить работу организации.

Заключение

Результаты исследования показали, что в организации преобладает именно материальный способ стимулирования сотрудников. В большинстве своем сотрудники готовы брать на себя дополнительные задачи и помогать в работе своим коллегам без каких-либо дополнительных вознаграждений, но при этом не оставляют надежду на то, что это не останется незамеченным со стороны руководства.

Данные этого опроса можно взять за основу так называемого виртуального стимулирования, и тем самым можно предположить, что если сотрудников не будут стимулировать, и даже на уровне обещаний, а в случае с данной организацией их стимулируют, они готовы выполнять дополнительные работы в надежде на то, что их труд будет замечен, тем самым они сами себе дают надежду на то, что их будут стимулировать. Таким образом, мы получаем необычный феномен виртуального стимулирования, в котором стимулирования нет, и оно не обещано, но работник сам себе устанавливает преимущества, которые могут когда-нибудь все же наступить в следствие его готовности выполнять дополнительные работы. Феномен, когда люди сами готовы ни за что, просто так работать для поднятия собственного статуса – это и есть виртуальное стимулирование.

Литература

1. Божья-Воля А.А. Особенности оценки и стимулирования результативности деятельности государственных служащих // Актуальные вопросы экономических наук. 2009. № 4–2. С. 22–26.
2. Васильева А.С., Шварцзайд Е.Р. Актуальные проблемы стимулирования трудового поведения персонала на государственной службе // Государственный Советник. 2017. № 1. С. 44–48.
3. Васильева А.С., Шварцзайд Е.Р. Совершенствование системы стимулирования труда государственных служащих // Ars Administrandi. 2013. № 2. С. 59–67.
4. Васильева Е.И., Зерчанинова Т.Е., Ручкин А.В. Проблемы управления человеческими ресурсами в органах государственной власти // Научные

ведомости. Сер.: Философия. Социология. Право. 2015. № 8 (205). Вып. 32. С. 63–71.

5. Васильева Е. И., Зерчанинова Т. Е., Ручкин А. В. Оценка эффективности деятельности государственных служащих // Управленческое консультирование. 2016. № 4. С. 14–26.

6. Ветитнев А. М., Волощук П. В. Система оценки эффективности государственных гражданских служащих: анализ Российской и зарубежной практики // Вестник Поволжского института управления. 2016. № 6 (57). С. 103–110.

7. Добролюбова Е. И., Александров О. В. Стратегическое управление кадровыми ресурсами на государственной службе как инструмент оптимизации их численности // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1. С. 124–140.

8. Добролюбова Е. И., Самоцветова А. М. Современные приоритеты реформы системы материального стимулирования российских чиновников: ориентация на результат // Среднерусский вестник общественных наук. 2017. Т. 12. № 1. С. 137–147.

9. Зайцева Т. В. Материальное стимулирование государственных служащих в условиях ограниченного бюджетного финансирования // Вопросы государственного и муниципального управления. 2016. № 4. С. 179–196.

10. Ионина М. Б., Немцова Н. В. Проблемы эффективности материального стимулирования труда муниципальных служащих (на примере г. Омска) // Вестник Омского университета. Сер.: Экономика. 2017. № 2 (58). С. 106–116.

11. Кононов Е. В. Применение опыта Великобритании в сфере оценки

и стимулирования труда государственных служащих // Зарубежный опыт. 2011. № 20 (227). С. 59–64.

12. Ладыгин В. В. Вопросы эффективности современных методов стимулирования государственных служащих // Вопросы государственного и муниципального управления. 2011. № 4. С. 16–27.

13. Панина О. В., Ядоян В. О. Повышение эффективности государственного управления путем стимулирования труда государственных служащих // Вестник Университета. 2014. № 8. С. 71–74.

14. Пилюгина Т. А., Киселева О. В. Факторы стимулирования профессиональной деятельности государственных служащих как средство повышения эффективности государственной службы // Государственное управление. Электронный вестник. 2013. Вып. 40. С. 32–40.

15. Рогов И. И. Совершенствование мотивации государственных служащих в современной России // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2014. № 1. С. 83–86.

16. Тищенко Е. Н. Состав и соотношение стимулирующих элементов оплаты труда государственных служащих в Российской Федерации // Вопросы государственного и муниципального управления. 2012. № 4. С. 160–168.

17. Томаев Б. И. Анализ особенностей мотивации и стимулирования государственных и муниципальных служащих Российской Федерации // Вестник экспертного совета. 2016. № 2 (5). С. 108–112.

18. Чекин М. А., Гуляева Ю. А. Анализ практики разработки и применения системы материального стимулирования государственных гражданских служащих за достижение ими

установленных показателей эффективности // Вопросы государственного и муниципального управления. 2011. № 4. С. 5–15.

19. Шарин В. И. Проблемы формирования мотивации в системе государственной гражданской службы Российской Федерации // Известия УрГЭУ. 2014. № 3 (53). С. 62–68.

20. Эренраут Е. В. Стимулирование труда государственных служащих // Международный научный журнал «Символ науки» 2017, № 03–1, С. 154–156.

21. McGregor D. The human side of enterprise. N.Y.: McGraw-Hill, 1960.

Бумажная работа и выгорание молодых специалистов кадровых служб государственных организаций (Paper work and burn out of young specialists in the personnel service)

Аннотация: В статье рассматривается проблема выгорания молодых специалистов кадровых служб государственных организаций. Для выявления причины профессионального выгорания было проведено эмпирическое исследование. Результаты исследования показали, что молодые специалисты по управлению кадрами, выполняя монотонную бумажную работу, быстрее теряют интерес к профессии в целом, так как это не способствует их профессиональному развитию.

Ключевые слова: молодые специалисты государственных организаций; мотивация государственных служащих; бумажная работа; профессиональное выгорание.

Abstract: The article examines the problem of burnout of young specialists in personnel services of state organizations. To determine the cause of professional burnout, an empirical study was conducted. The results of the research showed that young specialists in personnel services, performing monotonous paper work, lose their interest to the profession as a whole, as this does not contribute to their professional development.

Key words: young specialists of state organizations; motivation of civil servants; paper work; professional burnout.

Профессиональное выгорание является одной из наиболее распространенных причин разочарования в выбранной профессии для молодого специалиста. Под этим термином подразумевается состояние физического, эмоционального, умственного истощения [3]. Факторы, вызывающие выгорание, группируются в два больших блока: организационные факторы и индивидуальные характеристики работника [1]. Склонность молодых специалистов к выгоранию объясняется эмоциональным шоком, который они испытывают при столкновении

с реальной действительностью, часто не соответствующей их ожиданиям [2].

Вопросы, относящиеся к выгоранию молодых специалистов непосредственно в кадровой службе, связываются с функциональными обязанностями, в которых основной акцент делается на работе с большим объемом документации и ведении кадрового делопроизводства. Изучение реальной мотивации молодых специалистов для работы в кадровой службе будет способствовать выявлению причин профессионального выгорания и поиску оптимальных решений для дальнейшего карьерного развития специалиста отдела кадров.

На сегодняшний день исследователями выделяется большое количество теоретических подходов к проблеме мотивации труда, объясняющих разные аспекты трудового поведения работников. Например, в теории поколений Н. Хоува и В. Штрауса американские ученые-социологи выдвинули идею о том, что у ровесников, как правило, схожие интересы и ценности, соответственно, им можно предложить стимулы, которые имеют объединяющие аспекты. Была проведена классификация работников по возрастам. Молодые специалисты относятся к поколению «Y», у которых основными ценностями являются оптимизм, общительность, самоуверенность, готовность к изменениям, а основной мотивацией в работе служат возможность карьерного роста и конкурентная среда [5].

Важный вклад в исследование мотивации труда внесли Р. Хэкмен и Г. Олдхэм своей теорией характеристик работы. Они предложили пять основных аспектов, определяющих мотивационный потенциал при выполнении поставленных задач: разнообразие заданий, индивидуальность, значимость, возможность самостоятельного принятия решений, получение обратной связи от руководства [4]. Таким образом, данная теория показывает, что если эти характеристики присутствуют в работе, то они делают мотивацию сотрудника сильнее, а результаты и качество его труда значительно выше.

При всех преимуществах данных теорий в современных условиях они не соответствуют запросу на удержание молодых специалистов в кадровой службе.

Гипотеза, положенная в основу исследования, заключается в том, что главной причиной низкой мотивации

и профессионального выгорания молодых специалистов, работающих в кадровых службах государственных организаций, выступает то обстоятельство, что основной функциональной обязанностью в кадровой службе является монотонная бумажная работа.

Тем самым функциональные обязанности кадровой службы противоречат теории поколений Н. Хоува и В. Штрауса, которая определяет поколение «Y» как амбициозных специалистов, у которых мотиваторами являются динамика в работе и возможность продвижения по карьерной лестнице.

Проблемы, связанные с профессиональным выгоранием, широко исследовались как отечественными, так и зарубежными авторами. Обзор литературы показывает, что, с одной стороны, все источники далеки от моей гипотезы, так как принципиально важным их отличием является то, что профессиональное выгорание не рассматривается в контексте функциональных обязанностей молодых специалистов в кадровой службе. Но, с другой стороны, есть ряд исследований, в которых описаны мотивационные факторы в профессиональной деятельности и гипотезы этих исследований несколько схожи с моей гипотезой, главным образом, основными принципами.

В некоторых работах исследователи рассматривают вопросы, связанные с мотивацией специалистов поколения «Y», выделяя основные факторы, которые препятствуют профессиональному выгоранию [6; 10; 13]. Авторы считают, что многообразие задач, уровень дохода, социальное признание, повышение уровня квалификации, карьерный рост – основные критерии необходимые для успешной профессиональной деятельности специалиста на старте карьеры. Выдвинутые гипотезы в этом кластере источников наиболее близки к нашей гипотезе в том, что в них также проводится анализ мотивации в работе для молодежи. Однако в этих источниках совсем не рассматривается профессиональная деятельность молодых специалистов именно в кадровой службе, что в моем исследовании является принципиально важным моментом.

В другой группе источников представлены авторы, которые занимаются вопросами устойчивости к профессиональному выгоранию [1; 7; 12; 15]. Для избежания профессионального выгорания молодого специалиста важным являются его

личностные характеристики, такие как энергичность, энтузиазм в работе, активная жизненная позиция, а также удовлетворенность собственными результатами работы. Гипотезы данных исследований, как и в предыдущем кластере, не включают в себя специфику функциональных обязанностей непосредственно кадровой службы.

Еще в одной группе источников описаны факторы, которые могут послужить вспомогательным инструментом при борьбе с профессиональным выгоранием [3; 8; 14; 16; 17]. Учитываются особенности характера и возраст сотрудника, а также способности к восприятию новой информации. Эти исследования в большей мере относятся к ценностным ориентациям поколения «Y» и не рассматривают конкретно проблематику выгорания специалистов.

Следующая группа источников далека от нашей гипотезы, потому что в них недостаточно рассмотрены вопросы, связанные с профессиональным выгоранием молодых специалистов, а причины этого феномена описаны достаточно обобщенно, без акцентирования на той или иной сфере деятельности [4; 5; 9; 11; 20].

Также есть источники, которые базируются на системном методе обоснования гипотезы [2; 19]. В одном из них авторы исследуют состояние и перспективы изучения проблемы профессионального выгорания в рамках системогенетического подхода, в другом – ключевой проблемой является незащищенность в сфере труда, которая оказывает значительное влияние на уровень профессионального выгорания. Эти гипотезы отличаются от моей как методом обоснования, так и тем, что в них описываются другие причины, способствующие профессиональному выгоранию, не соотносящиеся с бумажной работой и функциональными обязанностями кадровика в целом.

При обосновании выдвинутой гипотезы будет использоваться метод, который базируется на опросе через социальные сети (Facebook, ВКонтакте) молодых специалистов-кадровиков. Опрос создан на платформе систем Google и включает в себя 18 вопросов, касающихся причин профессионального выгорания специалистов кадровых служб в государственных организациях. Анализ полученной статистической информации позволит понять реальную причину профессионального выгорания молодых специалистов, работающих в кадровых службах.

Это означает, что с учетом использованного метода наша гипотеза будет переформулирована следующим образом. Анализ статистических данных, полученных путем опроса через социальные сети молодых специалистов кадровых служб государственных организаций, с высокой степенью достоверности должен показать, что главной причиной низкой мотивации и профессионального выгорания молодых специалистов выступает то обстоятельство, что основной функциональной обязанностью в кадровой службе является монотонная бумажная работа.

В исследовании, которое проводилось с помощью рассылки онлайн-анкет, приняло участие 40 молодых специалистов-кадровиков, работающих в государственном секторе.

Первые вопросы анкеты касались самого факта занятости молодых специалистов в кадровой сфере. На этот вопрос утвердительно ответили все респонденты (см. диаграмма 1). Однако только 28 специалистов (68,3%) ведут кадровое делопроизводство, для 12 респондентов (31,7%) данный вид деятельности не входит в функциональные обязанности (см. диаграмма 2). Вопрос «Испытываете ли Вы трудности при работе с КДП?» показал, что 9 респондентов испытывают сложности, работая с кадровым делопроизводством, 21 респондент ответил отрицательно, 10 – затрудняются ответить (см. диаграмма 3).

Далее следует вопрос «Были ли Вы изначально готовы к бумажной работе?». Подавляющее большинство – 27 респондентов

Диаграмма 1

1. Работаете ли вы в кадровой сфере?

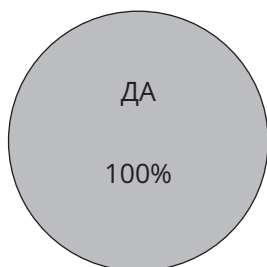
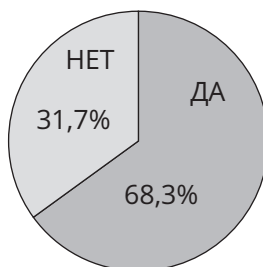


Диаграмма 2

2. Входит ли в Ваши обязанности работа с кадровым делопроизводством?



(67,5 %) – ответили утвердительно, 10 респондентов (27,5 %) изначально не были готовы к бумажной работе, 3 респондента (5 %) затрудняются ответить (см. диаграмма 4).

На вопрос «Интересно ли Вам заниматься кадровым делопроизводством?» 56,1 % респондентов (22 чел.) ответили отрицательно, 31,7 % (13 чел.) – испытывают интерес к ведению кадрового делопроизводства, 12,2 % (5 чел.) – затрудняются ответить (см. диаграмма 5). Большинство (90,2 %, или 37 чел.) опрошенных молодых специалистов кадровых служб указали, что режим многозадачности на рабочем месте для них предпочтительней, и только 3 респондента (9.8 %) указали, что

Диаграмма 3

3. Испытываете ли Вы трудности при работе с КДП?

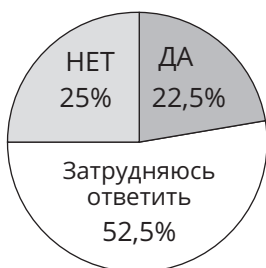


Диаграмма 4

4. Были ли Вы изначально готовы к бумажной работе?



Диаграмма 5

5. Интересно ли заниматься кадровым делопроизводством?

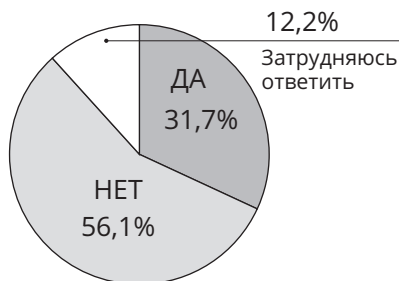


Диаграмма 6

6. На рабочем месте для вас предпочтительней...

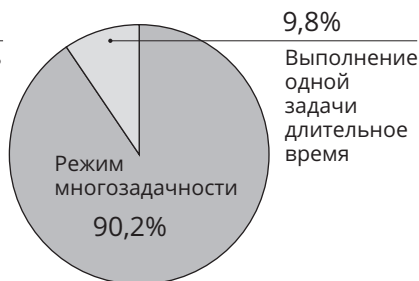


Диаграмма 7

7. Мотивирует ли Вас работа с КДП к дальнейшему профессиональному развитию?

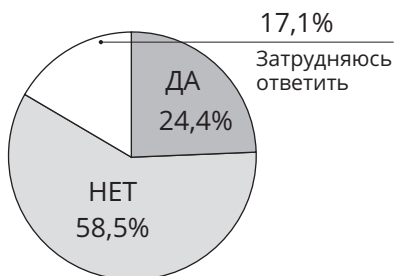


Диаграмма 8

8. Испытываете ли Вы на своем рабочем месте постоянные физические или психологические нагрузки?

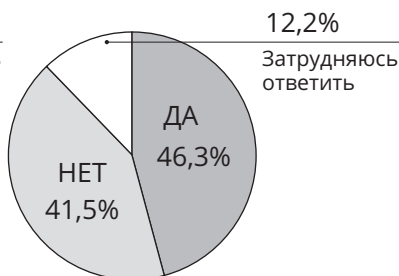


Диаграмма 9

9. Как часто Вы сталкиваетесь с бумажной работой?

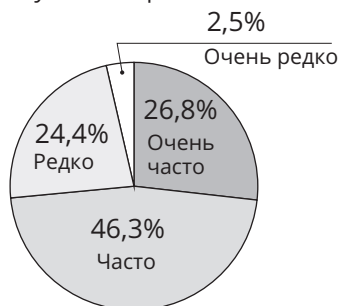
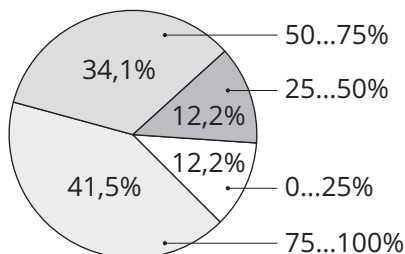


Диаграмма 10

10. Сколько времени в день занимает у Вас бумажная работа?



предпочитают выполнять одну задачу длительное время (см. диаграмма 6).

Вопрос «Мотивирует ли Вас работа с КДП к дальнейшему профессиональному развитию?» наглядно показывает, что для 58,5 % (24 чел.) работа с КДП не вызывает желания профессионально развиваться, 10 респондентов (24,4 %) ответили утвердительно, 6 из общего количества опрашиваемых (17,1 %) не могут точно ответить на этот вопрос (см. диаграмма 7).

На вопрос «Испытываете ли Вы на своем рабочем месте постоянные физические или психологические перегрузки?»

Диаграмма 11

11. Считаете ли Вы, что выполнение бумажной работы развивает Ваши профессиональные навыки и компетенции?

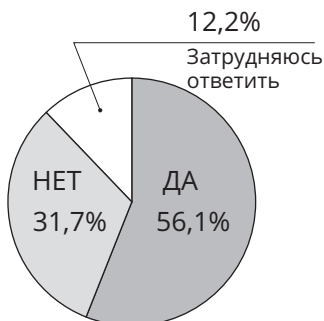


Диаграмма 12

12. Нравится ли вам выполнять бумажную работу?

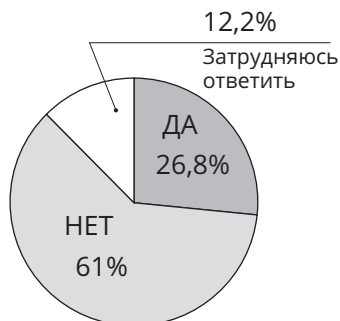


Диаграмма 13

13. Обучались ли Вы кадровому делопроизводству?

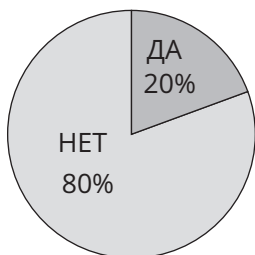
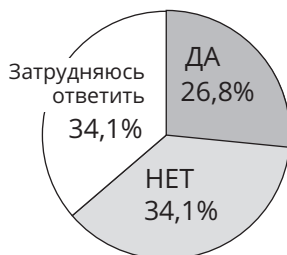


Диаграмма 14

14. Сменили бы Вы сферу деятельности, если бы предоставлялась возможность?



респонденты разделились почти поровну (см. диаграмма 8). И только 5 респондентов затрудняются с ответом.

Следующие вопросы анкеты связаны с количеством бумажной работы у кадровиков в течении рабочего дня. Респондентам было предложено выбрать один из вариантов ответа. Полученные результаты свидетельствуют о том, что специалисты кадровых служб часто сталкиваются с бумажной работой. Так ответили 46,3% респондентов (19 чел.). «Очень часто» с бумажной работой сталкивается 26,8% специалистов кадровых служб. Те респонденты, которые редко сталкиваются с бумажной работой,

Диаграмма 15

15. Есть ли на Вашей должности возможность для карьерного роста?

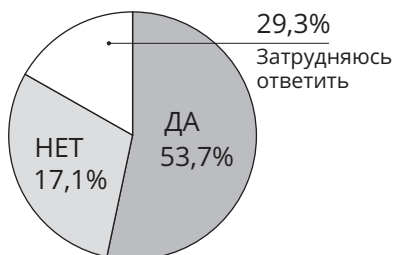


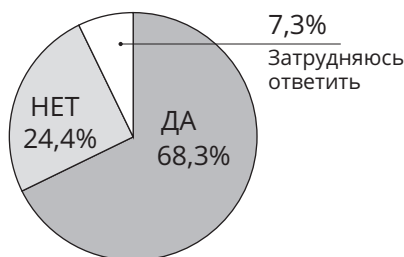
Диаграмма 16

16. Удовлетворены ли Вы результатами своей работы?



Диаграмма 17

17. Оправдались ли Ваши ожидания о нынешнем месте работы с момента Вашего трудоустройства?



составляют 24,4 % (см. диаграмма 9). На следующем графике показано процентное соотношение времени, затрачиваемое специалистами кадровых служб на бумажную работу (см. диаграмма 10).

Одним из ключевых является вопрос, связанный с развитием профессиональных навыков и компетенций при выполнении бумажной работы. 56,1 % респондентов считают, что выполнение бумажной работы не способствует их профессиональному развитию. По мнению 31,6 % респондентов, бумажная работа развивает их навыки и компетенции. Оставшаяся часть респондентов затрудняется с ответом на этот вопрос (см. диаграмма 11).

Далее респондентам предстояло ответить на вопрос, касающийся их отношения к бумажной работе. Опрос показал, что 25

респондентов (61 %) считают данную функциональную обязанность неинтересной, для 11 респондентов (26,8 %) ведение КДП представляет интерес, 4 респондента затрудняются ответить (см. диаграмма 12).

Следующий вопрос касался обучения кадровому делопроизводству до трудоустройства. 80 % респондентов ответили, что не изучали КДП до выхода на нынешнее место работы. Оставшиеся 20 % респондентов изучали кадровое делопроизводство прежде, чем приступили к работе (см. диаграмма 13).

Также в анкету был включен вопрос относительно смены сферы деятельности в случае, если бы представилась такая возможность. 10 респондентов (26,8 %) ответили, что готовы были бы поменять свою специализацию, 16 респондентов (34,1 %) продолжили бы работать в данной сфере. Затруднительно ответить на этот вопрос оказалось 14 респондентам (34,1 %) (см. диаграмма 14).

На вопрос «Есть ли на Вашей должности возможности для карьерного роста?» 22 респондента (53,7 %) ответили, что они видят перспективы дальнейшего продвижения по карьерной лестнице, для 11 респондентов – не представляется возможным карьерное продвижение. При этом 6 (17,1 %) – затрудняются ответить (см. диаграмма 15).

Оценка респондентами результатов своей работы выглядит следующим образом. 28 респондентов (68,3 %) полностью удовлетворены результатами своего труда, 5 респондентов (14,6 %) не довольны, 7 респондентов (17,1 %) не смогли дать точный ответ на этот вопрос (см. диаграмма 16).

Вопрос «Оправдались ли ваши ожидания о нынешнем месте работы с момента Вашего трудоустройства?» показал, что для 28 респондентов (68,3 %) ожидания полностью оправдались, 10 респондентов (24,4 %) ответили отрицательно, 2 респондента (7,3 %) затрудняются ответить (см. диаграмма 17).

Оценивая результаты исследования, можно сделать следующие выводы. Во-первых, для большинства молодых специалистов выполнение бумажной работы является неинтересным занятием. Во-вторых, молодой специалист на рабочем месте предпочитает режим многозадачности, что может свидетельствовать о важности динамических процессов при выполнении своих обязанностей. В-третьих, большая часть респондентов считает, что выполнение бумажной работы никоем

образом не способствует развитию профессиональных навыков и компетенций.

Заключение

Таким образом, результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что выдвинутая в данной статье гипотеза подтвердилась: причиной низкой мотивации и профессионального выгорания молодых специалистов, работающих в кадровых службах государственных организаций, является монотонная бумажная работа.

На основании полученных результатов стоит отметить, что, помимо работы с бумагами и ведения кадрового делопроизводства, кадровикам нужно заниматься такими функциональными обязанностями, как поиск и подбор персонала, адаптация новых сотрудников, мотивация сотрудников организации, разрешение конфликтных ситуаций. Все эти задачи предполагают постоянное взаимодействие с разными людьми. В дальнейшем следует провести исследование для выявления иных причин выгорания молодых специалистов кадровых служб, относящихся к профессиям типа «человек – человек».

Литература

1. Алексеевский А. А. Социально-профессиональная адаптация молодых специалистов: факторы влияния, критерии и показатели // Символ науки. 2015. № 6. С. 344–350.
2. Болдырев А. В., Болдырева Т. А., Тхоржевская Л. В. Маркеры эмоционального выгорания в семантическом пространстве личности // Прикладная юридическая психология. 2015. № 1. С. 81–89.
3. Водопьянова Н. Е., Наумова Т. С. Интрасубъектные факторы устойчивости к профессиональному выгоранию молодых специалистов // Современные исследования социальных проблем. 2015. № 1 (45). С. 148–158.
4. Водопьянова Н. Е., Шестакова К. Н. Позитивный подход к противодействию профессиональному выгоранию // Современные исследования социальных проблем. 2014. № 3. С. 4–23.
5. Клевцова Н. А. Синдром эмоционального выгорания в профессиональной деятельности специалиста // Территория науки. 2015. № 5. С. 63–67.
6. Курапова И. А. Преодоление профессионального выгорания субъекта труда: проблемы и подходы // Вестник Марийского государственного университета. 2015. № 5 (20). С. 74–77.
7. Мандрикова Е. Ю., Горбунова А. А. Взаимосвязь увлеченности работой, личностных ресурсов и удовлетворенности трудом сотрудников //

- Организационная психология. 2012. Т. 2. № 4. С. 2–15.
8. *Неруш Т. Г., Поваренков Ю. П.* Современное состояние и перспективы изучения проблемы профессионального выгорания в рамках системогенетического подхода // Ярославский педагогический вестник. 2013. № 3. Т. II. С. 201–207.
9. *Неруш Т. Г., Поваренков Ю. П.* Профессиональное выгорание как деструктивная тенденция профессионального развития личности. Саратов: Саратовский гос. социально-экономический ун-т, 2012. 222 с.
10. *Рожавская А. А.* Трансформация подходов к обучению персонала: ценностные ориентации поколения «Y» // Вопросы управления. 2014. № 3. С. 147–154.
11. *Смирнова А. Ю.* Взаимовлияние профессионального выгорания, увлеченности персонала работой и субъективной незащищенности в сфере труда: динамический аспект // Инновационная наука. 2015. № 11. С. 275–279.
12. *Смирнова А. Ю.* Ольденбургский опросник профессионального выгорания: диагностика изменения психического состояния субъекта труда по континууму: увлеченность работой – профессиональное выгорание // Известия Саратовского университета. Сер.: Философия. Психология. Педагогика. 2017. Вып. 3. С. 212–217.
13. *Смирнова И. Е.* Оценка и критерии профессионального выгорания // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2014. № 3 (20). С. 43–47.
14. *Степаненко Е. В.* Факторы профессионального становления молодых специалистов // Научный вестник МГТУ ГА. 2014. № 202. С. 38–46.
15. *Тхагалижокова Л. В.* Мотивационные факторы личности молодого специалиста // Научный журнал КубГАУ. 2012. № 84 (10). С. 2–10.
16. *Avanzi L., Zaniboni S., Balducci S., Fraccaroli F.* The relation between overcommitment and burnout: Does it depend on employee job satisfaction? // Department of Psychology and Cognitive Sciences, University of Trento. 2014. Vol. 27 (4). P. 455–465.
17. *Bissola R.* Generation Y at work: The role of e-HRM in building positive work attitudes (Conference Paper) // Proceedings of the Third European Academic Workshop on Electronic Human Resource Management. 2010. Vol. 570. P. 378–399.
18. *Demerouti E., Mostert K., Bakker A.* Burnout and work engagement: a thorough investigation of the independency of both constructs // Journal of Occupational Health Psychology. 2010. Vol. 15 (3). P. 209–222.
19. *Livne Y., Rashkovits S.* Psychological Empowerment and Burnout: Different Patterns of Relationship With Three Types of Job Demands // International journal of stress management. 2018. № 25 (1). P. 96–108.
20. *Zaniboni S., Truxillo D. M., Fraccaroli F.* Differential effects of task variety and skill variety on burnout and turnover intentions for older and younger workers // European Journal of Work and Organizational Psychology. 2013. № 22 (3). P. 306–317.

Уровни эффективного контракта в системе высшего образования (The Levels of an Effective Contract in Higher Education)

Аннотация: На основе анализа аналитических отчетов и разработанных мероприятий по внедрению эффективного контракта в вузах выделяются недоработки, связанные в первую очередь с уникальной стратегией самих вузов. Основной целью данной стратегии должно стать повышение общего рейтинга вуза. Обосновывается, что высокий уровень качества обучения в системе высшего образования напрямую зависит от целенаправленного повышения определенных рейтинговых показателей, а пути их достижения каждый вуз должен выбирать для себя сам.

Ключевые слова: международный рейтинг высшего образования; государственный вуз; эффективный контракт в вузе; оценка качества высшего образования.

Abstract: Based on the analysis of analytical reports and the developed procedures for the implementation of an effective contract, the shortcomings, associated primarily with the unique strategy of the university itself, are highlighted. The main goal of this strategy should be to increase the overall rating of the university. It is substantiated that the high level of quality of education in the system of higher education directly depends on a targeted increase in certain rating indicators, and the way to achieve them is chosen by each university itself.

Key words: international rating of higher education; public higher education institutions; effective contract of the institution; quality assessment in higher education.

Фундаментом формирования научных знаний любого государства являются высшие учебные заведения. Качество этого фундамента напрямую зависит от государственного регулирования сектора высшего образования. На сегодняшний день сложившаяся ситуация в российской системе образования требовала принятия новых управленческих решений и создания инновационных инструментов совершенствования качества

образовательных услуг. Решение этой проблемы является не только приоритетным, но и стимулирующим процессом в педагогической, исследовательской, научной деятельности и в развитии самоуправления высшего учебного заведения.

Современная государственная стратегия одной из структурных областей образования – высшего образования – совпадает с национальными интересами страны и, прежде всего, направлена на попытку обеспечить население качественными образовательными услугами.

Одним из инструментов государственного регулирования по совершенствованию системы высшего образования стало введение эффективного контракта, согласно которому оказание качественных образовательных услуг основывается на оценке эффективной деятельности преподавателей и научных работников.

Но возникает вопрос, можно ли подобрать единый управленческий подход к процессу оценки эффективности для всех высших учебных заведений в нашей стране на основе единых оценок достижений и показателей труда, применения единой технологии мониторинга, анализа результативности эффективного контракта, или же необходимы различные подходы при реализации данного процесса?

Предварительная гипотеза предлагает применение управленческого подхода, основанного на уровневой зависимости вузов, в частности оценочные показатели эффективного контракта для сильных вузов, в отличие от остальных высших учебных заведений, должны отличаться по качественным и количественным составляющим.

Существует множество научных разработок, которые анализируют различные управленческие подходы в образовании.

Авторы одних научных работ рассматривают внедрение новых управленческих подходов в зависимости от политической и сложившейся экономической ситуации в стране [19; 20], других – основываются на управленческих инновациях [14; 18].

Многие управленческие подходы опираются на анализ показателей эффективности. Такие научные работы [3; 6; 8; 9; 12] в большей степени стимулировали меня к дальнейшему изучению проблемы внедрения эффективного контракта.

Нормативным обоснованием выдвинутой в данной работе гипотезы являются законодательные документы, принятые за последние годы и ориентированные на повышение эффективности образовательных услуг в системе высшего образования.

Основным документом, регламентирующим нововведения в системе высшего образования, является государственная программа [1], которая имеет инновационный характер и стремится отвечать потребностям развития экономики страны. Главными ее особенностями являются:

1. развитие непрерывного и дополнительного образования;
2. модернизация сферы образования в области общественной публичности, взаимообмена материальными, человеческими образовательными ресурсами;
3. повышение качества образования и его доступности для граждан из любого региона;
4. с помощью рейтингового механизма способствовать повышению конкурентоспособности российского образования на международной арене;
5. создать условия для расширения общественного участия в управлении образованием на всех его уровнях.

К 1 сентября 2018 г. во всех государственных университетах и НИИ России будет введен последний этап государственной программы, который должен определять порядок формирования, заключения, исполнения, мониторинга, анализа и оценки эффективности руководителей направлений деятельности, руководителей структурных подразделений, профессорско-преподавательского состава и других категорий работников.

Результатом всех этих процессов является рейтинговый уровень вуза, состоящий из внешних и внутренних оценочных показателей эффективности.

Высокий уровень внешних показателей эффективности высшего учебного заведения – это результат многолетнего труда, основанного на внутреннем мониторинге и анализе работы всех структур образовательного учреждения. Для достижения такого уровня мониторинг внутренней эффективности образовательных учреждений должен строиться на уникальной актуализации оценочных показателей своей деятельности, тесно связанной с целенаправленной стратегией развития этого образовательного учреждения.

На сегодняшний день с проблемой актуализации внутренних оценочных показателей эффективности работников высших учебных заведений сталкиваются многие руководители.

Согласно внедряемой государственной программе, эффективный контракт [1] должен не только стимулировать кадровый потенциал научно-педагогических работников путем повышения их общественного статуса и материального положения, но и давать преподавателям гарантии на стабильность и прозрачность их оплаты труда, создавать условия для личностной реализации своих профессиональных способностей.

Но на практике некоторые руководители высших учебных заведений ссылаются на юридические противоречия, возникающие при внедрении эффективного контракта, тем самым оправдывая свою неорганизованность и нежелание перестраивать многие рабочие процессы.

Анализируя нормативные правовые акты о регулировании эффективного контракта в высшем образовании, доказывается, что юридические проблемы или противоречия в данной области не наблюдаются [12].

Рассматривая управленческие подходы по актуализации оценочных показателей с разных сторон, одни авторы научных работ доказывает прямую их зависимость с показателями самой образовательной организации [4], а другие говорят

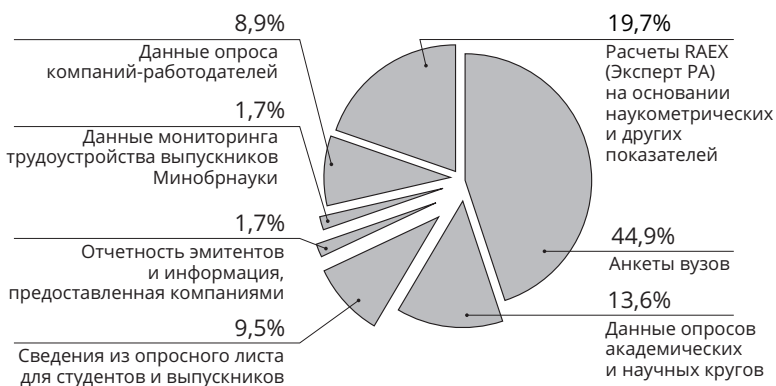


Рис. 1. Суммарные источники критериев рейтинга

о зависимости заработной платы работника вуза от оценки результатов его работы, при этом подчеркивается, что эффективный контракт не является системой материального стимулирования [15].

Многообразие мнений и всестороннее изучение данного вопроса доказывают, что оценка эффективности деятельности сотрудников каждого отдельного вуза является первостепенной управленческой задачей и должна строиться в том числе и на новых трудовых отношениях.

Эффективные управленческие решения по внедрению новых трудовых отношений распространяются как на кадровую службу вуза, так и на структуру найма, которая должна способствовать привлечению лучших преподавателей и стимулированию их к эффективному труду [16]. Стимулом могут являться как инновационные условия для реализации трудового потенциала претендентов, так и привлекательная оплата труда.

В некоторых научных работах анализируются новые трудовые отношения и выявляются возникающие проблемы и качественные недоработки в рассматриваемых областях [7; 10; 13].

Выбор оптимальных управленческих подходов, основанных на достижениях каждого индивида [3], создание инновационных условий [9], соблюдение принципов институционального проектирования [8] – все это должно способствовать эффективному проведению реформ в системе высшего образования.

За последние годы одним из качественных показателей эффективности российских вузов является мнение Рейтингового агентства RAEX (Эксперт РА). По результатам рейтинга «100 лучших вузов России» на 2017 г. некоторые вузы удерживают лидерские позиции уже несколько лет. Остальные вузы, попавшие в рейтинг, занимают средние позиции. Разрыв по оценочным показателям между вузами-«лидерами» и вузами-«середняками» огромен [20].

Сравнивая рейтинговые оценки эффективности работы вузов за последние два года, не должно возникать сомнений в правильности принимаемых управленческих решений.

Субъектами оценки Рейтингового агентства RAEX по разработанным индикаторам (группам) являются разные целевые аудитории: студенты и выпускники, представители академического и научного сообществ, представители компаний-работодателей

(по данным агентства в 2017 г. в опросах приняли участие свыше 30 тыс. респондентов.). Статистические показатели базируются на процентной доле источников информации.

Многие вузы-«лидеры» не уступают свои позиций благодаря научно-технической деятельности, в частности увеличению научных публикаций в международных изданиях, индексу количества цитирований и качеству предоставляемых образовательных услуг, что подтверждает регулярный спрос у работодателей на выпускников этих вузов. Другие вузы в настоящий момент по сложившимся условиям не могут достичь такого уровня.

Из выше сказанного вытекает следующее обоснование выдвинутой гипотезы – это существование у вузов нашей страны различных стартовых условий для развития, которые оказывают негативное влияние на общую картину эффективности всей системы образования. Кроме того, на уровень эффективности напрямую влияют и различные стратегические цели высших учебных заведений нашей страны. Одни вузы ориентированы на то, чтобы занять ведущие позиции в международных предметных рейтингах университетской науки и образования, стратегия других направлена на комплексную модернизацию своей деятельности и вывод учебного заведения на уровень новой формации с использованием новых технологий в своих научных разработках.

Благодаря своему ресурсному обеспечению и потребности в новой образовательной политике, некоторые высшие учебные заведения уже с 2012 г. действовали на опережение т.е. вели работу по актуализации и внедрению новых внутренних оценочных показателей, разрабатывали рейтинговые методики и системы мониторинга деятельности научно-педагогических работников всех структур. У таких вузов продолжается корректировка этой работы и по сегодняшний день. Другие вузы работу по внедрению эффективного контракта ведут только на начальной стадии.

Есть вузы, которые действовали на опережение, имели отличные от «лидеров» условия и стратегии развития, но в 2017 г. улучшили свои позиции в рейтинге на несколько уровней. Одним из таких вузов является Тюменский государственный университет (ТюмГУ). Достижение высоких целевых показателей развития является основным приоритетом системы управления

этого университета. Оно коснулось всех без исключения его структурных подразделений.

Очередное обоснование предложенной гипотезы данной работы основано на анализе кейса ТюмГУ. Собранные данные из аналитических отчетов свидетельствуют о том, что подняться этому вузу в рейтинге в 2017 г. с 96 места на 85 помог применяемый в предыдущий год уникальный управленческий подход, строящийся на организационных изменениях, таких как:

- 1) активная деятельность в технологических инновациях;
- 2) применение новых индивидуальных показателей функционирования;
- 3) переход на новые виды двусторонних контактов;
- 4) эффективное распределение должностных функций, обязанностей и квалификационных требований к каждому сотруднику;
- 5) внедрение оценочных рейтинговых показателей работников всех структур вуза.

Для дальнейшего приближения к лидерским позициям в рейтинге ТюмГУ необходимо усилить работу по следующим показателям.

1. Уровень качества образования. Он в течение двух последних лет остается неизменным. Данный показатель рейтинга состоит из индикаторов:

- «уровень преподавания»;
- «международная интеграция»;
- «востребованность среди абитуриентов»;
- «ресурсное обеспечение».

Для этого необходимо скорректировать стратегию развития на улучшение вышеперечисленных индикаторов, в том числе и путем тесного сотрудничества с работодателями разных областей, выпуская востребованных специалистов.

2. Научно-исследовательская активность. В 2017 г. она снизилась на 8 % по сравнению с 2016 г. Это можно объяснить в том числе и уменьшением количественного индекса публикаций и, соответственно, цитируемости, так как требования вуза по публикациям были ограничены только научными изданиями Scopus.

Именно применяемые рейтинговым агентством RAEX (Эксперт РА) методологические подходы к оцениванию эффективности вузов нашей страны стимулирует руководство всех

учреждений в системе высшего образования к активному переосмотру своего стратегического развития. Данное направление побуждает актуализировать изменения не только в педагогических, научных, но и в структурных областях вуза.

Заключение

Все выше сказанное доказывает, что применение одинаковых оценочных показателей эффективного контракта для всех высших учебных заведений нашей страны невозможно по экономическим и социальным факторам, т.е. практическая реализация эффективного контракта кроме соблюдения предложенных условий и процессов должна учитывать и уровневую составляющую определенного вуза. Вузам, которые не занимают лидирующие позиции, необходимо вести работу по актуализации собственных уникальных эффективных инструментов по внедрению государственной программы в образовательной сфере, а не ограничиваться адаптацией уже предложенных внутренних оценочных показателей к своим условиям. В противном случае эффективный контракт не будет реализован в полной мере, а вузы среднего уровня не смогут максимально повысить свой рейтинг.

Кроме того, существует мнение, что на рейтинговую составляющую напрямую влияет профильная направленность вуза. Данная гипотеза это отрицает, так как такая закономерность прослеживалась до 2014 г., в тот период, когда востребованность экономических специальностей была на долю выше. Это объясняется в том числе и увеличением интереса абитуриентов к сфере экономики в предыдущие годы из-за потенциально быстрой перспективы карьерного роста, но развитие государственной поддержки цифровой экономики и технического прогресса дало толчок к увеличению востребованности технических вузов, что изменило отношение абитуриентов к получению технического образования.

В настоящее время лидерские позиции занимают как вузы экономической направленности (Высшая школа экономики – 6 место), так и вузы технической направленности (Московский физико-технический институт занимает 2 место). Поэтому влияние профиля вуза на оценочные показатели эффективного контракта не оказывает в данном случае существенную роль.

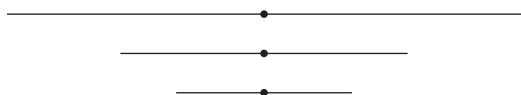
Литература

1. Распоряжение Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190-р «Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы» // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_138313/ (дата обращения: 29.04.2018).
2. Распоряжение Правительства РФ от 30 декабря 2012 г. № 2620-р «Об утверждении плана мероприятий (“дорожной карты”) “Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки”» (утратил силу) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140254/ (дата обращения: 29.04.2018).
3. Алчиан А., Демсец Х. Производство, информационные издержки и экономическая организация // Истоки. М.: ИД ГУ-ВШЭ, 2004. С. 166–207.
4. Аздаева И. А. Эффективный контракт в образовании // Все для администратора школы. 2016. № 7. С. 18–29.
5. Бертон Р. К. Создание предпринимательских университетов. М.: Изд-во ГУ ВШЭ, 2011. 240 с.
6. Бьядовский Т. Т. Кадровый вопрос и переход к эффективному контракту в секторе государственных исследовательских организаций // Сибирская финансовая школа. 2016. № 4 (117). С. 161–171.
7. Кузьминов Я. Академическое общество и академические контракты: вызовы и ответы последнего времени // Контракты в академическом мире / под ред. М. М. Юдкевича. М.: ИД НИУ ВШЭ, 2011. С. 13–30.
8. Курбатова М. В., Левин С. Н. Эффективный контракт в системе высшего образования РФ: теоретические подходы и особенности институционального проектирования // Журнал институциональных исследований. 2013. Т. 5. № 1. С. 55–80.
9. Ломов А. И. Эффективный контракт и трудовой договор: найди десять отличий // Журнал руководителя управления образованием. 2014. № 3. С. 28–37.
10. Олейников А. А. Эффективный контракт в сфере образования // Молодой ученый. 2016. № 24. С. 361–364.
11. Постников С. Н., Андриенко А. В. Эффективный контракт в вузе: практика реализации // Высшее образование в России. 2015. № 5. С. 37–45.
12. Танасейчук Я. В. Эффективный контракт в образовании // Актуальные вопросы юридических наук: материалы III Междунар. науч. конф. Чита: Изд-во Молодой ученый, 2017. С. 111–114.
13. Чучкалова Е. Н., Лордкипанидзе М. Г., Лапина С. Н. Некоторые проблемы введения эффективных контрактов в высших учебных заведениях // Экономика труда ЭкС. 2017. № 3. С. 13–21.
14. Юдкевич М., Альтбах Ф. Мобильность в XXI веке: роль международных преподавателей // Международное высшее образование. 2017. № 90. С. 13.
15. Контракты в академическом мире / сост. и науч. ред. М. М. Юдкевич. М.: ИД Высшей школы экономики, 2011. 392 с.

16. Юдкевич М. Как платят профессорам? Глобальное сравнение систем вознаграждения и контрактов. М.: ИД Высшей школы экономики, 2012. 439 с.
17. 100 лучших вузов России // Рейтинговое агентство RAEX. URL: https://raexpert.ru/rankings/vuz/vuz_2017 (дата обращения: 29.04.2018).
18. Dequech D The New Institutional Economics and the theory of behaviour under uncertainty // Article in Journal of Economic Behavior & Organization. 2006. February. P. 109–131.
19. Wolak J. T., Calvin K. May Managing Risk with Effective Contract Provisions // The Metropolitan Corporate Counsel. 2014. P. 47–63.
20. Hanson P., Teague E. Liberal Insiders and Economic Reform in Russia // Russia and Eurasia January. 2013. P. 14–31.

Часть 2

МОТИВАЦИЯ, ИМИДЖ, ПРЕСТИЖ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ



Мотивы служебного поведения и их влияние на эффективность деятельности государственных служащих (Motives of Service Behavior and their Impact on the Effectiveness of Civil Servants)

Аннотация: В настоящее время оценка персонала, включая его качественные характеристики, является актуальным направлением управления персоналом не только в частном секторе, но и в государственном управлении. Однако при проведении оценки сотрудников государственных органов акцент делается исключительно на квалификационных характеристиках служащих, отражающих профессиональный уровень их подготовки, при этом упускаются из виду их качественные характеристики. Проведенный опрос позволил не только выявить мотивы поступления на службу, но и посмотреть, как эти внутренние убеждения личности чиновника связаны с удовлетворенностью внешними факторами в государственных организациях. В результате проведенного мониторингового исследования удалось частично подтвердить утверждение Дж. Перри о том, что мотивация служения обществу положительно влияет на эффективность деятельности государственных служащих.

Abstract: The assessment of personnel, including on the basis of its qualitative characteristics, is today a topical area of personnel management, not only in private sector enterprises, but also in public administration bodies. However, when measuring the efficiency of a civil servant, researchers put the emphasis exclusively on the employee's qualifications that reflect their professional level. At the same time, qualitative characteristics are neglected. The conducted survey not only revealed the motives for entering the service, but also showed how the official's motives are related to the satisfaction with external factors in state organizations. As a result of this monitoring study, the Perry's statement that public service motivation (PSM) positively affects the effectiveness of civil servants was partially confirmed.

Ключевые слова: эффективность государственной службы; измерение эффективности государственного служащего; мотивация общественного служения; управление человеческими ресурсами в государственном секторе; повышение эффективности государственного сектора.

Key words: public service effectiveness; efficiency measurement of a civil servant; public service motivation; human resource management in the public sector; improving public sector performance.

Для создания современных механизмов преодоления нынешнего кризиса государственного управления, способных своевременно реагировать на новые задачи государственно-административного уровня управления, требуется профессионально-квалифицированный состав кадров, мотивированных на государственную службу [4]. Однако трудовая сфера государственной службы имеет ряд специфических особенностей [13], именно поэтому природа мотивации государственного служащего заметно отличается от мотивации труда работника, занятого в другой сфере деятельности, например, коммерческой. По этой причине с началом развития теории мотивации служения обществу [26] стали изучать индивидуальную предрасположенность человека реагировать своим поведением на мотивы в основном в государственных учреждениях и организациях [25] и выделили мотивационную структуру работников государственного сектора [24]. При этом мотивация на государственной службе определялась исключительно в русле служения интересам общества как сила, которая побуждает отдельных личностей делать что-то значимое на государственной службе [16], или как общее альтруистическое действие государственных служащих, направленное также на удовлетворение интересов групп людей, общества, государства, нации или всего человечества [27]. Позже в рамках мотивационной теории выявили некоторые закономерности, в том числе в части влияния мотивов на показатели индивидуальной работы и, соответственно, на производительность [23].

Последние научные публикации как отечественных [22], так и зарубежных исследователей [29] подтверждают влияние PSM на выбор занятости в государственном секторе, который

не всегда соответствует мотиву служения обществу, а скорее смещается в сторону служения государству. Будучи достаточно обсуждаемой концепцией в области государственного управления [28], PSM предлагается использовать и на практике в качестве инструмента отбора и повышения эффективности работы персонала [19].

Наиболее распространенной и проверенной в свое время на практике является выделенная Дж. Перри мотивационная структура личности государственного служащего, которая состоит из трех категорий ее образующих мотивов: 1) рациональные, 2) основанные на соблюдении установленных правил и 3) аффективные [25]. Последняя категория мотивов есть не что иное, как внутренние убеждения личности служащего в том, что его причастность к исполнению государственного долга, обеспечению защиты интересов людей, любовь к родине и доблесть имеют социальную значимость. Однако в соответствии с подходом Дж. Перри, PSM – это набор убеждений, ценностей и установок, выходящий за рамки собственных интересов личности или той организации, где индивид осуществляет свою деятельность, и относящийся к интересам большего политического субъекта, который и мотивирует людей действовать соответствующим образом всякий раз, когда это необходимо [24]. Соглашаясь с этим определением PSM, целесообразно предположить, что именно внутренние убеждения личности, основанные на желании работать в государственном секторе, потому что осуществление такой деятельности может принести пользу обществу, являются самыми значимыми при выборе профессии государственного служащего. А значит, степень удовлетворенности внешними факторами в государственном органе будет напрямую зависеть от соответствующих им внутренних убеждений личности чиновника. В связи с этим следует хотя бы частично проверить на практике одно из базовых положений теории PSM, которое гласит, что в государственных организациях PSM положительно влияет на показатели индивидуальной работы [23].

В последнее время в литературе все больше внимания уделяется вопросам мотивации, стимулирования, анализу факторов, влияющих на выбор работы в государственном секторе, удовлетворенности работой и управлению по результатам (УПР).

Также особое внимание уделяется личностным характеристикам самих служащих. Несмотря на то, что авторы в основном предпочитают использовать верификационный метод исследования, гипотезы, выдвинутые ими, и, соответственно, полученные ими результаты разнятся в зависимости от рассматриваемых вопросов в сфере управления кадрами.

В исследованиях, посвященных анализу мотивов, которыми руководствуются госслужащие, с одной стороны, выявленная структура мотивов позволяет значительно улучшить систему их стимулирования [6], а с другой – она в большей степени определяет их деятельность [21]. При этом доказано, что государственным служащим в целом свойственен высокий уровень трудовой мотивации и исполнительской дисциплины безотносительно к оплате труда и карьерным связям [3], так как применение любых мотивационных факторов (материальных или нематериальных) не даст желаемых результатов, пока государственные служащие сами не осознают, что их работа действительно необходима и востребована в обществе [10].

В отношении следующего предмета исследования – стимулирования – одни авторы уверены, что правильно выбранная система стимулов способна повысить эффективность деятельности государственных гражданских служащих [11]. Другие замечают, что гарантии государственных гражданских служащих, используемые в качестве стимулирующего фактора повышения эффективности их деятельности, в настоящее время такие функции не выполняют [8]. Существующая норма о государственных гарантиях, прописанная в Федеральном законе от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 28 декабря 2017 г.) «О государственной гражданской службе Российской Федерации», в части применения их с целью повышения мотивации эффективного исполнения государственными гражданскими служащими своих должностных обязанностей на сегодняшний день уже не дает желаемых результатов.

Практика внедрения УПР положительно сказывается на организационных характеристиках и положительно влияет на уровень удовлетворенности сотрудников своей работой [9], и чем сильнее «любовь к деньгам» у государственных гражданских служащих, тем в большей степени их мотивация служения обществу связана с удовлетворенностью работой [5]. При этом

УПР тесно связано с мотивацией, а не с удовлетворенностью, как указано в рассматриваемых статьях. Значит, существует необходимость внедрения системы мотивации по результатам деятельности и в Проекте Указа Президента РФ «О федеральной программе «Развитие государственной службы Российской Федерации (2015–2018 годы)» как раз об этом говорится.

Большинство исследователей склонны полагать, что на выбор работы в государственных органах в большей степени влияют предпочтения самой личности [15; 17; 19; 20; 22; 29], которые формируются еще при получении специализированного высшего образования и которые в дальнейшем можно использовать с целью отбора и повышения эффективности работы персонала. Согласно некоторым исследованиям личностные характеристики государственного служащего уже сами по себе определяют его практическую деятельность и впоследствии влияют на профессиональное развитие [7; 18]. Вместе с тем те, кто в течение своей карьеры демонстрируют высокую культуру «служения обществу», на самом деле являются менее эффективными работниками по сравнению с теми, для кого идеалы «служения обществу» не являются приоритетными [14]. Однако важно понимать, что не только личностные характеристики государственного служащего и призвание служить обществу и государству влияют на эффективность деятельности, а есть и другие факторы, например, социально-психологический климат в коллективе, профессионализм руководителя, да и сама организация профессиональной среды вплоть до организации рабочего места [7]. Поэтому при анализе следует учитывать, как соотносятся мотивы поступления на государственную службу с уровнем удовлетворенности внешними факторами в организации. Кажется, что самый простой способ – это опрос, количественный анализ результатов которого поможет выявить внутренние мотивы чиновников, а регрессионный анализ данных покажет, что степень удовлетворенности внешними факторами в государственном органе напрямую зависит от соответствующих им внутренних побуждений личности чиновника.

Опрос проводился в сентябре 2016 г. на базе крупного столичного вуза с привлечением к участию государственных и муниципальных служащих, являвшихся слушателями одной из программ повышения квалификации. Для проведения опроса

использовалась специально разработанная автором анкета, которая включала в себя блок вопросов, касающихся социально-демографических характеристик респондента, а также вопросы, направленные на выявление внутренних мотивов чиновников и внешних факторов их удовлетворенности. Второй блок вопросов был составлен по принципу балльной оценки, где 1 – «в минимальной степени», а 5 – «в максимальной степени», и включал два вопроса с пятью позициями, которые необходимо было ранжировать. Один из вопросов был посвящен принятию решения относительно начала или продолжения карьеры на государственной гражданской или муниципальной службе и включал следующие способствующие принятию такого решения факторы: зарплата, стабильность, желание работать в государственном секторе (служить обществу), престижность профессии и возможность проявить себя. Во втором вопросе было предложено оценить уровень удовлетворенности работой, продвижением по службе, оплатой труда, начальником и организацией в целом.

Всего в опросе приняли участие 302 респондента из различных субъектов Российской Федерации, в выборку же вошли ответы 219 респондентов – государственных служащих федерального и регионального уровней, из которых 140 (64 %) работают в региональных органах власти и 79 (36 %) – в федеральных. Можно отметить, что гендерное распределение респондентов оказалось достаточно равномерным: 119 мужчин (54 %) и 100 женщин (46 %). Основная часть респондентов представлена возрастной группой 25–34 года (44 %). Большинство опрошенных, а именно 143 человека (65 %), окончили высшее учебное заведение.

Несмотря на предположение, что среди внутренних убеждений лиц, поступающих на государственную службу, доминирующим будет желание работать в государственном секторе, чтобы принести пользу обществу, результаты проведенного опроса показывают (см. табл. 1), что среди факторов, повлиявших на выбор работы в государственном органе, наиболее частой наивысшей оценки удостоился фактор «стабильность» государственной службы. Это значит, что для более половины респондентов (116 человек) этот фактор был наиболее значимым при выборе профессии.

Таблица 1. Ответы на вопрос:

«Что повлияло на Ваше решение относительно начала или продолжения карьеры на государственной гражданской или муниципальной службе? Оцените степень влияния каждого фактора и ранжируйте их (1 – «в минимальной степени», 5 – «в максимальной степени»)»

	1	2	3	4	5
Зарплата	27,4 %	26,5 %	17,8 %	25,1 %	3,2 %
Стабильность	5,5 %	5,5 %	15 %	21 %	53 %
Желание работать в государственном секторе (служить обществу)	14,6 %	22,3 %	30,6 %	10,5 %	22 %
Престижность профессии	20 %	34,3 %	11 %	18,7 %	16 %
Возможность проявить себя	32,4 %	11,4 %	25,6 %	24,6 %	6 %

При этом, если обратиться к регрессионному анализу (см. табл. 2), то можно увидеть, как данный фактор и другие предложенные для анализа внутренние побуждения личности будущего чиновника, которыми он мог руководствоваться при поступлении на службу в прошлом, влияют в настоящем на уровень удовлетворенности внешними факторами, с которыми он сталкивается в организации. Анализ выявил отрицательную взаимосвязь между мотивом поступления на службу из-за *желания получить хорошую зарплату* и удовлетворенностью работой и непосредственным руководителем, а также возможностью продвижения по службе. Если для поступающего на государственную службу наиболее важным фактором была ее *стабильность*, то впоследствии он, напротив, будет в меньшей степени удовлетворен работой и своим непосредственным руководителем. В случае если для поступающего на службу был важнее *престиж* профессии государственного служащего, то он будет по нисходящей менее удовлетворен работой, оплатой труда и организацией в целом. При этом, если он поступал на службу, главным образом, исходя из *желания служить обществу*, то в будущем он скорее будет удовлетворен всеми внешними факторами, сложившимися в организации. Также и с *возможностью проявить себя*: в ситуации, когда этот мотив оценивается

Таблица 2. Результаты регрессионного анализа
«Зависимость между мотивацией и удовлетворенностью»

МОТИВ		УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ				
		работой	продви- жением по службе	оплатой труда	непо- средст- венным началь- ником	органи- зацией
получать хорошую зарплату	коэффициент (стат. ошибка)	-0.12** (0.49)	-0.38*** (0.06)	0.06 (0.07)	-0.12** (0.06)	0.04 (0.05)
	R ²	0.02	0.14	0	0.02	0
работать в стабиль- ной органи- зации	коэффициент (стат. ошибка)	-0.12*** (0.04)	0.04 (0.07)	0 (0.06)	-0.19*** (0.05)	-0.02 (0.06)
	R ²	0.02	0	0	0.04	0
служить обществу	коэффициент (стат. ошибка)	0.19*** (0.04)	0.27*** (0.06)	0.12*** (0.06)	0.17*** (0.06)	0.16*** (0.04)
	R ²	0.07	0.09	0.02	0.04	0.05
иметь престижную профессию	коэффициент (стат. ошибка)	-0.2*** (0.05)	-0.07 (0.06)	-0.17*** (0.06)	-0.08 (0.06)	-0.14*** (0.04)
	R ²	0.08	0.01	0.03	0.01	0.04
проявить себя	коэффициент (стат. ошибка)	0.2*** (0.05)	0.09 (0.07)	0.01 (0.07)	0.16*** (0.06)	-0.02 (0.06)
	R ²	0.09	0.01	0	0.03	0
количество наблюдений		219	219	219	219	219

Примечание: в скобках – устойчивые стандартные ошибки;

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$.

при поступлении на службу выше остальных, в последующем государственный служащий будет более удовлетворен работой и непосредственным начальником.

Выявленная в ходе исследования тенденция свидетельствует о том, что при преобладании таких нематериальных мотивов при поступлении на службу, как *желание служить обществу и проявить себя*, в ходе служебной деятельности государственные служащие более удовлетворены внешними факторами

нежели те, у кого наиболее выражены были материальные мотивы, то есть *желание получить хорошую зарплату, стабильную и престижную работу*. Следует отметить, что последние менее удовлетворены работой, карьерным ростом, оплатой труда, непосредственным начальником и организацией в целом. Это еще раз подтверждает, что идти на государственную службу стоит по призванию, исходя из внутренних побуждений сделать своими силами что-то полезное для общества.

Итак, в рамках исследования действительно удалось установить связь между факторами, повлиявшими на выбор профессии государственного служащего, и его удовлетворенностью в процессе осуществления служебной деятельности. При этом, несмотря на то, что мотив служения обществу не был ведущим у большинства претендентов на замещение должностей, все же, оценивая в дальнейшем степень удовлетворенности тех, кто отдал предпочтение этому фактору, хочется отметить, что у этих респондентов выявлена значимая положительная связь со всеми внешними факторами, выбранными для анализа. Это значит, что вдобавок к утверждению, согласно которому PSM положительно влияет на показатели индивидуальной работы [23], на практике удалось доказать положительное влияние PSM на показатели удовлетворенности. Следовательно, в целях подтверждения того, что упомянутое утверждение полностью выполняется на практике, следует доказать вторую часть гипотезы – чем выше уровень удовлетворенности госслужащих, тем выше результативность их профессиональной деятельности.

Заключение

В целом, потребность в изучении влияния мотивации на производительность труда в государственном секторе возникла в связи с проявляющимися негативными тенденциями в сфере государственной службы: «снижение общего уровня мотивации персонала, преобладание материальных потребностей у чиновников, недостаточная проработанность социально-психологических методов стимулирования» [12]. Между тем в Проекте Указа Президента РФ «О федеральной программе «Развитие государственной службы Российской Федерации (2015–2018 годы)» присутствовало такое направление

развития, как создание многофакторной системы мотивации государственных служащих по результатам деятельности. Это направление не было реализовано, но еще раз подчеркивает, что связь между мотивацией и результатами деятельности на государственной службе есть, но проблема заключается в том, чтобы определить, какая.

Литература

1. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 28 декабря 2017 г.) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения: 01.04.2018).
2. Проект Указа Президента РФ «О федеральной программе «Развитие государственной гражданской службы Российской Федерации (2015–2018 годы)» и плане мероприятий по развитию государственной службы российской федерации (2015–2018 годы)» (подготовлен Минтрудом России) // Федеральный портал проектов нормативных правовых актов. URL: <http://regulation.gov.ru/> (дата обращения: 01.04.2018).
3. Атнашев Т. М. Самоотверженные чиновники? Факторы высокой мотивации государственных служащих // Вопросы государственного и муниципального управления. 2017. № 3. С. 149–166.
4. Барабашев А. Г. Кризис государственного управления и его влияние на основные административные парадигмы государства и бюрократии // Вопросы государственного и муниципального управления. 2016. № 3. С. 163–194.
5. Бенг-Ченг Л., Ли-Пинг Т. Т. Действительно ли любовь к деньгам ослабляет взаимосвязь между мотивацией служения обществу и удовлетворенностью работой? На примере государственных служащих в Китае // Вопросы государственного и муниципального управления. 2014. № 2. С. 171–194.
6. Божья-Воля А. А. Особенности мотивации работников в частном секторе и на государственной службе // Ars Administrandi. 2013. № 2. С. 47–58.
7. Бушуева И. П., Богдан Н. Н. Влияние индивидуальных факторов на профессиональное развитие государственных гражданских служащих // Вопросы управления. 2014. № 1 (7). С. 171–178.
8. Иванова Н. Л., Подольский Д. А. Гарантии государственных гражданских служащих как элемент современной кадровой политики // Вопросы государственного и муниципального управления. 2017. № 1. С. 173–190.
9. Калгин А. С., Двинских Д. Ю., Парфентьева Д. С. Повышают ли системы управления по результатам удовлетворенность работой государственных служащих? // Вопросы государственного и муниципального управления. 2017. № 3. С. 129–148.
10. Маликова Р. А. Мотивационные факторы для государственных служащих // Экономика, финансы и менеджмент: тенденции и перспективы развития: сб. науч. трудов междунар. науч. – практич. конф., Волгоград, 7

нояб. 2014 г. Волгоград: Инновационный центр развития образования и науки, 2014. С. 168–171.

11. Пилюгина Т. А., Киселева О. В. Факторы стимулирования профессиональной деятельности государственных служащих как средство повышения эффективности государственной службы // Государственное управление. Электронный вестник. 2013. № 40. С. 32–40.

12. Рогов И. И. Совершенствование мотивации государственных служащих в современной России // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2014. № 1. С. 83–86.

13. Чернова Е. Повышение мотивации труда государственных служащих // Кадровик. 2009. № 3–2. С. 42–47.

14. Alonso P. L. Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector // The American Review of Public Administration. 2001. № 31. P. 363–380.

15. Bozeman B., Rainey H. G. Organizational rules and the “bureaucratic personality” // American Journal of Political Science. 1998. P. 163–189.

16. Brewer G. A., Selden S. C. Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic // Journal of public administration research and theory. 1998. Vol. 8. № 3. P. 413–440.

17. Bright L. Public service motivation and socialization in graduate education // Teaching Public Administration. 2016. Vol. 34. № 3. P. 284–306.

18. Chen C. A., Hsieh C. W. Knowledge sharing motivation in the public sector: the role of public service motivation // International Review of Administrative

Sciences. 2015. Vol. 81. № 4. P. 812–832.

19. Christensen R. K., Paarlberg L., Perry J. L. Public Service Motivation Research: Lessons for Practice // Public Administration Review. – 2017. – Vol. 77. – № 4. – P. 529–542.

20. Gans-Morse J. Motivations for Public Service in Corrupt States: Evidence from Post-Soviet Russia // Higher School of Economics Research Paper. Series: Public and Social Policy. 2017. № 13. P. 1–40.

21. Houston D. J. Public-service motivation: A multivariate test // Journal of public administration research and theory. 2000. Vol. 10. № 4. P. 713–728.

22. Nezhdina T. G., Barabashev A. G. Serving the country or serving thyself: The quest for prosocial motives of Russian MPA students // Review of Public Personnel Administration. 2017. P. 1–29.

23. Perry J. L., Hondeghem A., Wise L. R. Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future // Public administration review. 2010. Vol. 70. № 5. P. 681–690.

24. Perry J. L. Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity // Journal of public administration research and theory. 1996. Vol. 6. № 1. P. 5–22.

25. Perry J. L., Wise L. R. The motivational bases of public service // Public administration review. 1990. P. 367–373.

26. Rainey H. G. Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic // The American Review of Public Administration. 1982. Vol. 16. № 4. P. 288–302.

27. *Rainey H. G., Steinbauer P.* Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations // *Journal of public administration research and theory*. 1999. Vol. 9. № 1. P. 1–32.
28. *Vandenabeele W., Ritz A., Neumann O.* Public Service Motivation: State of the Art and Conceptual Cleanup // *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*. Palgrave Macmillan, London, 2018. P. 261–278.
29. *Wright B. E., Hassan S., Christensen R. K.* Job choice and performance: Revisiting core assumptions about public service motivation // *International Public Management Journal*. 2017. Vol. 20. № 1. P. 108–131.

Влияние ценностей и внутренней мотивации государственных служащих на приверженность к государственной службе (The Influence of Values and of Intrinsic Motivation of Civil Servants on Their Commitment to Public Service)

Аннотация: В статье рассмотрена взаимозависимость между мотивацией и сроком службы государственных служащих. Исследование выполнено на основе анкетного социологического опроса на базе Министерства сельского хозяйства Республики Башкортостан. В результате проведенного исследования было выявлено, что срок службы сотрудников, обладающих личностно-ориентированной мотивацией, больше, чем у социально-ориентированных служащих.

Ключевые слова: ценности государственных служащих; внутренняя мотивация госслужащих; мотивация служения обществу; организационная приверженность госслужащих; поведение госслужащих.

Abstract: The article considers the interdependence between motivation and service life of civil servants. The research is based on questionnaire of a sociological survey on the basis of the Ministry of agriculture of the Republic of Bashkortostan. As a result of the study it was found that the service life of employees with personality-oriented motivation is greater than that of socially-oriented employees.

Key words: values of public servants; intrinsic motivation; public service motivation (PSM); organizational commitment of public servants; behavior of public servants.

В современном мире, постоянно претерпевающим изменения, модернизируются и кадровые технологии, применяемые на государственной службе и заимствуемые из лучших практик частного сектора. Однако цель подбора и отбора кадров остается прежней – укомплектование штата кандидатами, профессиональные навыки которых соответствуют определен-

ной должности. Помимо оценки профессиональных навыков, имеется необходимость в оценке социально-психологических качеств: ценностей и внутренней мотивации. Очень часто многие, поступившие на государственную службу, в скором времени покидают ее в силу того, что их ожидания не соответствуют действительности. Одной из причин данной проблемы является отсутствие учета внутренней мотивации и ценностей кандидата при его трудоустройстве.

Учет внутренней мотивации и ценностей чаще всего происходит на основании теории Public Service Motivation [23], которая выделяет ценности, которые присущи исключительно государственной службе как социальному институту: беспристрастность, справедливость, прозрачность, ответственность, честность, служение обществу и интересам государства. Данная теория предлагает осуществлять отбор кадров на том основании, что кандидаты должны иметь стремление и готовность служить на благо обществу, а не в угоду личным целям. Теория внутренней мотивации Эдварда Деси и Ричарда Райана [18; 19], которая выдвигает проблему внутренних источников мотивации достижения, состоит из трех частей: теории самодетерминации, теории когнитивной оценки и теории внутренней мотивации. На передний план выдвигается проблема собственной активности человека, его способность самостоятельного выбора направления саморазвития. Однако ситуация не всегда складывается лучшим образом, и во многих случаях среда мешает здоровому самоосуществлению и активно навязывает нормативы, которые пагубно влияют на психику человека. Поэтому важной практической задачей, которую может помочь решить теория, является определение условий, которые помогают или мешают нормальному развитию и поиску тех ресурсов в человеке, что могли бы помочь ему противостоять негативному влиянию среды без ущерба самому себе. Данная теория отличается от PSM тем, что внимание акцентируется на индивидууме, а не на том, чем может быть полезна его деятельность обществу. В подходе «Внутри бюрократии» [20] Энтони Даунса перечисляется следующий набор целей (мотивов) чиновников: власть, доход, престиж, безопасность, удобства, преданность (идеи, институтам, народу), гордость за безупречно выполненную работу, желание служить общественным интересам. Данный

подход идентифицирует различные типы должностных лиц, отличающихся собственным стилем поведения – карьеристов, консерваторов, адвокатов, фанатиков и государственных мужей. В рамках данной теории отбор кадров может осуществляться на основании оптимального сочетания мотивов чиновника с требованиями должности.

Описанные теории предлагают ценности, которые уже должны быть заложены в человеке и на основе которых необходимо производить процесс отбора кандидатов. Однако на вопросы «Что делать в том случае, когда на государственную службу поступают соискатели с мотивацией и ценностями, отличными от ожидаемых?» и «Как изменить и улучшить данные установки, сохранив сотрудника в штате?» – ни в одной из заявленных теорий ответа не дается, так как в них рассматриваются люди уже работающие на государственной службе, а не те, кто только собирается на нее поступить.

Гипотеза, положенная в основу исследования, заключается в том, что срок служебной деятельности государственных служащих, имеющих ценности и мотивацию, которые направлены на преследование личных целей, меньше, чем у тех, кто обладает социально-полезной мотивацией. Выдвинутая гипотеза реализуется в рамках рассмотренной ранее теории Public Service Motivation.

Обзор существующих публикаций показывает, что внимание исследователей к проблемам, которые близки к авторской гипотезе, можно разделить на несколько групп.

Связь между стажем профессиональной деятельности и мотивацией к труду обнаруживается в работах [9; 10; 11; 12; 22], где авторы на примере правоохранительных органов и уголовно-исполнительной системы показывают, что чем дольше человек работает в данной профессиональной среде, тем меньше на него влияют внутренние стимулы, выступающие как мотивация. В одной из работ дается следующее заключение: «Мотивация к избеганию неудач, наименьший уровень внутренней мотивации, наиболее негативное представление о своей профессиональной деятельности наблюдается в группе сотрудников со стажем 3 года. Среди сотрудников со стажем работы 7 лет прослеживается тенденция к проявлению безразличия, потери интереса к работе». Исследования представленных авторов

наиболее близки к исследовательской гипотезе, но они не учитывают того, как именно влияют мотивационные установки на стаж деятельности, что при мотивации на удовлетворение личных потребностей стаж службы меньше, чем при мотивации на социальные нужды.

Другая группа авторов в своих исследованиях полагает, что стаж работы влияет на изменение ценностей сотрудника [2; 3; 5; 6; 7; 8; 15]. Также в одной из работ отмечается взаимозависимость уровня эмоционального выгорания с изменениями направленности профессиональной мотивации от внутренней к внешней. В ходе опросов было выявлено, что в группах с разным стажем работы по показателям мотивации и ценностей существуют значительные различия. У сотрудников со стажем службы менее пяти лет главными являются такие ценности, как помощь и милосердие; для сотрудников со стажем более пяти лет и менее десяти лет, а также со стажем более десяти лет – высокий материальный достаток. В рамках исследования среди профессорско-преподавательского состава было замечено: чем больше общий стаж работы и возраст, тем в большей степени удовлетворены их материальные потребности. Однако, по моему мнению, изменение ценностей сотрудника также влияет и на отношение к работе, а значит, и на желание ее сменить или остаться на ней, реализуя такие вышеперечисленные ценности, как помощь и милосердие.

В третьей группе исследований считается, что в зависимости от стажа имеется тенденция изменения мотивационного типа сотрудника [1; 4; 16; 24]. Данные авторы занимаются исследованием вопроса на примере сотрудников государственных органов Израиля, Италии, Туниса и России. В качестве влияющих факторов выделяются такие аспекты, как: усталость, стресс, привычность работы, формируемая при длительном сроке службы, качество работы и цейтнот. В результате опросов авторы выясняют, что сотрудники-новички ориентированы на заработную плату, и работа как таковая их не интересует, а те, чей стаж больше 15 лет, берут на себя полную ответственность за дело, которым заняты. В данном случае не изучается влияние изменившихся мотивов на продолжение действующих трудовых отношений или увольнение.

Четвертая группа авторов основной упор делает на такие личностные и психологические особенности работника, как

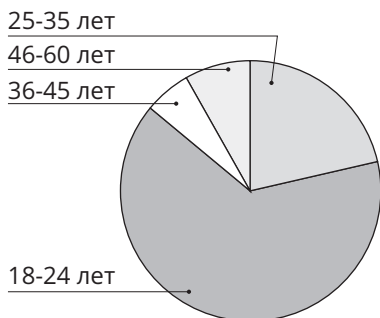
возраст, образование, эмоциональная мотивированность и тревожность [14; 17; 21; 25]. В частности, авторы устанавливают, что значения мотивационных факторов не имеют тенденцию к изменениям в течение как минимум 10 лет. Данная группа авторов использовала в качестве метода обоснования гипотез верификацию, а их исследования наиболее далеки от выдвигаемой нами гипотезы, так как они не учитывают влияния мотивации служащего на стаж его профессиональной деятельности.

С учетом представленных мнений был проведен анкетный социологический опрос с целью подтвердить или опровергнуть гипотезу о том, что срок службы сотрудников, обладающих личностно-ориентированной мотивацией, меньше, чем у социально-ориентированных служащих.

В исследовании, которое проводилось с помощью рассылки онлайн-анкет, приняло участие 52 сотрудника Министерства сельского хозяйства Республики Башкортостан. Онлайн-анкета содержала в себе 16 вопросов, связанных с мотивами и ценностями государственного служащего.

Теперь стоит рассмотреть вопросы, посредством которых были проанализированы результаты исследования. Первые вопросы анкеты касались возраста респондента и его стажа государственной службы (см. рис. 1).

К какой возрастной категории Вы себя относите?



Каков Ваш стаж государственной службы?

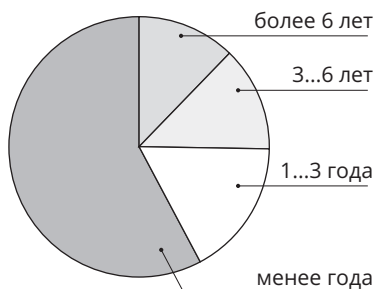


Рис. 1

Также в анкете было 2 блока вопросов, посвященных целям профессиональной деятельности и ее различным аспектам. Респондентам необходимо было оценить важность представленных показателей по пятибалльной шкале, где 1 характеризует параметр как совершенно незначимый, а 5 – как наиболее значимый.

Результаты опроса по первому блоку показывают: сотрудниками со стажем работы менее года наиболее высоко оценен фактор «чувство удовлетворенности результатами труда» (средняя оценка – 4,1). На втором месте по важности, с точки зрения данной категории опрошенных, находится фактор возможности помочь людям (средняя оценка – 4), на третьем месте – возможность принести пользу обществу (средняя оценка – 3,9), на четвертом – возможности карьерного роста (средняя оценка – 3,7), на пятом – гарантия занятости (средняя оценка – 3,6) и на шестом – высокий доход, средняя оценка которого 3,5. Оценка респондентами аспектов работы во втором блоке показывают следующие результаты: такой аспект, как «стабильное развитие города и республики» получил среднюю оценку 4,3; «удовлетворять интересы граждан» – 4,2; «установить полезные связи» – 4,1; «набраться опыта и повысить квалификацию» – 4; «служить государству» – 4; «зарабатывать на жизнь» – 3,9; «исполнять порученные дела» – 3,8.

Для сотрудников со стажем от 1 до 3 лет и от 3 до 6 лет наиболее важным фактором в первом блоке является «возможность карьерного роста», а наименее важным – «возможность помочь людям»; во втором блоке – «зарабатывать на жизнь» и «служить государству», соответственно. Несколько иные результаты наблюдаются у служащих со стажем более 6 лет в ответах на второй блок вопросов. Наименее важным для этой группы респондентов является «удовлетворение интересов граждан», что говорит о их личностно-ориентированной мотивации.

Интерпретируя результаты с помощью методики диагностики мотивации профессиональной деятельности К. Замфира в модификации А. Реана [13], выявилось следующее: внутренняя мотивация респондентов со стажем менее года превышает внешнюю положительную мотивацию, что соответствует наиболее оптимальному мотивационному комплексу. Внутренней мотивацией в данной методике обозначают тот случай, когда

деятельность значима для личности сама по себе. Внешняя положительная мотивация связана с удовлетворением потребностей социального престижа, уважения коллег, материальных благ. Внешняя положительная мотивация респондентов со стажем от 1 до 3 лет, от 3 до 6 лет и более 6 лет превышает внутреннюю мотивацию, что соответствует наименее оптимальному мотивационному комплексу. Таким образом, опираясь на заявленную методику, можно сделать вывод о том, что 22 респондента обладают мотивацией на удовлетворение личных потребностей, а 30 – социально-ориентированной мотивацией.

На последний вопрос «Планируете ли Вы продолжать работать в государственном секторе?» 40 респондентов (77 %) ответили положительно. Среди 23 % ответивших «нет» 6 служащих министерства со стажем менее одного года, 3 – от 1 до 3 лет и 3 – от 3 до 6 лет.

Заключение

Оценивая результаты исследования, можно сделать следующие выводы. Во-первых, наблюдается, что социально активную позицию среди опрошенных имеют респонденты со стажем профессиональной деятельности менее года. Для них самым значимым фактором при осуществлении деятельности является удовлетворение интересов граждан. Во-вторых, для служащих со стажем профессиональной деятельности в государственном органе от года и более самым важным критерием в работе является денежное содержание, и при оценивании мотивации по методике К. Замфира данная группа сотрудников министерства обладает мотивацией удовлетворения личных потребностей.

Таким образом, итоги исследования опровергли авторскую гипотезу. Результаты опроса свидетельствуют о том, что срок службы сотрудников, обладающих личностно-ориентированной мотивацией, на практике больше, чем у социально-ориентированных служащих. Данное заключение приводит к выводу о том, что впервые трудоустроившийся на государственную службу человек в процессе адаптации к месту работу и осуществлении должностных обязанностей теряет свои первоначальные установки на служение обществу, и его мотивация

трансформируется из социально-ориентированной в личностно-ориентированную. К тому же качество оказываемых государственных услуг, в том случае, если их оказывают служащие с мотивацией удовлетворения личных интересов, находится не на том высоком уровне, на котором могло бы находиться. Поэтому в будущем управление ценностями, как при приеме на государственную службу, так и в процессе служебной деятельности, может и должно стать ключевым инструментом повышения качества и результативности государственной службы.

В качестве продолжения и развития идеи настоящего исследования уместно было бы всесторонне исследовать гипотезу на иных государственных органах и в других регионах, а также определить, в какой момент происходит трансформация социально-ориентированной мотивации в мотивацию удовлетворения личностных потребностей и каковы причины данного преобразования.

Литература

1. *Арсентьева Ю. А.* Уровень, условия и факторы трудовой мотивации персонала ОАО «РЖД» // Генетическая социология XXI. 2015. № 1. С. 120–134.
2. *Барабанова А. В.* Особенности ценностно-смысловой сферы личности руководителей и сотрудников кадровой службы учебного центра // Вестник Самарской гуманитарной академии. Сер.: Психология. 2013. № 1. С. 58–74.
3. *Белова А. О.* Профессиональная мотивация и уровень эмоционального выгорания у преподавателей вуза (на примере преподавателей медицинского вуза) // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2014. № 12–1. С. 66–71.
4. *Давидов П. Г.* Влияние стажа на мотивационный тип персонала // Решение проблем развития предприятий: роль научных исследований. 2016. № 10. С. 1–7.
5. *Деева Н. А., Колесникова А. С.* Особенности временной перспективы и внутреннего конфликта у сотрудников ОВД с различным стажем службы // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2015. № 1 (60). С. 40–44.
6. *Еремицкая И. А.* Влияние возраста и стажа на мотивацию трудовой деятельности работников университета // Мир науки, культуры, образования. 2016. № 2. С. 263–268.
7. *Кацра Ю. В.* Ценностные ориентации и мотивационные установки государственных и муниципальных служащих // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. 2016. № 1. С. 70–82.
8. *Клячкина Н. Л.* Особенности мотивационной и ценностной сфер специалистов с разным стажем работы // Вестник Самарского государственного технического университета. 2014. № 4 (24). С. 113–118.

9. *Красник В. С.* Исследование ценностной и мотивационной сфер личности сотрудников Федеральной службы исполнения наказаний на разных этапах служебной деятельности // Психология и право. 2012. № 3. С. 66–76.
10. *Лотарева Т. Ю.* Влияние стажа работы на жизнеспособность профессионалов социальной сферы // Social Psychology & Society. 2016. Т. 7. № 4. С. 99–116.
11. *Михеева А. А., Черникова Т. В.* Эмоциональное выгорание и ценностные ориентации сотрудников УИС Казахстана с различным стажем служебной деятельности // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2016. № 3 (66). С. 42–49.
12. *Ральникова М. В.* Исследование особенностей профессиональной мотивации сотрудников правоохранительных органов // Психодиагностика в современном мире: материалы 6-й Всерос. студ. науч. – практ. конф., 25–26 мая 2012 г., г. Екатеринбург / под ред. Д. Е. Щипановой. Екатеринбург: РГППУ, 2012. С. 99–103.
13. *Реан А. А.* Практическая психодиагностика личности. СПб.: Питер, 2013. 288 с.
14. *Соловьева Н. И.* Влияние мотивации на эффективность деятельности работника // Управление персоналом. 2013. № 12. С. 95–105.
15. *Шайкова М. В.* Психологическое обеспечение профессиональной деятельности руководителя правоохранительных органов // Известия Юго-Западного государственного университета. 2016. № 3. С. 116–120.
16. *Abramo G., D'Angelo C. A., Murgia G.* The combined effects of age and seniority on research performance of full professors // Science and Public Policy. 2015. Т. 43. № 3. P. 301–319.
17. *Bang-Cheng L., Li-Ping Tang T.* Does the love of money moderate the relationship between public professionals in the public sector // Public administration issues. 2014. P. 171–194.
18. *Deci E. L.* Conceptualizations of intrinsic motivation // Intrinsic motivation. 1975. P. 23–63.
19. *Deci E. L., Ryan R. M.* Self-determination theory: When mind mediates behavior // The Journal of Mind and Behavior. 1980. P. 33–43.
20. *Downs A.* Inside bureaucracy: A RAND corporation research study. Waveland Press. 1967. 292 p.
21. *Hitka M., Balážová Ž.* The impact of age, education and seniority on motivation of employees // Business: Theory and practice. 2015. Т. 16. P. 113–120.
22. *Jackalas M. B., Martins N., Ungerer L. M.* The impact of demographic variables on organisational culture and employee motivation: evidence from a health insurance company in Botswana // Journal of Contemporary Management. 2016. Т. 13. № 1. P. 357–384.
23. *Perry J. L., Wise L. R.* The motivational bases of public service // Public administration review. 1990. P. 367–373.
24. *Sbaa S., Bahloul M.* The Work Motivation at the Tunisian Teachers of Physical and Sporting Education // International Journal of Humanities and Social Invention. 2013. Т. 2. P. 42–49.
25. *Wanyama W. K., Nassiuma D., Zakayo C.* Impact of motivation as HR bundle on performance of teachers of public schools in Bungoma County // African Journal of Business Management. 2014. Т. 8. № 3. P. 101–112.

Дресс-код как симптом коррупционных рисков (Compliance with the Dress Code as a Symptom of Corruption Risks)

Аннотация: В статье рассматриваются особенности влияния стереотипов на восприятие гражданами дресс-кода государственного служащего. Выдвигается гипотеза о том, что использование государственными служащими дорогих и претенциозных вещей в качестве элементов дресс-кода оценивается гражданами как коррупционные предпосылки. В рамках проведенного исследования анализируется корреляционная зависимость дресс-кода и коррупции с точки зрения граждан в отношении государственных служащих.

Ключевые слова: этический кодекс; дресс-код государственных служащих; этические требования; коррупция; нравственное развитие государственных служащих.

Abstract: The article describes the features of the influence of stereotypes on the perception of citizens of the dress code of a civil servant. The hypothesis that the use of expensive and pretentious things by public servants as elements of the dress code is estimated by citizens as corruption prerequisites is put forward. The research analyzes the correlation between the dress code and corruption from the point of view of citizens in relation to civil servants.

Key words: code of ethics; dress code of civil servants; ethical requirements; corruption; moral development of civil servants.

В современных условиях в Российской Федерации коррупция выступает одной из наиболее острых проблем. Исследования, проведенные в 2015 г. ВЦИОМ, показали, что в наибольшей степени коррупцией поражена сфера государственного управления [2]. В связи с этим у граждан формируется негативный образ чиновника. В нем соединены имиджевые и репутационные характеристики. Вектор имиджевых характеристик внешнего вида в полной мере соответствует ожиданиям обще-

ства: госслужащий любого пола обязан быть внешне опрятен и строг, следовать деловому стилю. Репутационные характеристики в большинстве случаев, напротив, разнятся с требованиями Кодекса этики госслужащего. Деловитости и строгости как основным составляющим образа противопоставлено поведение, которое не только безнравственно, но и противозаконно. Такой образ сформировался как следствие суммарного влияния различных информационных источников (СМИ, социальные сети, личные впечатления и т.д.) [1].

Как говорится, встречаются по одежке. Мы оцениваем образ чиновника на подсознательном уровне, не задумываясь над тем, почему он нам нравится или не нравится, почему вызывает или не вызывает доверие. Внешний вид – это первое, на что мы обращаем свое внимание. Хороший дорогой костюм как элемент дресс-кода вызывает у граждан отрицательные эмоции, а госслужащему автоматически приписываются те качества, которые традиционно связываются с дорогими предметами гардероба, т.е. данные признаки воспринимаются обществом как заведомо коррупционные. Образ госслужащего и определенные стереотипы есть ни что иное как плод массового общественного сознания.

Таким образом, возникает проблема неправильного восприятия дресс-кода в связи со сложившимся в массовом сознании стереотипом о чиновнике. В теоретическом плане данная проблема может быть рассмотрена в рамках традиционного подхода, изучающего явление стереотипа. Этот подход связан с такими именами, как У. Липпман, который, изучая роль прессы в формировании общественного сознания, пришел к выводу, что абсолютно всем процессом восприятия управляют стереотипы – предвзятые мнения [4], Д. Катц и П. Брейли, чьи эксперименты в Принстонском университете впервые были посвящены исследованию социальных стереотипов. Стоит обратить внимание и на репутационные теории, в частности на идеи У. Ллойда Уорнера. Принципиально важными являются выводы А. В. Оболонского об общественном настроении во взглядах на государственное управление, аппарате как системе формальных и неформальных групп, о ценностных ориентирах государственного служащего [8; 9].

Гипотеза исследования сводится к тому, что использование государственными служащими дорогих и претенциозных вещей

в качестве элементов дресс-кода воспринимается гражданами как коррупционные предпосылки.

В основу данной гипотезы легла упомянутая выше теория стереотипов У. Липпмана [23], где рассматривается проблема ограниченности общественного мнения. Человеческие поступки основываются не на прямом и очевидном знании, а на склонности мыслить стереотипами, уже сложившимися мнениями [11].

Анализ публикаций, посвященных восприятию гражданами образа государственных служащих, показал, что в научном сообществе не сформировалось единого мнения касательно данного вопроса. Условно мнения авторов можно разделить на несколько групп.

К первой группе источников относятся работы [3; 17], авторы которых считают, что в настоящее время в общественном сознании сформировался негативный имидж госслужащего. Опираясь на социологический опрос, авторы выяснили, что оценка госслужащих в глазах граждан конструируется в основном посредством влияния различных информационных источников. Главной причиной низкого социального рейтинга госслужащих выступает устоявшееся мнение общественности о коррумпированности чиновников и их вседозволенности. Подобные обвинения, звучащие в СМИ и Интернете, доносимые через массовую культуру, друзей и знакомых, снижают уровень доверия граждан к чиновникам. Но при этом основным недостатком данной группы является то, что они рассматривают образ госслужащего в целом, не делая акцент на восприятии дресс-кода.

Другие ученые утверждают, что образ чиновника, сконструированный общественностью, зачастую не соответствует реальному положению дел на госслужбе и персональным характеристикам представителей власти [1; 5; 10; 12; 14; 15]. Образ чиновника необходимо оценивать исходя из его профессионализма и добросовестности, должностного поведения, культурного уровня, коммуникативных качеств, личной заинтересованности. Таким образом, вопрос позиционирования госслужащих в современном обществе зачастую связан с их человеческими и профессиональными качествами. Также авторы указывают, что само формирование образа происходит непосредственно в процессе взаимодействия, что говорит о социальном характере его формирования. Однако здесь практически

не рассматриваются ассоциативные связи, которые оказывают немалое влияние на формирование образа госслужащего у подавляющей части населения.

Третья группа авторов [6; 13] выдвигает предположение, согласно которому сегодняшние СМИ продолжают играть весомую роль в создании и формировании общественного мнения по тому или иному вопросу, в том числе в отношении имиджа госслужащего. Но авторы не учитывают, что в настоящее время в отношении госслужащего разумно говорить не об имидже, а об образе, который выступает в качестве конечного продукта психологического и эмоционального представления. Более того, приходится констатировать, что для нашей страны характерна многовековая история негативного позиционирования чиновников.

Ряд исследователей считает, что образ современного чиновника в глазах граждан, не работающих на госслужбе, негативен [7; 16; 18; 19; 21; 22]. Люди открыто говорят о вседозволенности чиновников, о их некомпетентности, недобросовестности, коррумпированности. Однако сами госслужащие считают иначе. Они убеждены, что компетентность, знание своего дела и трудолюбие – основные качества, которые им присущи. Как правило, отношение к тем или иным профессиям конструируется главным образом на личной ценностно-нормативной системе. Основной недостаток данной группы в том, что своей целью авторы ставят выяснить, почему существует разница восприятия и чем это объясняется, при этом не рассматривается влияние системы установок и стереотипов.

Также есть исследователи, которые утверждают, что существующее положение дел в политической сфере носит не просто неблагоприятный, но и угрожающий характер для будущего страны [8; 9; 20]. Этические ценности и нормы рассматриваются в качестве наиболее эффективного механизма, способного оказать позитивное влияние на данную сферу. Ведь степень доверия общества зависит от того, насколько государственные институты и высшие должностные лица отвечают господствующим в обществе ценностям и идеалам, и соответствует ли их поведение нормам и стандартам общественной морали. То или иное мнение о госслужащем рассматривается здесь, исходя из его морально-нравственного образа, здесь не учитывается

возможность влияния стереотипов на общественное сознание. Основной акцент уделен этической составляющей (однако дресс-код здесь представлен как один из возможных элементов, способных оказать влияние на имидж госслужащих).

Проведенное эмпирическое исследование – сбор данных посредством анкетирования респондентов, имеющих отношение к госорганам (20 анкет), организациям, сотрудничающим с тем или иным госорганом (16 анкет), а также граждан, которым были оказаны госуслуги (31 анкета) – подтверждает техническую гипотезу, согласно которой использование госслужащими дорогих и претенциозных вещей в качестве элементов дресс-кода воспринимается гражданами как коррупционные предположения. Сами же госслужащие воспринимают подобные вещи как элемент дресс-кода, не более.

Анкета состояла из двух частей: первая часть была направлена на выявление стереотипных образов (чиновник = коррупционер), складывающихся у граждан касательно чиновников, вторая часть включала вопросы, связанные с отношением граждан к дресс-коду на госслужбе. Цель анкеты – выявление корреляционных связей между дресс-кодом и коррупцией. Для формирования справедливой оценки был использован метод «360 градусов». Анкета состоит из 20 вопросов и включает в себя как закрытые, так и открытые вопросы.

Исследование оказалось, на удивление, результативным. Составляя вопросы об отношении к чиновникам, дресс-коду на госслужбе, о коррупции, об использовании чиновниками дорогих и претенциозных вещей, автор предполагал худшее: основная часть опрашиваемых будет уклоняться от ответов на открытые вопросы, и придется довольствоваться данными других опросов социологических центров. Но, на самом деле, ситуация оказалась куда лучше: респонденты не только в большинстве своем ответили на все сформулированные вопросы, но и сделали это с удивительной откровенностью.

Первый вопрос анкеты был направлен выявить, какие образы, ассоциации возникают у людей, когда они слышат слово «чиновник».

Третья часть ответов респондентов при описании статуса чиновника, его функций имела нейтральный окрас. Здесь статус чиновника связан преимущественно с госслужбой. Например:

«управление страной» (11), «человек, занимающий высокий пост» (2), «госслужащий» (3).

Редко встречаются ассоциации, имеющие позитивные оценки. В этих ответах чиновник воспринимается как человек, заботящийся об интересах государства и общества, образованный, много работающий. Например: «представитель народа на государственной службе» (1), «солидный» (1), «при слове “чиновник” у меня встает образ человека, занятого государственными делами, очень занятого, практически не имеющего свободного времени» (1), «образованный» (3), «хорошо одетый» (7).

У незначительной части респондентов в отношении чиновника сложился стереотип «ничего не делающего человека». Он лишь симулирует деятельность. Если же чиновнику все же случается «разрешить вопрос», он непременно потребует за это «вознаграждение»: «бюрократ и вымогатель» (1), «жирный, толстый господин сидит в каком-нибудь кабинете» (1), «делает непонятно что» (1), «ничего не делает» (1).

Самым неприятным, недопустимым, с позиции общественной морали, выступает вымогательство чиновников: «казнокрады и взяточники» (1), «человек, к которому надо идти с протянутой рукой» (1), «надо готовить кошелек» (2), «коррупция» (12).

В ряде случаев чиновники представляются просто как интервенты, стремящиеся лишь ограбить население: «разруха» (2), «разбазаривание нашего богатства, того, что людям принадлежит?!» (1), «бюрократ» (4).

Имеется определенное число литературных ассоциаций (7).

Сложно сказать, почему в настоящее время до сих пор живы типы чиновников из отечественной классики. Но в любом случае этот ассоциативный ряд наталкивает на то, что некоторые россияне соотносят современных чиновников с теми, кого изображали выдающиеся сатирики прошлого.

Результаты опроса показывают, что респонденты, имеющие отношение к госорганам (30 %), в основном положительно оценивают свою деятельность. Положительная оценка, как выяснилось, зависит и от возраста (чем моложе респондент, тем положительнее оценка). Интересный факт – среди респондентов, имеющих отношение к организациям, сотрудничающим с тем или иным госорганом, ни один не оценил работу госслужащих плохо.

На вопрос «Какую информацию Вы чаще слышите о чиновниках?» основная часть всех опрошенных ответила, что негативную (90 %).

Далее автор попытался определить, из каких источников население черпает информацию о чиновниках (см. рис. 1). Как выяснилось, СМИ (статьи в газетах, радиовещание, сюжеты на телевидении) выступают главным источником получения сведений о деятельности государственного служащего (53 %), реже

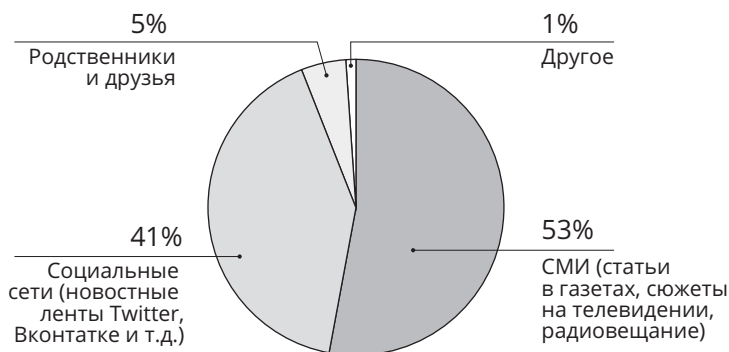


Рис. 1. Источники информации о чиновниках

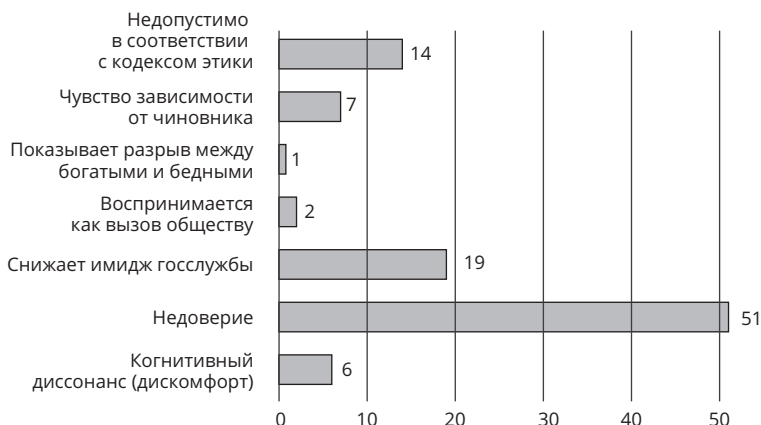


Рис. 2. Ответ на вопрос «Почему чиновникам недопустимо демонстрировать склонность к дорогим предметам гардероба?»

информация получена из социальных сетей (новостная лента в Twitter, ВКонтакте и т.д.) (41 %), от родственников и друзей (5 %) и на другие источники приходится 1 %.

Предположительно, это можно объяснить тем, что СМИ выступают в качестве проводников наиболее устойчивых образов, укрепившихся как внутри страны, так и за ее пределами. Язык российских СМИ зачастую наполнен двусмысленными речевыми оборотами применительно к госслужащим. Выступая ведущим источником по распространению информации, они в некоторой степени влияют на создание в сознании граждан их первого впечатления о госслужащем.

Что вызывает недоверие при встрече с чиновником? Больше половины респондентов ответили, что дорогие предметы гардероба (57 %), 31 % указали на неопрятный внешний вид, 9 % – на грубость и 3 % – на нежелание участвовать в дискуссии.

Отвечая на вопрос второй части анкеты («Допустимо ли, по Вашему мнению, использование государственными служащими “тяжелого люкса”?») 83 % всех опрошенных ответили, что это недопустимо. Хочется отметить, что здесь положительно ответили лишь представители госорганов. Обоснование отрицательного выбора представлено на рисунке 2.

К тому же 70 % опрошенных считают, что нельзя честно заработать на роскошь, преподносимую чиновниками, и лишь 26 % думают, что это возможно (4 % воздержались). Преимущественно это связано с тем, что в России в принципе негативно относятся к богатству, и эта позиция не меняется на протяжении последних лет. В постсоветское время так и не сформировалось новое, положительное понимание успеха.

Заключение

Резюмируя все вышеизложенное, можно сделать вывод, что у общества сложился стереотип, что чиновник – это индивид в дорогом костюме и склонный к коррупции. Эти люди раздражают; большинство считает, что они обеспечили себя нечестным путем. Здесь появляются серьезные моральные риски. Особенно если учитывать, что в сознании абсолютного большинства граждан нашей страны сложился имидж власти как закрытой касты, которая живет своей жизнью и руководствуется

своими интересами. В этом контексте демонстрация роскоши только усиливает негативный образ власти и окончательно подрывает к ней доверие. Скорее должен всячески подчеркиваться иной имидж деятельности представителя власти как тяжелого, самоотверженного труда, который требует от многого отказываться. А высокие доходы чиновника – это благодарность за его каторжную, но продуктивную работу во благо общества.

В продолжение данной работы следует провести цикл панельных опросов. Это позволит выявить, какое воздействие на формирование обыденных интерпретаций в отношении дресс-кода госслужащих оказывают социально-экономические и политические события.

Литература

1. Васильева Е. А. Имидж государственной гражданской службы в средствах массовой информации республики Саха (Якутия): итоги исследования // Наука и образование. 2012. № 3. С. 109–112.
2. Борьба с коррупцией: миссия выполнима? // ВЦИОМ. Пресс-выпуск 2799, 24 марта 2015 г. URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=115189> (дата обращения: 04.01.2018).
3. Глущенко О. А. Опыт конструирования имиджа и репутации стереотипного чиновника // Philology. 2017. № 3 (9). С. 41–45.
4. Липпман У. Общественное мнение / пер. с англ. Т. В. Барчунова; под ред. К. А. Левинсон, К. В. Петренко. М.: Ин-т Фонда «Общественное мнение», 1984. 384 с.
5. Магомедов К. О. Имидж государственной службы как образ государственной власти // Государственная служба. 2010. № 1. С. 45–55.
6. Мирошниченко О. Н., Михайлова М. В. Формирование позитивного образа государственного гражданского служащего: отечественный и зарубежный опыт // Вестник Чувашского университета. 2013. № 4. С. 147–156.
7. Молодов О. Б. Имидж региональных органов власти: теоретические основы и проблемы формирования // Вопросы территориального развития. 2014. № 10 (20). С. 1–12.
8. Оболонский А. В. Этика в сфере публичной политики как фактор социокультурных изменений // Общественные науки и современность. 2015. № 4. С. 65–82.
9. Оболонский А. В. Этика и ответственность в публичной службе // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1. С. 7–32.
10. Огнева В. В., Дорохова Ю. В. Имидж государственного гражданского служащего региона как предмет социально-политического анализа // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. 2014. № 1. С. 152–163.
11. Ослон А. Уолтер Липпман о стереотипах: выписки из книги «Общественное мнение» // Социальная реальность. 2006. № 4. С. 125–141.
12. Романович Н. А. Образ власти и стереотипы // Научный вестник

- Воронежского государственного архитектурно-строительного университета. Сер.: Социально- гуманитарные науки. 2013. № 2. С. 137–148.
13. Ростомян А.Р. Роль СМИ в процессе формирования положительного имиджа государственного служащего // Коммуникология: электронный научный журнал. 2017. Т. 2. № 4. С. 52–59.
14. Рябова Т.М. Особенности формирования образа российско-го государственного служащего в средствах массовой информации // Международный научный институт «Educatio». 2015. № 8 (2). С. 32–37.
15. Рябова Т.М. Факторы, влияющие на формирование образа государственного гражданского служащего Российской Федерации // Человеческий капитал. 2015. № 9 (81). С. 71–74.
16. Собкин В.С., Мкртычян А.А. Профессии в контексте социальных стереотипов: мнение студентов-психологов // Социология образования. Труды по социологии образования. М.: Ин-т социологии образования РАО, 2010. С. 31–49.
17. Таранова В.С., Захаров В.М. Проблема формирования имиджа государственных служащих // Социально-экономическое и научно-технологическое развитие: прогноз и перспективы: сб. трудов междунар. науч.- практ. конф., Волгоград, 22 дек. 2016 г. Волгоград: НОО «Профессиональная наука», 2016. С. 268–276.
18. Чернец В.Е. Стереотипный образ современного государственного служащего // Вестник Челябинского государственного университета. 2010. № 22 (203).
19. Koenig A. M., Eagly A. H. Evidence for the social role theory of stereotype content: observations of groups' roles shape stereotypes // Journal of Personality and Social Psychology. 2014. Т. 107. № 3. P. 371–392.
20. Downe J., Cowell R., Morgan K. What Determines Ethical Behavior in Public Organizations: Is It Rules or Leadership? // Public Administration Review. 2016. November / December. P. 898–909.
21. Belle N., Cantarelli P. What Causes Unethical Behavior? A Meta-Analysis to Set an Agenda for Public Administration Research // Public Administration Review. 2017. May / June. P. 327–339.
22. Walle S. de van, Roosbroek S. van, Bouckaert G. Trust in the public sector: is there any evidence for a long-term decline? // International Review of Administrative Sciences. 2008. Vol. 74. № 1. P. 47–64.
23. Lippman W. Public Opinion. N.Y.: Harcourt Brace, 1922. 427 p.

Нематериальное мотивирование молодых специалистов и развитие государственных организаций **(Intangible Motivation of Young Professionals as the Challenge for Public Organizations)**

Аннотация: Одним из важнейших факторов, который влияет на управление мотивацией к трудовой деятельности, является выбор систем стимулирования персонала. На основании проведенного эмпирического исследования – опроса среди молодых специалистов, работающих в государственных организациях, – доказано, что система нематериальной мотивации более предпочтительна для них, чем материальная.

Ключевые слова: стимулирование молодых специалистов; мотивация молодых специалистов; карьера молодого специалиста; молодые специалисты на госслужбе; привлечение молодых специалистов.

Abstract: One of the most important factors that affects the management of motivation for work is the choice of incentive systems for staff. Based on the conducted empirical research – a survey among young professionals working in the civil service, – it is shown that the system of intangible motivation is more preferable to them than the material one.

Key words: recruiting young specialists; motivation to work in the civil service; youth in civil service; motivation of career of civil servants; retention of young professionals.

Омоложение кадров играет важную роль в деятельности государственных органов, поскольку новые кадры более расположены к генерированию идей, способствующих развитию государственного органа. Однако на данный момент средний возраст государственного служащего – 39 лет [6]. Соответственно, необходимо возрастание доли молодежи на государственной службе [6], совершенствование системы мотивации, улучшение способов удержания молодых специалистов в государственных организациях.

Стоит отметить, что мотивация молодых специалистов значительно отличается от мотивации сотрудников более зрелого возраста. Авторы исследования предполагают, что молодых людей не так сильно мотивирует материальная составляющая, сколько нематериальные аспекты, например: удобный график работы; творческий дух в коллективе; моральное поощрение руководством молодых сотрудников, предлагающих новые идеи. В настоящее время сложившаяся система мотивации персонала в государственных организациях не стимулирует молодых специалистов там работать. Проблема заключается в том, чтобы подобрать систему мотивации, адекватную устремлениям таких сотрудников.

Вопросы мотивации рассматривались достаточно часто и с разных сторон. Например, МакКлелланд в своей теории акцентирует внимание на потребностях высших уровней: стремление к власти, успеху и причастности [26]. В основу двухфакторной теории мотивации Герцберга положены две категории потребностей: гигиенические и мотивирующие факторы [23]. Теория характеристик работы, предложенная Дж. Хакменом и Г.Р. Олдхамом, выделяет пять характеристик содержания трудового процесса, которые мотивируют работника [22]. Теория самодетерминации Эдварда Л. Деси и Ричарда М. Райана рассматривает проблематику внутренней и внешней мотивации [21]. К сожалению, данные теории не дают ответа на вопрос, что происходит с мотивацией молодых специалистов после того, как они приходят на работу в государственную организацию.

Гипотеза исследования заключается в том, что система нематериального мотивирования молодых специалистов работает эффективнее, чем материальная, а также способствует их привлечению на работу в государственные организации.

Так как мотивация молодых специалистов, как правило, отличается от мотивации их более зрелых коллег, то и система мотивирования должна быть использована другая.

Выдвинутую гипотезу можно отнести к теории самодетерминации Эдварда Л. Деси и Ричарда М. Райана, которая подробно рассматривает проблематику внутренней и внешней мотивации, говорит о том, что у людей есть врожденные психологические потребности, которые являются основой для самомотивации [20].

Проблемы, связанные с мотивацией молодых специалистов в государственных организациях, широко исследовались как

отечественными, так и зарубежными авторами. В последнее время в статьях, посвященных повышению качества государственного управления, все больше внимания уделяется данной теме (вопросы мотивации, стимулирования, удовлетворенности работой, а также факторы, влияющие на выбор места работы).

Анализ литературы показал, что среди авторов существует несколько точек зрения относительно методов стимулирования, в том числе применяющихся к сотрудникам государственных организаций.

Ряд авторов в своих исследованиях пишут о необходимости разработки качественной системы нематериальной мотивации, которая будет отвечать потребностям работников, организация сможет заполучить талантливых сотрудников, достичь цели организации и обеспечить кадровый резерв [15; 17]. Исследования представленных авторов наиболее близки к исследовательской гипотезе, однако они не учитывают того, что мотивация молодых специалистов может отличаться от мотивации более взрослого поколения.

В то же время некоторые авторы [5; 8; 13; 16] считают, что для успешного привлечения и удержания специалистов на государственной службе необходимо использовать комплексный подход к стимулированию сотрудников. Гипотезы из данной группы также близки к исследовательской, однако они делают акцент больше на материальной мотивации, а не на нематериальной, как в данном исследовании.

В другой группе источников, которая лишь косвенно намекает на нашу гипотезу, речь идет в общем о реформировании государственной службы и изменении системы мотивации, формировании ее позитивного имиджа [7; 12; 19; 27].

Другие авторы пишут о государственных служащих и гарантиях, которые они получают при поступлении на государственную службу [3; 9], не уделяя достаточного внимания вопросу нематериальной мотивации молодых специалистов, что также отличается от нашей гипотезы.

Наряду с этим некоторые исследователи акцентируют свое внимание на материальной мотивации, а также на адаптации мотивационных инструментов, применяемых в частном секторе [4; 24; 25], что не соотносится с выдвигаемой гипотезой.

Исходя из анализа источников, переформулируем гипотезу в техническую, а именно – на основе проведенного эмпирического исследования будет установлено, что система нематериального мотивирования молодых специалистов работает эффективнее чем материальная, а также способствует их привлечению на работу в государственные организации.

В ходе исследования был проведен социологический опрос методом анкетирования, который содержал 15 вопросов, а репрезентативная выборка включила 51 респондента в возрасте от 21 до 27 лет. Для проверки исходной гипотезы были опрошены молодые специалисты до 30 лет, которые работают в государственных организациях. Гендерное распределение респондентов: женщины – 63 %, мужчины – 37 %. По уровню образования опрашиваемые представлены следующим образом: бакалавры / специалисты – 39 %, магистры – 61 %.

Респондентам было предложено ответить на различные вопросы, которые определили их мотивацию к работе в государственной организации. Для ответа на вопрос «Что определило Ваше решение прийти на работу в Вашу организацию?» был предложен ряд высказываний, который предполагал множественный выбор. Большинство респондентов, а именно 62 %, отметили, что на выбор их места работы повлияло стремление реализоваться профессионально, в то же время лишь 22 % опрошенных привлек уровень заработной платы (см. диаграмма 1).

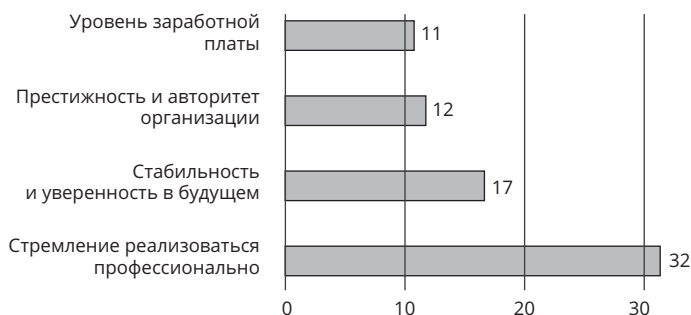


Диаграмма 1. «Что определило Ваше решение прийти на работу в Вашу организацию?»

Также респондентам был предложен блок вопросов, в которых нужно было выбрать одно из двух суждений, которое им наиболее близко. Он был ориентирован на сопоставление материальных и нематериальных мотивов.

Большинство респондентов (61 %) предпочли материальному стимулированию нематериальное, т.е. одобрение руководства (см. диаграмма 2). При выборе между интересной, но низкооплачиваемой работой и хорошим вознаграждением за неинтересную самому себе работу (см. диаграмма 3) ответы распределились почти равномерно, предпочтение все-таки отдается первому варианту: 53 % – интересная работа, а 47 % – высокооплачиваемая.

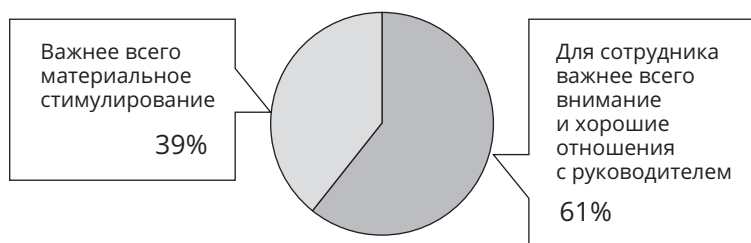


Диаграмма 2. «Как поступить руководителю для повышения заинтересованности сотрудника в работе – продемонстрировать ему свое расположение или выплатить внеочередную премию?»

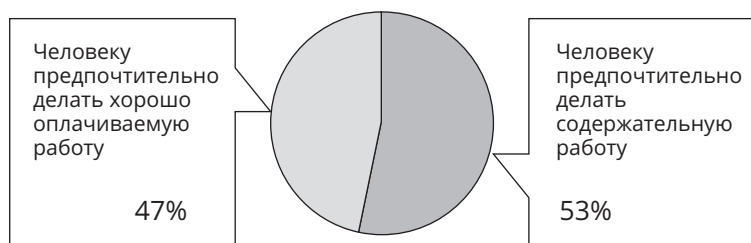


Диаграмма 3. «Вам необходимо сделать выбор между интересной, но низкооплачиваемой работой и хорошим вознаграждением за неинтересную самому себе работу»

Иную ситуацию можно видеть в ответах, где предлагалось выбрать между успехом и хорошо оплачиваемой работой (см. диаграмма 4). Среди опрошенных 57 % предпочли бы высокооплачиваемую, но не дающую ощущения успешности работу, а 43 % согласились ощущать себя успешными на скромно оплачиваемой работе. Эти результаты можно объяснить тем, что не каждый человек стремится к успеху, некоторые готовы просто добросовестно выполнять свои обязанности.

На вопрос о том, что чаще является причиной смены работы (см. диаграмма 5), большинство респондентов (61 %) ответили, что возможность личных достижений и самореализации способствует удержанию человека на рабочем месте. В то же время

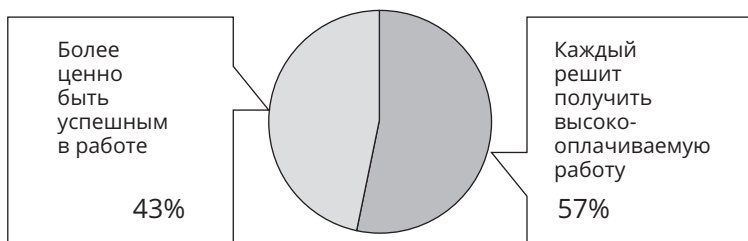


Диаграмма 4. «Выбирая работу человек, стоит перед альтернативой сразу получить хорошо оплачиваемую, но не дающую ощущения успешности работу или согласиться ощущать себя успешным на скромно оплачиваемой работе»

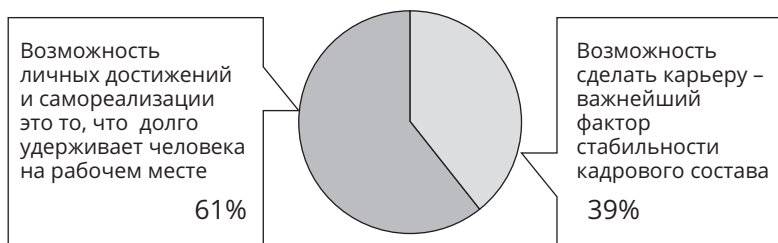


Диаграмма 5. «Что чаще вызывает смену работы, то, что нет возможности карьерного роста, или то, что нет возможности реализовать себя и достичь чего-либо?»

39% считают, что продвижение по карьерной лестнице лучше способствует стабильности кадрового состава. Оба эти способа стимулирования могут быть использованы в организации, однако первый можно использовать чаще и на большем количестве сотрудников, в отличие от второго. Не всегда есть возможность и реальный повод для продвижения по карьерной лестнице.

При выборе между знакомым коллективом с низкой зарплатой и высокооплачиваемой работой, но в новом коллективе, где сотрудника не будут принимать благосклонно (см. диаграмму 6), респонденты отдают предпочтение второму варианту (53%). Молодые специалисты, которые приходят на работу

Что предпочтительнее?

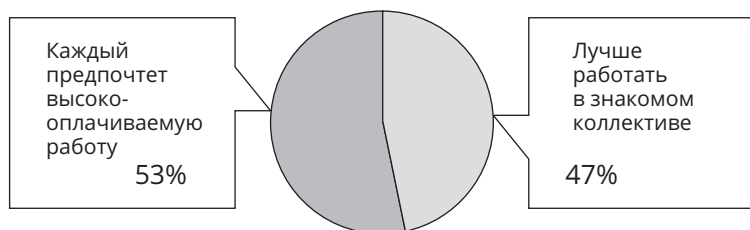


Диаграмма 6. Выберите одно из высказываний: «Лучше работать в знакомом коллективе, даже если работа не очень хорошо оплачивается» или «Каждый предпочтет высокооплачиваемую работу, даже если в новом коллективе его не будут принимать благосклонно»

Что бы вы предпочли?

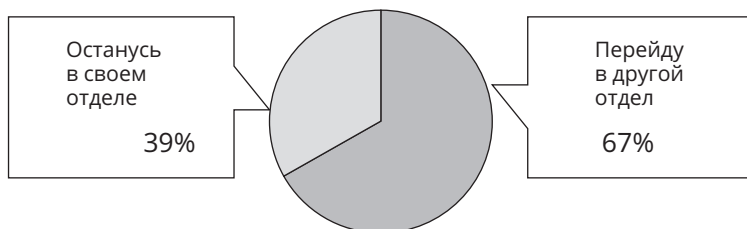


Диаграмма 7. «Начальник предлагает Вам перейти в другой отдел, где у Вас будет больше свободы действий и Вы сможете реализовать свой проект, или остаться в своем отделе, но с повышением зарплаты»

в государственную организацию, как считает автор, более легко меняют обстановку и их не пугают различные трудности.

В последнем вопросе респондентам предлагалось два варианта дальнейшего развития событий: либо сотруднику повышают зарплату с сохранением должности, либо его переводят в другой отдел, где у него будет больше свободы действий и возможность реализовать свой проект, но без увеличения зарплаты (см. диаграмма 7). 67 % опрошенных ответили, что готовы перейти в другой отдел для того, чтобы самореализоваться. Это говорит о том, что на них нематериальные факторы мотивации воздействуют эффективнее, чем материальные.

Заключение

Результаты исследования свидетельствуют, что для молодых специалистов в государственных организациях действительно на первом месте стоит нематериальные факторы мотивации, такие как возможность профессионального развития, одобрение руководства, возможность самореализации и работа в комфортных условиях. Таким образом, итоги исследования подтвердили авторскую гипотезу.

В качестве дальнейшего изучения рассматриваемого вопроса рекомендуется всесторонне проверить гипотезу на примере государственных организаций различных регионов, на большем количестве респондентов, а также проверить ее на сотрудниках тех же организаций старше 30 лет. Мы полагаем, что в отличие от молодых специалистов для более взрослых сотрудников материальная мотивация будет более эффективной, чем нематериальная.

Литература

1. Проект Указа Президента РФ «О федеральной программе “Развитие государственной службы Российской Федерации (2015–2018 годы)” и плане мероприятий по развитию системы государственной службы Российской Федерации (2015–2018 годы)» (подготовлен Минтрудом России) // Федеральный портал проектов нормативных правовых актов. URL: <http://regulation.gov.ru/> (дата обращения: 30.03.2018).
2. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 28 декабря 2017 г.) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения: 30.03.2018).
3. *Атнашев Т. М.* Самоотверженные чиновники? Факторы высокой мотивации государственных служащих // Вопросы государственного и муниципального управления. 2017. № 3. С. 149–164.
4. *Бенг-Ченг Л., Ли-Пинг Т. Т.* Действительно ли любовь к деньгам ослабляет взаимосвязь между мотивацией служения обществу и удовлетворенностью работой? На примере государственных служащих в Китае // Вопросы государственного и муниципального управления. 2014. № 2. С. 171–194.
5. *Божья-Воля А. А.* Особенности мотивации работников в частном секторе и на государственной службе // *Ars Administrandi*. 2013. № 2. С. 47–58.
6. *Борщевский Г. А.* Оценка тенденций развития государственной службы: вопросы методологии // Вопросы государственного и муниципального управления. 2017. № 1. С. 103–128.
7. *Бушуева И. П., Богдан Н. Н., Зубов В. Е.* Карьера в государственной гражданской службе: прошлое, настоящее, будущее // Управленческое консультирование. 2014. № 7 (67). С. 7–18.
8. *Евлова Е. В.* К вопросу о материальной и нематериальной мотивации // ПНИО. 2013. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-materialnoy-i-nematerialnoy-motivatsii> (дата обращения: 30.03.2018).
9. *Иванова Н. Л., Подольский Д. А.* Гарантии государственных гражданских служащих как элемент современной кадровой политики // Вопросы государственного и муниципального управления. 2017. № 1. С. 173–190.
10. *Козырев А.* Система мотивации трудовой деятельности государственных служащих // Управленческое консультирование. 2010. № 4. С. 30–37.
11. *Кучеров Д. Г., Пикулева О. А.* Брендинг государственной гражданской службы в России // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 4. С. 65–78.
12. *Кучеров Д. Г., Пикулева О. А.* Брендинг государственной гражданской службы в России // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 4. С. 65–78.
13. *Ладыгин В. В.* Вопросы эффективности современных методов стимулирования государственных служащих // Вопросы государственного и муниципального управления. 2011. № 4. С. 16–27.
14. *Маликова Р. А.* Мотивационные факторы для государственных служащих // Экономика, финансы

- и менеджмент: тенденции и перспективы развития. 2014. С. 168–171.
15. Толкачева С. В., Науменко М. Ю., Малевич И. Х. Особенности нематериального стимулирования молодых специалистов на этапе их привлечения // Крымский научный вестник. 2015. № 4–1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-nematerialnogo-stimulirovaniya-molodyh-spetsialistov-na-etape-ih-privlecheniya> (дата обращения: 30.03.2018).
 16. Тхагалижокова Л. В. Мотивационные факторы личности молодого специалиста // Научный журнал КубГАУ. 2012. № 84 (10). С. 2–10. URL: <http://ej.kubagro.ru/2012/10/pdf/41.pdf> (дата обращения: 30.03.2018).
 17. Шарин В. И. Проблемы формирования мотивации в системе государственной гражданской службы Российской Федерации // Известия УрГЭУ. 2014. № 3 (53). С. 62–68.
 18. Bekkuzhin R., Ibrayeva M. Current issues of motivation and career planning for civil servants in Kazakhstan // Actual Problems of Economics. 2015. Vol. 174 (12). P. 258–265.
 19. Christensen R. K., Paarlberg L., Perry J. L. Public Service Motivation Research: Lessons for Practice // Public Administration Review. 2017. Т. 77. № 4. P. 529–542.
 20. Deci E. L., Ryan R. M. Handbook of self-determination research. University Rochester Press, 2002. 470 p.
 21. Deci E. L., Ryan R. M. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior / N.Y.; London: Plenum, 1985. 333 p.
 22. Hackman J. R., Oldham G. R. Development of the job diagnostic survey // Journal of Applied psychology. 1975. Т. 60. № 2. P. 159.
 23. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. The Motivation to Work. John Wiley & Sons. N.Y., 1959. Т. 195. P. 157.
 24. Houston D. J. Public-service motivation: A multivariate test // Journal of public administration research and theory. 2000. Т. 10. № 4. P. 713–728.
 25. Jackalas M. B., Martins N., Ungerer L. M. The impact of demographic variables on organisational culture and employee motivation: evidence from a health insurance company in Botswana // Journal of Contemporary Management. 2016. Т. 13. № 1. P. 357–384.
 26. McClelland D. C. Human motivation. CUP Archive, 1987. 609 p.
 27. Perry J., Wise L. The motivational bases of public service // Public Administration Review 50. 1990. № 3. P. 367–373.

Часть 3

**КОМПЕТЕНЦИИ,
КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ
И ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ
АДАПТАЦИЯ**



Совокупный управленческий и кадровый потенциал государственной гражданской и муниципальной службы субъекта РФ (Personel and Profesional Factors as an Indicator of the Human Capital Capacity of the Municipal Service)

Аннотация: С внедрением современных реформ на государственной гражданской службе огромное внимание уделяется поддержанию и развитию кадров. В данных условиях понимание и управление кадровым потенциалом является немаловажным фактором на пути к увеличению эффективности управления в целом. В рамках статьи были выдвинуты личностные показатели оценки кадрового потенциала, увязывающие между собой индивидуальные личностные ресурсы руководителя и механизмы управленческой деятельности, такие как формирование идеи и способность ее донесения, командность, коммуникативные способности, организаторские способности, саморазвитие, профессиональный опыт, мотивация к профессиональному развитию сотрудников. В рамках исследования было проведено анкетирование государственных гражданских

и муниципальных служащих. По результатам опроса было выявлено увеличение показателей управленческого потенциала государственных служащих в зависимости от роста их должности, а также снижение темпов роста показателя саморазвития госслужащих с ростом их должности.

Ключевые слова: управленческий потенциал государственных служащих; кадровый потенциал государственной службы; личностно-профессиональные ресурсы; ресурсы государственных служащих.

Abstract: With the introduction of modern reforms in the civil service, great attention is paid to the maintenance and development of personnel in the state civil and municipal service. Under these conditions, understanding and managing of human resources is an important factor on the way to increasing the effectiveness of management in general. Within the framework of the

article, some personal indicators of the evaluation of the personnel potential were put forward, linking individual managerial personal resources and management mechanisms. The study was carried out the survey of the state civil and municipal employees.

Based on the results of the questionnaire, key personal indicators were identified that characterize the effectiveness of civil servants.

Key words: potential of civil servants; human capital; personal and professional factors; resources of civil servants.

Одним из основных условий повышения конкурентоспособности Российской Федерации и ее регионов является развитие кадрового и управленческого потенциала. Оценка его текущего состояния, динамики развития, движения, преимуществ и зон развития в условиях современной модернизации экономики, прогноз текущего состояния и координация действий всех субъектов управления, формирующих кадровый потенциал, – все это необходимо для стабильного, динамичного роста производства и демонстрации преимуществ российской экономики на зарубежных рынках [7].

В соответствие с Федеральным законом от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» и Федеральным законом от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» были проведены реформы, которые послужили основой для развития органов местного самоуправления, и тем самым предоставили органам государственной власти субъектов РФ и органам местного самоуправления новые возможности для обеспечения муниципальных образований высококвалифицированными профессиональными кадрами [2; 3]. В условиях проводимого административного реформирования кадровый потенциал муниципальной службы выступает одним из основополагающих факторов повышения эффективности управления в целом.

Переход к личностно-ориентированному управлению требует от руководителя не столько эффективно реализовывать управленческие технологии, сколько видеть и адекватно оценивать потенциал сотрудников, создавая для каждого личностно-значимые цели. Длительное время в науке и на производстве вопрос о главной пропорции – между

материально-производственной базой и развитием человеческого фактора и социальной сферы – находился в состоянии противопоставления и неопределения приоритетов. Это, в частности, нашло отражение в теории «Х» и «Y» Д. Макгрегора. Автор данной теории считает, что люди имеют достаточный потенциал, чтобы демонстрировать максимальную эффективность и зрелость [13]. Однако в чем измеряется данный потенциал, какие методики помогут его измерить? Эти вопросы не утратили свою актуальность и сейчас.

В рамках данной исследовательской работы мы исходим из того, что формализованными показателями оценки управленческого потенциала могут стать несколько групп личностных показателей, увязывающих между собой индивидуальные ресурсы управленческой деятельности руководителя, механизмы управленческой деятельности, основанные на работе с упомянутыми ресурсами и культурой и ценностями организации. По результатам анализа литературы с помощью аппроксимации данных в методе главных компонент были выделены такие группы показателей, как формирование идеи и способность ее донесения, командность, коммуникативные способности, организаторские способности, саморазвитие, профессиональный опыт, мотивация к профессиональному развитию сотрудников.

Данная гипотеза созвучна с мнениями представителей школы поведенческих наук (с 1950 г. по настоящее время), в частности с теорией человеческих ресурсов Честера Барнарда. В своих работах Ч. Барнард стремился в основном оказать помощь сотруднику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями. В самых общих чертах основной целью всех представителей данной школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов, более полного использования потенциала работников.

Термин «человеческий потенциал» за последнее время приобрел множество сторонников и становится все более употребляемым в научной и практической литературе, посвященной государственной гражданской службе. При этом стоит отметить, что собственно смысловое содержание, место и роль данного термина до сих пор в недостаточной степени были подвергнуты

глубокому и всестороннему теоретико-методологическому анализу. Поэтому отметим, что управленческий потенциал как более широкое понятие включает в себя не только обеспечение актуальной управленческой готовности, но и силы и возможности человека к повышению этой готовности на основе работы с имеющимися ресурсами, а также за счет приобретения новых.

В своей статье Ю. В. Сиягин рассматривает управленческую готовность как интегральный показатель, в основе которого лежит трехкомпонентная модель. В структуре личностно-профессионального потенциала состоят три фактора, определяющие уровень управленческого потенциала: фактор лидерства, фактор мастерства и аналитики, фактор командной работы [9; 10]. Компетенции, входящие в состав трехкомпонентной модели, схожи с выделенными в составе гипотезы данного исследования, однако существенное отличие заключается в более детальной проработке составляющих управленческого потенциала. Данные исследовательские работы наиболее близки к гипотезе настоящего исследования.

Помимо таких показателей как образование и продолжительность жизни, некоторые авторы также оценивают качество жизни и здоровья и средний ВВП на душу населения, а также ситуацию на рынке труда, что является экономическими показателями [12; 15]. В работах других авторов основой успешной управленческой деятельности считается социальная ответственность людей, их ориентация на себя и на других, взаимопонимание и культурная ответственность, при этом не проводится оценка влияния иных факторов на развитие управленческого потенциала [13; 14]. Однако конкретных рекомендации и новой модели авторы не предлагают. Данные работы менее близки к гипотезе настоящего исследования.

В некоторых исследованиях рассматривается развитие человеческого потенциала как составляющего инновационного потенциала, и для его оценки предлагается использовать скорость изменения показателей науки, технологий и инноваций [4]. Существует мнение, что большинство проблем возникает при распределении человеческих ресурсов без выявления перечня востребованных специальностей и профессий, необходимых для развития экономики и повышения конкурентоспособности России на мировом рынке [1; 6; 8]. Е. И. Кудрявцева считает, что

в системе управления персоналом необходима модернизация, которая изменит общую идеологию системы [5]. Данные работы наименее близки к гипотезе настоящего исследования.

По результатам анализа литературы можно сделать вывод о том, что существует также возможная техническая гипотеза: с помощью тестирования государственных гражданских служащих будет установлено, что показатель саморазвития у руководителей падает в зависимости от уровня занимаемой должности.

Для проведения исследования эффективности кадровой работы на государственной гражданской и муниципальной службе было проведено анкетирование государственных гражданских служащих, участников трех образовательных программ дополнительного профессионального образования и программ переподготовки в РАНХиГС. Слушатели приняли участие в самооценке и оценке коллег по ключевым показателям.

В рамках данного исследования мы исходили из упрощенной недифференцированной модели и не применяли веса для составления формулы расчета отдельных компонентов управленческой готовности, используя среднее значение по всем показателям.

В процессе исследования проводилась классификация должностей руководителей с использованием метода экспертных оценок. При этом использовалась матрица управленческих должностей, включающая 6 уровней должностей территориального органа исполнительной власти, включая группы должностей в категории «руководители и специалисты» [11]. Из категории «обеспечивающие специалисты» среди участников были лишь представители старшей группы должностей. Соответственно, участники делились на следующие 6 уровней должностей: 1) старшая группа должностей категории «обеспечивающие специалисты», 2) старшая группа должностей категории «специалисты», 3) ведущая группа должностей категории «специалисты», 4) главная группа должностей категории «помощники (советники)», 5) ведущая группа должностей категории «руководители», 6) главная группа должностей категории «руководители». Важно отметить, что, учитывая интеграцию в единую матрицу должностей государственной и муниципальной службы, целью выстроенной линейной структуры было не четкое следование реестру должностей государственной

гражданской службы, а скорее учет таких факторов, как управленческая ответственность и масштаб влияния принимаемых решений.

В исследовании приняли участие 357 человек. Среди участников оказалось 211 мужчин и 146 женщин (59,1 % и 40,9 %). Средний возраст участников по выборке в целом составил 45,5 лет, минимальный – 24 года, максимальный – 68. Средний уровень должностей государственных и муниципальных служащих составил 3,2 при сравнительно небольшой вариативности (стандартное отклонение составило 1,1). Данный показатель свидетельствует о том, что можно говорить с некоторым допущением, что в целом выборка отражает закономерности нормального распределения, что дает нам возможность говорить о репрезентативности и обеспечении необходимой вариативности выборки для проведения подобного исследования. В таблице 1 представлены компоненты управленческой готовности у представителей различных групп должностей, их минимальное, максимальное и среднее значение среди всех участников данной группы должностей, а также стандартное отклонение.

Анализ полученных в результате исследования данных позволил выделить группы должностей, обладающих высоким уровнем компонентов управленческой готовности. С ростом групп должностей, а значит и с ростом управленческой ответственности и масштаба влияния принимаемых решений, растут также и выдвинутые в гипотезе показатели управленческого потенциала. То есть среднее значение каждого показателя растет с ростом должности государственного гражданского служащего.

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод о том, что выделенные показатели управленческого потенциала государственных гражданских служащих растут с ростом должности руководителя. В зависимости от сложности принимаемых решений и масштаба ответственности растет и управленческий потенциал, а значит можно сказать, что оценка данных показателей и их развитие покажет уровень развития управленческого потенциала на государственной гражданской и муниципальной службе.

Однако нельзя не обратить внимание на снижение темпов роста показателя саморазвития. Чем выше управленческая должность, тем меньше растет показатель саморазвития.

Таблица 1. Компоненты управленческой готовности у представителей разных групп должностей (начало)

Составляющие	Уровень должности	Минимум	Максимум	Среднее	Стд. отклонение
1. Формирование идеи и способность ее донесения	1	1,5	6,0	3,3	2,36
2. Командность		2,0	7,5	4,8	1,45
3. Коммуникативные способности		2,8	5,8	4,7	1,01
4. Организаторские способности		2,2	4,3	3,3	0,90
5. Саморазвитие		2,5	7,2	5,1	1,31
6. Профессиональный опыт		3,2	5,7	4,5	1,26
7. Мотивация к профессиональному развитию сотрудников		3,2	4,5	3,8	0,94
1. Формирование идеи и способность ее донесения	2	2,8	6,0	4,2	1,62
2. Командность		3,8	7,2	5,0	1,06
3. Коммуникативные способности		3,5	6,0	4,6	1,11
4. Организаторские способности		1,7	5,5	4,4	1,82
5. Саморазвитие		3,0	5,7	4,2	1,33
6. Профессиональный опыт		2,8	7,2	4,7	1,27
7. Мотивация к профессиональному развитию сотрудников		3,2	6,5	4,8	1,51
1. Формирование идеи и способность ее донесения	3	3,5	5,2	4,4	0,84
2. Командность		3,8	6,0	4,9	0,85
3. Коммуникативные способности		1,8	8,1	4,6	2,01
4. Организаторские способности		1,8	8,2	4,9	2,22
5. Саморазвитие		2,7	6,3	4,3	1,48
6. Профессиональный опыт		1,3	7,7	4,8	1,95
7. Мотивация к профессиональному развитию сотрудников		3,0	8,8	5,1	1,48

Таблица 1. Компоненты управленческой готовности у представителей разных групп должностей (окончание)

Составляющие	Уровень должности	Минимум	Максимум	Среднее	Стд. отклонение
1. Формирование идеи и способность ее донесения	4	2,3	7,3	5,1	1,89
2. Командность		2,5	7,7	5,4	2,31
3. Коммуникативные способности		3,5	7,0	5,2	1,10
4. Организаторские способности		2,3	7,3	5,1	1,89
5. Саморазвитие		2,3	8,3	4,4	2,47
6. Профессиональный опыт		1,7	7,2	5,4	1,14
7. Мотивация к профессиональному развитию сотрудников		3,8	7,2	5,2	0,86
1. Формирование идеи и способность ее донесения	5	3,7	7,3	5,1	1,12
2. Командность		4,2	8,3	5,4	1,11
3. Коммуникативные способности		3,7	6,5	5,5	1,08
4. Организаторские способности		2,7	7,7	5,6	1,70
5. Саморазвитие		3,5	7,8	4,7	1,35
6. Профессиональный опыт		4,2	8,3	5,4	1,41
7. Мотивация к профессиональному развитию сотрудников		3,8	7,0	5,4	1,25
1. Формирование идеи и способность ее донесения	6	3,2	9,5	6,3	2,29
2. Командность		5,3	7,2	6,1	0,60
3. Коммуникативные способности		2,8	7,3	6,1	2,17
4. Организаторские способности		4,0	8,3	5,8	1,33
5. Саморазвитие		3,2	9,0	4,9	1,72
6. Профессиональный опыт		3,8	8,7	5,9	1,96
7. Мотивация к профессиональному развитию сотрудников		2,2	8,0	5,7	1,87

С ростом управленческой ответственности и масштаба влияния на принимаемые решения показатель саморазвития снижается. У руководителей более высокого уровня растет способность формировать идею и доносить ее команде, организовывать процесс реализации идеи и мотивировать персонал на ее исполнение. Однако потребность в саморазвитии, необходимая для непосредственной реализации идеи, остается у сотрудников с более низкой должностью.

Следовательно, самым наглядным образом алгоритм эффективного управления кадровой работой и политикой представляет собой последовательный переход к более высоким уровням развития компетенций управленческой деятельности по мере накопления соответствующего качества, регулируемый обратными связями по результатам управления.

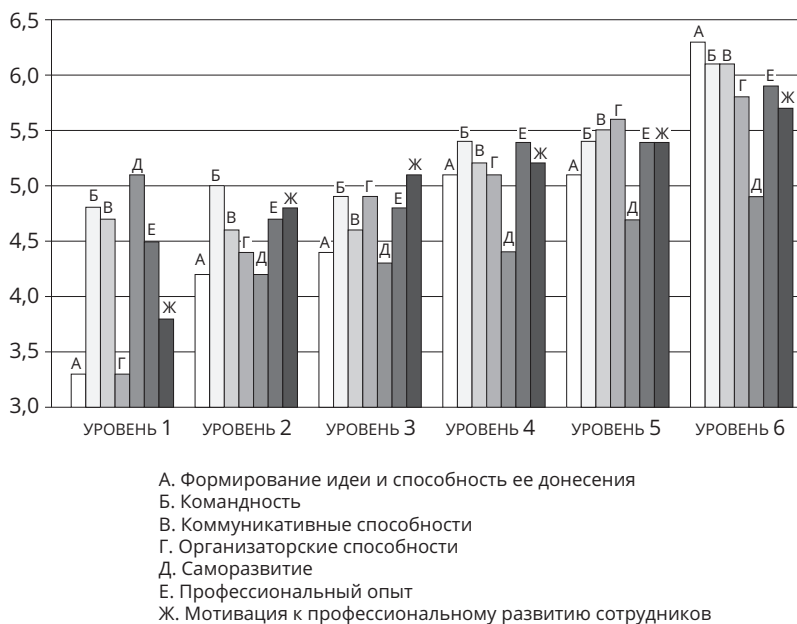


Рис. 1. Показатели управленческого потенциала

Заключение

Проведенное исследование позволило выявить многомерность и многофакторность категории «человеческий потенциал», объективная характеристика которой возможна лишь посредством комплексной оценки через разработку и применение интегрального показателя. Такой подход позволит дать обширную информационную базу для выявления резервов в области развития человеческого потенциала и принятия соответствующих управленческих действий в области разработки стратегии технологической модернизации системы управления кадрами на государственной гражданской службе.

На наш взгляд, система показателей управленческого потенциала будет эффективна в части использования для оценки развития государственных служащих только в том случае, если подобная система будет способствовать формированию культуры, ориентированной на поддержку реализации сотрудниками собственных идей и индивидуальных жизненных стратегий в гармонии со стратегией развития организации. Поэтому основной целью создания системы формализованных показателей является формирование цельной кадровой политики. В случае государственного и муниципального управления речь может идти как о кадровой политике отдельных органов исполнительной власти, так и о кадровой политике на государственной и муниципальной службе в целом.

Литература

1. Грешных А. А., Колесов В. И., Седлецкая Т. В. Развитие кадрового потенциала региона и система профессионального образования в современной России // Вестник Санкт-Петербургского университета Государственной противопожарной службы МЧС России. 2012. № 4. С. 117–122.
2. Федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/ (дата обращения: 25.03.2018).
3. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/ (дата обращения: 25.03.2018).
4. Козицина А. Н., Филимоненко И. В. Стратегическая взаимосвязь

- инновационного развития и управления кадровым потенциалом региона // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2015. № 1 (37). С. 171–181.
5. Кудрявцева Е. И. Управленческий потенциал персонала: методология оценки и применения // Управленческое консультирование. 2015. № 8 (80). С. 66–75.
6. Куракина Л. Ю. Развитие кадрового потенциала региона // Интеграция науки и практики, вопросы модернизации, проблемы совершенствования в экономике, проектом менеджменте, образовании, юриспруденции, языкознании, культурологии, экологии, зоологии, химии, биологии, медицине, психологии, политологии, филологии, философии, социологии, информатике, технике, математике, физике. СПб.: КУЛЬТИНФОРМ-ПРЕСС, 2014. С. 91–94.
7. Мирзабалаева Ф. И., Алиева П. Р. Безопасное развитие кадрового потенциала проблемного региона // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2015. № 21 (306). С. 56–66.
8. Родионов А. В. Усовершенствование системы управления кадровым и образовательным потенциалом региона на основе процессного подхода // Карельский научный журнал. 2014. № 3. С. 95–97.
9. Синягин Ю. В., Селезнева Е. В. Взаимосвязь эффективности деятельности руководителей на государственной гражданской службе и их личностно-профессионального потенциала // Вопросы управления. 2016. № 4. С. 98–105.
10. Синягин Ю. В. Трехкомпонентная модель управленческой готовности // Живая психология. 2017. Т. 4. № 2. С. 101–108.
11. Указ Президента РФ от 31 декабря 2005 г. № 1574 «О Реестре должностей Федеральной государственной гражданской службы» // Справочная правовая система «Консультант-Плюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_57545/ (дата обращения: 05.06.2018).
12. Щербакова О. Ю. Вопросы взаимодействия потребностей кадрового потенциала региона и спроса рынка труда // Балтийский гуманитарный журнал. 2015. № 1. С. 207–209.
13. Aithal P. S., Kumar P. M. Comparative Analysis of Theory X, Theory Y, Theory Z, and Theory A for Managing People and Performance. 2016. P. 803–812.
14. Jovcheska S., Popovski V. Professional profile of a successful international manager. 2015. November. P. 137–144.
15. Vertakova Y., Polozhentseva Y., Plotnikov V., Isayev M. Directions of human potential development in Russia. Procedia Economics and Finance. 2015. P. 495–500.

Эффективность наставничества как способа профессиональной адаптации государственных служащих (Mentorship as the Way of Civil Servants Professional Adaptation)

Аннотация: В статье приводится обоснование того, что отсутствие наставничества в органах государственной власти негативно сказывается на работе новых сотрудников, приводит к долгой адаптации, а порой и частому уходу с нее. Кратко раскрыты результаты опроса государственных служащих об актуальности и эффективности наставничества в системе государственной службы. Для подтверждения гипотезы выбран метод верификации.

Ключевые слова: государственная и муниципальная служба; наставничество; адаптация государственных служащих; государственный служащий; текучесть кадров.

Abstract: The article provides a justification for the fact that the lack of mentoring in public authorities negatively affects the work of new employees, long adaptation, and sometimes frequent withdrawal from it. The results of the survey of civil servants on the relevance and effectiveness of mentoring in the public service are briefly disclosed. To confirm the hypothesis the verification method was chosen.

Key words: state and municipal service; mentoring; adaptation of civil servants; civil servant; staff turnover.

Все организации в той или иной степени сталкиваются с таким явлением, как текучесть кадров. Не обошла она стороной и государственные органы на протяжении всего периода реформирования, как на уровне центра, так и на уровне субъектов федерации.

Научно обоснованное определение термина «текучесть» приведено в работе Ю. Г. Одегова: «Текучесть представляет собой неорганизованное и неконтролируемое движение рабочей силы, обусловленное нарушением пропорциональности в системе

конкурентоспособности внутреннего рынка, а именно, наступлением дисбаланса между корпоративной конкурентоспособностью персонала и конкурентоспособностью работника» [11].

С одной стороны, текучесть персонала служит фактором естественного развития организации, механизмом адаптации ее персонала к социально-экономическим, организационно-экономическим и социально-психологическим условиям рыночной экономики; с другой – в условиях повышенной нестабильности факторов среды и их неопределенности во времени, текучесть персонала в большинстве государственных организаций стала неуправляемой: на лицо большой отток персонала.

Теория текучести кадров Элтона Мэйо (1924), Л. Портера и Р. Стирса (1973), Е. Г. Антосенкова (1977) говорит о том, что текучесть может быть добровольной или непроизвольной. Текучесть кадров вызывает проблему, поскольку она увеличивает затраты на набор, отбор и профессиональную адаптацию, а также вызывает срывы в работе. Хьюз (2000) утверждает, что человеческие ресурсы являются краеугольным камнем любого успеха организации [4; 20].

Результаты исследования многих авторов свидетельствуют о том, что причиной высокой текучести кадров, как правило, является неудовлетворенность работников содержанием своих обязанностей, требованиями к ним, системой и уровнем вознаграждения за труд. Следствием же высокой текучести кадров в большинстве случаев является снижение уровня общей квалификации работников предприятия, недостаточный уровень взаимопонимания между работниками, снижение производительности труда в течение периода, пока вновь принятые работники адаптируются к новому месту работы, и, соответственно, снижение экономических и финансовых результатов деятельности предприятия.

К сожалению, предложенная теория ответы на поставленные вопросы не дает, так как только рассматривает причины текучести кадров и говорит о том, что это естественный процесс, от которого не уйти; все это обуславливает потребность в проведении дополнительных теоретических исследований в области текучести кадров на государственной службе, в поиске новых прогрессивных технологий кадровой работы в органах государственной власти.

Основы регулирования текучести кадров государственных служащих базируются на множестве нормативных правовых актов Российской Федерации, а также включают современный федеральный и региональный опыт борьбы с текучестью кадров. Наиболее значимыми в данной работе признаются некоторые из них. Федеральный закон является базисным в области государственной службы на территории России. В целях совершенствования системы государственного управления в 2012 г. был разработан Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления». Ввиду большой текучести кадров Правительству России было поручено реализовать комплекс мероприятий для развития института наставничества на государственной гражданской службе. Наиболее подробно механизм формирования института наставничества государственных гражданских служащих определяется Минтрудом России в Методических рекомендациях. По словам разработчиков, методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе, позволит организовать эффективную работу по внедрению института наставничества, включая разработку необходимой нормативной правовой базы для внедрения наставничества [2].

Помимо нормативно-правового регулирования вопросами текучести кадров в различных организациях, в том числе и государственных, занимается большое количество исследователей. Существует огромное количество различных гипотез, рассматривающих решение проблемы текучести кадров, но на данный момент времени эти подходы не являются эффективными для государства.

Так, ряд исследователей затрагивают вопросы эффективного наставничества как способа профессиональной адаптации. Рассмотрены различные методы наставничества, которые имеют широкое распространение в зарубежной практике и считаются эффективной кадровой технологией. Недостатками данной группы работ является то, что они не рассматривают проблему в целом, исключая метод опроса государственных служащих, и тем самым вопрос характеристики наставника остается открытым [7; 8; 10].

Другой подход к проблемам текучести кадров полагает, что внедрение комплексной программы по адаптации в отношении

молодых специалистов, а также необходимость адаптации к новым реалиям государственных служащих с непрерывным стажем работы свыше 15 лет, утративших «свежесть взгляда» на проблемы в сфере государственного управления, т.к. они теряют возможность перейти к новым формам работы организации, существенно сократит текучесть кадров. Однако многие вопросы, затрагивающие механизмы наставничества, его формы и методы, до сих пор не решены в теоретическом плане и остаются дискуссионными [5; 6; 15; 19; 21].

Современные зарубежные и российские исследователи сходятся во мнении, что проблема текучести кадров имеет все большую актуальность, но в тоже время выдвигают очень, на мой взгляд, странные технологии. В исследованиях говорится о текучести кадров как о чем-то хорошем, и что она даже способствует положительному эффекту. Авторы предлагают подстраиваться под внешнюю среду, включать передовые технологии управления, в частности технологии персонального менеджмента при приеме в коллектив молодых государственных служащих. Но авторы не учитывают, что в настоящее время в отношении государственного служащего разумно использовать только лучшие и эффективные методики, чтобы быстро и качественно адаптировать молодого или вновь прибывшего сотрудника. Одним из таких методов профессиональной адаптации является наставничество [9; 11; 13; 14; 16; 18].

Наставничество предполагает такую систему обучения персонала, при которой передача знаний происходит непосредственно на рабочем месте в реальной рабочей обстановке, когда более опытный сотрудник передает свои навыки новичку. Обучение строится на решении реальных профессиональных задач, которые обучающийся выполняет под руководством высококвалифицированного специалиста, имея возможность ориентироваться в работе на опыт и мнение опытного профессионала. При этом акцент делается на практическую составляющую. Положение наставника предъявляет особые требования к таким специалистам. Они должны не только профессионально выполнять свои должностные функции, но и уметь эффективно и доходчиво передавать опыт другим работникам.

Наставничество – экономически выгодный метод развития персонала в организации. Затраты на создание и поддержание

эффективной системы наставничества несоизмеримо меньше, чем традиционные (через обучение и тренинг, особенно приглашенными специалистами) методы развития персонала. Следует учитывать, что опыт, передаваемый ученику наставником (ментором), может быть просто уникальным.

Обычно наставниками выбирают старших, «закаленных» служащих, обладающих богатым накопленным опытом и мудростью. Они советами, рекомендациями и иными способами способствуют профессиональному развитию своих подопечных, оказывая важное формирующее влияние на их карьеру [10].

Для проверки выдвинутой гипотезы было проведено исследование общественного мнения, а именно – людей, находящихся на государственной службе, с целью получения обратной связи и оценки эффективности наставничества как формы адаптации.

В качестве метода сбора информации был использован анкетный онлайн-опрос, выборка построена методом «снежного кома».

Анкета содержала закрытые и открытые вопросы: о работе по адаптации на рабочем месте, сроках адаптации, об участниках адаптации и факторах, влияющих на приспособление к новой профессиональной среде. Результаты опроса публикуются впервые.

Параметры выборки. Опрошено 57 государственных служащих: в возрасте 18–25 лет – 42,1 %; 26–30 лет – 19,3 %; 31–40 лет – 24,6 %; 41–50 лет – 10,5 %; старше 51 года – 3,5 %.

Распределение респондентов по гендерному признаку следующее: мужчины – 57,9 %, женщины составили 42,1 %. Все без

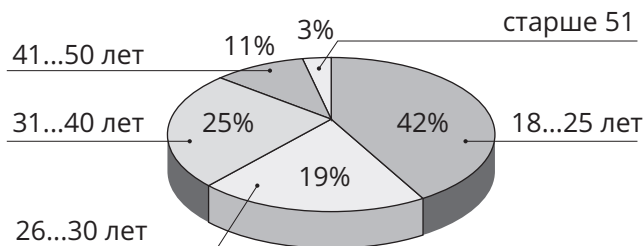


Рис. 1. Возраст респондентов

исключения имеют высшее образование, так как этого прописано в ст. 12. «Квалификационные требования для замещения должностей гражданской службы» Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ.

На вопрос о стаже на государственной службе большинство респондентов, а это 45,6 %, ответили, что он не превышает трех лет, то есть предположительно можно сделать вывод, что данные сотрудники впервые замещают должность государственного служащего.

Большая часть опрошиваемых (61,4 %) ответили, что на адаптацию на новом рабочем месте у них ушло от 1 до 3 месяцев, другая часть респондентов, а это 35,1 %, высказалась, что у них на адаптацию потрачено от 3 до 6 месяцев, небольшое количество людей выбрали вариант от 7 до 12 месяцев.

На один из главных вопросов анкеты («Помогал ли вам кто-нибудь адаптироваться на рабочем месте») 59,6 % опрошенных ответили, что это делали коллеги, 28,1 % – указали на то, что им совсем никто не помогал, непосредственный руководитель помогал 3,5 % и только у 5,3 % был наставник. При этом 98,2 % опрошенных высказались, что они хотели бы иметь в помощь наставника при приеме на работу.

Анализ результатов исследования показал, что большинство опрошенных государственных служащих (63,2 %) думают, что оптимальным временем работы наставника с новичком было бы 3 месяца, а 29,8 % считают наилучшим временем полгода. На вопрос об оплате услуг наставника из своей заработной платы категорическое нет сказали 71,4 % опрошиваемых, с ними не согласились 28,6 %.

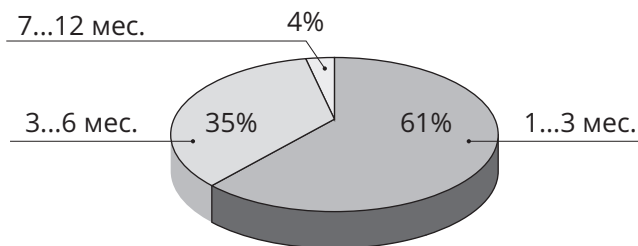


Рис. 2. Адаптация на рабочем месте

Что касается вопроса, кто бы мог стать наставником для них, 43 % респондентов ответили, что на данную роль может претендовать любой сотрудник, главное, чтобы он был на один-два уровня выше подопечного, 34 % – высказали мнение, что на роль наставника отлично подойдет более опытный коллега новичка, 23 % респондентов хотели бы видеть своего непосредственного начальника в качестве их наставника.

Опрос целевой группы, на которую направлено наставничество, позволил также сформулировать четкий набор конкретных требований к тому, как должна быть организована работа наставников в организациях. Прежде всего, чтобы достичь хороших результатов, наставнику и новичку желательно пройти тест на выявление психологической совместимости (так ответило 50 % респондентов).

Подавляющее большинство опрошенных (73,7 %) хотело бы видеть в наставнике специалиста, обученного именно для наставничества; не согласились с ними 26,3 % респондентов, т.е. наставники должны подбираться из числа наиболее подготовленных, опытных и квалифицированных специалистов.

Хотели бы, чтобы работа наставника была оценена, 88,9 % опрошенных. Необходимость проводить собеседование по окончании совместной работы новичка и наставника отметили 70,2 % респондентов, также государственные служащие высказались, что данный метод будет наиболее оптимальным для оценки работы наставника. Анкетирование сотрудника и наставника, которое проводится по окончании испытательного срока, предложили 28 % опрошенных.

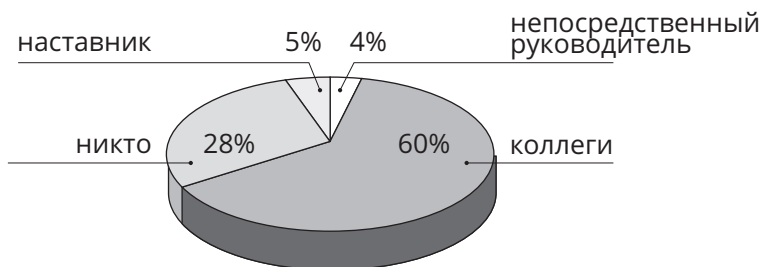


Рис. 3. Помощь при адаптации на рабочем месте

Успеху осуществления наставничества будет способствовать традиционная модель наставничества (такой вариант выбрали 57,9 % респондентов), которая подразумевает взаимодействие между более опытным специалистом и начинающим сотрудником в течение определенного периода времени. 38,6 % опрошенных отметили для себя партнерское наставничество: наставником является сотрудник, равный по уровню подопечному, но с опытом работы в предметной области, которым партнер не обладает.

По мнению большинства опрошенных (32,1 %), оптимальным типом наставничества для них является неформальное наставничество, когда наставник берет на себя всю ответственность за «ученика» (вариант добровольного наставничества без финансового вознаграждения). Хотят получать необходимую помощь в сложных ситуациях 14,3 % опрошенных (ситуационное наставничество). Формальное наставничество выбрали 25 %

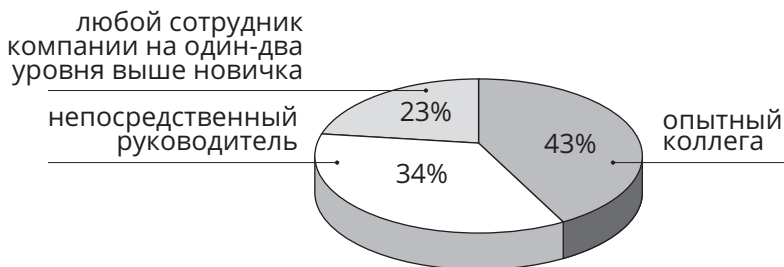


Рис. 4. Кто может быть наставником

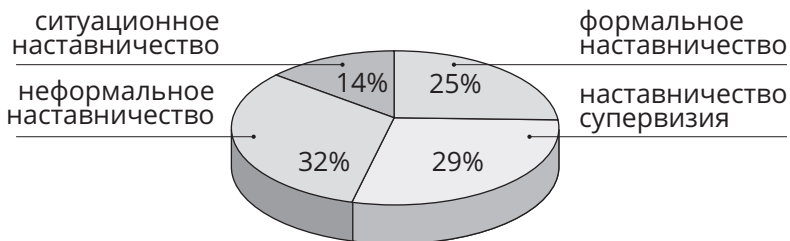


Рис. 5. Типы наставничества

респондентов: наставническая деятельность заключается в объяснении целей работы и обучении на специально организованных тренингах (действуют формальные процедуры и правила наставничества). 28,6 % опрошенных отметили наставничество супервизию – наставник делится сведениями об организации, перспективах развития протеже, обучает основным навыкам (отношения строятся на принципе контроля).

Самым эффективным методом наставничества 64,3 % респондентов выбрали метод «Показ». Наставник на своем личном примере показывает определенные методики, навыки совершения определенных действий, способы решения поставленных задач, делая рабочие ситуации понятнее. 30,4 % ответили, что для них оптимальным является «Сопровождение» – наставник берет на себя обязательства предоставления обучаемому помощи, в том числе участвует в развитии профессиональных навыков во время обучения.

Не получили должной помощи на новом рабочем месте, вследствие чего не смогли адаптироваться и решили уволиться, 22,8 % респондентов. Также 12,3 % отмечают, что в их жизни были случаи, когда обучение на работе проходило со злым умыслом.

Согласно данным опроса лишь у 18 % респондентов был наставник на рабочем месте; самое ужасное, что 14,3 % хотели бы отказаться от его помощи в связи с различными факторами. Можно сделать вывод о том, что необходимость прохождения теста на психологическую совместимость и выявление компетенций наставника с большой вероятностью поможет достижению наилучшего эффекта от наставничества.

Заключение

На основании результатов можно сделать вывод, что внедрение наставничества как формы адаптации государственных служащих в органах государственной власти приведет к определенному процентному уменьшению текучести кадров и к заметному ускоренному процессу профессиональной адаптации на рабочем месте. Таким образом, гипотезу можно считать подтвержденной, так как респонденты, которым помогали адаптироваться коллеги и наставник, вливались в «рабочую колею» гораздо

быстрее (1–3 месяца), чем те, кому никто не помогал (3–12 месяцев).

Одним из дальнейших направлений для исследований могло бы стать влияние уровня компетенций наставника на желание новых сотрудников работать дальше.

Литература

1. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант-Плюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения: 26.04.2018).
2. Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129336/ (дата обращения: 26.04.2018).
3. Указ Президента РФ от 2 марта 2018 г. № 94 «Об учреждении знака отличия “За наставничество” (вместе с «Положением о знаке отличия “За наставничество”»)» // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_292180/ (дата обращения: 10.05.2018).
4. Антосенков Е. Г., Куприянов З. В. Тенденции в текучести рабочих кадров: динамический аспект. Новосибирск: Наука, 1977. 256 с.
5. Гарафутдинова Н. Я., Самодинский К. А. Развитие института наставничества в органах исполнительной власти и органах местного самоуправления российской федерации как элемент формирования кадрового резерва на государственной и муниципальной службе // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2013. № 13. С. 27–35.
6. Гараева Ф. Ф. Адаптация государственного служащего в сфере профессиональной деятельности // Форум молодых ученых. URL: http://forum-nauka.ru/domains_data/files/8/Garaeva%20F.F.pdf (дата обращения: 18.04.2018).
7. Иванова Л. Л. Наставничество на государственной гражданской службе: институциональный аспект // Вопросы государственного и муниципального управления. 2017. № 4. С. 130–138.
8. Крютцова М. Н. Наставничество, как форма адаптации государственных гражданских служащих // Вестник университета. 2017. № 3. С. 184–188.
9. Кахриманова Д. Г., Магомедов Г. Д., Вахрушева М. О. Текучесть кадров и пути оптимизации процессов социально-производственной адаптации работников в организации // Национальный фонд инноваций. URL: [http://nf-innovate.com/content/files/sn/cn2015/cn4\(17\)-15/cn3\(16\)-15](http://nf-innovate.com/content/files/sn/cn2015/cn4(17)-15/cn3(16)-15) (дата обращения: 15.04.2018).
10. Клиш Н. Н., Январев В. А. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе) // НИУ ВШЭ. URL: <https://www.hse.ru/data/misc/library/>

WP8_2014_01.pdf (дата обращения: 28.04.2018).

11. *Марсов Д. Ю.* Как решить проблему текучести кадров // Сборник научных трудов многоуровневого общественного воспроизводства: вопросы теории и практики. 2012. № 3 (19). С. 250–257.
12. *Одегов Ю. Г.* Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: уч. – практ. пособие. М.: Альфа-Пресс, 2011. 470 с.
13. *Панова Е. А., Опарина Н. Н.* Современные кадровые инструменты в системе государственной гражданской службы России // Государственное управление. Электронный вестник. 2015. № 48. С. 103–120.
14. *Рязанцева М. В., Гасникова К. А.* Особенности адаптации государственных гражданских служащих // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 12. Ч. 2. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/12/43149> (дата обращения: 28.04.2018).
15. *Савчук Д. А.* Технология наставничества на государственной гражданской службе: трудности на этапе внедрения // Среднерусский вестник общественных наук. 2016. № 1. С. 43–45.
16. *Федорова А. С.* Проблема адаптации государственных гражданских служащих в Российской Федерации // Издательство «Проблемы науки». URL: <https://ipi1.ru/images/PDF/2016/54/>

problema-adaptatsii-gosudarstvennykh.pdf (дата обращения: 28.04.2018).

17. *Denvir Ann and McMahon Frank* Labour Turnover in London Hotels and the Cost Effectiveness of Preventative Measures 1992 // Dublin Institute of Technology. URL: <https://arrow.dit.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=diraaart> (дата обращения: 10.05.2018).
18. *James O., John P., Petrovsky N.* Does public service performance affect top management turnover // Public Administration Issues. 2013. Vol. 1. P. 145–170.
19. *Kenneth J., Hicklin A.* Employee Turnover and Organizational Performance: Testing a Hypothesis from Classical Public Administration // Journal of Public Administration Research and Theory. 2012. № 18. С. 573–590.
20. *Porter L., Steers R.* Organizational, Work and Personal Factors in Turnover and Absenteeism // Psychological Bulletin. 1973. Vol. 80. № 2. P. 151–176.
21. *Masalimova A. R., Sabirova L. L.* Employee Turnover in a Local Government Department // Mediterranean Journal of Social Sciences. 2014. Vol. 2. P. 141–153.
22. *Robbins S., Coulter M.* Management, 8th Edition, Prentice Hall International Editions (2018) // Institute of People Management of Zimbabwe. URL: <http://www.ipmz.org.zw/downloads/STUDENT%20HAND%20BOOK.pdf> (дата обращения: 10.05.2018).

This image shows a full page of white paper with horizontal dashed lines, typical of primary school handwriting practice paper. The lines are evenly spaced and run across the entire width of the page. There are no margins, text, or other markings present.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

This image shows a full page of white paper with horizontal dashed lines, typical of primary-ruled notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

[illegible]

[illegible]

This image shows a full page of white paper with horizontal dashed lines, typical of primary school handwriting practice paper. The lines are evenly spaced and run across the entire width of the page. There are no margins, text, or other markings present.

[illegible]

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ
**КАДРОВЫЕ ПРАКТИКИ
В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ**

Под редакцией А. Г. Барабашева

ВЫПУСК 12

Издатель *Леонид Янович*
Корректор *Олеся Плех*
Обложка *Ульяна Янович*
Верстка и оригинал-макет *Михаил Щербов*

Налоговая льгота –
Общероссийский классификатор продукции
ОК-005-93, том 2; 953000 – книги, брошюры

НП Издательство «Новый хронограф»
Контактный телефон в Москве: +7 (916) 651-30-94
по вопросам реализации: +7 (985) 427-91-93
E-mail: nkhronograf@mail.ru
Информация об издательстве в Интернете: <http://www.novhron.info>

Подписано к печати: 10.08.2018
Формат 84 × 108 / 32, бумага оф сетная.
Печать офсетная. Объем 5 печ. л.
Тираж 350 экз

ISBN 978-5-94881-436-0



9 785948 814360