

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ — ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРАКТИКИ  
В ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЮЛЛЕТЕНЬ  
ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПРОЕКТА  
«ВНЕРЫНОЧНЫЕ МЕХАНИЗМЫ  
УПРАВЛЕНИЯ И СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ»**



Москва  
2009

УДК 3.08  
ББК 67.401(2Рос)я54  
О64

Авторский коллектив:

*А.А. Бальсевич* — старший преподаватель, младший научный сотрудник НУЛ ИАЭР ЦФИ ГУ-ВШЭ; *Е.А. Подколзина* — к.э.н., доцент, научный сотрудник НУЛ ИАЭР ЦФИ ГУ-ВШЭ;

при участии

*Лидии Эрдман* (студентки факультета экономики ГУ-ВШЭ) и *Татьяны Солдатовой* (студентки факультета менеджмента ГУ-ВШЭ).

О64 Организационные практики в органах исполнительной власти Российской Федерации. Информационный бюллетень по результатам проекта «Внерыночные механизмы управления и социальный капитал» / А. А. Бальсевич, Е. А. Подколзина — М.: ЗАО «Юстицинформ». — 2009. — 260 с. : рис., табл. — ISBN 978-5-205-1000-8.

Монография подготовлена на основе результатов, полученных в ходе выполнения проекта «Внерыночные механизмы управления и социальный капитал», выполненного в рамках программы фундаментальных исследований ГУ-ВШЭ в 2007 г.

Описаны организационные практики, распространенные в региональных органах исполнительной власти, на примере Красноярска, Перми и Саратова, а также в федеральных органах исполнительной власти, на примере Министерства экономического развития РФ. Проанализированы существующие формальные и неформальные практики, формирующие особенности организации труда государственных служащих и их взаимодействия между собой как по вертикали — между начальниками и подчиненными, так и по горизонтали — между сотрудниками одного уровня.

УДК 3.08  
ББК 67.401(2Рос)я54

© ГУ-ВШЭ, 2009  
© Оформление. ЗАО «Юридический Дом  
«Юстицинформ», 2009  
ISBN 978-5-7205-1000-8

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	<b>6</b>
<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>8</b>
Цели проекта .....	8
Информационная база исследования .....	8
Структура бюллетеня .....	9
Краткое описание выделенных блоков .....	9
<b>ОПИСАНИЕ ВЫБОРКИ</b> .....	<b>11</b>
<b>АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСАКЦИЯМИ В ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ САРАТОВСКОЙ ОБЛАСТИ</b> .....	<b>13</b>
<b>Характеристики респондентов</b> .....	<b>13</b>
<i>Портрет респондента</i> .....	13
<i>Должность</i> .....	16
<i>Опыт и продолжительность работы</i> .....	19
<i>Факторы, влияющие на выбор места работы</i> .....	24
<b>Организация работы</b> .....	<b>28</b>
<i>Содержание работы</i> .....	28
<i>Способы выполнения заданий</i> .....	29
<i>Передача заданий</i> .....	31
<i>График работы</i> .....	34
<i>Сверхурочная работа</i> .....	36
<b>Мотивация и контроль</b> .....	<b>42</b>
<i>Санкции</i> .....	42
<i>Инициатива</i> .....	44
<i>Продвижение по служебной лестнице</i> .....	47
<i>Обязанности руководителя</i> .....	48
<b>Особенности взаимодействия между сотрудниками</b> .....	<b>50</b>
<i>Затруднения при выполнении работы</i> .....	50
<i>Структура взаимодействия</i> .....	50
<i>Взаимопомощь</i> .....	53
<b>Обмен дарами</b> .....	<b>61</b>
<i>Виды обмена дарами</i> .....	61
<i>Частота обмена дарами</i> .....	64
<b>АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСАКЦИЯМИ В ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ ПЕРМСКОГО КРАЯ</b> .....	<b>66</b>
<b>Характеристики респондентов</b> .....	<b>66</b>
<i>Портрет респондента</i> .....	66
<i>Должность</i> .....	69

<i>Опыт и продолжительность работы</i> .....	71
<i>Факторы, влияющие на выбор места работы</i> .....	75
<b>Организация работы</b> .....	<b>79</b>
<i>Содержание работы</i> .....	79
<i>Способы выполнения заданий</i> .....	81
<i>Передача заданий</i> .....	83
<i>График работы</i> .....	85
<i>Сверхурочная работа</i> .....	87
<b>Мотивация и контроль</b> .....	<b>90</b>
<i>Санкции</i> .....	90
<i>Инициатива</i> .....	92
<i>Продвижение по служебной лестнице</i> .....	93
<i>Обязанности руководителя</i> .....	95
<b>Особенности взаимодействия между сотрудниками</b> .....	<b>96</b>
<i>Затруднения при выполнении работы</i> .....	96
<i>Структура взаимодействия</i> .....	96
<i>Взаимопомощь</i> .....	98
<b>Обмен дарами</b> .....	<b>105</b>
<i>Виды обмена дарами</i> .....	105
<i>Частота обмена дарами</i> .....	108
<b>АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК</b>	
<b>СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСАКЦИЯМИ</b>	
<b>В ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ</b>	
<b>КРАСНОЯРСКОГО КРАЯ</b> .....	
<b>Характеристики респондентов</b> .....	<b>110</b>
<i>Портрет респондента</i> .....	110
<i>Должность</i> .....	113
<i>Опыт и продолжительность работы</i> .....	118
<i>Факторы, влияющие на выбор места работы</i> .....	125
<b>Организация работы</b> .....	<b>131</b>
<i>Содержание работы</i> .....	131
<i>Способы выполнения заданий</i> .....	135
<i>Передача заданий</i> .....	138
<i>График работы</i> .....	142
<i>Сверхурочная работа</i> .....	144
<b>Мотивация и контроль</b> .....	<b>148</b>
<i>Мотивация</i> .....	148
<i>Санкции</i> .....	148
<i>Инициатива</i> .....	151
<i>Продвижение по служебной лестнице</i> .....	153
<i>Обязанности руководителя</i> .....	156
<b>Особенности взаимодействия между сотрудниками</b> .....	<b>157</b>
<i>Затруднения при выполнении работы</i> .....	157
<i>Структура взаимодействия</i> .....	158
<i>Взаимопомощь</i> .....	159

<b>Обмен дарами</b> .....	<b>167</b>
<i>Виды обмена дарами</i> .....	167
<i>Частота обмена дарами</i> .....	170
<b>АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК</b>	
<b>СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСАКЦИЯМИ</b>	
<b>В МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ РОССИИ</b> .....	
<b>Характеристики респондентов</b> .....	<b>172</b>
<i>Портрет респондента</i> .....	172
<i>Должность</i> .....	175
<i>Опыт и продолжительность работы</i> .....	178
<i>Факторы, влияющие на выбор места работы</i> .....	185
<b>Организация работы</b> .....	<b>191</b>
<i>Содержание работы</i> .....	191
<i>Способы выполнения заданий</i> .....	193
<i>Передача заданий</i> .....	197
<i>График работы</i> .....	199
<i>Сверхурочная работа</i> .....	202
<b>Мотивация и контроль</b> .....	<b>205</b>
<i>Мотивация</i> .....	205
<i>Санкции</i> .....	206
<i>Инициатива</i> .....	209
<i>Продвижение по служебной лестнице</i> .....	211
<i>Обязанности руководителя</i> .....	213
<b>Особенности взаимодействия между сотрудниками</b> .....	<b>215</b>
<i>Затруднения при выполнении работы</i> .....	215
<i>Структура взаимодействия</i> .....	217
<i>Взаимопомощь</i> .....	217
<b>Обмен дарами</b> .....	<b>225</b>
<i>Виды обмена дарами</i> .....	225
<i>Частота обмена дарами</i> .....	227
<b>СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК</b>	
<b>РАЗЛИЧНЫХ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ</b> .....	
<b>Характеристики респондентов</b> .....	<b>229</b>
<b>Организация работы</b> .....	<b>234</b>
<b>Мотивация и контроль</b> .....	<b>241</b>
<b>Инициатива и карьерный рост</b> .....	<b>242</b>
<b>Структура взаимодействия</b> .....	<b>248</b>
<b>Взаимопомощь</b> .....	<b>249</b>
<b>Обмен дарами</b> .....	<b>253</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	<b>258</b>

Экономический анализ структуры органов исполнительной власти невозможен без понимания того, как эти организации устроены, как функционируют, как в них построено взаимодействие между чиновниками. Поэтому проект Лаборатории институционального анализа экономических реформ ГУ-ВШЭ (ЛИА ГУ-ВШЭ), посвященный анализу структуры управления в органах исполнительной власти, начался с пристального изучения особенностей взаимодействия государственных служащих при выполнении повседневной работы, при работе над коллективными проектами, в рутинных и в нестандартных ситуациях. Особый интерес в этом контексте представляет то, как эти практики влияют на поведение чиновников.

Мы проследили за основными шагами государственного служащего в организации: почему он пришел работать в органы исполнительной власти; как он устраивался на работу; как организована его каждодневная работа; с кем и как он взаимодействует; как решаются возникающие проблемы; какие санкции и поощрения являются для сотрудников наиболее значимыми и от чего зависит их продвижение по служебной лестнице.

Один из фокусов исследования — анализ реципрокных практик, таких как взаимопомощь и обмен дарами<sup>1</sup>. Собранные вместе, эта информация дает представление о внутренней жизни министерств и ведомств и может служить фундаментом для проведения дальнейших исследований в этой области.

Создание бюллетеня — длительный процесс: от появления идеи до ее реализации, от подготовки инструментария до анализа полученных результатов. Результаты, полученные нами, были бы невозможны без поддержки наших коллег из Лаборатории институционального анализа экономических реформ ГУ-ВШЭ, научного руководителя лаборатории Я.И. Кузьмина и заведующего лабораторией М.М. Юдкевич. Они участвовали в обсуждении проекта на каждой

стадии — от появления идеи создания бюллетеня до трактовки полученных результатов.

Важный и необходимый этап — разработка инструментария для проведения интервью и опросов. И здесь мы высказываем признательность: М.Ч. Додловой и М.М. Юдкевич, с которыми мы вместе работали над проектом; А.А. Пановой и С.В. Твороговой, которые оказали нам значительную помощь в «переводе» наших идей в формат анкеты. Но работа над анкетой оказалась бы напрасной, если бы не помощь в организации и проведении опросов в органах исполнительной власти. Выражаем благодарность заместителю министра экономического развития С.К. Кузнецову, губернатору Саратовской области П.Л. Ипатову, губернатору Пермского края О.А. Чиркунову, губернатору Красноярского края А.Г. Хлопонину за содействие в проведении опросов. Благодарим также Ю.А. Данго (Красноярский край), Н.С. Кострюкову (Саратовская область), М.Е. Папулову (Пермский край), Г.А. Кобякову (Минэкономразвития России). Они помогли нам решить большую часть организационных проблем, и, конечно, всех респондентов, нашедших время, чтобы заполнить анкеты. Благодарим компании «КОМКОН-Саратов», «Коммерческие Консультации и Исследования», «Мониторинг-Красноярск», «Центр социального прогнозирования» за сбор данных.

Мы выражаем признательность студентам ГУ-ВШЭ Л. Эрдман, Т. Солдатовой и Д. Филатову за их помощь на этапе обработки анкет, проверки баз данных, осуществления расчетов и подготовки комментариев к полученным результатам. Мы благодарны Н.Л. Денисовой за помощь в оформлении отчетных документов по проекту.

Благодарим Центр фундаментальных исследований ГУ-ВШЭ и лично А.В. Косыгину за финансовую и организационную поддержку исследования.

---

<sup>1</sup> Под обменом дарами подразумеваются ситуации, когда «между участниками взаимодействия возникают доброжелательные отношения, которые выражаются в конкретных действиях (например, подчиненный может прикладывать больше усилий, чем оговорено формальным контрактом), называемых дарами» // Додлова М.Ч., Юдкевич М.М. «Обмен дарами» в отношениях государственных служащих. Препринт WP 10/2006/01. — М.: ГУ ВШЭ, 2006. — С. 3.

## ЦЕЛИ ПРОЕКТА

Вопрос выбора оптимальной структуры управления в органах исполнительной власти не теряет своей актуальности на протяжении уже почти тридцати лет, что обусловлено увеличением роли государственно-го сектора во многих странах и невысокой эффективностью его функционирования. Однако при реформировании органов исполнительной власти необходимо учитывать уже существующую структуру управления, так как сложившиеся (укорененные) практики могут препятствовать переходу к более эффективной структуре. Поэтому в рамках проекта «Структуры управления в государственном секторе» Лаборатории институционального анализа экономических реформ ГУ-ВШЭ поставлена задача изучить существующие формальные и неформальные практики, формирующие особенности организации труда государственных служащих, их взаимодействия между собой как по вертикали — между начальниками и подчиненными, так и по горизонтали — между сотрудниками одного уровня.

## ИНФОРМАЦИОННАЯ БАЗА ИССЛЕДОВАНИЯ

В информационном бюллетене представлены основные результаты эмпирического исследования, проведенного Лабораторией институционального анализа экономических реформ ГУ-ВШЭ в октябре 2007 г. на основе опроса (в форме анкетирования и формализованных интервью) государственных служащих Министерства экономического развития и торговли Саратовской области, Министерства развития торговли и предпринимательства Пермского края, Департамента экономического развития Аппарата правительства Пермского края, в Совете Администрации Красноярского края и в ряде департаментов Министерства экономического развития Российской Федерации<sup>1</sup> (далее — Минэкономразвития России).

<sup>1</sup> На момент проведения опроса Министерство экономического развития Российской Федерации носило наименование Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации. В тексте бюллетеня используется новое официальное наименование министерства.

## СТРУКТУРА БЮЛЛЕТЕНЯ

Для оценки характеристик структур управления выделены следующие блоки:

- характеристики респондентов;
- организация процесса работы;
- особенности мотивации и контроля;
- особенности взаимодействия между сотрудниками;
- обмен «дарами».

## КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ВЫДЕЛЕННЫХ БЛОКОВ

### Характеристики респондентов

Первый блок включает: основную информацию о респондентах — их возрасте, поле и образовании; данные по продолжительности их работы на государственной службе в целом и в данном органе исполнительной власти в частности, по причинам, по которым они предпочитают работать на государственной службе, и способам устройства на работу.

### Организация процесса работы

В этот блок вошла следующая информация: как и кем определяется содержание работы сотрудников; распространены ли совместное выполнение заданий, сверхурочная работа, работа на дому; какой график работы у государственных служащих и как он соотносится с официальным графиком работы органов исполнительной власти.

### Особенности мотивации и контроля

В данном блоке описываются основные санкции и поощрения, которые (с точки зрения респондентов) наиболее часто применяются. Оценивается, можно ли рассматривать продвижение по служебной лестнице как один из способов мотивации сотрудников. Для этого выделяются факторы, влияющие на продвижение по службе. В том числе приводится информация об отсутствии конкурентной среды внутри организации. В рамках этого блока описываются возможности и стимулы к проявлению инициативы и принятые практики поощрения инициативы.

### Особенности взаимодействия между сотрудниками

В этом блоке описывается структура взаимодействия между сотрудниками. Анализируется информация о формальном подчинении, о готовности помогать коллегам, о причинах, побуждающих обратиться за помощью, о характеристиках сотрудников, которым чаще всего помогают или которые чаще всего просят о помощи.

#### Обмен «дарами»

В блоке, посвященном обмену дарами, приводится информация о наличии реципрокных практик, таких как, например, выполнение заданий быстрее установленных сроков или обмен информацией и опытом и их распространенности в органах исполнительной власти.

## ОПИСАНИЕ ВЫБОРКИ

Для проведения опроса выбраны органы исполнительной власти в четырех регионах, близкие по сфере деятельности. В выбранных организациях (или подразделениях) опрашивались все государственные служащие, присутствовавшие на рабочем месте в момент проведения опроса.

В Саратовской области опрошено 78 государственных служащих Министерства экономического развития и торговли в ранге от специалиста до начальника управления.

В Пермском крае опрошены государственные служащие Министерства развития торговли и предпринимательства Пермского края и Департамента экономического развития Аппарата правительства Пермского края (56 человек), которые занимали должности от ведущего специалиста до начальника отдела.

В Красноярском крае (табл. 1) опрошены служащие, занимающие должности от специалиста до начальника отдела, из нескольких агентств, управлений и департаментов (всего 462 человека).

Таблица 1

Распределение респондентов  
(органы исполнительной власти Красноярского края)

Тип	Количество опрошенных	В % от общего числа респондентов
Агентства	177	38,3
Управления	101	21,9
Департаменты	184	39,8
Всего	462	100

В Минэкономразвития России (табл. 2) проведен опрос государственных служащих из четырех департаментов (Департамент правового обеспечения, Департамент стратегии социально-экономических реформ, Департамент государственного регулирования в экономике, Департамент управления делами), занимающих должности от специалиста до начальника отдела включительно. Всего было опрошено 330 сотрудников министерства.

Распределение респондентов  
(департаменты Минэкономразвития России)

Таблица 2

Департамент	Количество опрошенных	В % от общего числа респондентов
Департамент правового обеспечения (ДПО)	41	12,4
Департамент стратегии социально-экономических реформ (ДССЭР)	67	20,3
Департамент государственного регулирования в экономике (ДГРЭ)	20	6,1
Департамент управления делами (ДУД)	202	61,2
Всего	330	100

## АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСАКЦИЯМИ В ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ САРАТОВСКОЙ ОБЛАСТИ

### ХАРАКТЕРИСТИКИ РЕСПОНДЕНТОВ

#### Портрет респондента

Гендерный состав государственных служащих

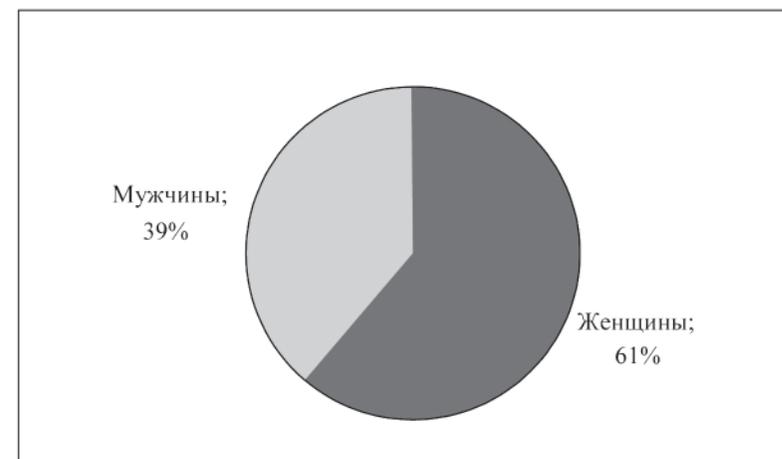


Рис. 1. Гендерный состав сотрудников МЭРТ Саратовской области

Большинство сотрудников МЭРТ СО (61%) — женщины<sup>1</sup> (рис. 1).

<sup>1</sup> Из 78 сотрудников министерства, принимавших участие в опросе, трое попросили не указывать их пол. Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 75.

## Возраст государственных служащих

Таблица 3

Распределение респондентов по возрасту (количество полных лет на момент проведения опроса)<sup>1</sup>

Минимальный возраст	Максимальный возраст	Средний возраст	Стандартное отклонение
23 года	62 года	38 лет	11 лет

Разобьем служащих на следующие группы по возрасту:

группа 1: 23—32 года;

группа 2: 33—42 года;

группа 3: 43—52 года;

группа 4: 53—62 года.

Таблица 4

Распределение сотрудников по возрастным группам (количество человек)

23—32 года	33—42 года	43—52 года	53—62 года
28	16	20	12

Самой многочисленной группой является категория от 23 до 32 лет, к ней относятся 37% сотрудников МЭРТ СО (табл. 4). Самой малочисленной является группа от 53 до 62 лет: около 16% сотрудников.

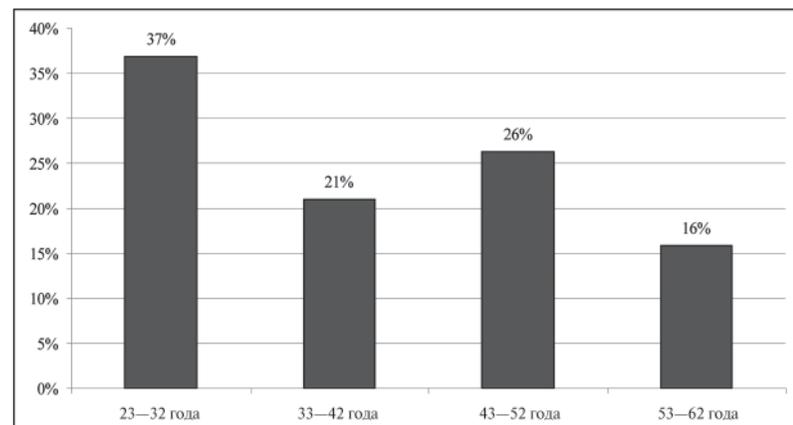


Рис. 2. Распределение сотрудников по возрастным группам

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 76.

Соотношение мужчин и женщин различно для разных возрастных групп.

Таблица 5

Гендерный состав государственных служащих по разным возрастным группам<sup>1</sup>

Возраст		Пол		Всего
		мужской	женский	
23—32	Число респондентов	13	15	28
	% от общего числа респондентов	17,1	19,7	36,8
33—42	Число респондентов	5	10	15
	% от общего числа респондентов	6,6	13,2	20
43—52	Число респондентов	6	14	20
	% от общего числа респондентов	7,9	18,4	26,3
53—62	Число респондентов	5	7	12
	% от общего числа респондентов	6,6	9,2	15,8
Всего		29	46	75

В группе молодых сотрудников работает примерно одинаковое количество мужчин и женщин (табл. 5). В группах старших возрастов относительное количество мужчин уменьшается до трети в группах от 33 до 42 лет и от 43 до 52 лет. Среди старшего поколения (53—62 года) доля мужчин вырастает до 42%. Одновременно почти половина (45%) мужчин, работающих в данном министерстве, находятся в возрастной группе до 32 лет.

## Образование государственных служащих

Таблица 6

Отраслевая специализация в образовании<sup>2</sup>

Направление	В % от общего числа респондентов
Общественные науки	74,4
Гуманитарные науки	10,3
Математика, программирование, компьютерные технологии	6,4
Технические науки	3,8
Естественные науки	2,6

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 75.

<sup>2</sup> Здесь и далее в таблицах общая сумма процентных значений может отличаться от 100. Это связано с целочисленным округлением.

Направление	В % от общего числа респондентов
Другое	2,6
Вопрос: Какое первое высшее образование Вы получили?	

Большинство сотрудников министерства (74%) получили первое высшее образование в области общественных наук (табл. 6). Сотрудники, отметившие пункт «Другое», получили образование в области агрономии и среднетехническое образование.

Таблица 7

#### Уровень образования государственных служащих

Уровень образования	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Высшее образование	91	92,2
Кандидат наук	7,7	7,8
Нет ответа	1	
Вопрос: Каков уровень Вашего образования?		

Среди респондентов, давших ответ на этот вопрос, 6 человек (7,8%) имеют степень кандидата наук (табл. 7). Докторов наук среди респондентов нет.

### Должность

Таблица 8

#### Распределение государственных служащих по должностям

Должность	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Специалист	1,3	1,3
Специалист-эксперт	0	0
Ведущий специалист	3,8	3,9
Главный специалист	0	0
Ведущий специалист-эксперт	1,3	1,3
Главный специалист-эксперт	15,4	15,6
Консультант	23,1	23,4
Референт	5,1	5,2
Зам. начальника отдела	12,8	13
Начальник отдела	15,4	15,6
Зам. начальника управления	7,7	7,8
Начальник управления	6,4	6,5

Должность	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Другое	6,4	6,5
Нет ответа	1,3	
Вопрос: Какую должность Вы занимаете?		

В анкете перечислены все должности, которые потенциально могут занимать сотрудники министерства. Однако в настоящий момент никто из сотрудников не занимает должности специалиста-эксперта и главного специалиста (табл. 8). Один сотрудник в процессе опроса не указал свою должность. Из тех респондентов, которые выбрали «Другое», два сотрудника занимают должность заместителя министра; один исполняет обязанности начальника отдела; один принадлежит к «группе высших должностей».

Далее, для анализа, сотрудники распределены на группы в соответствии с занимаемыми должностями (рис. 3).

В первую группу вошли специалисты, ведущие специалисты, ведущие специалисты-эксперты, главные специалисты-эксперты (она названа «Специалисты»).

Во вторую группу вошли консультанты и референты (она названа «Консультанты и референты»).

В третью группу вошли заместители начальников отделов и начальники отделов и заместители начальников отделов (она называется «Начальники отделов»).

В четвертую группу вошли заместители начальников управления и начальники управлений (она называется «Начальники управлений»).

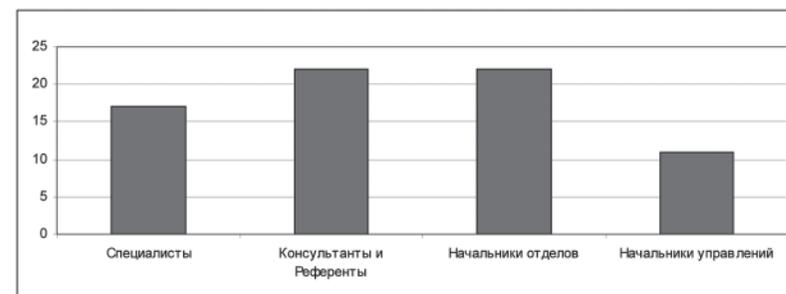


Рис. 3. Распределение сотрудников по группам в соответствии с занимаемыми должностями

Таблица 9

Распределение респондентов по возрасту и должности<sup>1</sup>

Должность		Группы по возрасту <sup>2</sup>				Всего
		1	2	3	4	
Специалисты	Число респондентов	10	2	2	3	17
	% от общего числа респондентов	13,2	2,6	2,6	3,9	22,4
Консультанты и референты	Число респондентов	9	5	6	2	22
	% от общего числа респондентов	11,8	6,6	7,9	2,6	28,9
Начальники отделов	Число респондентов	4	6	10	2	22
	% от общего числа респондентов	5,3	7,9	13,2	2,6	28,9
Начальники управлений	Число респондентов	3	2	2	4	11
	% от общего числа респондентов	3,9	2,6	2,6	5,3	14,5
Всего		28	16	20	12	

Должность специалиста занимают в основном молодые сотрудники до 32 лет (59%). По мере роста должностей увеличивается доля более старших сотрудников: среди консультантов 41% сотрудников младше 32 лет, среди начальников отделов — 18%. Однако среди начальников управления доля молодых сотрудников вновь увеличивается (27%). Примерно столько же среди начальников отделов сотрудников старше 53 лет. Для средних возрастов (группы 2 и 3) с ростом должности увеличивается доля каждого из этих возрастов. Четверть служащих самой старшей группы занимают должности специалистов (табл. 9).

Таблица 10

Распределение респондентов по полу и должности<sup>3</sup>

Должность		Пол		Всего
		мужской	женский	
Специалисты	Число респондентов	7	10	17
	% от общего числа респондентов	9,3	13,3	22,7
Консультанты и референты	Число респондентов	7	15	22
	% от общего числа респондентов	9,3	20	29,3

<sup>1</sup> Вариант ответа «Другое» для вопроса о должности не включен в таблицу, но учтен в строке «Всего». Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 76.

<sup>2</sup> Группа 1 — 23—32; группа 2 — 33—42; группа 3 — 43—52; группа 4 — 53—62.

<sup>3</sup> Вариант ответа «Другое» для вопроса о должности не включен в таблицу, но учтен в строке «Всего». Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 75.

Должность		Пол		Всего
		мужской	женский	
Начальники отделов	Число респондентов	7	14	21
	% от общего числа респондентов	9,3	18,7	28
Начальники управлений	Число респондентов	6	5	11
	% от общего числа респондентов	8	6,7	14,7
Всего		29	46	

Количество мужчин в министерстве значительно меньше количества женщин (29 и 46 человек соответственно). Это отражается и в разделии по полу внутри каждой группы по должности. Однако среди начальников управлений число мужчин превышает количество женщин, тогда как среди начальников отделов и консультантов и референтов количество женщин в два раза превышает количество мужчин (табл. 10).

## Опыт и продолжительность работы

Опыт работы не на государственной службе

Таблица 11

Наличие у респондентов опыта работы не на государственной службе<sup>1</sup>

Предыдущий опыт работы	В % от общего числа респондентов
Да, у меня есть опыт работы в качестве преподавателя и/или научного работника в вузе или исследовательском центре/институте	14,1
Да, у меня есть опыт работы в бюджетной организации (за исключением должности преподавателя и научного работника)	15,4
Да, у меня есть опыт службы в правоохранительных органах, в армии	5,1
Да, у меня есть опыт работы в коммерческом секторе в качестве предпринимателя	3,8
Да, у меня есть опыт работы в коммерческом секторе в качестве наемного работника	30,8
Другое	16,7
Нет, у меня есть опыт работы только на государственной службе	17,9
Нет, это мое первое место работы	9
Вопрос: Укажите, есть ли у Вас опыт работы не на государственной службе?	

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

Почти треть сотрудников министерства, принявших участие в опросе, имеют опыт работы в коммерческом секторе в качестве наемного работника (табл. 11). Ниже оценим сопряженность между занимаемой должностью и наличием опыта работы вне государственного сектора.

- A. У государственного служащего есть опыт работы в качестве преподавателя и/или научного работника.
- B. У государственного служащего есть опыт работы в бюджетной организации.
- C. У государственного служащего есть опыт службы в правоохранительных органах, в армии.
- D. У государственного служащего есть опыт работы в коммерческом секторе в качестве предпринимателя.
- E. У государственного служащего есть опыт работы в коммерческом секторе в качестве наемного работника.
- F. Другое.
- G. У государственного служащего есть опыт работы только на государственной службе.
- H. Это первое место работы государственного служащего.

Таблица 12

Распределение респондентов по опыту работы и должности<sup>1</sup>

Должность		Опыт работы								
		A	B	C	D	E	F	G	H	Всего
Специалисты	Число респондентов	2	3	0	1	5	2	4	4	17
	% от общего числа респондентов	2,6	3,9	0	1,3	6,5	2,6	5,2	5,2	22,1
Консультанты и референты	Число респондентов	1	5	1	0	9	3	3	1	22
	% от общего числа респондентов	1,3	6,5	1,3	0	11,7	3,9	3,9	1,3	28,6
Начальники отделов	Число респондентов	4	4	2	1	7	3	4	0	22
	% от общего числа респондентов	5,2	5,2	2,6	1,3	9,1	3,9	5,2	0	28,6

<sup>1</sup> Вариант ответа «Другое» для вопроса о должности не включен в таблицу, но учтен в строке «Всего».

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 77.

Вопрос об опыте работы предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

В строке «Всего» указано количество ответов.

Должность		Опыт работы								
		A	B	C	D	E	F	G	H	Всего
Начальники управлений	Число респондентов	3	0	1	0	2	2	3	0	11
	% от общего числа респондентов	3,9	0	1,3	0	2,6	2,6	3,9	0	14,3
Всего		11	12	4	3	24	13	14	6	

Две трети сотрудников, для которых данное министерство является первым местом работы, занимают должность специалиста (табл. 12). Одновременно с этим почти половина специалистов имеют опыт работы только на государственной службе (45%). Около трети сотрудников с опытом преподавательской деятельности занимают должность начальника отдела. Примерно треть начальников отдела имеют опыт работы преподавателем или научным сотрудником. Более трети сотрудников (40,9%), занимающих должность консультанта или референта, имеют опыт работы в коммерческом секторе в качестве наемного работника.

## Продолжительность работы на государственной службе

Таблица 13

Характеристики продолжительности работы респондентов на государственной службе<sup>1</sup>

Минимальный срок работы	Максимальный срок работы	Средний срок работы	Стандартное отклонение
3 месяца	36 лет и 11 месяцев	7 лет	12 лет и 6 месяцев
Вопрос: Как давно Вы работаете на государственной службе?			

Разделим респондентов на две группы в соответствии с продолжительностью работы на государственной службе:

группа 1: до двух лет;

группа 2: два года и более.

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 77.

Таблица 14

Распределение респондентов по продолжительности работы  
на государственной службе и должности<sup>1</sup>

Должность		Продолжительность работы на госслужбе		
		Группа 1	Группа 2	Всего
Специалисты	Число респондентов	6	11	17
	% от общего числа респондентов	7,8	14,3	22,1
Консультанты и референты	Число респондентов	6	16	22
	% от общего числа респондентов	7,8	20,8	28,6
Начальники отделов	Число респондентов	3	19	22
	% от общего числа респондентов	3,9	24,7	28,6
Начальники управлений	Число респондентов	1	10	11
	% от общего числа респондентов	1,3	13,0	14,3
Всего		18	59	

Интересно отметить, что даже среди начальников отделов и начальников управлений есть сотрудники, которые работают на государственной службе менее двух лет (табл. 14).

## Продолжительность работы в данном министерстве

Таблица 15

Характеристики продолжительности работы респондентов  
в данном министерстве<sup>2</sup>

Минимальный срок работы	Максимальный срок работы	Средний срок работы в месяцах	Стандартное отклонение
3 месяца	36 лет и 11 месяцев	11 лет и 1 месяц	9 лет и 3 месяца
Вопрос: Как давно Вы работаете в данном министерстве?			

Разделим респондентов на две группы в соответствии с продолжительностью работы в данном министерстве:

группа 1: до двух лет;

группа 2: два года и более.

<sup>1</sup> Вариант ответа «Другое» для вопроса о должности не включен в таблицу, но учтен в строке «Всего».

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 77.

<sup>2</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 78.

Таблица 16

Распределение респондентов по продолжительности работы  
в данном министерстве и должности<sup>1</sup>

Должность		Продолжительность работы в министерстве		
		Группа 1	Группа 2	Всего
Специалисты	Число респондентов	7	10	17
	% от общего числа респондентов	9,1	13,0	22,1
Консультанты и референты	Число респондентов	8	14	22
	% от общего числа респондентов	10,4	18,2	28,6
Начальники отделов	Число респондентов	7	15	22
	% от общего числа респондентов	9,1	19,5	28,6
Начальники управлений	Число респондентов	2	9	11
	% от общего числа респондентов	2,6	11,7	14,3
Всего		27	50	

Табл. 16 иллюстрирует интересный факт: есть сотрудники, которые на протяжении длительного времени работают на должности специалиста и не продвигаются вверх по служебной лестнице; есть сотрудники, занимающие должности начальников отделов и начальников управлений, которые работают в министерстве больше двух лет. Можно предположить, что они получили эту должность в результате продвижения. Но в то же время примерно половина начальников отделов и двое из 11 начальников управлений работают в министерстве меньше двух лет, следовательно, скорее всего, пришли на эту должность из других организаций.

<sup>1</sup> Вариант ответа «Другое» для вопроса о должности не включен в таблицу, но учтен в строке «Всего».

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 77.

**Факторы, влияющие на выбор места работы**

Таблица 17

**Причины выбора данного министерства в качестве места работы<sup>1</sup>**

	<b>В % от общего числа респондентов</b>
Гарантия занятости и стабильность дохода	47,4
Перспективы роста	16,7
Интересный коллектив	17,9
Интересные задачи	32,1
Полученные знания и опыт	46,2
Государственные гарантии (пенсии, медицинское страхование, социальное страхование и т.д.)	15,4
Удобный график работы и отпусков	3,8
Возможность бесплатного повышения квалификации и получения дополнительного образования	3,8
Другое	2,6
Ничего не привлекает	2,6
Вопрос: Что Вас привлекает в работе в данном министерстве?	

В работе в данном министерстве сотрудники считают наиболее привлекательными следующие аспекты (табл. 17): гарантия занятости и стабильность дохода (47%); полученный опыт (46,2%); интересные задачи (32,1%). Далее посмотрим, как причины выбора данного министерства в качестве места работы соотносятся со стажем работы в министерстве.

Группа 1: до двух лет.

Группа 2: более двух лет.

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

Таблица 18

**Распределение респондентов по продолжительности работы в данном министерстве и причинам выбора министерства в качестве места работы<sup>1</sup>**

Что привлекает в работе?		Продолжительность работы в министерстве		
		Группа 1	Группа 2	Всего
Гарантия занятости и стабильность дохода	Число респондентов	10	27	37
	% от общего числа респондентов	12,8	34,6	47,4
Перспективы роста	Число респондентов	9	4	13
	% от общего числа респондентов	11,5	5,1	16,7
Интересный коллектив	Число респондентов	2	12	14
	% от общего числа респондентов	2,6	15,4	17,9
Интересные задачи	Число респондентов	8	17	25
	% от общего числа респондентов	10,3	21,8	32,1
Полученные знания и опыт	Число респондентов	15	21	36
	% от общего числа респондентов	19,2	26,9	46,2
Государственные гарантии	Число респондентов	3	9	12
	% от общего числа респондентов	3,8	11,5	15,4
Удобный график работы и отпусков	Число респондентов	2	1	3
	% от общего числа респондентов	2,6	1,3	3,8
Возможность бесплатного повышения квалификации	Число респондентов	1	2	3
	% от общего числа респондентов	1,3	2,6	3,8
Ничего не привлекает	Число респондентов	0	2	2
	% от общего числа респондентов	0	2,6	2,6
Всего		27	51	

<sup>1</sup> Вариант ответа «Другое» в вопросе о том, что привлекает в работе, не включен в таблицу, но учтен в строке «Всего».

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 78.

Вопрос о том, что привлекает в работе, предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

В столбце «Всего» указано количество ответов.

Для 55,6% сотрудников со стажем до двух лет привлекательными являются полученные знания и опыт (табл. 18). Многих сотрудников с небольшим стажем (до двух лет) привлекают гарантии занятости и стабильности дохода (37%) и перспективы роста (33,3%).

Таблица 19

## Способы устройства на работу в министерство

	В % от общего числа респондентов
По объявлению о вакансии	19,2
Получил предложение о работе после прохождения стажировки, практики, учебного курса в вузе	12,8
Предложил новый начальник	19,2
Предложили коллеги, с которыми работал ранее	23,1
Предложили знакомые, родственники	17,9
Другое	7,7
Вопрос: Как Вы пришли работать в данное министерство?	

Ни один из сотрудников не пришел работать в министерство через службу занятости (табл. 19). Чаще всего в данное министерство сотрудники приходят по предложению коллег с предыдущего места работы (23,1%). Интересно отметить роль рекомендаций в устройстве на работу: 19,2% респондентов пришли работать по предложению нового начальника; 17,9% — по предложению знакомых, родственников. Сотрудники министерства отмечали также такие варианты, как перевод из другого отдела, перевод в результате реорганизации министерства и конкурс на вакантное место. Посмотрим, как способы устройства на работу варьируются для должностей разного уровня.

- A. Государственный служащий пришел работать в данное министерство по объявлению о вакансии.
- B. Государственный служащий пришел работать в данное министерство по предложению о работе после прохождения стажировки, практики, учебного курса в вузе.
- C. Государственный служащий пришел работать в данное министерство по предложению нового начальника.
- D. Государственный служащий пришел работать в данное министерство по предложению коллег, с которыми работал ранее.
- E. Государственный служащий пришел работать в данное министерство по предложению знакомых, родственников.
- F. Другое.

Таблица 20

Распределение респондентов по способам устройства  
на работу и по должности<sup>1</sup>

Должность		Каналы устройства на работу						Всего
		A	B	C	D	E	F	
Специалисты	Число респондентов	4	5	1	5	1	1	17
	% от общего числа респондентов	5,2	6,5	1,3	6,5	1,3	1,3	22,1
Консультанты и референты	Число респондентов	6	1	3	5	6	1	22
	% от общего числа респондентов	7,8	1,3	3,9	6,5	7,8	1,3	28,6
Начальники отделов	Число респондентов	4	2	5	4	5	2	22
	% от общего числа респондентов	5,2	2,6	6,5	5,2	6,5	2,6	28,6
Начальники управлений	Число респондентов	0	2	5	4	0	0	11
	% от общего числа респондентов	0	2,6	6,5	5,2	0	0	14,3
Всего		15	10	15	18	13	6	77

Почти половина начальников управлений устроились на работу по предложению нового начальника, и ни один из начальников управлений не пришел на работу по объявлению о вакансии или по предложению знакомых или родственников (табл. 20). В целом, если на более низкие должности (специалисты, консультанты и референты) многие устраиваются по объявлению о вакансии или по предложению бывших коллег или знакомых, то на должности начальников приходят по предложению нового начальника или коллег.

<sup>1</sup> Вариант ответа «Другое» для вопроса о должности не включен в таблицу, но учтен в строке «Всего».

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 77.

## ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ

### Содержание работы

#### Определение содержания работы

Таблица 21

	В % от общего числа респондентов
Ваш руководитель ставит перед Вами задачи	51,3
Вы совместно с Вашим руководителем определяете задачи	41
Вы независимо от Вашего руководителя определяете для себя задачи	7,7
Вопрос: Каким образом, как правило, определяется содержание Вашей работы?	

В министерстве практически отсутствует практика независимой работы (табл. 21). Респонденты получают задания преимущественно от начальника (51,3%) или же определяют задания совместно с ним (41%). Посмотрим, как соотносятся определение содержания работы и должность респондента.

Таблица 22

#### Распределение респондентов по тому, как определяется содержание их работы, и по должности<sup>1</sup>

Должность		Как определяется содержание работы:			Всего
		руководитель ставит задачи	исполнитель определяет задачи совместно с руководителем	исполнитель определяет задачи независимо от руководителя	
Специалисты	Число респондентов	11	5	1	17
	% от общего числа респондентов	14,3	6,5	1,3	22,1
Консультанты и референты	Число респондентов	12	9	1	22
	% от общего числа респондентов	15,6	11,7	1,3	28,6

<sup>1</sup> Вариант ответа «Другое» для вопроса о должности не включен в таблицу, но учтен в строке «Всего».

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 77.

Должность		Как определяется содержание работы:			Всего
		руководитель ставит задачи	исполнитель определяет задачи совместно с руководителем	исполнитель определяет задачи независимо от руководителя	
Начальники отделов	Число респондентов	11	10	1	22
	% от общего числа респондентов	14,3	13,0	1,3	28,6
Начальники управлений	Число респондентов	4	6	1	11
	% от общего числа респондентов	5,2	7,8	1,3	14,3
Всего		40	31	6	77

Наиболее заметная тенденция для различных должностей — увеличение доли сотрудников, определяющих задачи совместно с руководителем по мере роста должности; одновременно доля сотрудников, перед которыми задачи ставит руководитель, снижается (табл. 22). Таким образом, в данном министерстве с должностным ростом можно наблюдать также и рост самостоятельности сотрудников.

### Способы выполнения заданий

Таблица 23

#### Распространенность практики командной работы

	В % от общего числа респондентов
Вы выполняете большую часть работы индивидуально	47,4
Вы выполняете большую часть работы совместно с другими сотрудниками из Вашего подразделения	47,4
Вы выполняете большую часть работы совместно с сотрудниками из других подразделений	5,1
Вопрос: Как организована Ваша работа?	

Можно отметить, что в данном министерстве сотрудничество между подразделениями не распространено (табл. 23). Количество сотрудников, работающих индивидуально, и количество сотрудников, выполняющих работу в группах, одинаково. Посмотрим, как

соотносятся срок службы респондента в министерстве и то, как организована его работа.

Группа 1: до двух лет.

Группа 2: два года и более.

Таблица 24

**Распределение респондентов по продолжительности работы в министерстве и по тому, как организована их работа<sup>1</sup>**

Как организована работа		Продолжительность работы в министерстве		
		Группа 1	Группа 2	Всего
		Работа выполняется индивидуально	Число респондентов	9
	% от общего числа респондентов	11,5	35,9	47,4
Совместно с сотрудниками из подразделения	Число респондентов	17	20	37
	% от общего числа респондентов	21,8	25,6	47,4
Совместно с сотрудниками из других подразделений	Число респондентов	1	3	4
	% от общего числа респондентов	1,3	3,8	5,1
Всего		27	51	78

Сотрудники с большим стажем часто работают индивидуально (54,9% от числа тех, кто работает в министерстве больше двух лет), тогда как из сотрудников со стажем до двух лет почти две трети (63%) выполняют работу совместно с другими сотрудниками из своего подразделения (табл. 24).

- Государственный служащий большую часть работы выполняет индивидуально.
- Государственный служащий выполняет работу совместно с другими сотрудниками из своего подразделения.
- Государственный служащий выполняет работу совместно с сотрудниками из других подразделений.

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 78.

Таблица 25

**Распределение респондентов по тому, как организована их работа, и по должности<sup>1</sup>**

Должность		Как организована работа			
		А	В	С	Всего
Специалисты	Число респондентов	9	8	0	17
	% от общего числа респондентов	11,7	10,4	0	22,1
Консультанты и референты	Число респондентов	16	5	1	22
	% от общего числа респондентов	20,8	6,5	1,3	28,6
Начальники отделов	Число респондентов	7	13	2	22
	% от общего числа респондентов	9,1	16,9	2,6	28,6
Начальники управлений	Число респондентов	4	7	0	11
	% от общего числа респондентов	1,3	3,9	0	6,5
Всего		37	36	4	

43,2% сотрудников, выполняющих работу индивидуально, занимают должность консультанта или референта, и 72,7% консультантов и референтов работают индивидуально (табл. 25). Среди начальников отделов и начальников управлений почти две трети сотрудников (59,1 и 63,6% соответственно) выполняют работу совместно с другими сотрудниками из своего подразделения. Возможно, сотрудники, занимающие более высокие должности, привлекают к работе своих младших коллег.

### Передача заданий

Таблица 26

**Доля респондентов, поручающих/передающих другим сотрудникам часть своих заданий<sup>2</sup>**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших	Доля от сотрудников, передающих задания (38 человек)
Передаю тем, кто стоит ниже по служебной лестнице	39,7	40,3	81,6
Передаю тем, кто занимает аналогичную должность	15,4	15,6	31,6

<sup>1</sup> Вариант ответа «Другое» для вопроса о должности не включен в таблицу, но учтен в строке «Всего».

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 77.

<sup>2</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

	В % от общего числа респон- дентов	В % от ответивших	Доля от сотруд- ников, передаю- щих задания (38 человек)
Передаю тем, кто стоит выше по служебной лестнице	3,8	3,9	7,9
Не передаю	50	50,7	
Нет ответа	1,3		
Вопрос: Бывают ли ситуации, когда Вы поручаете/передаете другим сотрудникам часть заданий, которые даны Вам?			

Половина опрошенных сотрудников министерства не поручают часть своих заданий другим сотрудникам (табл. 26). Если же сотрудник передает часть своих заданий, то в подавляющем большинстве случаев (81,6%) они передаются сотрудникам, которые стоят ниже на служебной лестнице.

Таблица 27

#### Распределение респондентов по тому, передают ли они часть заданий, и по должности<sup>1</sup>

Должность		Передача заданий		Всего
		Бывают ситуации, когда часть заданий передается другому сотруднику <sup>2</sup>	Нет, ситуаций, когда часть заданий передается другому сотруднику, не бывает	
Специалисты	Число респондентов	4	12	16
	% от общего числа респондентов	5,3	15,8	21,1
Консультанты и референты	Число респондентов	7	15	22
	% от общего числа респондентов	9,2	19,7	28,9
Начальники отделов	Число респондентов	15	7	22
	% от общего числа респондентов	19,7	9,2	28,9
Начальники управлений	Число респондентов	10	1	11
	% от общего числа респондентов	13,2	1,3	14,5
Всего		38	38	

Чем выше должность сотрудника, тем с большей вероятностью он передает часть заданий другим сотрудникам (табл. 27): для специалистов

<sup>1</sup> Вариант ответа «Другое» для вопроса о должности не включен в таблицу, но учтен в строке «Всего».

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 76.

<sup>2</sup> Количество респондентов, которые не выбрали вариант ответа «Нет, ситуаций, когда часть заданий передается другому сотруднику, не бывает».

доля сотрудников, передающих часть заданий, составляет 29,4%; для консультантов и референтов — 31,8%; для начальников отделов — 68,2%; для начальников управлений — 90,9%. Тем не менее среди тех, кто не передает задания, доля начальников отделов и управлений составляет 18,4 и 2,6% соответственно. Среди сотрудников, передающих задания, наиболее активны начальники отделов (38,5%).

Таблица 28

#### Формализация делегирования заданий

	В % от общего числа респон- дентов	В % от ответивших
Да	17,9	35,9
Нет	32,1	64,1
Нет ответа	50 <sup>1</sup>	
Вопрос: Фиксируются ли подобные поручения формальным образом?		

Респонденты, участвующие в делегировании заданий, как правило (64,1%), не фиксируют передачу задания формально (табл. 28).

Таблица 29

#### Контроль над выполнением поручений<sup>2</sup>

	В % от общего числа респон- дентов	В % от ответивших
Да, я контролирую процесс выполнения задания	28,2	56,4
Да, я контролирую результат выполнения задания	33,3	66,6
Нет, не контролирую	1,3	2,5
Нет ответа	50 <sup>3</sup>	
Вопрос: Если Вы поручаете/передаете другим сотрудникам часть заданий, Вы контролируете их работу?		

<sup>1</sup> Часть респондентов ответила отрицательно на вопрос: бывают ли ситуации, когда Вы поручаете/передаете другим сотрудникам часть заданий, которые даны Вам, поэтому пропускала блок вопросов о формализации и контроле переданных заданий. Однако один человек все равно дал ответ на данный вопрос, хотя должен был его пропустить.

<sup>2</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

<sup>3</sup> Часть респондентов ответила отрицательно на вопрос: бывают ли ситуации, когда Вы поручаете/передаете другим сотрудникам часть заданий, которые даны Вам, поэтому пропускала блок вопросов о формализации и контроле переданных заданий. Однако один человек все равно дал ответ на данный вопрос, хотя должен был его пропустить.

Большинство респондентов, передающих часть заданий другим сотрудникам, контролируют их исполнение, причем и процесс, и результат выполнения задания примерно в равной степени (табл. 29). Лишь 2,5% респондентов, ответивших на этот вопрос, не контролируют выполнение задания.

### График работы

Таблица 30

#### График работы респондентов в министерстве<sup>1</sup>

	В % от общего числа респондентов
Я нахожусь на рабочем месте в соответствии с рабочим графиком министерства независимо от объема работы	20,5
Я прихожу раньше и/или ухожу позже, если работы много	71,8
Время, когда я прихожу и ухожу, может отличаться от внутреннего распорядка министерства, но не связано с объемом работы	9,0
Вопрос: Опишите свой график работы в министерстве.	

Объем работы влияет на график работы исключительно в сторону увеличения рабочего дня. При большом объеме работы это отметили 71,8% сотрудников. При этом ни один из опрошенных сотрудников не сокращает свой рабочий день, если работы мало (табл. 30). Оценим, как соотносятся график работы и должность респондента.

- A. Государственный служащий находится на рабочем месте в соответствии с рабочим графиком.
- B. Государственный служащий приходит раньше и/или уходит позже, если работы много.
- C. Государственный служащий приходит позже и/или уходит раньше, если работы мало.
- D. Время, когда государственный служащий приходит и уходит, может отличаться от графика работы министерства, но не связано с объемом работы.

<sup>1</sup> Вопрос предполагал один вариант ответа, однако один респондент выбрал более одного ответа.

Таблица 31

#### Распределение респондентов по графику работы в министерстве и по должности<sup>1</sup>

Должность		График работы в министерстве			
		A	B	D	Всего
Специалисты	Число респондентов	9	6	2	17
	% от общего числа респондентов	11,7	7,8	2,6	22,1
Консультанты и референты	Число респондентов	3	20	0	22
	% от общего числа респондентов	3,9	26,0	0	28,6
Начальники отделов	Число респондентов	4	17	1	22
	% от общего числа респондентов	5,2	22,1	1,3	28,6
Начальники управлений	Число респондентов	0	9	2	11
	% от общего числа респондентов	0	11,7	2,6	14,3
Всего		16	55	7	

Только сотрудники, занимающие должность специалиста, в основном работают в соответствии с графиком, не изменяя продолжительность рабочего дня в зависимости от объема работы (табл. 31). Сотрудники остальных должностей в подавляющем большинстве увеличивают продолжительность рабочего дня, если работы много. Все начальники управлений варьируют свой график работы: 81,8% — из-за большого объема работы; 18,2% — по причинам, не зависящим от объема работы.

Посмотрим на распределение ответов о наличии опыта работы в коммерческом секторе в качестве наемного работника и о графике работы в министерстве.

- A. У государственного служащего нет опыта работы в коммерческом секторе в качестве наемного работника<sup>2</sup>.
- B. У государственного служащего есть опыт работы в коммерческом секторе в качестве наемного работника.

<sup>1</sup> Вариант ответа «Другое» для вопроса о должности не включен в таблицу, но учтен в строке «Всего».

Вопрос о графике работы предполагал один вариант ответа, однако один респондент выбрал более одного ответа.

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 77.

В строке «Всего» указано количество ответов.

<sup>2</sup> А — это респонденты, которые не выбрали в качестве опыта работы работу в коммерческом секторе в качестве наемного работника.

Таблица 32

**Распределение респондентов по наличию опыта работы в коммерческом секторе в качестве наемного работника и по графику работы в министерстве<sup>1</sup>**

График работы		Опыт работы в коммерческом секторе		
		А	В	Всего
На рабочем месте в соответствии с общим графиком	Число респондентов	12	4	16
	<i>% от общего числа респондентов</i>	15,4	5,1	20,5
Приходят раньше и/или уходят позже, если работы много	Число респондентов	36	20	56
	<i>% от общего числа респондентов</i>	46,2	25,6	71,8
Может отличаться от графика работы министерства, но не связан с объемом работы	Число респондентов	7	0	7
	<i>% от общего числа респондентов</i>	9	0	9
Всего		54	24	

Таким образом, сотрудники, у которых есть опыт работы в коммерческом секторе в качестве наемного работника, как правило, увеличивают продолжительность рабочего дня при высокой загруженности (табл. 32).

### Сверхурочная работа

Таблица 33

**Распространенность практики выполнения части работы дома**

	В % от общего числа респондентов
Да, часто	5,1
Иногда	32,1
Нет	62,8
Вопрос: Приходится ли Вам брать работу на дом?	

Большинство сотрудников не берут работу на дом (62,8%), это может быть связано как с принятой рабочей практикой, так и со

<sup>1</sup> Вопрос о графике работы предполагал один вариант ответа, однако один респондент выбрал более одного ответа.

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 78.

В столбце «Всего» указано количество ответов.

спецификой работы (табл. 33). Посмотрим, как соотносятся практика работы дома и должность.

- А. Государственному служащему часто приходится брать работу на дом.
- В. Государственному служащему иногда приходится брать работу на дом.
- С. Государственному служащему никогда не приходится брать работу на дом.

Таблица 34

**Распределение респондентов по тому, берут ли они работу на дом, и по должности<sup>1</sup>**

Должность		Приходится ли брать работу на дом?			
		А	В	С	Всего
Специалисты	Число респондентов	0	6	11	17
	<i>% от общего числа респондентов</i>	0	7,8	14,3	22,1
Консультанты и референты	Число респондентов	0	2	20	22
	<i>% от общего числа респондентов</i>	0	2,6	26,0	28,6
Начальники отделов	Число респондентов	0	10	12	22
	<i>% от общего числа респондентов</i>	0	13,0	15,6	28,6
Начальники управлений	Число респондентов	2	6	3	11
	<i>% от общего числа респондентов</i>	2,6	7,8	3,9	14,3
Всего		4	25	48	

Работу на дом, как правило, берут сотрудники, занимающие должность начальника управления (табл. 34). Два начальника управлений часто берут работу на дом (чего не делает ни один сотрудник других должностей), и более половины начальников управлений (54,5%) иногда берут работу на дом. Среди начальников отделов также многие берут работу на дом (45,5%). Менее всех склонны брать работу на дом консультанты и референты (90,9% никогда не берут работу на дом), что, вероятно, связано со спецификой должностных обязательств.

<sup>1</sup> Вариант ответа «Другое» для вопроса о должности не включен в таблицу, но учтен в строке «Всего».

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 77.

Таблица 35

**Распространенность практики решения рабочих вопросов по телефону  
в нерабочее время**

	В % от общего числа респондентов
Да, часто	26,9
Редко	52,6
Нет	20,5
Вопрос: Звонят ли Вам коллеги по рабочим вопросам в нерабочее время?	

Сотрудники данного министерства в большинстве случаев (52,6%) редко звонят коллегам по рабочим вопросам в нерабочее время (табл. 35). Посмотрим, зависит ли ответ на этот вопрос от должности респондента.

- А. Государственному служащему часто звонят по рабочим вопросам в нерабочее время.
- В. Государственному служащему редко звонят по рабочим вопросам в нерабочее время.
- С. Государственному служащему не звонят по рабочим вопросам в нерабочее время.

Таблица 36

**Распределение респондентов по тому, звонят ли им коллеги по рабочим вопросам в нерабочее время, и по должности<sup>1</sup>**

Должность		Звонят ли коллеги в нерабочее время?			
		А	В	С	Всего
Специалисты	Число респондентов	3	9	5	17
	% от общего числа респондентов	3,9	11,7	6,5	22,1
Консультанты и референты	Число респондентов	3	13	6	22
	% от общего числа респондентов	3,9	16,9	7,8	28,6
Начальники отделов	Число респондентов	4	13	5	22
	% от общего числа респондентов	5,2	16,9	6,5	28,6

<sup>1</sup> Вариант ответа «Другое» для вопроса о должности не включен в таблицу, но учтен в строке «Всего».

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 77.

Должность		Звонят ли коллеги в нерабочее время?			
		А	В	С	Всего
Начальники управлений	Число респондентов	7	4	0	11
	% от общего числа респондентов	9,1	5,2	0	14,3
Всего		21	40	16	

Сотрудникам, занимающим должность начальника управления, заметно чаще приходится сталкиваться со звонками по рабочим вопросам в нерабочее время (табл. 36). Также нет ни одного начальника управления, который бы вовсе не сталкивался с подобными звонками.

Таблица 37

**Выполнение обязанностей респондента во время его отпуска<sup>1</sup>**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Сотрудник, которого назначает Ваш руководитель	56,4	57,9
Сотрудник, которому Вы поручаете выполнение своих обязанностей	26,9	27,6
Сотрудник, которого Вы просите выполнять Вашу работу	12,8	13,2
Никто, Вы доделываете работу сами по возвращении из отпуска	3,8	3,9
Никто, Вы работаете во время отпуска	1,3	1,3
Вы не знаете, кто выполняет Вашу работу в это время	6,4	6,6
Нет ответа	2,6	
Вопрос: Когда Вы уходите в отпуск, кто обычно выполняет Вашу работу?		

Более чем для половины респондентов (57,9%), ответивших на вопрос, руководитель назначает замену на время отпуска, и менее трети ответивших респондентов (27,6%) на время отпуска самостоятельно поручают выполнение своих обязанностей другому сотруднику (табл. 37).

- А. Обязанности государственного служащего во время отпуска выполняет сотрудник, которого назначает его руководитель.
- В. Обязанности государственного служащего во время отпуска выполняет сотрудник, которому он сам поручает выполнение своих обязанностей.

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

- C. Обязанности государственного служащего во время отпуска выполняет сотрудник, которого он просит выполнять свою работу.
- D. Государственный служащий доделывает работу сам по возвращении из отпуска.
- E. Государственный служащий работает во время отпуска.
- F. Государственный служащий не знает, кто выполняет его работу в это время.

Таблица 38

**Распределение респондентов по тому, как определяются их заместители на время отпуска, и по должности<sup>1</sup>**

Должность		Когда исполнитель уходит в отпуск, кто обычно выполняет его работу?						
		A	B	C	D	E	F	Всего
Специалисты	Число респондентов	12	1	1	2	0	1	17
	% от общего числа респондентов	16,0	1,3	1,3	2,7	0	1,3	22,7
Консультанты и референты	Число респондентов	16	2	2	0	0	3	22
	% от общего числа респондентов	21,3	2,7	2,7	0	0	4,0	29,3
Начальники отделов	Число респондентов	11	8	4	1	0	1	20
	% от общего числа респондентов	14,7	10,7	5,3	1,3	0	1,3	26,7
Начальники управлений	Число респондентов	2	7	3	0	1	0	11
	% от общего числа респондентов	2,7	9,3	4,0	0	1,3	0	14,7
Всего		43	21	10	3	1	5	

Специалистам и консультантам и референтам в абсолютном большинстве случаев замену на время отпуска назначает руководи-

<sup>1</sup> Вариант ответа «Другое» для вопроса о должности не включен в таблицу, но учтен в строке «Всего».

Вопрос об отпуске предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 75.

В строке «Всего» указано количество ответов.

тель (70,6% для специалистов и 72,2% для консультантов и референтов). В то же время начальники отделов назначают себе замену в 40% случаев, а руководитель назначает для них замену в 55% случаев (табл. 38). Начальники управлений в большинстве случаев (63,6%) самостоятельно назначают себе замену. Среди начальников отделов и управлений также часто встречается такой способ передачи работы, как просьба.

Таблица 39

**Выполнение обязанностей респондента во время его болезни<sup>1</sup>**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Сотрудник, которого назначает Ваш руководитель	57,7	58,4
Сотрудник, которому Вы поручаете выполнение Ваших обязанностей	20,5	20,8
Сотрудник, которого Вы просите выполнять Вашу работу	6,4	6,5
Никто, Вы доделываете работу сами, когда выходите на работу	1,3	1,3
Никто, во время болезни Вы продолжаете выполнять работу	3,8	3,9
Вы не знаете, кто выполняет Вашу работу в это время	9	9,1
Нет ответа	1,3	
Вопрос: Если Вы заболели, то кто выполняет Вашу работу?		

В случае незапланированного отсутствия респондента на рабочем месте его обязанности будет выполнять тот, кого назначит руководитель, — так считают 58,4% респондентов, ответивших на этот вопрос (табл. 39). 5,2% респондентов, ответивших на вопрос, выполняют работу сами — во время болезни или после выхода на работу.

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

## МОТИВАЦИЯ И КОНТРОЛЬ

### Санкции

Таблица 40

Санкции за систематическое невыполнение поручений<sup>1</sup>

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Руководитель делает выговор такому сотруднику	51,3	51,9
Коллеги осуждают такого сотрудника	29,5	29,9
Такой сотрудник не получает премии	10,3	10,4
Такой сотрудник не получает продвижения по служебной лестнице	19,2	19,5
Такого сотрудника переводят на другую работу	5,1	5,2
С таким сотрудником расторгают служебный контракт	37,2	37,7
Другое	10,3	10,4
Ничего не происходит	5,1	5,2
Нет ответа	1,3	
Вопрос: Представьте себе ситуацию, когда сотрудник отдела систематически не выполняет порученные ему задания. Что происходит в такой ситуации?		

Большинство сотрудников, ответивших на этот вопрос (51,9%), отметило: если сотрудник систематически не выполняет обязанности, руководитель сделает ему выговор (табл. 40); 37,7% ответивших сказали, что с таким сотрудником могут расторгнуть договор, и 29,9% ответивших сотрудников предположили, что коллеги будут осуждать такого сотрудника. Из восьми респондентов, которые выбрали вариант ответа «Другое», семь сотрудников сказали, что подобной ситуации никогда не было или они не могут ее себе представить; один сотрудник отметил, что никакие меры не применяются, а задание выполняют другие сотрудники.

Как сотрудники различных должностей рассматривают возможные дисциплинарные меры в такой ситуации?

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

- A. Руководитель делает выговор сотруднику, который не выполняет поручения.
- B. Коллеги осуждают сотрудника, который не выполняет поручения.
- C. Сотрудник, который не выполняет поручения, не получает премии.
- D. Сотрудник, который не выполняет поручения, не получает продвижения по службе.
- E. Сотрудника, который не выполняет поручения, переводят на другую работу.
- F. С сотрудником, который не выполняет поручения, расторгают служебный контракт.
- G. Другое.
- H. С сотрудником, который не выполняет поручения, ничего не происходит.

Таблица 41

Распределение респондентов по тому, что происходит в ситуации, когда сотрудники не выполняют свои обязанности, и по должности<sup>1</sup>

Должность		Санкции				
		A	B	D	F	Всего
Специалисты	Число респондентов	11	4	3	2	16
	% от общего числа респондентов	14,5	5,3	3,9	2,6	21,1
Консультанты и референты	Число респондентов	11	7	6	9	22
	% от общего числа респондентов	14,5	9,2	7,9	11,8	28,9
Начальники отделов	Число респондентов	9	6	5	10	22
	% от общего числа респондентов	11,8	7,9	6,6	13,2	28,9
Начальники управлений	Число респондентов	5	5	1	4	11
	% от общего числа респондентов	6,6	6,6	1,3	5,3	14,5
Всего		40	22	15	29	

Специалисты не рассматривают возможность расторжения контракта как возможную дисциплинарную меру, а остальные сотрудники считают, что это вполне вероятно в такой ситуации (табл. 41).

<sup>1</sup> Варианты ответов «Другое» для обоих вопросов, а также варианты ответов C, E и H для вопроса о санкциях не включены в таблицу, но учтены в полях «Всего». Вопрос о санкциях предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 76.

В строке «Всего» указано количество ответов.

Наоборот, с повышением должности меньшее количество респондентов отмечают, что руководитель делает выговор сотруднику, который систематически не выполняет задания. Сотрудники, которые предполагают, что за невыполнение порученных заданий сотрудник не получает продвижения по служебной лестнице, скорее всего, занимают должность консультанта или референта (40%) или начальника отдела (33,3%).

### Инициатива

#### Частота проявления инициативы

Таблица 42

#### Частота проявления инициативы

	В % от общего числа респондентов
Часто	30,8
Иногда	51,3
Редко	16,7
Никогда	1,3
Вопрос: Как часто возникают ситуации, когда Вы проявляете инициативу в рабочих вопросах (например, предлагаете другой способ выполнения работы или берете на себя дополнительные обязательства)?	

Более половины сотрудников иногда проявляют инициативу (51,3%), и только один сотрудник отметил, что не проявляет инициативу никогда (табл. 42). Посмотрим, как соотносятся частота проявления инициативы и должность респондента.

Таблица 43

#### Распределение респондентов по тому, как часто они проявляют инициативу, и по должности<sup>1</sup>

Должность		Как часто возникают ситуации, когда Вы проявляете инициативу в рабочих вопросах?			
		Часто	Иногда	Редко	Всего
Специалисты	Число респондентов	2	7	7	17
	% от общего числа респондентов	2,6	9,1	9,1	22,1

<sup>1</sup> Вариант ответа «Другое» для вопроса о должности и варианты ответа «Никогда» для вопроса об инициативе не включены в таблицу, но учтены в полях «Всего».

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 77.

Должность		Как часто возникают ситуации, когда Вы проявляете инициативу в рабочих вопросах?			
		Часто	Иногда	Редко	Всего
Консультанты и референты	Число респондентов	5	14	3	22
	% от общего числа респондентов	6,5	18,2	3,9	28,6
Начальники отделов	Число респондентов	7	13	2	22
	% от общего числа респондентов	9,1	16,9	2,6	28,6
Начальники управлений	Число респондентов	7	4	0	11
	% от общего числа респондентов	9,1	5,2	0	14,3
Всего		24	39	13	

Большинство специалистов проявляют инициативу лишь иногда (41,2%) или редко (41,2%); только 11,8% специалистов часто проявляют инициативу (табл. 43). При этом 22,7% консультантов и референтов, 31,8% начальников отделов и 63,6% начальников управлений проявляют инициативу часто. Среди сотрудников, указавших, что они редко проявляют инициативу, нет ни одного начальника управления, а большинство (53,8%) занимает должность специалиста.

#### Поощрение инициативы

Таблица 44

#### Варианты поощрения инициативы<sup>1</sup>

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Да, Вашим руководителем, материально (выплата поощрения)	7,7	7,8
Да, Вашим руководителем, нематериально (объявление благодарности)	28,2	28,6
Да, другими сотрудниками отдела	3,8	3,9
Другое	1,3	1,3
Нет	35,9	36,4
Затрудняюсь ответить	26,9	27,3
Нет ответа	1,3	
Вопрос: Поощряется ли проявление инициативы каким-либо образом?		

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

Для министерства наиболее характерно отсутствие поощрения инициативы (35,9%). Около трети респондентов считают, что руководитель поощряет инициативу нематериально (28,2%). Тот факт, что многие не смогли ответить на этот вопрос (26,9%), может свидетельствовать о том, что поощрение происходит в неявной форме или механизм является для сотрудников непрозрачным (табл. 44). Далее посмотрим, как соотносятся частота проявления инициативы и поощрение инициативы.

Таблица 45

**Распределение респондентов по тому, как часто они проявляют инициативу, и по способам поощрения инициативности<sup>1</sup>**

Поощрение инициативы		Инициативность			
		Часто	Иногда	Редко	Всего
Инициатива поощряется нематериально	Число респондентов	9	11	2	22
	% от общего числа респондентов	11,7	14,3	2,6	28,6
Инициатива поощряется материально	Число респондентов	2	4	0	6
	% от общего числа респондентов	2,6	5,2	0	7,8
Инициатива поощряется коллегами	Число респондентов	0	3	0	3
	% от общего числа респондентов	0	3,9	0	3,9
Всего		24	39	13	

Среди тех, кто проявляет инициативу часто или иногда, большинство считает, что инициативность поощряется нематериально (табл. 45).

<sup>1</sup> Варианты ответов «Другое», «Не поощряется», «Затрудняюсь ответить» для вопроса о поощрении инициативы и варианты ответов «Редко» и «Никогда» для вопроса об инициативе не включены в таблицу, но учтены в полях «Всего».

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 77.

Вопрос о поощрении инициативы предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

В столбце «Всего» указано количество ответов.

## Продвижение по служебной лестнице

Таблица 46

**Факторы, влияющие на продвижение по службе<sup>1</sup>**

	В % от общего числа респондентов
Качество выполняемой работы	41
Объемом выполняемых обязательств	6,4
Успешностью работы подразделения в целом	20,5
Хорошими отношениями с сотрудниками, занимающими руководящие должности	14,1
Общим стажем работы в департаменте	3,8
Другое	5,1
Затрудняюсь ответить	28,2
Вопрос: Как Вы считаете, чем в первую очередь определяется продвижение сотрудника по служебной лестнице в Вашем департаменте?	

41% сотрудников считают, что продвижение по служебной лестнице зависит от качества выполняемой работы (табл. 46). Значительное число сотрудников (28,2%) затруднились ответить на данный вопрос, что свидетельствует о непрозрачности механизма карьерного роста.

Таблица 47

**Зависимость продвижения сотрудника по служебной лестнице от успехов коллег, работающих с ним в одном отделе**

	В % от общего числа респондентов
Да, достаточно сильно зависит	20,5
Да, зависит, но не очень сильно	26,9
Нет, не зависит	26,9
Затрудняюсь ответить	25,6
Вопрос: Как Вам кажется, зависит ли продвижение сотрудника по служебной лестнице от успехов коллег, работающих с ним в одном отделе?	

Ответы распределены достаточно равномерно, что опять же указывает на непрозрачность критериев продвижения по службе (табл. 47).

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

Таблица 48

## Оценка респондентами влияния руководителя на их служебный рост

	В % от общего числа респондентов
Я считаю, что мой руководитель играет большую роль в моем продвижении по службе	62,8
Я считаю, что роль руководителя в моем продвижении не столь значительна	9
Я считаю, что руководитель никак не влияет на мое продвижение по служебной лестнице	6,4
Мой стаж работы не достаточен для того, чтобы ответить на этот вопрос	9
Затрудняюсь ответить	12,8
Вопрос: Как Вы считаете, в какой степени Ваше продвижение по службе зависит от Вашего руководителя?	

Большинство сотрудников (62,8%) считают, что руководитель играет большую роль в продвижении подчиненных по служебной лестнице (табл. 48).

## Обязанности руководителя

Таблица 49

Обязанности руководителя с точки зрения его подчиненных<sup>1</sup>

	В % от общего числа респондентов
Определять объем работ подчиненных	84,6
Следить за выполнением подчиненными своих обязанностей	83,3
Определять уровень надбавок и величину премий подчиненных по итогам их работы за отчетный период	34,6
Способствовать продвижению своих подчиненных по служебной лестнице	56,4
Другое	2,6
Затрудняюсь ответить	1,3
Вопрос: В соответствии со своими обязанностями руководитель должен...	

С точки зрения большинства сотрудников, руководитель должен определять обязанности подчиненных (84,6%) и следить за ис-

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

полнением этих обязанностей (83,3%). Также 56,4% сотрудников полагают, что в соответствии со своими обязанностями руководитель должен способствовать их продвижению по службе. Оценим соотношение между интерпретацией обязанностей руководителя и должностью сотрудника (табл. 49).

- A. Руководитель должен определять объем работ подчиненных.
- B. Руководитель должен следить за выполнением подчиненными своих обязанностей.
- C. Руководитель должен определять уровень надбавок и величину премий подчиненных.
- D. Руководитель должен способствовать продвижению своих подчиненных по службе.

Таблица 50

Распределение респондентов по тому, как они понимают обязанности руководителя, и по должности<sup>1</sup>

Должность		Обязанности руководителя				
		A	B	C	D	Всего
Специалисты	Число респондентов	14	13	8	9	17
	% от общего числа респондентов	18,2	16,9	10,4	11,7	22,1
Консультанты и референты	Число респондентов	20	19	6	11	22
	% от общего числа респондентов	26,0	24,7	7,8	14,3	28,6
Начальники отделов	Число респондентов	19	18	8	13	22
	% от общего числа респондентов	24,7	23,4	10,4	16,9	28,6
Начальники управлений	Число респондентов	10	9	3	8	11
	% от общего числа респондентов	13,0	11,7	3,9	10,4	14,3
Всего		65	64	26	43	

Начальники управлений (табл. 50) в большей степени, чем остальные сотрудники, считают, что в соответствии со своими обя-

<sup>1</sup> Варианты ответов «Другое» для обоих вопросов и вариант ответа «Затрудняюсь ответить» для вопроса об обязанностях руководителя не включены в таблицу, но учтены в строке «Всего».

Вопрос об обязанностях руководителя предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 77.

В строке «Всего» указано количество ответов.

занностями руководитель должен способствовать продвижению подчиненных по служебной лестнице (72,7% в отличие от 52,9, 50 и 59,1% для специалистов, консультантов и референтов и начальников отделов соответственно).

## ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ СОТРУДНИКАМИ

### Затруднения при выполнении работы

Таблица 51

#### Способы преодоления затруднений по службе

	В % от общего числа респондентов
Советуетесь с тем, кто дал Вам поручение или задание, как лучше поступить	65,4
Обращаетесь за советом к сотруднику, который хорошо разбирается в этом вопросе	21,8
Пытаетесь справиться с затруднением самостоятельно	12,8
Вопрос: Если у Вас возникает затруднение при выполнении работы, как Вы обычно поступаете?	

Большинство служащих при возникновении затруднений обращаются к тому, кто дал им задание (65,4%). Реже (21,8%) респонденты обращаются к тому, кто хорошо разбирается в этом вопросе. Ни один сотрудник из принявших участие в опросе не обращается в случае затруднения к сотруднику, с которым у него сложились хорошие отношения (табл. 51).

### Структура взаимодействия

Таблица 52

#### Распределение заданий: сотрудники, которые могут дать поручение респонденту

	В % от общего числа респондентов
Один (стоит выше Вас по служебной лестнице)	16,7
Несколько (стоят выше Вас по служебной лестнице)	70,5

	В % от общего числа респондентов
Несколько (стоят как выше, так и ниже Вас по служебной лестнице)	2,6
Любой сотрудник Вашего отдела	10,3
Вопрос: Сколько сотрудников могут дать Вам поручение?	

Ни один сотрудник не выбрал вариант ответа «Никто не может дать поручение» (табл. 52). Большинство служащих (70,5%) отметили: поручения им могут давать несколько сотрудников, которые стоят выше по служебной лестнице. Оценим, как количество сотрудников, которые могут дать поручение, соотносится с должностью респондентов.

- A. Государственному служащему может дать поручение один сотрудник, который стоит выше по служебной лестнице.
- B. Государственному служащему могут дать поручение несколько сотрудников, которые стоят выше по служебной лестнице.
- C. Государственному служащему могут дать поручение несколько сотрудников, которые стоят как выше, так и ниже по служебной лестнице.
- D. Государственному служащему может дать поручение любой сотрудник отдела.

Таблица 53

#### Распределение респондентов по тому, сколько сотрудников могут им дать поручение, и по должности<sup>1</sup>

Должность		Сколько сотрудников могут дать поручения				
		A	B	C	D	Всего
Специалисты	Число респондентов	3	11	0	3	17
	% от общего числа респондентов	3,9	14,3	0	3,9	22,1
Консультанты и референты	Число респондентов	7	12	0	3	22
	% от общего числа респондентов	9,1	15,6	0	3,9	28,6
Начальники отделов	Число респондентов	1	18	2	1	22
	% от общего числа респондентов	1,3	23,4	2,6	1,3	28,6

<sup>1</sup> Вариант ответа «Другое» для вопроса о должности не включен в таблицу, но учтен в строке «Всего».

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 77.

Должность		Сколько сотрудников могут дать поручения				
		А	В	С	Д	Всего
Начальники управлений	Число респондентов	1	10	0	0	11
	% от общего числа респондентов	1,3	13,0	0	0	14,3
Всего		13	54	2	8	

Отметим, что только начальники управлений не считают, что им может дать поручение любой сотрудник, остальные сталкивались с такими случаями (табл. 53).

Таблица 54

**Распределение заданий: сотрудники, которым респондент может дать поручение**

	В % от общего числа респондентов
Одному (стоит ниже Вас по служебной лестнице)	19,2
Нескольким (стоят ниже Вас по служебной лестнице)	24,4
Нескольким (стоят как ниже, так и выше Вас по служебной лестнице)	9
Любому сотруднику Вашего отдела	15,4
Никому	32,1
Вопрос: Скольким сотрудникам Вы можете дать поручение?	

Ответы на этот вопрос отражают иерархичность организации министерства (табл. 54). В основном передача заданий идет вниз по служебной лестнице (43,6%). При этом 32,1% респондентов никому не дают поручения. Посмотрим, как количество сотрудников, которым респондент может дать поручение, соотносится с должностями.

- Государственный служащий может дать поручение одному сотруднику, который стоит ниже по служебной лестнице.
- Государственный служащий может дать поручение нескольким сотрудникам, которые стоят ниже по служебной лестнице.
- Государственный служащий может дать поручение нескольким сотрудникам, которые стоят как ниже, так и выше по служебной лестнице.
- Государственный служащий может дать поручение любому сотруднику отдела.
- Государственный служащий никому не может дать поручение.

Таблица 55

**Распределение респондентов по тому, скольким сотрудникам они могут дать поручение, и по должности<sup>1</sup>**

Должность		Скольким сотрудникам могут дать поручение					
		А	В	С	Д	Е	Всего
Специалисты	Число респондентов	0	1	1	2	13	17
	% от общего числа респондентов	0	1,3	1,3	2,6	16,9	22,1
Консультанты и референты	Число респондентов	14	2	2	1	3	22
	% от общего числа респондентов	18,2	2,6	2,6	1,3	3,9	28,6
Начальники отделов	Число респондентов	1	9	1	7	4	22
	% от общего числа респондентов	1,3	11,7	3,9	9,1	5,2	28,6
Начальники управлений	Число респондентов	0	6	1	2	2	11
	% от общего числа респондентов	0	7,8	1,3	2,6	2,6	14,1
Всего		15	19	7	12	24	

Большинство сотрудников, которые могут дать поручение только одному сотруднику, стоящему ниже по служебной лестнице, занимают должность консультанта или референта (табл. 55).

### Взаимопомощь

#### Выполнение дополнительной работы

Таблица 56

**Обращение коллег с просьбами о выполнении дополнительной работы**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Да	60,3	61,8
Нет	37,2	38,2
Нет ответа	2,6	
Вопрос: Получаете ли Вы просьбы о выполнении дополнительной работы?		

Большинство сотрудников (60,3%) получают просьбы о выполнении дополнительной работы (табл. 56).

<sup>1</sup> Вариант ответа «Другое» для вопроса о должности не включен в таблицу, но учтен в строке «Всего».

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 77.

Таблица 57

**Положение сотрудника, обращающегося с просьбами сделать  
дополнительную работу<sup>1</sup>**

	<b>В % от общего числа респондентов</b>	<b>В % от ответивших</b>
Сотрудника из Вашего отдела, стоящего выше Вас по служебной лестнице	35,9	<b>65,1</b>
Сотрудника из Вашего отдела, занимающего такую же должность, как и Вы	9	<b>16,3</b>
Сотрудника из Вашего отдела, стоящего ниже Вас по служебной лестнице	3,8	<b>7,0</b>
Сотрудника из другого отдела, стоящего выше Вас по служебной лестнице	17,9	<b>32,6</b>
Сотрудника из другого отдела, занимающего такую же должность, как и Вы	6,4	<b>11,6</b>
Сотрудника из другого отдела, стоящего ниже Вас по служебной лестнице	1,3	<b>2,3</b>
Нет ответа	44,9 <sup>2</sup>	
Вопрос: От кого Вы чаще получаете просьбы сделать дополнительную работу?		

Большинство сотрудников получают просьбы о дополнительной работе от вышестоящих сотрудников, при этом 65,1% — из своего отдела; 32,6% — от сотрудника из другого отдела (табл. 57).

Таблица 58

**Распределение респондентов по готовности выполнить просьбы коллег**

	<b>В % от общего числа респондентов</b>	<b>В % от ответивших</b>
Почти всегда соглашаюсь	33,3	<b>56,5</b>
Достаточно часто соглашаюсь	20,5	<b>34,8</b>
Редко соглашаюсь	5,1	<b>8,7</b>
Нет ответа	41 <sup>3</sup>	
Вопрос: Как часто Вы соглашаетесь выполнить дополнительную работу?		

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

<sup>2</sup> Часть респондентов ответила отрицательно на вопрос: получаете ли Вы просьбы о выполнении дополнительной работы, поэтому пропускала блок вопросов о дополнительной работе.

<sup>3</sup> Часть респондентов ответила отрицательно на вопрос: получаете ли Вы просьбы о выполнении дополнительной работы, поэтому пропускала блок вопросов о дополнительной работе.

Большинство служащих (56,5%), ответивших на вопрос, почти всегда соглашаются на просьбу выполнить дополнительную работу, и нет ни одного сотрудника, который, получая просьбы о дополнительной работе, никогда бы на них не соглашался (табл. 58).

Таблица 59

**Характеристика сотрудника, обращающегося с просьбами сделать  
дополнительную работу<sup>1</sup>**

	<b>В % от общего числа респондентов</b>	<b>В % от ответивших</b>
Это сотрудник:		
с которым у Вас сложились хорошие отношения	16,7	<b>27,1</b>
у которого аналогичные полномочия (схожий круг задач)	19,2	<b>31,3</b>
который обычно помогает Вам	7,7	<b>12,5</b>
от которого Вы рассчитываете получить ответную помощь	6,4	<b>10,4</b>
у которого много работы	16,7	<b>27,1</b>
который недавно начал работать в Вашем отделе	2,6	<b>4,2</b>
который не справляется с поставленной задачей	7,7	<b>12,5</b>
который уходит в отпуск	16,7	<b>27,1</b>
который увольняется с данной должности	1,3	<b>2,1</b>
Другое	17,9	<b>29,2</b>
Нет ответа	38,5 <sup>2</sup>	
Вопрос: Опишите сотрудника, от которого Вы обычно получаете просьбы сделать дополнительную работу.		

Около трети сотрудников, ответивших на этот вопрос, получают просьбы от коллег, у которых аналогичные полномочия (31,3%), с которыми сложились хорошие отношения (27,1%), у которых много работы (27,1%) или которые уходят в отпуск (27,1%). Все сотрудники, отметившие вариант «Другое» (14 человек), подчеркнули, что получают просьбы о дополнительной работе только от руководства (табл. 59).

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

<sup>2</sup> Часть респондентов ответила отрицательно на вопрос: получаете ли Вы просьбы о выполнении дополнительной работы, поэтому пропускала блок вопросов о дополнительной работе. Однако несколько человек все равно дали ответ на данный вопрос, хотя должны были его пропустить.

Таблица 60

**Взаимосвязь между готовностью выполнить просьбу и положением сотрудника, который просит о помощи<sup>1</sup>**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Сотрудника из Вашего отдела, стоящего выше Вас по служебной лестнице	43,6	77,3
Сотрудника из Вашего отдела, занимающего такую же должность, как и Вы	17,9	31,8
Сотрудника из Вашего отдела, стоящего ниже Вас по служебной лестнице	17,9	31,8
Сотрудника из другого отдела, стоящего выше Вас по служебной лестнице	15,4	27,3
Сотрудника из другого отдела, занимающего такую же должность, как и Вы	9	15,9
Сотрудника из другого отдела, стоящего ниже Вас по служебной лестнице	1,3	2,3
Нет ответа	43,6 <sup>2</sup>	
Вопрос: На чьи просьбы выполнить дополнительную работу Вы согласитесь в первую очередь?		

Большинство сотрудников (77,3% от ответивших) в первую очередь согласятся на просьбу сотрудника, который занимает более высокую должность (табл. 60). С одинаковой вероятностью они могут откликнуться на просьбу коллеги такой же должности или стоящего ниже по служебной лестнице (31,8% от ответивших).

Таблица 61

**Взаимосвязь между готовностью выполнить просьбу и характеристиками сотрудника, который просит о помощи<sup>3</sup>**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Это сотрудник:		
с которым сложились хорошие отношения	25,6	52,6
у которого аналогичные полномочия (схожий круг задач)	23,1	37,5
который обычно помогает Вам	15,4	25

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

<sup>2</sup> Часть респондентов ответила отрицательно на вопрос: получаете ли Вы просьбы о выполнении дополнительной работы, поэтому пропускала блок вопросов о дополнительной работе.

<sup>3</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Это сотрудник:		
от которого Вы рассчитываете получить ответную помощь	9	14,6
у которого много работы	21,8	35,4
который недавно начал работать в Вашем отделе	6,4	10,4
который не справляется с поставленной задачей	10,3	16,7
который уходит в отпуск	9	14,6
который увольняется с данной должности	2,6	4,2
Другое	9	14,6
Нет ответа	38,5 <sup>1</sup>	
Вопрос: Опишите сотрудника, на просьбы которого выполнить дополнительную работу Вы согласитесь в первую очередь?		

Большинство сотрудников (52,6%), ответивших на вопрос, готовы откликнуться на просьбы коллег, с которыми сложились хорошие отношения (табл. 61). Менее охотно служащие отзываются на просьбы коллег с аналогичными полномочиями (37,5%) и коллег, у которых много работы (35,4%).

Таблица 62

**Положение сотрудника, к которому респонденты обращаются с просьбами сделать дополнительную работу<sup>2</sup>**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших	В % от сотрудников, которые просят выполнить дополнительную работу (35 человек)
Сотрудника из Вашего отдела, стоящего выше Вас по служебной лестнице	6,4	6,6	14,3
Сотрудника из Вашего отдела, занимающего такую же должность, как Вы	24,4	25	54,3

<sup>1</sup> Часть респондентов ответила отрицательно на вопрос: получаете ли Вы просьбы о выполнении дополнительной работы, поэтому пропускала блок вопросов о дополнительной работе. Однако несколько человек все равно дали ответ на данный вопрос, хотя должны были его пропустить.

<sup>2</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших	В % от сотрудников, которые просят выполнить дополнительную работу (35 человек)
Сотрудника из Вашего отдела, стоящего ниже Вас по служебной лестнице	26,9	27,6	<b>60,0</b>
Сотрудника из другого отдела, стоящего выше Вас по служебной лестнице	1,3	1,3	<b>2,9</b>
Сотрудника из другого отдела, занимающего такую же должность, как Вы	6,4	6,6	<b>14,3</b>
Сотрудника из другого отдела, стоящего ниже Вас по служебной лестнице	3,8	3,9	<b>8,6</b>
Никого не прошу	52,6	53,9	
Нет ответа	2,6		
Вопрос: Кого Вы обычно просите сделать дополнительную работу?			

Большинство сотрудников (53,9%), ответивших на вопрос, не просят коллег о помощи (табл. 62). Сотрудники, которые просят о выполнении дополнительной работы, чаще всего обращаются к сотрудникам, стоящим ниже по служебной лестнице (60%) или же занимающим такую же должность (54,3%).

Таблица 63

#### Характеристика сотрудника, к которому респонденты обращаются с просьбами сделать дополнительную работу<sup>1</sup>

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Это сотрудник:		
с которым сложились хорошие отношения	16,7	<b>35,1</b>
у которого аналогичные полномочия (схожий круг задач)	20,5	<b>43,2</b>
которому обычно помогаю я	9,0	<b>18,9</b>
у которого не много работы	12,8	<b>27,0</b>
который недавно начал работать в Вашем отделе	1,3	<b>2,7</b>
у которого есть опыт выполнения аналогичных заданий	25,6	<b>54,1</b>

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Это сотрудник:		
который пришел из отпуска	1,3	<b>2,7</b>
Другое	1,3	<b>2,7</b>
Нет ответа	52,6 <sup>1</sup>	
Вопрос: Опишите сотрудника, которого Вы обычно просите сделать дополнительную работу.		

С просьбой о выполнении дополнительной работы чаще всего обращаются к сотруднику, у которого был опыт выполнения аналогичных заданий (54,1% от ответивших), или же к сотруднику со схожим кругом задач (табл. 63).

#### Характеристика отношений взаимопомощи в отделе

Таблица 64

#### Ситуации, в которых респонденты обычно обращаются к коллегам с просьбами о помощи

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Не успеваете сделать основную работу	2,6	<b>5,6</b>
Слишком много разных дел, высокая общая нагрузка	29,5	<b>63,9</b>
Сложное задание, которое трудно сделать самому	14,1	<b>30,6</b>
Нет ответа	53,8 <sup>2</sup>	
Вопрос: В каких случаях Вы, как правило, просите о помощи по работе?		

Большинство респондентов, которые просят коллег выполнить дополнительную работу, обращаются за помощью, если у них слишком высокая общая нагрузка (63,9% от ответивших). При этом никто не передает задания, которые не хочется выполнять самому (табл. 64).

<sup>1</sup> Часть респондентов на вопрос: кого Вы обычно просите сделать дополнительную работу, ответила «никого не прошу», поэтому пропускала блок вопросов о дополнительной работе. Однако несколько человек все равно дали ответ на данный вопрос, хотя должны были его пропустить.

<sup>2</sup> Часть респондентов на вопрос: кого Вы обычно просите сделать дополнительную работу, ответила «никого не прошу», поэтому пропускала блок вопросов о дополнительной работе.

Таблица 65

**Готовность оказать помощь коллегам**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Почти всегда	35,9	77,8
Достаточно часто	9,0	19,4
Редко	0	0
Почти никогда	1,3	2,8
Нет ответа	53,8 <sup>1</sup>	
Вопрос: Как часто Вам идут навстречу, когда Вы просите о помощи по работе?		

Сотруднику, который обращается за помощью, почти всегда идут навстречу: это отметили 77,8% ответивших на вопрос респондентов (табл. 65).

Таблица 66

**Возникновение взаимных обязательств при оказании помощи**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Да	25,6	55,6
Скорее да	15,4	33,3
Нет	3,8	8,3
Затрудняюсь ответить	1,3	2,8
Нет ответа	53,8 <sup>2</sup>	
Вопрос: Если Вам помогли, чувствуете ли Вы себя обязанным помочь в ответ?		

Большинство ответивших на вопрос сотрудников (55,6%) чувствуют себя обязанными помочь в ответ, если им оказали какую-то помощь. Еще 33,3% сотрудников полагают, что скорее должны оказать помощь в ответ (табл. 66).

Таблица 67

**Характеристика отношений взаимопомощи**

	В % от общего числа респондентов
Каждый сам за себя	1,3
Своя рубашка ближе к телу	1,3

<sup>1</sup> Часть респондентов на вопрос: кого Вы обычно просите сделать дополнительную работу, ответила «никого не прошу», поэтому пропускала блок вопросов о дополнительной работе. Однако несколько человек все равно дали ответ на данный вопрос, хотя должны были его пропустить.

<sup>2</sup> Часть респондентов на вопрос: кого Вы обычно просите сделать дополнительную работу, ответила «никого не прошу», поэтому пропускала блок вопросов о дополнительной работе. Однако несколько человек все равно дали ответ на данный вопрос, хотя должны были его пропустить.

	В % от общего числа респондентов
Ты — мне, я — тебе	9,0
Один за всех и все за одного	84,6
Сам погибай, а ближнего выручай	3,8
Другое	2,6
Вопрос: Отношения взаимопомощи в Вашем отделе можно охарактеризовать следующим образом:	

Большая часть сотрудников (84,6%) охарактеризовала взаимоотношения в своем отделе, как «один за всех и все за одного» (табл. 67). Помимо действительных отношений, сложившихся в отделе, подобную популярность ответа можно отнести на подтекст фразы, ее популярность, присущее ей благородство.

**ОБМЕН ДАРАМИ****Виды обмена дарами**

Таблица 68

**Частота ситуаций, в которых возникают предпосылки  
для дарообменных практик  
(необходимость выполнения работы быстрее запланированного срока)**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Да, очень часто	16,7	16,9
Да, часто	44,9	45,5
Иногда	30,8	30,8
Редко	5,1	5,2
Нет	1,3	1,3
Нет ответа	1,3	
Вопрос: Как часто в Вашем департаменте возникают ситуации, когда сотруднику приходится сделать свою работу быстрее запланированных сроков?		

Только 5 сотрудников отметили: ситуации, когда сотруднику приходится выполнять свою работу быстрее запланированных сроков, возникают редко (табл. 68). Более половины ответивших на вопрос сотрудников (45,5 и 16,9%) показали, что подобные ситуации возникают часто или очень часто.

Таблица 69

**Частота ситуаций, в которых возникают  
предпосылки для дарообменных практик  
(необходимость изменения порядка выполнения заданий)**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Да, очень часто	17,9	18,4
Да, часто	35,9	36,8
Иногда	35,9	36,8
Редко	3,8	3,9
Нет	3,8	3,9
Нет ответа	2,6	
Вопрос: Как часто в Вашем департаменте возникают ситуации, когда сотруднику приходится менять порядок выполнения заданий?		

Более половины ответивших на вопрос сотрудников отметили: им приходится часто (36,8%) или очень часто (18,4%) менять порядок выполнения заданий. И еще 36,8% показали, что такие ситуации возникают иногда (табл. 69).

Таблица 70

**Дарообменные практики (на уровне отдела)<sup>1</sup>**

	В % от общего числа респондентов
Будет подготовлен формальный запрос/распоряжение/приказ об изменении сроков работы	6,4
К работе может быть официально привлечен дополнительный сотрудник	11,5
Еще одного сотрудника попросят присоединиться к выполнению работы и помочь исполнителю	42,3
Исполнителя задания попросят выполнить работу быстрее	75,6
Другое	1,3
Вопрос: Представьте себе ситуацию: одну из работ Вашего отдела необходимо выполнить быстрее изначально установленного срока. Как Вы думаете, какие действия будут предприняты в Вашем отделе?	

В случае необходимости уменьшить срок выполнения работы 75,6% служащих просто получают просьбу об этом; 42,3% получают в помощь одного сотрудника, которого привлекают к этому заданию

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

неофициально (табл. 70). Только 6,4% сотрудников считают, что в такой ситуации будет дано формальное поручение. Таким образом, проявляется неформальная сторона отношений в министерстве.

Таблица 71

**Дарообменные практики (на уровне исполнителя)<sup>1</sup>**

	В % от общего числа респондентов
Вы согласитесь, потому что Вы можете получить премию или денежное поощрение	5,1
Вы согласитесь, потому что в Вашем подразделении так принято и все так делают	84,6
Вы согласитесь, потому что хорошо относитесь к человеку, который Вас попросил	15,4
Вы согласитесь, потому что Вам неудобно отказать	1,3
Вы согласитесь, потому что в случае отказа возможны проблемы с начальством	17,9
Вопрос: Представьте ситуацию, что Вас попросили быстрее выполнить задание или поручение. Опишите Вашу реакцию.	

Большинство сотрудников (84,6%) согласятся выполнить дополнительную работу, потому что так принято и так же поступили бы их коллеги (табл. 71). 17,9% служащих согласятся выполнить работу быстрее, опасаясь санкций со стороны руководства. Только 5,1% согласятся на подобную просьбу/указание, стремясь получить какую-либо выгоду. Ни один сотрудник не рассматривает возможности уклониться от просьбы или указания выполнить работу быстрее запланированного срока.

Таблица 72

**Факторы обмена дарами<sup>2</sup>**

	В % от общего числа респондентов
К Вам станут лучше относиться	6,4
Вам, скорее всего, станут чаще помогать в аналогичных ситуациях	14,1
Это будет способствовать Вашему повышению по служебной лестнице	6,4

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

<sup>2</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

	<b>В % от общего числа респондентов</b>
Вы будете получать более интересные и ответственные задания в будущем	21,8
Другое	10,3
Ничего не изменится	56,4
Вопрос: Если Вы соглашаетесь выполнить задание быстрее, то Вы рассчитываете на то, что...	

Более половины сотрудников (56,4%) считают, что в случае, когда служащий соглашается выполнить работу быстрее, ничего не изменится, что подтверждает тот факт, что такое поведение скорее считается нормой, чем направлено на получение какой-либо выгоды (табл. 72).

### Частота обмена дарами

Таблица 73

#### Частота дарообменных практик (предоставление материалов и информации)

	<b>В % от общего числа респондентов</b>
Да, очень часто	37,2
Да, иногда	47,4
Очень редко	9
Никогда	6,4
Вопрос: Как часто в Вашем департаменте возникают случаи, когда сотрудники департамента по Вашей просьбе делятся с Вами дополнительной информацией о своей работе или предоставляют Вам наработанные ими материалы?	

В министерстве сотрудникам более свойственно делиться дополнительной информацией или материалами, нежели избегать подобного обмена (табл. 73). Более половины сотрудников указали, что случаи передачи материалов происходят часто (37,2%) или же иногда (47,4%).

Таблица 74

#### Частота дарообменных практик (помощь в выполнении заданий)

	<b>В % от общего числа респондентов</b>	<b>В % от ответивших</b>
Да, очень часто	41	<b>41,6</b>
Да, иногда	41	<b>41,6</b>
Очень редко	12,8	<b>13</b>
Никогда	3,8	<b>3,9</b>
Нет ответа	1,3	
Вопрос: Как часто в Вашем департаменте возникают случаи, когда сотрудники департамента помогают Вам на основе своего опыта справиться с проблемой, возникшей у Вас по ходу выполнения рабочего задания		

Почти половина ответивших на вопрос сотрудников министерства (41,6%) отметила, что более опытные сотрудники очень часто помогают им справиться с возникающими при выполнении заданий проблемами. Столько же служащих отметили: подобные ситуации возникают иногда (табл. 74).

Таблица 75

#### Частота дарообменных практик на уровне исполнителя

	<b>В % от общего числа респондентов</b>
Да, часто	67,9
Да, редко	24,4
Нет	7,7
Вопрос: Бывали ли случаи, когда Вы делали по работе больше, чем необходимо, шли кому-то навстречу, не рассчитывая получить что-то взамен?	

Более половины служащих (67,9%) готовы прийти на помощь своим коллегам, не рассчитывая получить что-то взамен (табл. 75). Более половины сотрудников считают себя обязанными помочь в ответ на оказанную помощь (табл. 66).

# АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСАКЦИЯМИ В ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ ПЕРМСКОГО КРАЯ

## ХАРАКТЕРИСТИКИ РЕСПОНДЕНТОВ

### Портрет респондента

Гендерный состав государственных служащих



Рис. 4. Гендерный состав сотрудников органов исполнительной власти в Пермском крае

В Министерстве развития торговли и предпринимательства Пермского края и в Департаменте экономического развития Аппа-

рата правительства Пермского края<sup>1</sup> работает в четыре раза больше женщин, чем мужчин (рис. 4).

### Возраст государственных служащих

Таблица 76

Распределение респондентов по возрасту  
(количество полных лет на момент проведения опроса)<sup>2</sup>

Минимальный возраст	Максимальный возраст	Средний возраст	Стандартное отклонение
22 года	54 года	32 года	9 лет

Разобьем служащих на следующие группы по возрасту:

- группа 1: 18 лет — 25 лет;
- группа 2: 26 лет — 33 года;
- группа 3: 34 года — 49 лет;
- группа 4: 50 лет — 63 года.

Таблица 77

Распределение сотрудников по возрастным группам (количество человек)

18—25 лет	26—33 года	34—49 лет	50—63 года
15	17	13	4

Самая многочисленная группа — это сотрудники от 26 до 33 лет, к ней относится 35% респондентов, указавших свой возраст (табл. 77). Самой малочисленной является группа старше 50 лет.

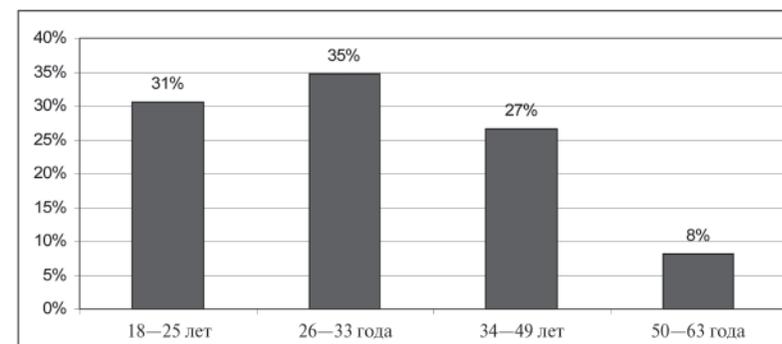


Рис. 5. Распределение сотрудников по возрастным группам

<sup>1</sup> Далее по тексту министерство/департамент.

<sup>2</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 49.

Посмотрим, есть ли различия в соотношении мужчин и женщин в выделенных возрастных группах (табл. 78).

Таблица 78

**Гендерный состав государственных служащих  
по разным возрастным группам<sup>1</sup>**

Возраст		Пол		Всего
		мужской	женский	
18—25	Число респондентов	0	15	15
	% от общего числа респондентов	0	30,6	30,6
26—33	Число респондентов	7	10	17
	% от общего числа респондентов	14,3	20,4	34,7
34—49	Число респондентов	3	10	13
	% от общего числа респондентов	6,1	20,4	26,5
50—63	Число респондентов	1	3	4
	% от общего числа респондентов	2,0	6,1	8,2
Всего		11	38	49

В министерстве/департаменте не работают мужчины в возрасте до 25 лет, при том что группа женщин этого возраста (39,5% от общего числа женщин) больше групп женщин старшего возраста (26,3, 26,3 и 7,9% соответственно). Больше всего мужчин, работающих в министерстве/департаменте (63,6% от общего числа мужчин), принадлежит возрастной группе 26—33 года (табл. 78).

**Образование государственных служащих**

Таблица 79

**Отраслевая специализация в образовании**

Направление	В % от общего числа респондентов
Общественные науки	51,8
Гуманитарные науки	23,2
Математика, программирование, компьютерные технологии	5,4
Технические науки	12,5
Естественные науки	5,4
Другое	1,8
Вопрос: Какое первое высшее образование Вы получили?	

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 49.

Более половины респондентов, работающих в министерстве и департаменте, получили первое высшее образование в области общественных наук (табл. 79).

Таблица 80

**Уровень образования государственных служащих**

Уровень образования	В % от общего числа респондентов
Высшее образование	100
Нет ответа	0
Вопрос: Каков уровень Вашего образования?	

Все респонденты получили высшее образование. Кандидатов и докторов наук среди респондентов нет (табл. 80).

**Должность**

Таблица 81

**Распределение государственных служащих по должностям**

Должность	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Ведущий специалист	3,6	3,6
Главный специалист	51,8	52,7
Консультант	23,2	23,6
Начальник отдела	17,9	18,2
Другое	1,8	1,8
Нет ответа	1,8	
Вопрос: Какую должность Вы занимаете?		

Более половины сотрудников (табл. 81) занимают должность главного специалиста (51,8%). Сотрудник, выбравший вариант «Другое», отметил, что занимает должность специалиста первой категории. Сотрудники, занимающие должность специалиста различных категорий, далее будут объединены в одну группу «Специалисты», включая респондента, выбравшего вариант «Другое» (рис. 6).

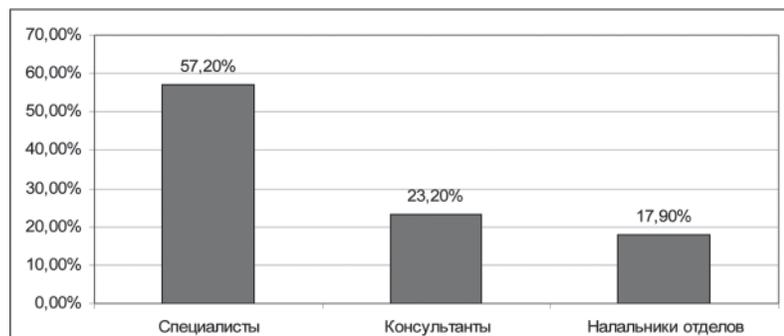


Рис. 6. Распределение сотрудников по группам в зависимости от должности

Таблица 82

Распределение респондентов по возрасту и должности<sup>1</sup>

Должность		Группы по возрасту <sup>2</sup>				Всего
		1	2	3	4	
Специалисты	Число респондентов	10	10	5	2	27
	% от общего числа респондентов	27,3	18,2	9,1	3,6	58,2
Консультанты	Число респондентов	4	4	3	0	11
	% от общего числа респондентов	10,9	7,3	5,5	0	23,6
Начальники отделов	Число респондентов	0	3	5	2	10
	% от общего числа респондентов	0	5,5	9,1	3,6	18,2
Всего		14	17	13	4	48

Среди специалистов и консультантов преобладают молодые сотрудники до 25 лет — это 46,9 и 46,2% специалистов и консультантов соответственно (табл. 82). Среди начальников отделов нет ни одного сотрудника младше 25 лет; 71,4% сотрудников в возрасте до 25 лет занимают должности специалистов.

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 48.

<sup>2</sup> Группа 1 — 18 лет — 25 лет; группа 2 — 26 лет — 33 года; группа 3 — 34 года — 49 лет; группа 4 — 50 лет — 63 года.

Таблица 83

Распределение респондентов по полу и должности<sup>1</sup>

Должность		Пол		Всего
		мужской	женский	
Специалисты	Число респондентов	5	27	32
	% от общего числа респондентов	9,1	49,1	58,2
Консультанты	Число респондентов	2	11	13
	% от общего числа респондентов	3,6	20,0	23,6
Начальники отделов	Число респондентов	4	6	10
	% от общего числа респондентов	7,3	10,9	18,2
Всего		11	44	55

В целом среди сотрудников министерства/департамента женщин в 4 раза больше, чем мужчин, и количество женщин на должностях специалиста и консультанта превышает количество мужчин более чем в 5 раз. Но среди начальников отделов доля мужчин значительно выше (табл. 83).

## Опыт и продолжительность работы

Опыт работы не на государственной службе

Таблица 84

Наличие у респондентов опыта работы  
не на государственной службе<sup>2</sup>

Предыдущий опыт работы	В % от общего числа респондентов
Да, у меня есть опыт работы в качестве преподавателя и/или научного работника в вузе или исследовательском центре/институте	14,3
Да, у меня есть опыт работы в бюджетной организации (за исключением должности преподавателя и научного работника)	12,5
Да, у меня есть опыт службы в правоохранительных органах, в армии	5,4

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 55.

<sup>2</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

Предыдущий опыт работы	В % от общего числа респондентов
Да, у меня есть опыт работы в коммерческом секторе в качестве предпринимателя	16,1
Да, у меня есть опыт работы в коммерческом секторе в качестве наемного работника	51,8
Нет, у меня есть опыт работы только на государственной службе	12,5
Нет, это мое первое место работы	14,3
Вопрос: Укажите, есть ли у Вас опыт работы не на государственной службе?	

Более половины сотрудников (51,8%) имеют опыт работы в коммерческом секторе в качестве наемного работника (табл. 84); 12,5% сотрудников имеют опыт работы только на государственной службе, и для 14,3% сотрудников министерства/департамента — это первое место работы. Таким образом, 26,8% сотрудников министерства департамента не имеют опыта работы вне государственной службы<sup>1</sup>. Ниже оценим сопряженность между занимаемой должностью и наличием опыта работы вне государственного сектора.

- A. У государственного служащего есть опыт работы в качестве преподавателя и/или научного работника.
- B. У государственного служащего есть опыт работы в бюджетной организации.
- C. У государственного служащего есть опыт службы в правоохранительных органах, в армии.
- D. У государственного служащего есть опыт работы в коммерческом секторе в качестве предпринимателя.
- E. У государственного служащего есть опыт работы в коммерческом секторе в качестве наемного работника.
- F. У государственного служащего есть опыт работы только на государственной службе.
- G. Это первое место работы государственного служащего.

<sup>1</sup> Ни один из респондентов не отметил одновременно 6 и 7 варианты ответа, т.е. «Нет, у меня есть опыт работы только на государственной службе» и «Нет, это мое первое место работы».

Таблица 85

Должность		Опыт работы							Всего
		A	B	C	D	E	F	G	
Специалисты	Число респондентов	4	4	1	6	15	3	6	32
	% от общего числа респондентов	7,3	7,3	1,8	10,9	27,3	5,5	10,9	58,2
Консультанты	Число респондентов	2	2	0	1	8	1	2	13
	% от общего числа респондентов	3,6	3,6	0	1,8	14,5	1,8	3,6	23,6
Начальники отделов	Число респондентов	2	1	2	2	5	3	0	10
	% от общего числа респондентов	3,6	1,8	3,6	3,6	9,1	5,5	0	18,2
Всего		8	7	3	9	28	7	8	

Почти половина специалистов (46,9%) имеет опыт работы в коммерческом секторе в качестве наемного работника (табл. 85). Для консультантов количество сотрудников, имеющих опыт работы в коммерческом секторе в качестве наемного работника, составляет 61,5%. Среди начальников отделов подобный опыт имеет половина сотрудников.

#### Продолжительность работы на государственной службе

Таблица 86

#### Характеристики продолжительности работы респондентов на государственной службе<sup>2</sup>

Минимальный срок работы	Максимальный срок работы	Средний срок работы	Стандартное отклонение
1 месяц	30 лет и 7 месяцев	4 года и 10 месяцев	7 лет и 4 месяца
Вопрос: Как давно Вы работаете на государственной службе?			

<sup>1</sup> Вопрос об опыте работы предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 55. В строке «Всего» указано количество ответов.

<sup>2</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 56.

Разделим респондентов на две группы в соответствии с продолжительностью работы на государственной службе:

группа 1: 1 месяц — 23 месяца (меньше двух лет);

группа 2: 24 месяца — 367 месяцев (от двух лет и больше).

Таблица 87

**Распределение респондентов по продолжительности работы на государственной службе и должности<sup>1</sup>**

Должность		Продолжительность работы на госслужбе		Всего
		Группа 1	Группа 2	
Специалисты	Число респондентов	20	12	32
	% от общего числа респондентов	36,4	21,8	58,2
Консультанты	Число респондентов	5	8	13
	% от общего числа респондентов	9,1	14,5	23,6
Начальники отделов	Число респондентов	4	6	10
	% от общего числа респондентов	7,3	10,9	18,2
Всего		29	26	55

Среди сотрудников министерства/департамента, работающих на государственной службе более двух лет, примерно четверть (23,1%) занимают должность начальника отдела (табл. 87). При этом большая часть специалистов (62,5%) находится на государственной службе менее двух лет, тогда как 61,5% консультантов находятся на государственной службе более двух лет.

*Продолжительность работы в данном министерстве/департаменте*

Таблица 88

**Характеристики продолжительности работы респондентов в данном министерстве/департаменте<sup>2</sup>**

Минимальный срок работы	Максимальный срок работы	Средний срок работы	Стандартное отклонение
1 месяц	24 месяца	8 месяцев	6 месяцев
Вопрос: Как давно Вы работаете в данном министерстве/департаменте?			

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 55.

<sup>2</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 56.

Разделим респондентов на две группы в соответствии с продолжительностью работы в данном министерстве/департаменте:

группа 1: 1 месяц — 6 месяцев (до полугодия включительно);

группа 2: 7 месяцев — 24 месяца (от полугодия до двух лет).

Проанализируем связь между должностью и продолжительностью работы.

Таблица 89

**Распределение респондентов по продолжительности работы в данном министерстве/департаменте и должности<sup>1</sup>**

Должность		Продолжительность работы в подразделении		Всего
		Группа 1	Группа 2	
Специалисты	Число респондентов	16	16	32
	% от общего числа респондентов	29,1	29,1	58,2
Консультанты	Число респондентов	4	9	13
	% от общего числа респондентов	7,3	16,4	23,6
Начальники отделов	Число респондентов	5	5	10
	% от общего числа респондентов	9,1	9,1	18,2
Всего		25	30	55

Половина сотрудников, которые занимают должность начальника отдела, работают в данном министерстве/департаменте менее полугодия (табл. 89). Из сотрудников, которые работают дольше полугодия, 16,7% (5 человек) занимают должность начальника отдела. Таким образом, есть сотрудники, которые либо изначально приходят на достаточно высокую должность, либо достаточно быстро продвигаются по служебной лестнице.

**Факторы, влияющие на выбор места работы**

Таблица 90

**Причины выбора данного министерства/департамента в качестве места работы<sup>2</sup>**

	В % от общего числа респондентов
Гарантия занятости и стабильность дохода	39,3
Перспективы роста	12,5

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 55.

<sup>2</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

	В % от общего числа респондентов
Интересный коллектив	14,3
Интересные задачи	42,9
Полученные знания и опыт	48,2
Государственные гарантии (пенсии, медицинское страхование, социальное страхование и т.д.)	12,5
Удобный график работы и отпусков	3,6
Возможность бесплатного повышения квалификации и получения дополнительного образования	8,9
Ничего не привлекает	1,8
Вопрос: Что Вас привлекает в работе в данном министерстве/департаменте?	

Наиболее привлекательными для сотрудников (табл. 90) являются полученные знания и опыт (48,2%), интересные задачи (42,9%), гарантия занятости и стабильность дохода (39,3%).

Оценим связь между тем, сколько респонденты работают в министерстве/департаменте, и тем, что привлекает их в работе.

Группа 1: 1 месяц — 6 месяцев.

Группа 2: 7 месяцев — 24 месяца.

Таблица 91

**Распределение респондентов по продолжительности работы  
в министерстве/департаменте и причинам выбора  
министерства/департамента в качестве места работы<sup>1</sup>**

Что привлекает в работе?		Продолжительность работы в подразделении		
		Группа 1	Группа 2	Всего
Гарантия занятости и стабильность дохода	Число респондентов	6	16	22
	% от общего числа респондентов	10,7	28,6	39,3
Перспективы роста	Число респондентов	5	2	7
	% от общего числа респондентов	8,9	3,6	12,5

<sup>1</sup> Вопрос о том, что привлекает в работе, предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 56.

В столбце «Всего» указано количество ответов.

Что привлекает в работе?		Продолжительность работы в подразделении		
		Группа 1	Группа 2	Всего
Интересный коллектив	Число респондентов	4	4	8
	% от общего числа респондентов	7,1	7,1	14,3
Интересные задачи	Число респондентов	14	10	24
	% от общего числа респондентов	25,0	17,9	42,9
Полученные знания и опыт	Число респондентов	11	16	27
	% от общего числа респондентов	19,6	28,6	48,2
Государственные гарантии	Число респондентов	1	6	7
	% от общего числа респондентов	1,8	10,7	12,5
Удобный график работы и отпусков	Число респондентов	0	2	2
	% от общего числа респондентов	0	3,6	3,6
Возможность бесплатного повышения квалификации	Число респондентов	5	0	5
	% от общего числа респондентов	8,9	0	8,9
Ничего не привлекает	Число респондентов	0	1	1
	% от общего числа респондентов	0	1,8	1,8
Всего		25	31	

Более половины сотрудников министерства/департамента со стажем более полугода отметили: для них привлекательными являются гарантия занятости и стабильность дохода (51,6%), а также полученные знания и опыт (51,6%). Для сотрудников со стажем работы менее полугода наиболее привлекательными являются интересные задачи (56%), полученные знания и опыт (44%). 20% сотрудников со стажем работы менее полугода считают привлекательной возможность бесплатного повышения квалификации и получения дополнительного образования, тогда как ни один сотрудник с большим стажем не отметил эту возможность как привлекательную (табл. 91).

Таблица 92

## Способы устройства на работу в министерство/департамент

	В % от общего числа респондентов
По объявлению о вакансии	21,4
Предложил новый начальник	19,6
Предложили коллеги, с которыми работал ранее	21,4
Предложили знакомые, родственники	17,9
Другое	19,6
Вопрос: Как Вы пришли работать в данное министерство/департамент?	

Ни один из сотрудников не устраивался на работу в министерство/департамент через службу занятости или после прохождения стажировки, практики, учебного курса в вузе (табл. 92). Респонденты, выбравшие вариант ответа «Другое» (19,6%), отметили, что они пришли на работу в министерство/департамент переводом из другого министерства в связи с его реорганизацией (19,6%). Чаще всего сотрудники приходят работать в министерство/департамент по объявлению о вакансии (21,4%) или по предложению коллег, с которыми работали ранее (21,4%). Служащие также приходят работать в министерство/департамент по предложению нового начальника (19,6%). Посмотрим, как соотносятся способы устройства на работу и то, какую должность занимает сотрудник.

- A. Государственный служащий пришел работать в министерство/департамент по объявлению о вакансии.
- B. Государственный служащий пришел работать в министерство/департамент по предложению нового начальника.
- C. Государственный служащий пришел работать в министерство/департамент по предложению коллег, с которыми работал ранее.
- D. Государственный служащий пришел работать в министерство/департамент по предложению знакомых, родственников.
- E. Государственный служащий пришел работать в министерство/департамент переводом из другого министерства.

Таблица 93

Распределение респондентов по способам устройства на работу  
и по должности<sup>1</sup>

Должность		Способы устройства на работу					Всего
		A	B	C	D	E	
Специалисты	Число респондентов	8	6	8	7	3	32
	% от общего числа респондентов	14,5	10,9	14,5	12,7	5,5	58,1
Консультанты	Число респондентов	3	2	3	1	4	13
	% от общего числа респондентов	5,5	3,6	5,5	1,8	7,3	23,7
Начальники отделов	Число респондентов	1	3	1	1	4	10
	% от общего числа респондентов	1,8	5,5	1,8	1,8	7,3	18,2
Всего		12	11	12	9	11	55

Почти треть начальников отделов (30% от числа начальников отделов) пришли работать в данное министерство/департамент по предложению нового начальника (табл. 93). Одновременно 27,3% служащих, которые пришли работать в данное министерство/департамент по предложению нового начальника, занимают должность начальника отдела. Также 4 сотрудника, которые занимают должность начальника отдела (40%), пришли работать в это министерство/департамент в связи с реорганизацией.

## ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ

## Содержание работы

Таблица 94

## Определение содержания работы

	В % от общего числа респондентов
Ваш руководитель ставит перед Вами задачи	58,9
Вы совместно с Вашим руководителем определяете задачи	37,5

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 55.

	<b>В % от общего числа респондентов</b>
Вы независимо от Вашего руководителя определяете для себя задачи	3,6
Вопрос: Каким образом, как правило, определяется содержание Вашей работы?	

Более трети сотрудников (37,5%) определяют содержание работы вместе с начальником (табл. 94). Тем не менее преимущественно респонденты получают задания от начальника (58,9%). Оценим соотношение между тем, как определяется содержание работы, и должностью респондента.

Таблица 95

**Распределение респондентов по тому, как определяется содержание их работы, и по должности<sup>1</sup>**

Должность		Как определяется содержание работы:			Всего
		руководитель ставит задачи	исполнитель определяет задачи совместно с руководителем	исполнитель определяет задачи независимо от руководителя	
Специалисты	Число респондентов	23	8	1	32
	% от общего числа респондентов	41,8	14,5	1,8	58,1
Консультанты	Число респондентов	8	5	0	13
	% от общего числа респондентов	14,5	9,1	0	23,6
Начальники отделов	Число респондентов	2	8	0	10
	% от общего числа респондентов	3,6	14,5	0	18,1
Всего		33	21	1	55

Для 71,9% сотрудников-специалистов и для 61,5% консультантов задачи ставит руководитель (табл. 95). Для начальников отдела более характерна постановка задач совместно с руководителем, подобным образом определяет содержание работы 80% сотрудников, занимающих должность начальника отдела. Из двух сотрудников,

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 55.

отметивших, что они самостоятельно определяют свои задачи, один сотрудник занимает должность специалиста, а второй не указал свою должность.

## Способы выполнения заданий

Таблица 96

### Распространенность практики командной работы

	<b>В % от общего числа респондентов</b>
Вы выполняете большую часть работы индивидуально	69,6
Вы выполняете большую часть работы совместно с другими сотрудниками из Вашего подразделения	21,4
Вы выполняете большую часть работы совместно с сотрудниками из других подразделений	8,9
Вопрос: Как организована Ваша работа?	

В опрошенных министерстве/департаменте Пермского края сотрудничестве между подразделениями не сильно распространено — 69,6% служащих выполняют большую часть работы самостоятельно (табл. 96). Однако вероятность участия в коллективной работе может отличаться для респондентов с разным стажем работы в министерстве/департаменте и для респондентов разных должностей.

Группа 1: 1 месяц — 6 месяцев (до полугода включительно).

Группа 2: 7 месяцев — 24 месяца (от полугода до двух лет).

Таблица 97

### Распределение респондентов по продолжительности работы в министерстве/департаменте и по тому, как организована их работа<sup>1</sup>

Как организована работа		Продолжительность работы в подразделении		
		Группа 1	Группа 2	Всего
Работа выполняется индивидуально	Число респондентов	15	24	39
	% от общего числа респондентов	26,8	42,9	69,6

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 56.

Как организована работа		Продолжительность работы в подразделении		
		Группа 1	Группа 2	Всего
		Совместно с сотрудниками из подразделения	Число респондентов	6
	% от общего числа респондентов	10,7	10,7	21,4
Совместно с сотрудниками из других подразделений	Число респондентов	4	1	5
	% от общего числа респондентов	7,1	1,8	8,9
Всего		25	31	56

Для сотрудников с большим стажем характерно индивидуальное выполнение работы (табл. 97). Так, среди сотрудников, работающих в министерстве/департаменте менее полугода, 60% выполняют большую часть работы индивидуально; среди сотрудников, работающих в министерстве/департаменте более полугода, процент служащих, выполняющих большую часть работы индивидуально, достигает 77,4%.

- А. Государственный служащий большую часть работы выполняет индивидуально.
- В. Государственный служащий выполняет работу совместно с другими сотрудниками из своего подразделения.
- С. Государственный служащий выполняет работу совместно с сотрудниками из других подразделений.

Таблица 98

#### Распределение респондентов по тому, как организована их работа, и по должности<sup>1</sup>

Должность		Как организована работа			
		А	В	С	Всего
Специалисты	Число респондентов	24	4	4	32
	% от общего числа респондентов	43,6	7,3	7,3	58,2
Консультанты	Число респондентов	12	1	0	13
	% от общего числа респондентов	21,8	1,8	0	23,6

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 55.

Должность		Как организована работа			
		А	В	С	Всего
Начальники отделов	Число респондентов	2	7	1	10
	% от общего числа респондентов	3,6	12,7	1,8	18,2
Всего		38	12	5	55

70% сотрудников, занимающих должность начальника отдела, выполняющих большую часть работы совместно с другими служащими из своего подразделения (табл. 98). Одновременно более половины служащих, которые работают совместно с другими служащими своего подразделения (58,3%), занимают должность начальника отдела.

### Передача заданий

Таблица 99

#### Доля респондентов, поручающих/передающих другим сотрудникам часть своих заданий<sup>1</sup>

	В % от общего числа респондентов	Доля от сотрудников, передающих задания
Да, передаю тем, кто стоит ниже по служебной лестнице	37,5	70
Да, передаю тем, кто занимает аналогичную должность	21,4	40
Да, передаю тем, кто стоит выше по служебной лестнице	5,4	10
Нет	46,4	
Вопрос: Бывают ли ситуации, когда Вы поручаете/передаете другим сотрудникам часть заданий, которые даны Вам?		

Почти половина сотрудников министерства (46,4%) не поручает свои задания другим (табл. 99). Среди сотрудников, которым случалось передавать часть заданий, 70% респондентов сказали, что передают задания тем, кто находится ниже по служебной лестнице, и 40% — тем, кто занимает аналогичную должность.

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

Таблица 100

Распределение респондентов по тому, передают ли они часть заданий,  
и по должности<sup>1</sup>

Долж- ность		Передача заданий		Всего
		Бывают ситуации, когда часть за- даний передается другому сотруд- нику <sup>2</sup>	Нет, ситуаций, когда часть за- даний передается другому сотрудни- ку, не бывает	
Специа- листы	Число респондентов	13	19	32
	% от общего числа респондентов	23,6	34,5	58,2
Консуль- танты	Число респондентов	7	6	13
	% от общего числа респондентов	12,7	10,9	23,6
Началь- ники отделов	Число респондентов	10	0	10
	% от общего числа респондентов	18,2	0	18,2
Всего		30	25	55

Отметим тенденцию: с повышением должности повышается возможность (или использование возможности) передачи части заданий другому сотруднику (табл. 100). Так, 40,6% работающих в министерстве/департаменте специалистов, 53,8% консультантов и все без исключения начальники отделов (100%) передают часть заданий другим сотрудникам.

Таблица 101

## Формализация делегирования заданий

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Да	23,2	43,3
Нет	30,4	56,7
Нет ответа	46,4 <sup>3</sup>	
Вопрос: Фиксируются ли подобные поручения формальным образом?		

Большинство респондентов, делегирующих задания другим сотрудникам, не фиксируют такие поручения формальным образом (56,7% от ответивших на этот вопрос) (табл. 101).

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 55.

<sup>2</sup> Количество респондентов, которые не выбрали вариант ответа «Нет, ситуаций, когда часть заданий передается другому сотруднику, не бывает».

<sup>3</sup> Часть респондентов ответила отрицательно на вопрос: бывают ли ситуации, когда Вы поручаете/передаете другим сотрудникам часть заданий, которые даны Вам, поэтому пропускала блок вопросов о формализации и контроле переданных заданий.

Таблица 102

Контроль над выполнением поручений<sup>1</sup>

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Да, я контролирую процесс выполнения задания	33,9	63,3
Да, я контролирую результат выполнения задания	28,6	53,3
Нет, не контролирую	0	0
Нет ответа	46,4 <sup>2</sup>	
Вопрос: Если Вы поручаете/передаете другим сотрудникам часть заданий, Вы контролируете их работу?		

Все сотрудники при передаче задания контролируют или выполнение работы (63,3%), или ее результат (53,3%) (табл. 102).

## График работы

Таблица 103

## График работы респондентов в министерстве/департаменте

	В % от общего числа респондентов
Я нахожусь на рабочем месте в соответствии с рабочим графиком министерства/департаamenta независимо от объема работы	16,1
Я прихожу раньше и/или ухожу позже, если работы много	80,4
Время, когда я прихожу и ухожу, может отличаться от внутреннего распорядка министерства/департаamenta, но не связано с объемом работы	3,5
Вопрос: Опишите свой график работы в министерстве/департаменте	

Большинство служащих министерства/департаamenta (80,4%) отметили: они могут приходить раньше или уходить позже, если работы много (табл. 103). Однако ни один сотрудник министерства/департаamenta не приходит позже и не уходит раньше, если работы мало. Оценим соотношение графика работы и должности респондента.

- A. Государственный служащий находится на рабочем месте в соответствии с рабочим графиком.
- B. Государственный служащий приходит раньше и/или уходит позже, если работы много.

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

<sup>2</sup> Часть респондентов ответила отрицательно на вопрос: бывают ли ситуации, когда Вы поручаете/передаете другим сотрудникам часть заданий, которые даны Вам, поэтому пропускала блок вопросов о формализации и контроле переданных заданий.

- С. Время, когда государственный служащий приходит и уходит, может отличаться от графика работы министерства/департамента, но не связано с объемом работы.

Таблица 104

Распределение респондентов по графику работы и должности<sup>1</sup>

Должность		График работы в министерстве/департаменте			
		А	В	С	Всего
Специалисты	Число респондентов	5	26	1	32
	% от общего числа респондентов	9,1	47,3	1,8	58,2
Консультанты	Число респондентов	2	10	1	13
	% от общего числа респондентов	3,6	18,2	1,8	23,6
Начальники отделов	Число респондентов	2	8	0	10
	% от общего числа респондентов	3,6	14,5	0	18,2
Всего		9	44	2	55

Можно сказать, что 81,3% специалистов, 76,9% консультантов и 80% начальников отделов меняют продолжительность рабочего дня в зависимости от объема работы (табл. 104).

- А. У государственного служащего нет опыта работы в коммерческом секторе в качестве наемного работника<sup>2</sup>.  
В. У государственного служащего есть опыт работы в коммерческом секторе в качестве наемного работника.

Таблица 105

Распределение респондентов по наличию опыта работы в коммерческом секторе в качестве наемного работника и по графику работы в министерстве/департаменте<sup>3</sup>

График работы:		Опыт работы в коммерческом секторе		
		А	В	Всего
на рабочем месте в соответствии с общим графиком	Число респондентов	7	2	9
	% от общего числа респондентов	12,5	3,6	16,1

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 55.

<sup>2</sup> А — это респонденты, которые не выбрали в качестве опыта работы работу в коммерческом секторе в качестве наемного работника.

<sup>3</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 56.

График работы:		Опыт работы в коммерческом секторе		
		А	В	Всего
приходят раньше и/или уходят позже, если работы много	Число респондентов	18	27	45
	% от общего числа респондентов	32,1	48,2	80,4
может отличаться от общего графика, но не связан с объемом работы	Число респондентов	2	0	2
	% от общего числа респондентов	3,6	0	3,6
Всего		27	29	56

Почти все сотрудники с опытом работы в коммерческом секторе в качестве наемного рабочего (93,1% от группы В) отметили: они могут приходить на службу раньше или уходить позже, если у них много работы (табл. 105).

## Сверхурочная работа

Таблица 106

## Распространенность практики выполнения части работы дома

	В % от общего числа респондентов
Да, часто	10,7
Иногда	58,9
Нет	30,4
Вопрос: Приходится ли Вам брать работу на дом?	

Более половины сотрудников министерства/департамента (58,9%) отметили: иногда им приходится брать работу на дом (табл. 106).

Таблица 107

## Распространенность практики решения рабочих вопросов по телефону в нерабочее время

	В % от общего числа респондентов
Да, часто	8,9
Редко	53,6
Нет	37,5
Вопрос: Звонят ли Вам коллеги по рабочим вопросам в нерабочее время?	

В данном министерстве/департаменте сотрудники не часто звонят друг другу по рабочим вопросам: 53,6% служащих отметили: коллеги редко звонят по рабочим вопросам; еще 37,5% служащих сказали, что коллеги по рабочим вопросам не звонят вообще (табл. 107).

Таблица 108

Выполнение обязанностей респондента во время его отпуска<sup>1</sup>

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Сотрудник, которого назначает Ваш руководитель	67,9	<b>70,4</b>
Сотрудник, которому Вы поручаете выполнение своих обязанностей	14,3	<b>14,8</b>
Сотрудник, которого Вы просите выполнять Вашу работу	3,6	<b>3,7</b>
Никто, Вы доделываете работу сами по возвращении из отпуска	3,6	<b>3,7</b>
Никто, Вы работаете во время отпуска	1,8	<b>1,9</b>
Вы не знаете, кто выполняет Вашу работу в это время	5,4	<b>5,6</b>
Нет ответа	3,6	
Вопрос: Когда Вы уходите в отпуск, кто обычно выполняет Вашу работу?		

В данном министерстве/департаменте, когда сотрудник уходит в отпуск, в большинстве случаев его работу выполняет сотрудник, которого назначает руководитель, — это отмечает 67,9% респондентов (табл. 108).

- A. Обязанности государственного служащего во время отпуска выполняет сотрудник, которого назначает его руководитель.
- B. Обязанности государственного служащего во время отпуска выполняет сотрудник, которому он сам поручает выполнение своих обязанностей.
- D. С. Обязанности государственного служащего во время отпуска выполняет сотрудник, которого он просит выполнять свою работу. Государственный служащий доделывает работу сам по возвращении из отпуска.
- E. Государственный служащий работает во время отпуска.
- F. Государственный служащий не знает, кто выполняет его работу в это время.

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

Таблица 109

Распределение респондентов по тому, как определяются их заместители на время отпуска, и по должности<sup>1</sup>

Должность		Когда исполнитель уходит в отпуск, кто обычно выполняет его работу?						Всего
		A	B	C	D	E	F	
Специалисты	Число респондентов	25	0	1	1	1	2	30
	% от общего числа респондентов	47,2	0	1,9	1,9	1,9	3,8	56,6
Консультанты	Число респондентов	11	1	0	0	0	1	13
	% от общего числа респондентов	20,8	1,9	0	0	0	1,9	24,5
Начальники отделов	Число респондентов	2	7	1	0	0	0	10
	% от общего числа респондентов	3,8	13,2	1,9	0	0	0	18,9
Всего		38	8	2	1	1	3	53

Отметим, что для специалистов и консультантов характерно, что на время отпуска замену им назначает руководитель (табл. 109). Большая часть начальников отделов (70%) при уходе в отпуск самостоятельно назначают того, кто будет выполнять их обязанности.

Таблица 110

Выполнение обязанностей респондента во время его болезни<sup>2</sup>

	В % от общего числа респондентов
Сотрудник, которого назначает Ваш руководитель	71,4
Сотрудник, которому Вы поручаете выполнение Ваших обязанностей	12,5
Сотрудник, которого Вы просите выполнять Вашу работу	3,6
Никто, Вы доделываете работу сами, когда выходите на работу	10,7

<sup>1</sup> Вопрос об отпуске предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 53. В строке «Всего» указано количество ответов.

<sup>2</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

	В % от общего числа респондентов
Никто, во время болезни Вы продолжаете выполнять работу	0
Вы не знаете, кто выполняет Вашу работу в это время	1,8
Вопрос: Если Вы заболели, то кто выполняет Вашу работу?	

В большинстве случаев (71,4%) при болезни сотрудника замену ему назначает руководитель (табл. 110).

## МОТИВАЦИЯ И КОНТРОЛЬ

### Санкции

Таблица 111

#### Санкции за систематическое невыполнение поручений<sup>1</sup>

	В % от общего числа респондентов
Руководитель делает выговор такому сотруднику	33,9
Коллеги осуждают такого сотрудника	23,2
Такой сотрудник не получает премии	51,8
Такой сотрудник не получает продвижения по служебной лестнице	14,3
Такого сотрудника переводят на другую работу	10,7
С таким сотрудником расторгают служебный контракт	12,5
Другое	14,3
Ничего не происходит	7,1
Вопрос: Представьте себе ситуацию, когда сотрудник отдела систематически не выполняет порученные ему задания. Что происходит в такой ситуации?	

Большинство респондентов (51,8%) считают, что если сотрудник систематически не выполняет работу, то он не получит премию (табл. 111). Также в подобной ситуации руководитель может сделать выговор такому сотруднику (33,9%).

Как соотносятся должность респондента и его оценка потенциальных санкций?

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

- A. Руководитель делает выговор сотруднику, который не выполняет поручения.
- B. Коллеги осуждают сотрудника, который не выполняет поручения.
- C. Сотрудник, который не выполняет поручения, не получает премии.
- D. Сотрудник, который не выполняет поручения, не получает продвижения по службе.
- E. Сотрудника, который не выполняет поручения, переводят на другую работу.
- F. С сотрудником, который не выполняет поручения, расторгают служебный контракт.
- G. Другое.
- H. С сотрудником, который не выполняет поручения, ничего не происходит.

Таблица 112

#### Распределение респондентов по тому, что происходит в ситуации, когда сотрудники не выполняют свои обязанности, и по должности<sup>1</sup>

Должность		Санкции				
		A	B	C	D	Всего
Специалисты	Число респондентов	13	9	15	3	32
	% от общего числа респондентов	23,6	16,4	27,3	5,5	58,2
Консультанты	Число респондентов	4	2	4	0	13
	% от общего числа респондентов	7,3	3,6	7,3	0	23,6
Начальники отделов	Число респондентов	2	2	9	5	10
	% от общего числа респондентов	3,6	3,6	16,4	9,1	18,2
Всего		19	13	28	8	

Большинство респондентов, занимающих должность начальника отдела, считают, что сотрудника, не выполняющего задания, скорее всего, лишат премии (90%). Консультанты предполагают присутствие и материального, и нематериального элементов в системе дисциплинарных мер: выговор руководителя и лишение премии (табл. 112).

<sup>1</sup> Варианты ответов E, F, G и H для вопроса о санкциях не включены в таблицу, но учтены в строке «Всего».

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 55.

Вопрос о санкциях предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

В строке «Всего» указано количество ответов.

## Инициатива

### Частота проявления инициативы

Таблица 113

#### Частота проявления инициативы

	В % от общего числа респондентов
Часто	23,2
Иногда	53,6
Редко	23,2
Никогда	0
Вопрос: Как часто возникают ситуации, когда Вы проявляете инициативу в рабочих вопросах (например, предлагаете другой способ выполнения работы или берете на себя дополнительные обязательства)?	

Более половины сотрудников министерства/департамента (52,6%) проявляют инициативу лишь иногда (табл. 113). Отметим, что в министерстве/департамента нет сотрудников, которые вовсе не проявляют инициативу.

Таблица 114

### Распределение респондентов по тому, как часто они проявляют инициативу, и по должности<sup>1</sup>

Должность		Как часто возникают ситуации, когда Вы проявляете инициативу в рабочих вопросах?			Всего
		Часто	Иногда	Редко	
Специалисты	Число респондентов	4	18	10	32
	% от общего числа респондентов	7,3	32,7	18,2	58,2
Консультанты	Число респондентов	2	8	3	13
	% от общего числа респондентов	3,6	14,5	5,5	23,6
Начальники отделов	Число респондентов	7	3	0	10
	% от общего числа респондентов	12,7	5,5	0	18,2
Всего		13	29	13	55

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 55.

Можно отметить, что для более высокой должности характерна большая инициативность (табл. 114). Так, часто проявляют инициативу 12,5% сотрудников-специалистов и 15,4%, консультантов. Среди начальников отделов нет служащих, которые бы проявляли инициативу редко. Большинство начальников отделов проявляют инициативу часто.

### Поощрение инициативы

Таблица 115

#### Варианты поощрения инициативы<sup>1</sup>

	В % от общего числа респондентов
Да, Вашим руководителем, материально (выплата поощрения)	8,9
Да, Вашим руководителем, нематериально (объявление благодарности)	17,9
Да, другими сотрудниками отдела	3,6
Другое	1,8
Нет	17,9
Затрудняюсь ответить	51,8
Вопрос: Поощряется ли проявление инициативы каким-либо образом?	

Более половины сотрудников министерства/департамента (51,8%) затруднились ответить, поощряется ли проявление инициативы каким-либо образом или нет (табл. 115). Это может свидетельствовать о том, что инициатива если и поощряется, то в неявной форме. Одинаковое количество респондентов (17,9%) отметило: проявление инициативы никак не поощряется; инициатива поощряется руководителем нематериально.

## Продвижение по служебной лестнице

Таблица 116

### Факторы, влияющие на продвижение по службе<sup>2</sup>

	В % от общего числа респондентов
Качеством выполняемой работы	51,8
Объемом выполняемых обязательств	1,8

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

<sup>2</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

	В % от общего числа респондентов
Успешностью работы подразделения в целом	12,5
Хорошими отношениями с сотрудниками, занимающими руководящие должности	7,1
Общим стажем работы в департаменте	3,6
Другое	3,6
Затрудняюсь ответить	23,2
Вопрос: Как Вы считаете, чем в первую очередь определяется продвижение сотрудника по служебной лестнице в Вашем министерстве/департаменте?	

Более половины сотрудников (51,8%) отметили: продвижение сотрудников по служебной лестнице в первую очередь определяется качеством выполняемой работы (табл. 116).

Таблица 117

#### Зависимость продвижения сотрудника по служебной лестнице от успехов коллег, работающих с ним в одном отделе

	В % от общего числа респондентов
Да, достаточно сильно зависит	26,8
Да, зависит, но не очень сильно	30,4
Нет, не зависит	19,6
Затрудняюсь ответить	23,2
Вопрос: Как Вам кажется, зависит ли продвижение сотрудника по служебной лестнице от успехов коллег, работающих с ним в одном отделе?	

Более половины сотрудников отметили: продвижение сотрудника по служебной лестнице зависит от успехов его коллег (табл. 117).

Таблица 118

#### Оценка респондентами влияния руководителя на их служебный рост

	В % от общего числа респондентов
Я считаю, что мой руководитель играет большую роль в моем продвижении по службе	41,1
Я считаю, что роль руководителя в моем продвижении не столь значительна	3,6
Я считаю, что руководитель никак не влияет на мое продвижение по служебной лестнице	0

	В % от общего числа респондентов
Мой стаж работы не достаточен для того, чтобы ответить на этот вопрос	30,4
Затрудняюсь ответить	25
Вопрос: Как Вы считаете, в какой степени Ваше продвижение по службе зависит от Вашего руководителя?	

Почти половина респондентов (41,1%) считают, что руководитель играет большую роль в продвижении сотрудников по служебной лестнице; ни один служащий не считает, что руководитель никак не влияет на продвижение по службе (табл. 118).

### Обязанности руководителя

Таблица 119

#### Обязанности руководителя с точки зрения его подчиненных<sup>1</sup>

	В % от общего числа респондентов
Определять объем работ подчиненных	80,4
Следить за выполнением подчиненными своих обязанностей	87,5
Определять уровень надбавок и величину премий подчиненных по итогам их работы за отчетный период	73,2
Способствовать продвижению своих подчиненных по служебной лестнице	53,6
Другое	7,1
Затрудняюсь ответить	3,6
Вопрос: В соответствии со своими обязанностями руководитель должен...	

По мнению 53,6% сотрудников, руководитель должен и определять объем работ, и следить за выполнением обязанностей подчиненными, и определять уровень надбавок и премий, и способствовать продвижению по служебной лестнице (табл. 119). Большинство — 87,5% служащих — ответили, что в обязанности руководителя входит контроль за выполнением подчиненными их задач. Чуть менее единодушны были сотрудники, отмечая, что в обязанности руководителя входит определение объема работ подчиненных (80,4%).

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

## ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ СОТРУДНИКАМИ

### Затруднения при выполнении работы

Таблица 120

#### Способы преодоления затруднений по службе

	В % от общего числа респондентов
Советуетесь с тем, кто дал Вам поручение или задание, как лучше поступить	66,1
Обращаетесь за советом к сотруднику, который хорошо разбирается в этом вопросе	25,0
Обращаетесь за советом к сотруднику, с которым у Вас хорошие отношения	1,8
Пытаетесь справиться с затруднением самостоятельно	7,1
Вопрос: Если у Вас возникает затруднение при выполнении работы, как Вы обычно поступаете?	

Большинство служащих (66,1%) в случае возникновения затруднения при выполнении работы советуются с тем, кто дал поручение или задание (табл. 120).

### Структура взаимодействия

Таблица 121

#### Распределение заданий: сотрудники, которые могут дать поручение респонденту

	В % от общего числа респондентов
Один (стоит выше Вас по служебной лестнице)	16,1
Несколько (стоят выше Вас по служебной лестнице)	75,0
Несколько (стоят как выше, так и ниже Вас по служебной лестнице)	5,4
Любой сотрудник Вашего отдела	1,8
Никто	1,8
Вопрос: Сколько сотрудников могут дать Вам поручение?	

Большая часть служащих (75%) считают, что им могут дать поручение несколько сотрудников, которые стоят выше по служебной лестнице (табл. 121).

Таблица 122

#### Распределение заданий: сотрудники, которым респондент может дать поручение

	В % от общего числа респондентов
Одному (стоит ниже Вас по служебной лестнице)	7,1
Нескольким (стоят ниже Вас по служебной лестнице)	26,8
Нескольким (стоят как ниже, так и выше Вас по служебной лестнице)	14,3
Любому сотруднику Вашего отдела	10,7
Никому	41,1
Вопрос: Скольким сотрудникам Вы можете дать поручение?	

Почти половина сотрудников министерства/департамента (41,1%) отметили, что они не могут давать поручения другим сотрудникам (табл. 122); 26,8% служащих могут давать поручения нескольким сотрудникам, которые стоят ниже по служебной лестнице. Посмотрим, как соотносятся количество сотрудников, которым респондент может дать поручение, и его должность.

- Государственному служащему может дать поручение один сотрудник, который стоит выше по служебной лестнице.
- Государственному служащему могут дать поручение несколько сотрудников, которые стоят выше по служебной лестнице.
- Государственному служащему могут дать поручение несколько сотрудников, которые стоят как выше, так и ниже по служебной лестнице.
- Государственному служащему может дать поручение любой сотрудник отдела.

Таблица 123

#### Распределение респондентов по тому, скольким сотрудникам они могут дать поручение, и по должности<sup>1</sup>

Должность		Скольким сотрудникам могут дать поручение					Всего
		А	В	С	Д	Е	
Специалисты	Число респондентов	3	1	7	3	18	32
	% от общего числа респондентов	5,5	1,8	12,7	5,5	32,7	58,2

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 55.

Должность		Скольким сотрудникам могут дать поручение					Всего
		А	В	С	Д	Е	
Консультанты	Число респондентов	0	7	1	0	5	13
	% от общего числа респондентов	0	12,7	1,8	0	9,1	23,6
Начальники отделов	Число респондентов	0	7	0	3	0	10
	% от общего числа респондентов	0	12,7	0	5,5	0	18,2
Всего		3	15	8	6	23	55

Среди сотрудников, которые никому не могут дать поручения, 78,3% занимают должность специалиста (табл. 123). Среди сотрудников, которые не могут давать поручений, нет ни одного сотрудника, который занимает должность начальника отдела. Более половины консультантов (53,8%) могут давать поручения нескольким сотрудникам, стоящим ниже по служебной лестнице. 70% сотрудников, занимающих должность начальника отдела, могут давать поручения нескольким сотрудникам, стоящим ниже их по служебной лестнице, все остальные служащие в этой должности (30%) могут давать поручения любому сотруднику своего отдела.

## Взаимопомощь

### Выполнение дополнительной работы

Таблица 124

#### Обращение коллег с просьбами о выполнении дополнительной работы

	В % от общего числа респондентов
Да	78,6
Нет	21,4
Вопрос: Получаете ли Вы просьбы о выполнении дополнительной работы?	

78,6% служащих министерства/департамента получают просьбы о выполнении дополнительной работы (табл. 124).

Таблица 125

#### Положение сотрудника, обращающегося с просьбами сделать дополнительную работу<sup>1</sup>

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Сотрудника из Вашего отдела, стоящего выше Вас по служебной лестнице	60,7	77,3

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Сотрудника из Вашего отдела, занимающего такую же должность, как и Вы	16,1	20,5
Сотрудника из Вашего отдела, стоящего ниже Вас по служебной лестнице	5,4	6,8
Сотрудника из другого отдела, стоящего выше Вас по служебной лестнице	19,6	25,0
Сотрудника из другого отдела, занимающего такую же должность, как и Вы	14,3	18,2
Сотрудника из другого отдела, стоящего ниже Вас по служебной лестнице	1,8	2,3
Нет ответа	21,4 <sup>1</sup>	
Вопрос: От кого Вы чаще получаете просьбы сделать дополнительную работу?		

77,3% служащих, которые получают просьбы о выполнении дополнительной работы, получают их от сотрудника своего отдела, стоящего выше по служебной лестнице (табл. 125).

Таблица 126

#### Распределение респондентов по готовности выполнить просьбы коллег

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Почти всегда соглашаюсь	44,6	56,8
Достаточно часто соглашаюсь	30,4	38,6
Редко соглашаюсь	3,6	4,5
Нет ответа	21,4 <sup>2</sup>	
Вопрос: Как часто Вы соглашаетесь выполнить дополнительную работу?		

Более половины сотрудников, которые сталкиваются с просьбами выполнить дополнительную работу (56,8%), почти всегда соглашались на ее выполнение (табл. 126). Еще 38,6% служащих в подобной ситуации достаточно часто соглашались на дополнительную работу.

<sup>1</sup> Часть респондентов ответила отрицательно на вопрос: получаете ли Вы просьбы о выполнении дополнительной работы, поэтому пропускала блок вопросов о дополнительной работе.

<sup>2</sup> Часть респондентов ответила отрицательно на вопрос: получаете ли Вы просьбы о выполнении дополнительной работы, поэтому пропускала блок вопросов о дополнительной работе.

Таблица 127

**Характеристика сотрудника, обращающегося с просьбами сделать  
дополнительную работу<sup>1</sup>**

	<b>В % от общего числа респондентов</b>	<b>В % от ответивших</b>
Это сотрудник:		
с которым у Вас сложились хорошие отношения	23,2	<b>29,5</b>
у которого аналогичные полномочия (схожий круг задач)	32,1	<b>40,9</b>
который обычно помогает Вам	10,7	<b>13,6</b>
от которого Вы рассчитываете получить ответную помощь	12,5	<b>15,9</b>
у которого много работы	25,0	<b>31,8</b>
который недавно начал работать в Вашем отделе	8,9	<b>11,4</b>
который не справляется с поставленной задачей	7,1	<b>9,1</b>
который уходит в отпуск	19,6	<b>25,0</b>
который увольняется с данной должности	1,8	<b>2,3</b>
Другое	10,7	<b>13,6</b>
Нет ответа	21,4 <sup>2</sup>	
Вопрос: Опишите сотрудника, от которого Вы обычно получаете просьбы сделать дополнительную работу.		

Чаще всего служащие (табл. 127) получают просьбы от сотрудников, которые обладают схожим кругом задач (40,9%), от сотрудников, у которых много работы (31,8%), или же от сотрудников, с которыми сложились хорошие отношения (29,5%).

Таблица 128

**Взаимосвязь между готовностью выполнить просьбу и положением  
сотрудника, который просит о помощи<sup>3</sup>**

	<b>В % от общего числа респондентов</b>	<b>В % от ответивших</b>
Сотрудника из Вашего отдела, стоящего выше Вас по служебной лестнице	69,6	<b>88,6</b>

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

<sup>2</sup> Часть респондентов ответила отрицательно на вопрос: получаете ли Вы просьбы о выполнении дополнительной работы, поэтому пропускала блок вопросов о дополнительной работе.

<sup>3</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

	<b>В % от общего числа респондентов</b>	<b>В % от ответивших</b>
Сотрудника из Вашего отдела, занимающего такую же должность, как и Вы	28,6	<b>36,4</b>
Сотрудника из Вашего отдела, стоящего ниже Вас по служебной лестнице	12,5	<b>15,9</b>
Сотрудника из другого отдела, стоящего выше Вас по служебной лестнице	12,5	<b>15,9</b>
Сотрудника из другого отдела, занимающего такую же должность, как и Вы	8,9	<b>11,4</b>
Сотрудника из другого отдела, стоящего ниже Вас по служебной лестнице	1,8	<b>2,3</b>
Я почти никогда не соглашаюсь на дополнительную работу	1,8	<b>2,3</b>
Нет ответа	21,4 <sup>1</sup>	
Вопрос: На чьи просьбы выполнить дополнительную работу Вы согласитесь в первую очередь?		

Большинство ответивших на вопрос сотрудников министерства/департамента (88,6%) в первую очередь откликнутся на просьбу сотрудника из своего отдела, стоящего выше по служебной лестнице (табл. 128).

Таблица 129

**Взаимосвязь между готовностью выполнить просьбу и характеристиками  
сотрудника, который просит о помощи<sup>2</sup>**

	<b>В % от общего числа респондентов</b>	<b>В % от ответивших</b>
Это сотрудник:		
с которым сложились хорошие отношения	28,6	<b>37,2</b>
у которого аналогичные полномочия (схожий круг задач)	30,4	<b>39,5</b>
который обычно помогает Вам	17,9	<b>23,3</b>
от которого Вы рассчитываете получить ответную помощь	5,4	<b>7,0</b>
у которого много работы	26,8	<b>34,9</b>
который недавно начал работать в Вашем отделе	7,1	<b>9,3</b>

<sup>1</sup> Часть респондентов ответила отрицательно на вопрос: получаете ли Вы просьбы о выполнении дополнительной работы, поэтому пропускала блок вопросов о дополнительной работе.

<sup>2</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
который не справляется с поставленной задачей	10,7	14,0
который уходит в отпуск	16,1	20,9
который увольняется с данной должности	1,8	2,3
Другое	8,9	11,6
Нет ответа	23,2 <sup>1</sup>	
Вопрос: Опишите сотрудника, на просьбы которого выполнить дополнительную работу Вы согласитесь в первую очередь?		

Как видно из табл. 129, ответившие на вопрос служащие министерства/департамента прежде всего согласятся выполнить просьбы сотрудника, у которого схожий круг задач (39,5%), с которым сложились хорошие отношения (37,2%), или же сотрудника, у которого много работы (34,9%).

Таблица 130

**Положение сотрудника, к которому респонденты обращаются с просьбами сделать дополнительную работу<sup>2</sup>**

	В % от общего числа респондентов	В % от сотрудников, которые просят выполнить дополнительную работу
Сотрудника из Вашего отдела, стоящего выше Вас по служебной лестнице	12,5	23,3
Сотрудника из Вашего отдела, занимающего такую же должность, как Вы	30,4	56,7
Сотрудника из Вашего отдела, стоящего ниже Вас по служебной лестнице	32,1	60,0
Сотрудника из другого отдела, стоящего выше Вас по служебной лестнице	3,6	6,7
Сотрудника из другого отдела, занимающего такую же должность, как Вы	8,9	16,7
Сотрудника из другого отдела, стоящего ниже Вас по служебной лестнице	7,1	13,4
Никого не прошу	46,4	
Вопрос: Кого Вы обычно просите сделать дополнительную работу?		

<sup>1</sup> Часть респондентов ответила отрицательно на вопрос: получаете ли Вы просьбы о выполнении дополнительной работы, поэтому пропускала блок вопросов о дополнительной работе.

<sup>2</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

Почти половина сотрудников (46,4%) не обращается к другим служащим с просьбой выполнить дополнительную работу (табл. 130). Если же служащий обращается с подобными просьбами, то, скорее всего, эти просьбы будут направлены сотруднику отдела, который стоит ниже по служебной лестнице (60%) или же занимает аналогичную должность (56,7%).

Таблица 131

**Характеристика сотрудника, к которому респонденты обращаются с просьбами сделать дополнительную работу<sup>1</sup>**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Это сотрудник:		
с которым сложились хорошие отношения	12,5	23,3
у которого аналогичные полномочия (схожий круг задач)	26,8	50,0
которому обычно помогаю я	5,4	10,0
у которого немного работы	23,2	43,3
который недавно начал работать в Вашем отделе	1,8	3,3
у которого есть опыт выполнения аналогичных заданий	32,1	60,0
Нет ответа	46,4 <sup>2</sup>	
Вопрос: Опишите сотрудника, которого Вы обычно просите сделать дополнительную работу.		

Отвечавшие на вопрос служащие министерства/департамента (табл. 131) обычно просят выполнить дополнительную работу коллегу с опытом выполнения аналогичных заданий (60%), коллегу с аналогичными полномочиями (50%) или же сотрудника, у которого не очень много дел (43,3%).

**Характеристика отношений взаимопомощи в отделе**

Таблица 132

**Ситуации, в которых респонденты обычно обращаются к коллегам с просьбами о помощи**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Не успеваете сделать основную работу	1,8	3,3

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

<sup>2</sup> Часть респондентов на вопрос: кого Вы обычно просите сделать дополнительную работу, ответила «никого не прошу», поэтому пропускала блок вопросов о дополнительной работе.

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Слишком много разных дел, высокая общая нагрузка	32,1	<b>60,0</b>
Сложное задание, которое трудно сделать самому	17,9	<b>33,3</b>
Задание, которое не хочется выполнять самому	1,8	<b>3,3</b>
Нет ответа	46,4 <sup>1</sup>	
Вопрос: В каких случаях Вы, как правило, просите о помощи по работе?		

Отвечавшие на вопрос служащие министерства/департамента (табл. 132) обычно обращаются за помощью, если у них высокая общая нагрузка (60%) или если сталкиваются со сложными заданиями, которые трудно сделать самому (33,3%).

Таблица 133

**Готовность оказать помощь коллегам**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Почти всегда	25,0	<b>46,7</b>
Достаточно часто	25,0	<b>46,7</b>
Редко	1,8	<b>3,3</b>
Почти никогда	1,8	<b>3,3</b>
Нет ответа	46,4 <sup>2</sup>	
Вопрос: Как часто Вам идут навстречу, когда Вы просите о помощи по работе?		

Почти все сотрудники, отвечавшие на этот вопрос, отметили (табл. 133), что если они просят о помощи по работе, то на их просьбу откликаются или почти всегда (46,7%), или достаточно часто (46,7%).

Таблица 134

**Возникновение взаимных обязательств при оказании помощи**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Да	17,9	<b>33,3</b>
Скорее да	28,6	<b>53,3</b>
Нет	5,4	<b>10,0</b>
Затрудняюсь ответить	1,8	<b>3,3</b>

<sup>1</sup> Часть респондентов на вопрос: кого Вы обычно просите сделать дополнительную работу, ответила «никого не прошу», поэтому пропускала блок вопросов о дополнительной работе.

<sup>2</sup> Часть респондентов на вопрос: кого Вы обычно просите сделать дополнительную работу, ответила «никого не прошу», поэтому пропускала блок вопросов о дополнительной работе.

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Нет ответа	46,4 <sup>1</sup>	
Вопрос: Если Вам помогли, чувствуете ли Вы себя обязанным помочь в ответ?		

Большинство сотрудников, которым помогли их коллеги, отмечают, что чувствуют себя обязанными помочь в ответ (86,6%) (табл. 134).

Таблица 135

**Характеристика отношений взаимопомощи**

	В % от общего числа респондентов
Каждый сам за себя	0
Своя рубашка ближе к телу	0
Ты — мне, я — тебе	23,2
Один за всех и все за одного	66,1
Сам погибай, а ближнего выручай	8,9
Другое	1,8
Вопрос: Отношения взаимопомощи в Вашем отделе можно охарактеризовать следующим образом:	

Более половины сотрудников министерства/департамента (66,1%) охарактеризовали отношения взаимопомощи в своем отделе как «один за всех и все за одного» (табл. 135).

**ОБМЕН ДАРАМИ****Виды обмена дарами**

Таблица 136

**Частота ситуаций, в которых возникают предпосылки для дарообменных практик (необходимость выполнения работы быстрее запланированного срока)**

	В % от общего числа респондентов
Да, очень часто	7,1
Да, часто	41,1
Иногда	33,9

<sup>1</sup> Часть респондентов на вопрос: кого Вы обычно просите сделать дополнительную работу, ответила «никого не прошу», поэтому пропускала блок вопросов о дополнительной работе.

	В % от общего числа респондентов
Редко	16,1
Нет	1,8
Вопрос: Как часто в Вашем министерстве/департаменте возникают ситуации, когда сотруднику приходится сделать свою работу быстрее запланированных сроков?	

Служащие министерства/департаменты отметили (табл. 136), что ситуации, когда сотруднику приходится сделать свою работу быстрее срока, возникают часто (33,9%) или иногда (33,6%).

Таблица 137

**Частота ситуаций, в которых возникают предпосылки для дарообменных практик (необходимость изменения порядка выполнения заданий)**

	В % от общего числа респондентов
Да, очень часто	19,6
Да, часто	48,2
Иногда	30,4
Редко	0
Нет	1,8
Вопрос: Как часто в Вашем министерстве/департаменте возникают ситуации, когда сотруднику приходится менять порядок выполнения заданий?	

Почти все сотрудники отметили (табл. 137), что в их министерстве/департаменте возникают ситуации, когда сотруднику приходится менять порядок выполнения заданий (98,2%), однако служащие отметили: это может происходить с разной регулярностью: иногда — 30,4%, часто — 48,2%, очень часто — 19,6%.

Таблица 138

**Дарообменные практики (на уровне отдела)<sup>1</sup>**

	В % от общего числа респондентов
Будет подготовлен формальный запрос/распоряжение/приказ об изменении сроков работы	10,7
К работе может быть официально привлечен дополнительный сотрудник	7,1

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

	В % от общего числа респондентов
Еще одного сотрудника попросят присоединиться к выполнению работы и помочь исполнителю	66,1
Исполнителя задания попросят выполнить работу быстрее	66,1
Вопрос: Представьте себе ситуацию: одну из работ Вашего отдела необходимо выполнить быстрее изначально установленного срока. Как Вы думаете, какие действия будут предприняты в Вашем отделе?	

Сотрудники считают, что в ситуации, когда необходимо выполнить работу быстрее запланированного срока, скорее всего, не будут использоваться формальные механизмы (табл. 138). В таком случае или еще одного сотрудника попросят присоединиться к выполнению работы (66,1%), или исполнителя попросят выполнить работу быстрее (66,1%).

Таблица 139

**Дарообменные практики (на уровне исполнителя)<sup>1</sup>**

	В % от общего числа респондентов
Вы согласитесь, потому что Вы можете получить премию или денежное поощрение	12,5
Вы согласитесь, потому что в Вашем подразделении так принято и все так делают	76,8
Вы согласитесь, потому что хорошо относитесь к человеку, который Вас попросил	14,3
Вы согласитесь, потому что Вам неудобно отказать	7,1
Вы согласитесь, потому что в случае отказа возможны проблемы с начальством	19,6
Вы не согласитесь	1,8
Вопрос: Представьте ситуацию, что Вас попросили быстрее выполнить задание или поручение. Опишите Вашу реакцию.	

Если возникает ситуация, когда сотрудника просят выполнить задание быстрее, то, скорее всего, он согласится, так как в его подразделении «так принято и все так делают» (76,8%). Только один служащий ответил, что в подобной ситуации он бы не согласился выполнить работу быстрее (табл. 139).

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

Таблица 140

**Факторы обмена дарами<sup>1</sup>**

	<b>В % от общего числа респондентов</b>	<b>В % от ответивших</b>
К Вам станут лучше относиться	10,7	<b>10,9</b>
Вам, скорее всего, станут чаще помогать в аналогичных ситуациях	19,6	<b>20,0</b>
Это будет способствовать Вашему повышению по служебной лестнице	16,1	<b>16,4</b>
Вы будете получать более интересные и ответственные задания в будущем	30,4	<b>30,9</b>
Другое	1,8	<b>1,8</b>
Ничего не изменится	41,1	<b>41,8</b>
Нет ответа	1,8	
Вопрос: Если Вы соглашаетесь выполнить задание быстрее, то Вы рассчитываете на то, что...		

Чаще всего (табл. 140), соглашаясь выполнить задание быстрее, сотрудник не рассчитывает ни на какие изменения (41,8%) или же полагает, что будет получать более интересные и ответственные задания в будущем (30,9%).

**Частота обмена дарами**

Таблица 141

**Частота дарообменных практик  
(предоставление материалов и информации)**

	<b>В % от общего числа респондентов</b>
Да, очень часто	41,1
Да, иногда	51,8
Очень редко	7,1
Никогда	0
Вопрос: Как часто в Вашем министерстве/департаменте возникают случаи, когда сотрудники по Вашей просьбе делятся с Вами дополнительной информацией о своей работе или предоставляют Вам наработанные ими материалы?	

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

В министерстве/департаменте ситуации, когда сотрудники делятся с коллегами дополнительной информацией, возникают часто (51,8%) или очень часто (41,1%). Ни один сотрудник министерства/департаamenta не отметил, что такие ситуации не возникают вовсе (табл. 141).

Таблица 142

**Частота дарообменных практик (помощь в выполнении заданий)**

	<b>В % от общего числа респондентов</b>
Да, очень часто	41,1
Да, иногда	46,4
Очень редко	10,7
Никогда	1,8
Вопрос: Как часто в Вашем министерстве/департаменте возникают случаи, когда сотрудники помогают Вам на основе своего опыта справиться с проблемой, возникшей у Вас по ходу выполнения рабочего задания?	

Почти все сотрудники министерства/департаamenta отметили: бывают ситуации, когда сотрудники делятся друг с другом дополнительной информацией или наработанными материалами (табл. 142). При этом 41% респондентов отметили, что такие ситуации возникают часто.

Таблица 143

**Частота дарообменных практик на уровне исполнителя**

	<b>В % от общего числа респондентов</b>
Да, часто	64,3
Да, редко	30,4
Нет	5,4
Вопрос: Бывали ли случаи, когда Вы делали по работе больше, чем необходимо, шли кому-то навстречу, не рассчитывая получить что-то взамен?	

Больше половины служащих (64,3%) готовы прийти на помощь своим коллегам, не рассчитывая получить что-то взамен (табл. 143).

# АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСАКЦИЯМИ В ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ КРАСНОЯРСКОГО КРАЯ

## ХАРАКТЕРИСТИКИ РЕСПОНДЕНТОВ

### Портрет респондента

Гендерный состав государственных служащих

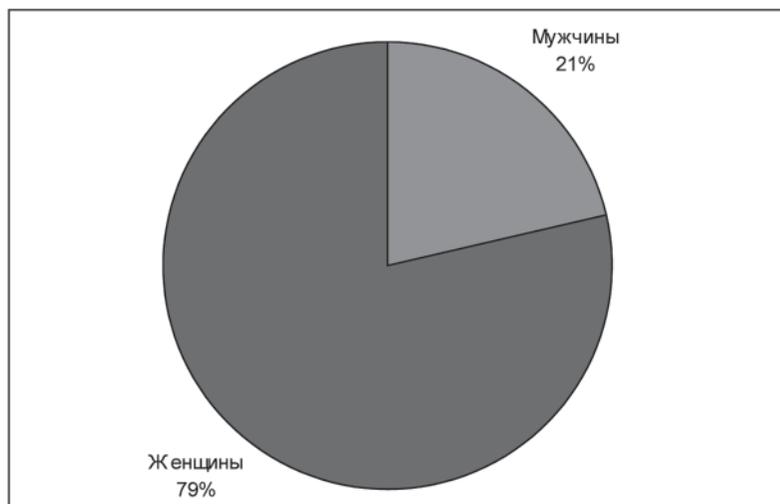


Рис. 7. Гендерный состав сотрудников органов исполнительной власти в Красноярском крае

Среди опрошенных сотрудников исполнительных органов Красноярского края преобладают женщины<sup>1</sup> (рис. 7).

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 460.

Таблица 144

Гендерный состав государственных служащих по разным возрастным группам<sup>1</sup>

Подразделение		Пол		Всего
		мужской	женский	
Агентства	Число респондентов	144	33	177
	% от общего числа респондентов	31,30	7,17	38,48
Управления	Число респондентов	76	25	101
	% от общего числа респондентов	16,5	5,4	22
Департаменты	Число респондентов	142	40	182
	% от общего числа респондентов	30,87	8,70	39,57
Всего		362	98	460

В агентствах, управлениях и департаментах соотношение мужчин и женщин приблизительно одинаково: доля женщин варьируется от 75 до 82% от общего числа сотрудников соответствующего типа подразделения (табл. 144).

### Возраст государственных служащих

Таблица 145

Распределение респондентов по возрасту (количество полных лет на момент проведения опроса)<sup>2</sup>

Минимальный возраст	Максимальный возраст	Средний возраст	Стандартное отклонение
22 года	62 года	38 лет	10 лет

Разобьем служащих на следующие группы по возрасту:  
группа 1: 22 года — 30 лет;  
группа 2: 31 год — 39 лет;  
группа 3: 40 лет — 49 лет;  
группа 4: 50 лет — 62 года.

Таблица 146

Распределение сотрудников по возрастным группам

Возраст	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
22—30	26,6	27,0
31—39	25,5	25,9

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 460.

<sup>2</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 455.

Возраст	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
40—49	24,9	25,3
50—62	21,4	21,8
Нет ответа	1,5	

Показательно, что больше всего респондентов в группе 1, а меньше всего — в группе 4. Это свидетельствует о наличии притока новых кадров на государственную службу (табл. 146).

#### Образование государственных служащих

Таблица 147

##### Отраслевая специализация в образовании

Направление	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Общественные науки	56,1	58,5
Гуманитарные науки	9,5	9,9
Математика, программирование, компьютерные технологии	9,1	9,5
Технические науки	12,1	12,6
Естественные науки	5,4	5,6
Нет ответа	4,1	
Вопрос: Какое первое высшее образование Вы получили?		

Среди госслужащих преобладают те, кто получил образование в области общественных наук (56,1%). Также 12,1% респондентов получили техническое образование (табл. 147).

- A. Общественные науки.
- B. Гуманитарные науки.
- C. Математика, программирование, компьютерные технологии.
- D. Технические науки.
- E. Естественные науки.

Таблица 148

##### Первое высшее образование служащих в агентствах/управлениях/департаментах<sup>1</sup>

Подразделение		Первое высшее образование					Всего
		A	B	C	D	E	
Агентства	Число респондентов	76	24	23	19	16	171
	% от общего числа респондентов	17,1	5,4	5,2	4,3	3,6	38,5

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 444.

Подразделение		Первое высшее образование					Всего
		A	B	C	D	E	
Управления	Число респондентов	56	11	7	18	3	96
	% от общего числа респондентов	12,6	2,5	1,6	4,1	0,7	21,6
Департаменты	Число респондентов	128	9	12	19	6	177
	% от общего числа респондентов	28,8	2	2,7	4,3	1,4	39,9
Всего		260	44	42	56	25	444

Независимо от типа подразделения среди госслужащих преобладают те, кто получил образование в области общественных наук (табл. 148). Также отметим, что во всех типах подразделений количество сотрудников, обладающих техническим образованием, приблизительно одинаково и составляет 19, 18 и 19 человек в агентствах, управлениях и департаментах соответственно.

Таблица 149

##### Уровень образования государственных служащих

Уровень образования	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Высшее образование	96,5	97,8
Кандидат наук	1,9	2,0
Доктор наук	0,2	0,2
Пропущенные ответы	1,3	
Вопрос: Каков уровень Вашего образования?		

У всех респондентов, ответивших на данный вопрос, есть высшее образование (табл. 149). Также у девяти респондентов есть степень кандидата наук и у одного респондента — степень доктора наук.

## Должность

Таблица 150

##### Распределение государственных служащих по должностям

Должность	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Специалист	5	5,1
Специалист-эксперт	0,2	0,2
Ведущий специалист	12,1	12,4
Главный специалист	37,4	38,4

Должность	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Ведущий специалист-эксперт	0,2	0,2
Главный специалист-эксперт	1,1	1,1
Консультант	16,5	16,9
Референт	0,2	0,2
Зам. начальника отдела	8,9	9,1
Начальник отдела	11,7	12
Другое	4,8	4,9
Нет ответа	2,4	
Вопрос: Какую должность Вы занимаете?		

Среди опрошенных (табл. 150) преобладают служащие, занимающие должность главного специалиста, — 37,4%.

Респондентов разделили на пять групп по занимаемой должности:

группа 1: специалисты, специалисты-эксперты и ведущие специалисты;

группа 2: главные специалисты, ведущие и главные специалисты-эксперты;

группа 3: консультанты и референты;

группа 4: заместители начальников отделов;

группа 5: начальники отделов.

Из ответивших 4,9% (22 респондента) выбрали вариант ответа «Другое», причем четверо из них — государственные инспекторы.

Таблица 151

#### Распределение государственных служащих по должностям (группы)

Должность	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Группа 1: специалисты, специалисты-эксперты и ведущие специалисты	16,9	17,3
Группа 2: главные специалисты, ведущие и главные специалисты-эксперты	38,7	39,7
Группа 3: консультанты и референты	16,7	17,1
Группа 4: заместители начальников отделов	8,9	9,1
Группа 5: начальники отделов	11,7	12
Другое	4,8	4,9
Нет ответа	2,4	
Вопрос: Какую должность Вы занимаете?		

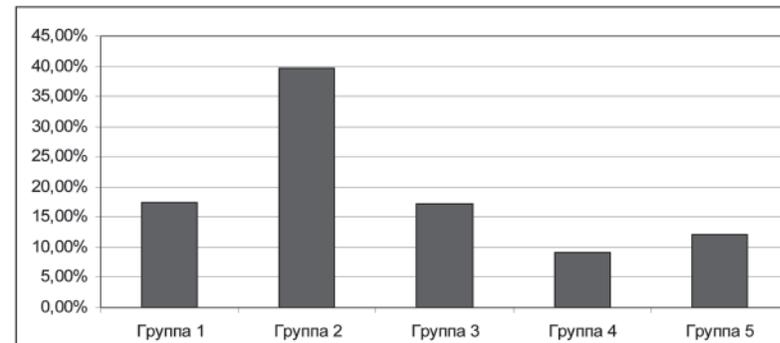


Рис. 8. Распределение сотрудников в зависимости от возраста

Посмотрим, как соотносятся возраст респондентов и занимаемая должность.

Группа 1: от 22 до 30 лет.

Группа 2: от 31 года до 39 лет.

Группа 3: от 40 до 49 лет.

Группа 4: от 50 до 62 лет.

Таблица 152

#### Распределение респондентов по возрасту и должности<sup>1</sup>

Должность <sup>2</sup>		Группы по возрасту				Всего
		1	2	3	4	
Группа 1	Число респондентов	24	21	19	15	79
	% от общего числа респондентов	5,38	4,48	4,26	3,36	17,49
Группа 2	Число респондентов	63	46	36	32	177
	% от общего числа респондентов	14,13	10,31	8,07	7,17	39,69
Группа 3	Число респондентов	19	22	20	14	75
	% от общего числа респондентов	4,26	4,93	4,48	3,14	16,82

<sup>1</sup> Вариант ответа «Другое» на вопрос про должность не включен в таблицу, но учтен в строке «Всего».

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 446.

<sup>2</sup> Группа 1: специалисты, специалисты-эксперты и ведущие специалисты. Группа 2: главные специалисты, ведущие и главные специалисты-эксперты. Группа 3: консультанты и референты. Группа 4: заместители начальников отделов. Группа 5: начальники отделов.

Должность		Группы по возрасту				Всего
		1	2	3	4	
Группа 4	Число респондентов	7	11	10	13	41
	<i>% от общего числа респондентов</i>	<i>1,57</i>	<i>2,47</i>	<i>2,24</i>	<i>2,91</i>	<i>9,19</i>
Группа 5	Число респондентов	4	11	22	17	54
	<i>% от общего числа респондентов</i>	<i>0,9</i>	<i>2,47</i>	<i>4,93</i>	<i>3,81</i>	<i>12,11</i>
Всего		122	113	114	97	446

Среди опрошенных преобладают главные специалисты и специалисты-эксперты в возрасте от 22 до 30 лет. В группах специалистов (группа 1 и группа 2) процент респондентов из первой возрастной группы выше, чем в остальных. 29,7% консультантов и референтов относятся ко второй возрастной группе. 31,7% заместителей начальников отделов относятся к четвертой возрастной группе. А среди начальников 40,7% относятся к третьей возрастной группе и 31,5% — к четвертой возрастной группе. В органах исполнительной власти Красноярска также работают как начальники отделов и их заместители младше 30 лет, так и специалисты старше 50 лет (табл. 152).

Посмотрим, есть ли различия в том, какие должности преобладают в агентствах, управлениях и департаментах.

Таблица 153

Распределение респондентов по подразделениям и по должности<sup>1</sup>

Должность <sup>2</sup>		Тип подразделения			Всего
		Агентство	Управление	Департамент	
Группа 1	Число респондентов	47	7	24	78
	<i>% от общего числа респондентов</i>	<i>10,4</i>	<i>1,6</i>	<i>5,3</i>	<i>17,3</i>
Группа 2	Число респондентов	84	28	67	179
	<i>% от общего числа респондентов</i>	<i>18,6</i>	<i>6,2</i>	<i>14,9</i>	<i>39,7</i>
Группа 3	Число респондентов	3	36	38	77
	<i>% от общего числа респондентов</i>	<i>0,7</i>	<i>8</i>	<i>8,4</i>	<i>17,1</i>

<sup>1</sup> Вариант ответа «Другое» на вопрос про должность не включен в таблицу, но учтен в строке «Всего».

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 451.

<sup>2</sup> Группа 1: специалисты, специалисты-эксперты и ведущие специалисты. Группа 2: главные специалисты, ведущие и главные специалисты-эксперты. Группа 3: консультанты и референты. Группа 4: заместители начальников отделов. Группа 5: начальники отделов.

Должность		Тип подразделения			Всего
		Агентство	Управление	Департамент	
Группа 4	Число респондентов	13	6	22	41
	<i>% от общего числа респондентов</i>	<i>2,9</i>	<i>1,3</i>	<i>4,9</i>	<i>9,1</i>
Группа 5	Число респондентов	19	12	23	54
	<i>% от общего числа респондентов</i>	<i>4,2</i>	<i>2,7</i>	<i>5,1</i>	<i>12</i>
Всего		172	99	180	451

В агентствах и департаментах наиболее распространенные должности — это должности второй группы (главные специалисты, ведущие и главные специалисты-эксперты) — 48,8 и 37,3% от общей численности соответствующего подразделения. В управлениях больше, чем в остальных подразделениях, консультантов и референтов — 36,4% от общей численности сотрудников управлений (табл. 153).

Рассмотрим, как распределены мужчины и женщины между различными должностями.

Таблица 154

Распределение респондентов по полу и должности<sup>1</sup>

Должность <sup>2</sup>		Пол		Всего
		мужской	женский	
Группа 1	Число респондентов	13	65	78
	<i>% от общего числа респондентов</i>	<i>2,9</i>	<i>14,4</i>	<i>17,3</i>
Группа 2	Число респондентов	32	147	179
	<i>% от общего числа респондентов</i>	<i>7,1</i>	<i>32,7</i>	<i>39,8</i>
Группа 3	Число респондентов	21	56	77
	<i>% от общего числа респондентов</i>	<i>4,7</i>	<i>12,4</i>	<i>17,1</i>
Группа 4	Число респондентов	9	31	40
	<i>% от общего числа респондентов</i>	<i>2,0</i>	<i>6,9</i>	<i>8,9</i>
Группа 5	Число респондентов	15	39	54
	<i>% от общего числа респондентов</i>	<i>3,3</i>	<i>8,7</i>	<i>12,0</i>
Всего		96	354	450

<sup>1</sup> Вариант ответа «Другое» на вопрос про должность не включен в таблицу, но учтен в строке «Всего».

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 450.

<sup>2</sup> Группа 1: специалисты, специалисты-эксперты и ведущие специалисты. Группа 2: главные специалисты, ведущие и главные специалисты-эксперты. Группа 3: консультанты и референты. Группа 4: заместители начальников отделов. Группа 5: начальники отделов.

Женщин в общем по выборке больше, чем мужчин, но доля женщин среди начальников меньше, чем доля женщин в остальных должностях (табл. 154). Заметна общая тенденция к снижению доли женщин в каждой группе при повышении должности: в группе 1 женщины составляют 83,3% от всех респондентов группы; в группе 2 — 82,1% от всех респондентов группы; в группе 3 — 72,7% от всех респондентов группы; среди заместителей начальников — 77,5%. В группе заместителей начальников доля женщин все же немного выше, чем в группе консультантов и референтов, но так или иначе доля женщин среди начальников (72,2% от всех начальников) меньше, чем во всех предыдущих группах.

### Опыт и продолжительность работы

*Опыт работы не на государственной службе*

Таблица 155

Наличие у респондентов опыта работы не на государственной службе<sup>1</sup>

Предыдущий опыт работы	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Да, у меня есть опыт работы в качестве преподавателя и/или научного работника в вузе или исследовательском центре/институте	18	18,2
Да, у меня есть опыт работы в бюджетной организации (за исключением должности преподавателя и научного работника)	27,3	27,7
Да, у меня есть опыт службы в правоохранительных органах, в армии	8,4	8,6
Да, у меня есть опыт работы в коммерческом секторе в качестве предпринимателя	1,7	1,8
Да, у меня есть опыт работы в коммерческом секторе в качестве наемного работника	24,2	24,6
Другое	9,5	9,7
Нет, у меня есть опыт работы только на государственной службе	18,1	18,3
Нет, это мое первое место работы	7,6	7,7
Нет ответа	1,5	
Вопрос: Укажите, есть ли у Вас опыт работы не на государственной службе?		

Более четверти (27,7% от ответивших на данный вопрос) респондентов работали ранее в бюджетной организации (табл. 155).

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

Многие отвечавшие на вопрос респонденты имеют опыт работы в коммерческом секторе в качестве наемного работника (24,6%). Среди вариантов «Другое» служащие называли опыт работы на муниципальной службе и в промышленном производстве. Посмотрим, как соотносятся опыт работы респондентов и их должность в органах исполнительной власти.

- У государственного служащего есть опыт работы в качестве преподавателя и/или научного работника.
- У государственного служащего есть опыт работы в бюджетной организации.
- У государственного служащего есть опыт службы в правоохранительных органах, в армии.
- У государственного служащего есть опыт работы в коммерческом секторе в качестве предпринимателя.
- У государственного служащего есть опыт работы в коммерческом секторе в качестве наемного работника.
- У государственного служащего есть опыт работы только на государственной службе.
- Это первое место работы государственного служащего.

Таблица 156

Распределение респондентов по опыту работы и должности<sup>1</sup>

Должность <sup>2</sup>		Опыт работы							Всего
		A	B	C	D	E	F	G	
Группа 1	Число респондентов	7	24	8	1	14	12	7	75
	% от общего числа респондентов	1,6	5,4	1,8	0,2	3,2	2,7	1,6	16,9
Группа 2	Число респондентов	35	49	11	1	46	30	19	177
	% от общего числа респондентов	7,9	11	2,5	0,2	10,4	6,8	4,3	39,9
Группа 3	Число респондентов	15	17	9	2	30	17	1	77
	% от общего числа респондентов	3,4	3,8	2	0,5	6,8	3,8	0,2	17,3

<sup>1</sup> Варианты ответа «Другое» на оба вопроса не включены в таблицу, но учтены в полях «Всего».

Вопрос об опыте работы предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

В строке «Всего» указано количество ответов.

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 444.

<sup>2</sup> Группа 1: специалисты, специалисты-эксперты и ведущие специалисты. Группа 2: главные специалисты, ведущие и главные специалисты-эксперты. Группа 3: консультанты и референты. Группа 4: заместители начальников отделов. Группа 5: начальники отделов.

Должность <sup>2</sup>		Опыт работы							
		А	В	С	Д	Е	Ф	Г	Всего
Группа 4	Число респондентов	7	11	3	1	6	5	5	40
	% от общего числа респондентов	1,6	2,5	0,7	0,2	1,4	1,1	1,1	9
Группа 5	Число респондентов	15	13	6	3	10	12	2	54
	% от общего числа респондентов	3,4	2,9	1,4	0,7	2,3	2,7	0,5	12,2
Всего		82	120	38	8	110	81	35	444

Пять заместителей начальников и два начальника отдела отметили: то место, которое они занимали на момент проведения опроса, — их первое место работы (табл. 156). И у пяти заместителей начальников (12,5% от всех опрошенных заместителей) и двенадцати начальников отделов (22,2% от всех опрошенных начальников) есть опыт работы только на государственной службе. Почти 30% начальников имеют опыт преподавания.

#### Продолжительность работы на государственной службе

Таблица 157

#### Характеристики продолжительности работы респондентов на государственной службе<sup>1</sup>

Минимальный срок работы	Максимальный срок работы	Средний срок работы	Стандартное отклонение
1 месяц	41 год	11 лет и 2 месяца	8 лет и 11 месяцев
Вопрос: Как давно Вы работаете на государственной службе?			

Средняя продолжительность работы на государственной службе — 11 лет; максимальная — 41 год (табл. 157).

Разделим респондентов на пять групп в соответствии с продолжительностью работы на государственной службе.

Таблица 158

#### Продолжительность работы на государственной службе

	Как давно Вы работаете на государственной службе? (в годах)	В % от общего числа респондентов
1	До 1 года	4,8
2	От 1 года до 10 лет	56,3

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 462.

	Как давно Вы работаете на государственной службе? (в годах)	В % от общего числа респондентов
3	От 11 лет до 20 лет	24,7
4	От 21 года до 30 лет	10,4
5	От 31 года до 41 года	3,9

Большинство (56,3%) служащих проработали на государственной службе от 1 года до 10 лет (табл. 158).

Таблица 159

#### Распределение респондентов по продолжительности работы на государственной службе и должности<sup>1</sup>

Должность <sup>2</sup>		Продолжительность работы на госслужбе (в годах)					Всего
		<1	1—10	11—20	21—30	31—41	
Группа 1	Число респондентов	8	38	22	8	2	78
	% от общего числа респондентов	1,8	8,4	4,9	1,8	0,4	17,3
Группа 2	Число респондентов	8	117	35	15	4	179
	% от общего числа респондентов	1,8	25,9	7,8	3,3	0,9	39,7
Группа 3	Число респондентов	3	44	16	10	4	77
	% от общего числа респондентов	0,7	9,8	3,5	2,2	0,9	17,1
Группа 4	Число респондентов	1	23	13	2	2	41
	% от общего числа респондентов	0,2	5,1	2,9	0,4	0,4	9,1
Группа 5	Число респондентов	2	23	15	9	5	54
	% от общего числа респондентов	0,4	5,1	3,3	2	1,1	12
Всего		22	255	109	47	18	451

Отметим, что один заместитель начальника отдела и два начальника отдела работают на государственной службе меньше года (табл. 159).

<sup>1</sup> Вариант ответа «Другое» на вопрос про должность не включен в таблицу, но учтен в строке «Всего».

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 451.

<sup>2</sup> Группа 1: специалисты, специалисты-эксперты и ведущие специалисты. Группа 2: главные специалисты, ведущие и главные специалисты-эксперты. Группа 3: консультанты и референты. Группа 4: заместители начальников отделов. Группа 5: начальники отделов.

Это может говорить о том, что они сразу пришли на данную должность, а не получили ее в ходе продвижения по служебной лестнице. Очень мало среди специалистов всех категорий тех, кто работает на государственной службе от 31 до 41 года, — 2,6% (в группе 1) и 2,2% (в группе 2). Среди начальников выше, чем для остальных должностей, доля тех, кто проработал на государственной службе от 21 до 31 года — 16,7% и от 31 до 41 года — 9,3%. Подобное распределение респондентов говорит о том, что стаж работы, скорее всего, учитывается при продвижении сотрудников по служебной лестнице, однако не является единственным критерием данного продвижения.

*Продолжительность работы в данном агентстве/управлении/  
департаменте*

Таблица 160

**Характеристики продолжительности работы респондентов  
в агентствах/управлениях/департаментах<sup>1</sup>**

Минимальный срок работы	Максимальный срок работы	Средний срок работы	Стандартное отклонение
0	41 год	8 лет и 2 месяца	8 лет и 4 месяца
Вопрос: Как давно Вы работаете в данном агентстве/управлении/департаменте?			

Таким образом, есть респонденты, для которых это подразделение было первым местом работы и которые проработали в нем 41 год (табл. 160).

Респонденты распределены на 5 групп в зависимости от того, как долго они работают в данном подразделении.

Таблица 161

**Продолжительность работы в данных  
агентствах/управлениях/департаментах**

	Как давно Вы работаете на государственной службе? (в годах)	В % от общего числа респондентов
1	До 1 года	10,0
2	От 1 года до 10 лет	64,1
3	От 11 лет до 20 лет	16,2

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 462.

	Как давно Вы работаете на государственной службе? (в годах)	В % от общего числа респондентов
4	От 21 года до 30 лет	7,4
5	От 31 года до 41 года	2,4

Среди тех, кто работает в конкретном подразделении (табл. 161), доля работающих от одного года до 20 лет и доля тех, кто такое же время проработал на государственной службе (см. табл. 158), составляет 80%.

Посмотрим, есть ли различия в продолжительности работы на государственной службе среди служащих агентств, управлений и департаментов.

Таблица 162

**Распределение респондентов по продолжительности работы в данном агентстве/управлении/департаменте и по типу подразделения<sup>1</sup>**

Департамент		Продолжительность работы в подразделении (в годах)					Всего
		<1	1—10	11—20	21—30	31—41	
Агентство	Число респондентов	20	99	39	16	3	177
	% от общего числа респондентов	4,3	21,4	8,4	3,5	0,6	38,3
Управление	Число респондентов	6	76	13	5	1	101
	% от общего числа респондентов	1,3	16,5	2,8	1,1	0,2	21,9
Департамент	Число респондентов	20	121	23	13	7	184
	% от общего числа респондентов	4,3	26,2	5	2,8	1,5	39,8
Всего		46	296	75	34	11	462

Больше всего респондентов работают в своем подразделении от 1 года до 10 лет. В каждом подразделении и по выборке в целом преобладает группа респондентов, работающих от 1 года до 10 лет. Выше всего процент тех, кто проработал в данном подразделении больше 10 лет в агентствах (табл. 162).

Рассмотрим также соотношение между должностью и продолжительностью работы.

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 462.

Таблица 163

**Распределение респондентов по продолжительности работы  
в данном агентстве/управлении/департаменте и должности<sup>1</sup>**

Должность <sup>2</sup>		Продолжительность работы в подразделении (в годах)					Всего
		<1	11—10	11—20	21—30	31—41	
Группа 1	Число респондентов	14	42	15	4	3	78
	% от общего числа респондентов	3,1	9,3	3,3	0,9	0,7	17,3
Группа 2	Число респондентов	21	118	24	13	3	179
	% от общего числа респондентов	4,7	26,2	5,3	2,9	0,7	39,7
Группа 3	Число респондентов	5	61	5	5	1	77
	% от общего числа респондентов	1,1	13,5	1,1	1,1	0,2	17,1
Группа 4	Число респондентов	1	27	10	3	0	41
	% от общего числа респондентов	0,2	6,0	2,2	0,7	0	9,1
Группа 5	Число респондентов	3	29	10	8	4	54
	% от общего числа респондентов	0,7	6,4	2,2	1,8	0,9	12,0
Всего		45	292	69	34	11	451

Продолжительность работы в данном подразделении и в целом на государственной службе сильно коррелированы между собой. Поэтому выводы, сделанные для связи должности и продолжительности работы на государственной службе, совпадают с выводами о связи должности и продолжительности работы в данном подразделении (табл. 163). Среди начальников число сотрудников, проработавших в подразделении дольше 20 лет, выше, чем среди остальных должностей, — 22,2% от общего числа опрошенных начальников отделов.

Отметим, что распространенное мнение, что начальник или заместитель начальника имеют самый продолжительный опыт работы в данном подразделении, не находит подтверждения. Есть на-

<sup>1</sup> Вариант ответа «Другое» на вопрос про должность не включен в таблицу, но учтен в строке «Всего».

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 451.

<sup>2</sup> Группа 1: специалисты, специалисты-эксперты и ведущие специалисты. Группа 2: главные специалисты, ведущие и главные специалисты-эксперты. Группа 3: консультанты и референты. Группа 4: заместители начальников отделов. Группа 5: начальники отделов.

чальники и заместители начальников, которые работают в данном подразделении очень долго (например, больше 8 лет работают 25 начальников и 17 заместителей), но при этом есть и начальники, и заместители, которые проработали в данном подразделении совсем недолго. Это говорит о том, что карьерный рост внутри государственной структуры — это не единственный способ занять высокую должность в органах исполнительной власти.

**Факторы, влияющие на выбор места работы**

Таблица 164

**Причины выбора данного агентства/управления/департаменте в качестве  
места работы<sup>1</sup>**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Гарантия занятости и стабильность дохода	64,9	<b>69,8</b>
Перспективы роста	8,2	<b>8,8</b>
Интересный коллектив	7,4	<b>7,9</b>
Интересные задачи	26	<b>27,9</b>
Полученные знания и опыт	30,5	<b>32,8</b>
Государственные гарантии (пенсии, медицинское страхование, социальное страхование и т.д.)	19,5	<b>20,9</b>
Удобный график работы и отпусков	2,8	<b>3,0</b>
Возможность бесплатного повышения квалификации и получения дополнительного образования	3,2	<b>3,5</b>
Другое	1,3	<b>1,4</b>
Ничего не привлекает	0,4	<b>0,5</b>
Нет ответа	6,9	
Вопрос: Что Вас привлекает в работе в данном агентстве/управлении/департаменте?		

Больше всего государственных служащих привлекает гарантия занятости и стабильности дохода (69,8%), а также получение знаний и опыта и интересные задачи (табл. 164). Поле «Другое» выбрали 1,4% ответивших на вопрос респондентов. Они отметили: их привлекают возможность оказать помощь гражданам, возможность само-реализации и зарплата.

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

Посмотрим, есть ли различия в том, что привлекает в данном месте работы в зависимости от типа подразделения.

Таблица 165

**Распределение респондентов по типу подразделения и причинам выбора агентства/управления/департамента в качестве места работы<sup>1</sup>**

Что привлекает в работе?		Подразделение			Всего
		Агентство	Управление	Департамент	
Гарантия занятости и стабильность дохода	Число респондентов	118	56	126	300
	% от общего числа респондентов	27,4	13,0	29,3	69,8
Перспективы роста	Число респондентов	16	8	14	38
	% от общего числа респондентов	3,7	1,9	3,3	8,8
Интересный коллектив	Число респондентов	16	8	10	34
	% от общего числа респондентов	3,7	1,9	2,3	7,9
Интересные задачи	Число респондентов	39	32	49	120
	% от общего числа респондентов	9,1	7,4	11,4	27,9
Полученные знания и опыт	Число респондентов	48	32	61	141
	% от общего числа респондентов	11,2	7,4	14,2	32,8
Государственные гарантии	Число респондентов	30	19	41	90
	% от общего числа респондентов	7,0	4,4	9,5	20,9
Удобный график работы и отпусков	Число респондентов	4	3	6	13
	% от общего числа респондентов	0,9	0,7	1,4	3,0
Возможность бесплатного повышения квалификации	Число респондентов	7	6	2	15
	% от общего числа респондентов	1,6	1,4	0,5	3,5

<sup>1</sup> Вариант ответа «Другое» на вопрос о том, что привлекает в работе, не включен в таблицу, но учтен в строке «Всего».

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 430.

Вопрос о том, что привлекает в работе, предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

В столбце «Всего» указано количество ответов.

Что привлекает в работе?		Подразделение			Всего
		Агентство	Управление	Департамент	
Ничего не привлекает	Число респондентов	1	1	0	2
	% от общего числа респондентов	0,2	0,2	0	0,5
Всего		168	92	170	430

Независимо от типа подразделения большинство респондентов привлекают гарантии занятости и стабильность дохода — 70,2% от работающих в агентствах, 60,2% от работающих в управлениях и 74,1% от работающих в департаментах (табл. 165). Среди тех, кого привлекают государственные гарантии, больше всего респондентов работает в департаментах (45,6% от числа ответивших, что их привлекают государственные гарантии). А среди тех, кого привлекают перспективы роста и интересный коллектив, больше всего респондентов работает в агентствах (42,1 и 47,1% от числа выбравших, что их привлекают соответственно перспективы роста и интересный коллектив).

Посмотрим, как соотносятся приоритеты служащих и стаж работы в подразделении.

Таблица 166

**Распределение респондентов по продолжительности работы в данном агентстве/управлении/департаменте и причинам выбора данного места работы<sup>1</sup>**

Что привлекает в работе?		Продолжительность работы в подразделении (в годах)					Всего
		<1	1—10	11—20	21—30	31—41	
Гарантия занятости и стабильность дохода	Число респондентов	27	186	56	24	7	300
	% от общего числа респондентов	6,3	43,3	13,0	5,6	1,6	69,8

<sup>1</sup> Вариант ответа «Другое» на вопрос о том, что привлекает в работе, не включен в таблицу, но учтен в строке «Всего».

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 430.

Вопрос о том, что привлекает в работе, предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

В столбце «Всего» указано количество ответов.

Что привлекает в работе?		Продолжительность работы в подразделении (в годах)					Всего
		<1	1–10	11–20	21–30	31–41	
Перспективы роста	Число респондентов	7	29	1	1	0	38
	% от общего числа респондентов	1,6	6,7	0,2	0,2	0	8,8
Интересный коллектив	Число респондентов	3	21	7	3	0	34
	% от общего числа респондентов	0,7	4,9	1,6	0,7	0	7,9
Интересные задачи	Число респондентов	10	84	16	6	4	120
	% от общего числа респондентов	2,3	19,5	3,7	1,4	0,9	27,9
Полученные знания и опыт	Число респондентов	18	96	14	10	3	141
	% от общего числа респондентов	4,2	22,3	3,3	2,3	0,7	32,8
Государственные гарантии	Число респондентов	8	48	23	9	2	90
	% от общего числа респондентов	1,9	11,2	5,3	2,1	0,5	20,9
Удобный график работы и отпусков	Число респондентов	0	8	4	1	0	13
	% от общего числа респондентов	0	1,9	0,9	0,2	0	3,0
Возможность бесплатного повышения квалификации	Число респондентов	1	12	1	1	0	15
	% от общего числа респондентов	0,2	2,8	0,2	0,2	0	3,5
Ничего не привлекает	Число респондентов	0	0	2	0	0	2
	% от общего числа респондентов	0	0	0,5	0	0	0,5
Всего		41	278	71	31	9	430

Независимо от того, сколько сотрудники проработали в данном подразделении, их больше всего привлекают гарантия занятости и стабильность дохода (табл. 166). Выше всего данный показатель среди тех, кто проработал в подразделении от 11 до 20 лет, — 78,9%, а ниже всего среди тех, кто проработал до года, — 65,9%. Зато тех, кто проработал до года, чаще, чем остальных, привлекает получение знаний и опыта — 43,9% от проработавших менее года.

Таблица 167

Способы устройства на работу<sup>1</sup>

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
По объявлению о вакансии	15,4	<b>15,5</b>
Через службу занятости	2,2	<b>2,2</b>
Получил предложение о работе после прохождения стажировки, практики, учебного курса в вузе	10,4	<b>10,5</b>
Предложил новый начальник	16,7	<b>16,8</b>
Предложили коллеги, с которыми работал ранее	24,7	<b>24,9</b>
Предложили знакомые, родственники	20,1	<b>20,3</b>
Другое	10,6	<b>10,7</b>
Нет ответа	0,9	
Вопрос: Как Вы пришли работать в данное агентство/управление/департамент?		

Большинство ответивших на вопрос респондентов устроились на работу по предложению коллег с прошлой работы (24,9%) или по предложению знакомых или родственников (20,3%). Отметим, что 47 респондентов выбрали вариант ответа «Другое». Из них 9 человек устроились на данную работу по распределению после окончания вуза; 8 человек самостоятельно обратились в отдел кадров соответствующего подразделения; 5 человек были переведены в данное подразделение из другого в связи с реорганизацией последнего; 4 человека устроились на работу после прохождения конкурса (табл. 167).

Посмотрим, как соотносятся способы устройства на работу и должность, которую занимает сотрудник.

- Государственный служащий пришел работать в агентство/управление/департамент по объявлению о вакансии.
- Государственный служащий пришел работать в агентство/управление/департамент через службу занятости.
- Государственный служащий пришел работать в агентство/управление/департамент по предложению о работе после прохождения стажировки, практики, учебного курса в вузе.
- Государственный служащий пришел работать в агентство/управление/департамент по предложению нового начальника.

<sup>1</sup> Вопрос предполагал один вариант ответа, однако несколько респондентов выбрали более одного ответа.

- Е. Государственный служащий пришел работать в агентство/управление/департамент по предложению коллег, с которыми работал ранее.  
 F. Государственный служащий пришел работать в агентство/управление/департамент по предложению знакомых, родственников.

Таблица 168

**Распределение респондентов по способам устройства на работу  
и по должности<sup>1</sup>**

Должность <sup>2</sup>		Каналы устройства на работу						Всего
		A	B	C	D	E	F	
Группа 1	Число респондентов	10	4	6	4	15	29	75
	% от общего числа респондентов	2,2	0,9	1,3	0,9	3,4	6,5	16,8
Группа 2	Число респондентов	40	3	21	26	44	32	179
	% от общего числа респондентов	8,9	0,7	4,7	5,8	9,8	7,2	40,0
Группа 3	Число респондентов	10	0	5	21	22	12	77
	% от общего числа респондентов	2,2	0	1,1	4,7	4,9	2,7	17,2
Группа 4	Число респондентов	6	2	3	9	10	5	41
	% от общего числа респондентов	1,3	0,4	0,7	2,0	2,2	1,1	9,2
Группа 5	Число респондентов	3	1	11	13	12	6	53
	% от общего числа респондентов	0,7	0,2	2,5	2,9	2,7	1,3	11,9
Всего		71	10	46	77	110	90	447

Среди государственных служащих, занимающих должность из первой группы, 38,7% устроились на работу через предложение знакомых и родственников (табл. 168). Среди государственных служащих второй группы — 24,6% пришли на работу в данное подразделение по предложению коллег, с которыми работали до этого;

<sup>1</sup> Варианты ответов «Другое» на оба вопроса не включены в таблицу, но учтены в полях «Всего».

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 447.

Вопрос о способах устройства на работу предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

В строке «Всего» указано количество ответов.

<sup>2</sup> Группа 1: специалисты, специалисты-эксперты и ведущие специалисты. Группа 2: главные специалисты, ведущие и главные специалисты-эксперты. Группа 3: консультанты и референты. Группа 4: заместители начальников отделов. Группа 5: начальники отделов.

17,9% — по предложению знакомых или родственников; 14,5% — по предложению нового начальника. Среди государственных служащих третьей группы — 28,6% устроились на работу по предложению коллег, с которыми респондент работал ранее; 27,3% — по предложению нового начальника. Среди заместителей начальников отделов — 24,4% устроились на данную работу по предложению коллег, с которыми работали ранее; 22% — по предложению нового начальника. Среди начальников отделов — 25% пришли на данную должность по предложению нового начальника; 22,6% — по предложению коллег; 20,8% получили предложение после прохождения стажировки.

## ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ

### Содержание работы

Таблица 169

#### Определение содержания работы<sup>1</sup>

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Ваш руководитель ставит перед Вами задачи	52,4	56,5
Вы совместно с Вашим руководителем определяете задачи	34	36,7
Вы независимо от Вашего руководителя определяете для себя задачи	6,7	7,2
Нет ответа	7,4	
Вопрос: Каким образом, как правило, определяется содержание Вашей работы?		

Более чем для половины всех опрошенных государственных служащих содержание их работы определяется руководителем (табл. 169). Однако отметим, что 34% опрошенных определяют содержание своей работы совместно с руководителем.

Каким образом определяется содержание работы в разных типах подразделений?

<sup>1</sup> Вопрос предполагал один вариант ответа, однако несколько респондентов выбрали более одного ответа.

Таблица 170

Распределение респондентов по тому, как определяется содержание их работы, и по типу подразделения<sup>1</sup>

Подразделение		Как определяется содержание работы:			Всего
		руководитель ставит задачи	исполнитель определяет задачи совместно с руководителем	исполнитель определяет задачи независимо от руководителя	
Агентство	Число респондентов	83	63	20	164
	% от общего числа респондентов	19,4	14,7	4,7	38,3
Управление	Число респондентов	61	32	6	99
	% от общего числа респондентов	14,3	7,5	1,4	23,1
Департамент	Число респондентов	98	62	5	165
	% от общего числа респондентов	22,9	14,5	1,2	38,6
Всего		242	157	31	428

Во всех типах подразделений преобладают служащие, которым руководители определяют круг задач (табл. 170). Однако в агентствах такие служащие составляют 50,6% от всех работающих в агентствах, а в департаментах и управлениях данный показатель выше и составляет 59,4 и 61,6% (от числа работающих в подразделении) соответственно. В агентствах 12,2% респондентов независимо от своего руководителя определяют содержание работы, тогда как по выборке в целом этот показатель равен всего 7,2%. Среди тех, кто независимо от руководителя определяет содержание своей работы, преобладают служащие из агентств — 64,5%. Доля тех, кто совместно с руководителем определяет свои задачи, приблизительно одинакова в агентствах, управлениях и департаментах.

Оценим соотношение между должностью и тем, как определяется содержание работы служащего.

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 428. Вопрос о содержании работы предполагал один вариант ответа, однако несколько респондентов выбрали более одного ответа. В строке «Всего» указано количество ответов.

Таблица 171

Распределение респондентов по тому, как определяется содержание их работы, и по должности<sup>1</sup>

Должность <sup>2</sup>		Как определяется содержание работы:			Всего
		руководитель ставит задачи	исполнитель определяет задачи совместно с руководителем	исполнитель определяет задачи независимо от руководителя	
Группа 1	Число респондентов	41	24	10	75
	% от общего числа респондентов	9,8	5,7	2,4	17,9
Группа 2	Число респондентов	101	53	12	166
	% от общего числа респондентов	24,0	12,6	2,9	39,5
Группа 3	Число респондентов	47	23	2	72
	% от общего числа респондентов	11,2	5,5	0,5	17,1
Группа 4	Число респондентов	19	17	3	39
	% от общего числа респондентов	4,5	4,0	0,7	9,3
Группа 5	Число респондентов	20	27	1	48
	% от общего числа респондентов	4,8	6,4	0,2	11,4
Всего		240	152	30	420

Во всех группах должностей, кроме группы начальников, перед большинством респондентов задачи ставит руководитель, что вполне логично (табл. 171). Выше всего доля тех, кому задачи ставятся начальником, среди консультантов и референтов, она составляет 65,3% от общего числа респондентов данной группы. В каждой группе должностей, кроме начальников, количество респондентов распределяется по

<sup>1</sup> Вариант ответа «Другое» на вопрос про должность не включен в таблицу, но учтен в строке «Всего».

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 420.

Вопрос о содержании работы предполагал один вариант ответа, однако несколько респондентов выбрали более одного ответа.

В строке «Всего» указано количество ответов.

<sup>2</sup> Группа 1: специалисты, специалисты-эксперты и ведущие специалисты. Группа 2: главные специалисты, ведущие и главные специалисты-эксперты. Группа 3: консультанты и референты. Группа 4: заместители начальников отделов. Группа 5: начальники отделов.

убыванию от тех, задачи перед которыми ставит руководитель, до тех, которые определяют задачи независимо. Среди начальников отделов преобладают те, кто ставит перед собой задачи совместно с руководителем — 56,3%. Отметим, что всего один начальник отдела указал, что он независимо от руководителя определяет свою рабочую деятельность.

Таблица 172

**Распределение респондентов по тому, как организована их работа, и по продолжительности работы в агентстве/управлении/департаменте<sup>1</sup>**

Продолжительность работы в подразделении (в годах)		Как определяется содержание работы:			Всего
		руководитель ставит задачи	исполнитель определяет задачи совместно с руководителем	исполнитель определяет задачи независимо от руководителя	
<1	Число респондентов	33	10	2	45
	% от общего числа респондентов	7,7	2,3	0,5	10,5
1—10	Число респондентов	160	105	15	278
	% от общего числа респондентов	37,4	24,5	3,5	65,0
11—20	Число респондентов	38	20	8	66
	% от общего числа респондентов	8,9	4,7	1,9	15,4
21—30	Число респондентов	9	15	4	28
	% от общего числа респондентов	2,1	3,5	0,9	6,5
31—41	Число респондентов	2	7	2	11
	% от общего числа респондентов	0,5	1,6	0,5	2,6
Всего		242	157	31	428

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 428.

Вопрос о содержании работы предполагал один вариант ответа, однако несколько респондентов выбрали более одного ответа.

В строке «Всего» указано количество ответов.

Среди тех, кто проработал в подразделении меньше года, преобладают те, кому руководитель ставит задачи, — 73,3% (табл. 172). Также отметим, что среди тех, кто проработал в подразделении дольше 30 лет, преобладают те, кто совместно с руководителем определяет содержание работы, — 63,6%. Среди тех, кто проработал меньше 20 лет, только около трети респондентов вместе с руководителем определяют содержание работы. Также в группе, кто дольше всех проработал в подразделении, 18,2% респондентов независимо от руководителя определяют свои задачи, что намного выше, чем в среднем по выборке (7,2%).

## Способы выполнения заданий

Таблица 173

**Распространенность практики командной работы<sup>1</sup>**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Вы выполняете большую часть работы индивидуально	57,1	<b>61,1</b>
Вы выполняете большую часть работы совместно с другими сотрудниками из Вашего подразделения	28,1	<b>30,1</b>
Вы выполняете большую часть работы совместно с сотрудниками из других подразделений	8,2	<b>8,8</b>
Нет ответа	6,5	
Вопрос: Как организована Ваша работа?		

Более половины респондентов выполняют большую часть работы индивидуально (табл. 173). Оценим соотношение между тем, как организована работа, и типом подразделения (табл. 174), стажем работы в подразделении (табл. 175) и должностью (табл. 176).

- A. Государственный служащий большую часть работы выполняет индивидуально.
- B. Государственный служащий выполняет работу совместно с другими сотрудниками из своего подразделения.
- C. Государственный служащий выполняет работу совместно с сотрудниками из других подразделений.

<sup>1</sup> Вопрос предполагал один вариант ответа, однако несколько респондентов выбрали более одного ответа.

Таблица 174

Распределение респондентов по тому, как организована их работа,  
и по типу подразделения<sup>1</sup>

Подразделение		Как организована работа:			Всего
		А	В	С	
Агентство	Число респондентов	98	50	18	164
	% от общего числа респондентов	22,6	11,5	4,2	37,9
Управление	Число респондентов	66	23	10	99
	% от общего числа респондентов	15,2	5,3	2,3	22,9
Департамент	Число респондентов	101	58	11	170
	% от общего числа респондентов	23,3	13,4	2,5	39,3
Всего		265	131	39	433

Для всех типов подразделений характерно индивидуальное выполнение работы (табл. 174). В коллективную работу с сотрудниками из своего же подразделения вовлечены больше всего служащие из департаментов — 34,1% от общего числа служащих в департаментах. В коллективную работу с сотрудниками из других подразделений в большей степени вовлечены служащие из агентств — 11% от общего числа служащих в агентствах.

- А. Государственный служащий большую часть работы выполняет индивидуально.
- В. Государственный служащий выполняет работу совместно с другими сотрудниками из своего подразделения.
- С. Государственный служащий выполняет работу совместно с сотрудниками из других подразделений.

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 433.

Вопрос об организации работы предполагал один вариант ответа, однако несколько респондентов выбрали более одного ответа.

В строке «Всего» указано количество ответов.

Таблица 175

Распределение респондентов по тому, как организована их работа,  
и по продолжительности работы в агентстве/управлении/департаменте<sup>1</sup>

Продолжительность работы в подразделении (в годах)		Как организована работа:			Всего
		А	В	С	
<1	Число респондентов	28	14	2	44
	% от общего числа респондентов	6,5	3,2	0,5	10,2
1—10	Число респондентов	172	80	29	279
	% от общего числа респондентов	39,7	18,5	6,7	64,4
11—20	Число респондентов	39	24	5	68
	% от общего числа респондентов	9,0	5,5	1,2	15,7
21—30	Число респондентов	20	10	2	32
	% от общего числа респондентов	4,6	2,3	0,5	7,4
31—41	Число респондентов	6	3	1	10
	% от общего числа респондентов	1,4	0,7	0,2	2,3
Всего		265	131	39	433

Для всех выделенных групп по продолжительности работы в данном подразделении характерно преобладание индивидуальной работы — доля тех, кто выполняет работу индивидуально, в процентах от числа респондентов соответствующей категории, варьируется от 57,4 до 63,6% (табл. 175). Доля тех, кто большую часть работы выполняет совместно с сотрудниками из своего подразделения, выше всего среди работающих в подразделении от 11 до 20 лет; она составляет 35,3%.

- А. Государственный служащий большую часть работы выполняет индивидуально.
- В. Государственный служащий выполняет работу совместно с другими сотрудниками из своего подразделения.
- С. Государственный служащий выполняет работу совместно с сотрудниками из других подразделений.

<sup>1</sup> Вариант ответа «Другое» на вопрос про должность не включен в таблицу, но учтен в строке «Всего».

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 424.

Вопрос об организации работы предполагал один вариант ответа, однако несколько респондентов выбрали более одного ответа.

В строке «Всего» указано количество ответов.

Таблица 176

**Распределение респондентов по тому, как организована их работа,  
и по должности**

Должность <sup>1</sup>		Как организована работа:			Всего
		А	В	С	
Группа 1	Число респондентов	57	16	2	75
	% от общего числа респондентов	13,4	3,8	0,5	17,7
Группа 2	Число респондентов	103	42	21	166
	% от общего числа респондентов	24,3	9,9	5,0	39,2
Группа 3	Число респондентов	55	11	7	73
	% от общего числа респондентов	13,0	2,6	1,7	17,2
Группа 4	Число респондентов	23	15	1	39
	% от общего числа респондентов	5,4	3,5	0,2	9,2
Группа 5	Число респондентов	7	36	6	49
	% от общего числа респондентов	1,7	8,5	1,4	11,6
Всего		260	127	39	424

Доля выполняющих работу совместно с сотрудниками из своего подразделения выше всего у начальников отделов, она составляет 73,5% от общего числа начальников (табл. 176). А доля выполняющих большую часть работы индивидуально выше среди первой и третьей групп респондентов; она составляет 76 и 75,3% от общего числа респондентов в соответствующей группе.

### Передача заданий

Таблица 177

**Доля респондентов, поручающих/передающих другим сотрудникам часть  
своих заданий<sup>2</sup>**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших	Доля от сотрудников, передающих задания (174 человека)
Да, передаю тем, кто стоит ниже по служебной лестнице	20,8	21,1	55,1

<sup>1</sup> Группа 1: специалисты, специалисты-эксперты и ведущие специалисты. Группа 2: главные специалисты, ведущие и главные специалисты-эксперты. Группа 3: консультанты и референты. Группа 4: заместители начальников отделов. Группа 5: начальники отделов.

<sup>2</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших	Доля от сотрудников, передающих задания (174 человека)
Да, передаю тем, кто занимает аналогичную должность	19	19,3	50,6
Да, передаю тем, кто стоит вы- ше по служебной лестнице	3,7	3,7	9,8
Нет	60,8	61,8	
Нет ответа	1,5		
Вопрос: Бывают ли ситуации, когда Вы поручаете/передаете другим сотруд- никам часть заданий, которые даны Вам?			

Больше половины опрошенных сотрудников (61,8%) не поручают часть своих заданий другим сотрудникам (табл. 177). Если же сотрудник передает часть своих заданий, то почти с одинаковой вероятностью он передает тем сотрудникам, которые стоят ниже на служебной лестнице, (55,1%) и тем, кто занимает аналогичную должность (50,6%).

Таблица 178

### Формализация делегирования заданий

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Да	13,6	39,1
Нет	21,4	61,5
Нет ответа	65,2 <sup>1</sup>	
Вопрос: Фиксируются ли подобные поручения формальным образом?		

Респонденты, участвующие в делегировании заданий, как правило (табл. 178), не фиксируют передачу задания формально (61,5%).

Посмотрим, в каких случаях прибегают к формализации делегирования заданий.

<sup>1</sup> Часть респондентов ответила отрицательно на вопрос: бывают ли ситуации, когда Вы поручаете/передаете другим сотрудникам часть заданий, которые даны Вам, поэтому пропускала блок вопросов о формализации и контроле переданных заданий.

Таблица 179

Распределение респондентов по тому, передают ли они часть заданий, и по тому, фиксируются ли такие поручения формально<sup>1</sup>

Делегирование заданий:		Формализация		Всего
		Да	Нет	
тем, кто стоит ниже по служебной лестнице	Число респондентов	43	40	83
	% от общего числа респондентов	27,2	25,3	52,5
тем, кто занимает аналогичную должность	Число респондентов	56	29	85
	% от общего числа респондентов	35,4	18,4	53,8
тем, кто стоит выше по служебной лестнице	Число респондентов	12	3	15
	% от общего числа респондентов	7,6	1,9	9,5
нет делегирования	Число респондентов	3	0	3
	% от общего числа респондентов	1,9	0	1,9
Всего		95	63	158

Когда сотрудник передает задание стоящему ниже по служебной лестнице, это поручение фиксируется формально в 48,2% случаев, но когда он передает сотруднику, занимающему аналогичную должность, оно фиксируется формально только в 34,1% случаев, а если вышестоящему, то только в 20% случаев (табл. 179). Вывод: формализованные отношения преобладают во взаимодействиях с теми, кто стоит ниже по служебной лестнице.

Таблица 180

Контроль над выполнением поручений<sup>2</sup>

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Да, я контролирую процесс выполнения задания	16,9	44,1
Да, я контролирую результат выполнения задания	21,2	55,4
Нет, не контролирую	7,1	18,6

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 158.

Вопрос о делегировании предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

В столбце «Всего» указано количество ответов.

<sup>2</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Нет ответа	61,7 <sup>1</sup>	
Вопрос: Если Вы поручаете/передаете другим сотрудникам часть заданий, Вы контролируете их работу?		

Большинство респондентов, передающих часть заданий другим сотрудникам, контролируют их исполнение, причем результат выполнения задания чаще, чем процесс работы (табл. 180). 18,6% респондентов от числа ответивших на этот вопрос не контролируют выполнение задания.

Посмотрим, как соотносится то, кому делегируют, и то, что контролируют.

Таблица 181

Распределение респондентов по тому, передают ли они часть заданий, и по тому, контролируют ли они исполнителя<sup>2</sup>

Делегирование заданий:		Контроль			Всего
		Да, процесс	Да, результат	Нет	
тем, кто стоит ниже по служебной лестнице	Число респондентов	49	64	4	94
	% от общего числа респондентов	28,3	37,0	2,3	54,3
тем, кто занимает аналогичную должность	Число респондентов	29	42	30	87
	% от общего числа респондентов	16,8	24,3	17,3	50,3
тем, кто стоит выше по служебной лестнице	Число респондентов	5	13	2	16
	% от общего числа респондентов	2,9	7,5	1,2	9,2
нет делегирования	Число респондентов	0	2	2	4
	% от общего числа респондентов	0	1,2	1,2	2,3
Всего		75	98	32	173

<sup>1</sup> Часть респондентов ответила отрицательно на вопрос: бывают ли ситуации, когда Вы поручаете/передаете другим сотрудникам часть заданий, которые даны Вам, поэтому пропускала блок вопросов о формализации и контроле переданных заданий.

<sup>2</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 173. Оба вопроса предполагали возможность выбора нескольких вариантов ответа. В полях «Всего» указано количество ответов.

Независимо от того, кому сотрудники передают задание, большинство из них предпочитает контролировать результат его исполнения, а не процесс (табл. 181). Доля респондентов, которые не контролируют исполнителя, выше всего среди сотрудников, которые передают задания коллегам, занимающим аналогичную должность (34,5%).

### График работы

График работы респондентов<sup>1</sup>

Таблица 182

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Я нахожусь на рабочем месте в соответствии с рабочим графиком агентства/управления/департамента независимо от объема работы	21,4	22
Я прихожу раньше и/или ухожу позже, если работы много	73,2	74,9
Я прихожу позже и/или ухожу раньше, если работы мало	0,4	0,4
Время, когда я прихожу и ухожу, может отличаться от внутреннего распорядка агентства/управления/департамента, но не связано с объемом работы	3,0	3,1
Нет ответа	2,4	
Вопрос: Опишите свой график работы в агентстве/управлении/департаменте.		

Почти три четверти респондентов приходят раньше и уходят позже, если работы много (табл. 182).

Посмотрим, существуют ли различия в графике работы для разных типов подразделений.

- Государственный служащий находится на рабочем месте в соответствии с рабочим графиком.
- Государственный служащий приходит раньше и/или уходит позже, если работы много.
- Государственный служащий приходит позже и/или уходит раньше, если работы мало.
- Время, когда государственный служащий приходит и уходит, может отличаться от общего графика, но не связано с объемом работы.

<sup>1</sup> Вопрос предполагал один вариант ответа, однако несколько респондентов выбрали более одного ответа.

Таблица 183  
Распределение респондентов по типу подразделения и по графику работы  
в агентстве/управлении/департаменте<sup>1</sup>

График работы		Подразделение			Всего
		Агентство	Управление	Департамент	
А	Число респондентов	31	25	43	99
	% от общего числа респондентов	6,9	5,5	9,5	22,0
В	Число респондентов	133	71	134	338
	% от общего числа респондентов	29,5	15,7	29,7	74,9
С	Число респондентов	1	0	1	2
	% от общего числа респондентов	0,2	0	0,2	0,4
D	Число респондентов	6	5	3	14
	% от общего числа респондентов	1,3	1,1	0,7	3,1
Всего		171	101	179	451

Доля тех, кто находится на рабочем месте дольше официального графика работы подразделения, высока для всех типов подразделений (табл. 183): для агентств она составляет 77,8%, для управления — 70,3%, для департамента — 74,9%. Ниже всего доля тех, кто работает в соответствии с графиком, в агентствах — 18,1% от общего числа сотрудников агентств.

Есть ли различия в графике работы в зависимости от занимаемой должности?

Таблица 184

Распределение респондентов по графику работы и по должности<sup>2</sup>

Должность <sup>3</sup>		График работы				Всего
		А	В	С	Д	
Группа 1	Число респондентов	31	41	1	3	76
	% от общего числа респондентов	7,0	9,3	0,2	0,7	17,2

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 451. Вопрос о графике работы предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

<sup>2</sup> В столбце «Всего» указано количество ответов.

<sup>3</sup> Вариант ответа «Другое» на вопрос про должность не включен в таблицу, но учтен в строке «Всего».

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 441.

Вопрос о графике работы предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

В строке «Всего» указано количество ответов.

Группа 1: специалисты, специалисты-эксперты и ведущие специалисты. Группа 2: главные специалисты, ведущие и главные специалисты-эксперты. Группа 3: консультанты и референты. Группа 4: заместители начальников отделов. Группа 5: начальники отделов.

Должность		График работы				Всего
		А	В	С	Д	
Группа 2	Число респондентов	38	133	1	3	175
	% от общего числа респондентов	8,6	30,2	0,2	0,7	39,7
Группа 3	Число респондентов	15	58	0	4	76
	% от общего числа респондентов	3,4	13,2	0	0,9	17,2
Группа 4	Число респондентов	5	33	0	1	39
	% от общего числа респондентов	1,1	7,5	0	0,2	8,8
Группа 5	Число респондентов	3	50	0	1	54
	% от общего числа респондентов	0,7	11,3	0	0,2	12,2
Всего		97	329	2	14	441

Респонденты, занимающие более высокие должности, проводят на работе больше времени (т.е. выше доля тех, кто приходит раньше и уходит позже). Доля тех, кто находится на рабочем месте в соответствии с графиком ведомства, выше для респондентов из первой группы должностей — специалисты, специалисты-эксперты, ведущие специалисты — 40,8% от общего числа работников данной группы (табл. 184).

### Сверхурочная работа

Таблица 185

#### Распространенность практики выполнения части работы дома

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Да, часто	11,5	11,8
Иногда	51,3	52,5
Нет	34,8	35,7
Нет ответа	2,4	
Вопрос: Приходится ли Вам брать работу на дом?		

Брать работу домой не является широко распространенной практикой в органах исполнительной власти Красноярска — только 11,5% опрошенных государственных служащих отметили: им приходится часто брать работу на дом (табл. 185).

Таблица 186

#### Распространенность практики решения рабочих вопросов по телефону в нерабочее время

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Да, часто	24,0	24,3
Редко	57,8	58,4
Нет	16,5	16,7
Нет ответа	1,1	
Вопрос: Звонят ли Вам коллеги по рабочим вопросам в нерабочее время?		

Большинству респондентов коллеги по рабочим вопросам в нерабочее время звонят редко (табл. 186).

Таблица 187

#### Выполнение обязанностей респондента во время его отпуска<sup>1</sup>

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Сотрудник, которого назначает Ваш руководитель	57,1	58,1
Сотрудник, которому Вы поручаете выполнение своих обязанностей	14,1	14,3
Сотрудник, которого Вы просите выполнять Вашу работу	5,1	5,1
Никто, Вы доделываете работу сами по возвращении из отпуска	14,1	14,3
Никто, Вы работаете во время отпуска	3,3	3,3
Вы не знаете, кто выполняет Вашу работу в это время	4,8	4,8
Нет ответа	1,5	
Вопрос: Когда Вы уходите в отпуск, кто обычно выполняет Вашу работу?		

Мы уже отмечали: для подавляющего большинства сотрудников содержание работы определяется руководителем. Здесь мы тоже получаем, что для большинства респондентов руководитель назначает сотрудника, который будет выполнять их работу, пока они находятся в отпуске (табл. 187).

Посмотрим, как соотносится то, кто выполняет работу респондента во время отпуска, и то, какую должность он занимает.

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

- A. Обязанности государственного служащего во время отпуска выполняет сотрудник, которого назначает его руководитель.
- B. Обязанности государственного служащего во время отпуска выполняет сотрудник, которому он сам поручает выполнение своих обязанностей.
- C. Обязанности государственного служащего во время отпуска выполняет сотрудник, которого он просит выполнять свою работу.
- D. Государственный служащий доделывает работу сам по возвращении из отпуска.
- E. Государственный служащий работает во время отпуска.
- F. Государственный служащий не знает, кто выполняет его работу в это время.

Таблица 188

**Распределение респондентов по тому, как определяются их заместители на время отпуска, и по должности<sup>1</sup>**

Должность <sup>2</sup>		Когда исполнитель уходит в отпуск, кто обычно выполняет его работу?						Всего
		A	B	C	D	E	F	
Группа 1	Число респондентов	53	2	2	13	1	5	76
	% от общего числа респондентов	12,0	0,5	0,5	2,9	0,2	1,1	17,2
Группа 2	Число респондентов	107	11	13	27	11	6	175
	% от общего числа респондентов	24,2	2,5	2,9	6,1	2,5	1,4	39,5
Группа 3	Число респондентов	54	3	3	11	2	4	77
	% от общего числа респондентов	12,2	0,7	0,7	2,5	0,5	0,9	17,4
Группа 4	Число респондентов	24	6	3	7	0	1	41
	% от общего числа респондентов	5,4	1,4	0,7	1,6	0	0,2	9,3
Группа 5	Число респондентов	12	37	1	1	1	1	53
	% от общего числа респондентов	2,7	8,4	0,2	0,2	0,2	0,2	12
Всего		261	62	23	63	15	19	443

<sup>1</sup> Вариант ответа «Другое» на вопрос про должность не включен в таблицу, но учтен в строке «Всего».

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 443.

Вопрос об отпуске предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

В строке «Всего» указано количество ответов.

<sup>2</sup> Группа 1: специалисты, специалисты-эксперты и ведущие специалисты. Группа 2: главные специалисты, ведущие и главные специалисты-эксперты. Группа 3: консультанты и референты. Группа 4: заместители начальников отделов. Группа 5: начальники отделов.

Большая часть начальников, которые уходят в отпуск (69,8% от общего числа начальников), сами поручают выполнение своих обязанностей другим сотрудникам (табл. 188). И из всех, кто сам перепоручает свои обязанности сотрудникам, начальники составляют 59,7%. В первых четырех группах должностей преобладают сотрудники, за которых руководитель решает, кто будет выполнять их работу, пока они в отпуске. Однако отметим, что для этих же групп характерно доделывать работу самостоятельно по возвращении из отпуска. Это можно объяснить тем, что сотрудники выполняют не очень срочную работу, которая не нуждается в немедленном выполнении, или они могут уйти в отпуск, только когда нет срочной работы. Также отметим, что работать в отпуске не принято. Это вполне согласуется с тем, что большинство сотрудников не берет работу на дом.

Таблица 189

**Выполнение обязанностей респондента во время его болезни<sup>1</sup>**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Сотрудник, которого назначает Ваш руководитель	58,4	59,2
Сотрудник, которому Вы поручаете выполнение Ваших обязанностей	11,9	12,1
Сотрудник, которого Вы просите выполнять Вашу работу	6,5	6,6
Никто, Вы доделываете работу сами, когда выходите на работу	15,2	15,4
Никто, во время болезни Вы продолжаете выполнять работу	5,6	5,7
Вы не знаете, кто выполняет Вашу работу в это время	5,2	5,3
Нет ответа	1,3	
Вопрос: Если Вы заболели, то кто выполняет Вашу работу?		

Как и в случае с отпуском, для большинства сотрудников руководитель назначает, кто будет выполнять работу заболевшего сотрудника (табл. 189).

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

**МОТИВАЦИЯ И КОНТРОЛЬ****Мотивация****Поощрение добросовестной работы<sup>1</sup>**

Таблица 190

	<b>В % от общего числа респондентов</b>	<b>В % от ответивших</b>
Формальное поощрение со стороны сотрудников, занимающих руководящие посты в подразделении (премия, награждение почетной грамотой)	16	<b>36,8</b>
Возможность повышения по служебной лестнице	12,3	<b>28,4</b>
Признание успехов сотрудника руководителем (руководитель начинает больше ценить сотрудника)	20,8	<b>47,3</b>
Высокая оценка работы сотрудника его коллегами	11,7	<b>26,9</b>
Другое	3,5	<b>8</b>
Нет ответа	55,6%	
Вопрос: Какие поощрения в большей степени обеспечивают добросовестную работу сотрудников в Вашем подразделении?		

Респонденты полагают, что в большей степени добросовестную работу сотрудников обеспечивает признание руководителя (47,3% от числа ответивших на данный вопрос). 26,9% ответивших на данный вопрос отметили: им важна оценка коллег. Те, кто выбирал вариант ответа «Другое», отмечали: добросовестную работу сотрудников обеспечивают чувство долга и ответственности, честь работать в данном месте (табл. 190).

**Санкции****Санкции за недобросовестную работу<sup>2</sup>**

Таблица 191

	<b>В % от общего числа респондентов</b>	<b>В % от ответивших</b>
Возможность применения дисциплинарного взыскания	10,8	<b>23</b>

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

<sup>2</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

	<b>В % от общего числа респондентов</b>	<b>В % от ответивших</b>
Возможность осуждения со стороны руководителя	24,7	<b>52,5</b>
Возможность осуждения со стороны остальных сотрудников отдела (кроме руководителя)	4,1	<b>8,8</b>
Другое	8,7	<b>18,4</b>
Нет ответа	53,0	
Вопрос: За счет чего в первую очередь обеспечивается жесткая дисциплина в Вашем отделе?		

С точки зрения сотрудников органов исполнительной власти Красноярского края, жесткая дисциплина также обеспечивается руководителем (табл. 191): в первую очередь за счет осуждения с его стороны (52,5% от числа ответивших на данный вопрос). Среди тех, кто выбрал вариант ответа «Другое», отметим ответы: самодисциплина и ответственность.

Существует небольшая доля сотрудников, для которых не требуются механизмы дополнительного принуждения. Но эта доля слишком мала, чтобы ее учитывать при выработке стимулирующих схем.

Таблица 192

**Санкции за систематическое невыполнение поручений<sup>1</sup>**

	<b>В % от общего числа респондентов</b>	<b>В % от ответивших</b>
Руководитель делает выговор такому сотруднику	48,7	<b>49,8</b>
Коллеги осуждают такого сотрудника	25,8	<b>26,3</b>
Такой сотрудник не получает премии	33,1	<b>33,8</b>
Такой сотрудник не получает продвижения по служебной лестнице	18,2	<b>18,6</b>
Такого сотрудника переводят на другую работу	12,6	<b>12,8</b>
С таким сотрудником расторгают служебный контракт	19,0	<b>19,5</b>
Ничего не происходит	13,9	<b>14,2</b>
Другое	5	<b>5,1</b>
Нет ответа	2,2	
Вопрос: Представьте себе ситуацию, когда сотрудник отдела систематически не выполняет порученные ему задания. Что происходит в такой ситуации?		

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

По всей видимости, в органах исполнительной власти Красноярска используются различные механизмы борьбы с недобросовестным поведением сотрудников (табл. 192). Чаще всего респонденты называли такой механизм, как выговор (49,8% из числа ответивших на вопрос). Отметим, что преобладают формальные механизмы наказаний (84,7% от числа ответивших), такие как лишение премии, отсутствие продвижения по служебной лестнице, перевод на другую работу и расторжение контракта. При этом среди тех, кто выбрал вариант ответа «Другое», 2,5% ответивших на данный вопрос респондентов отметили: ситуаций систематического невыполнения заданий в их отделе никогда не возникало.

- А. Руководитель делает выговор сотруднику, который не выполняет поручения.
- В. Коллеги осуждают сотрудника, который не выполняет поручения. Сотрудник, который не выполняет поручения, не получает премии.
- С. Сотрудник, который не выполняет поручения, не получает продвижения по службе.
- Е. Сотрудника, который не выполняет поручения, переводят на другую работу.
- Г. С сотрудником, который не выполняет поручения, расторгают служебный контракт.
- Д. Другое.
- Е. С сотрудником, который не выполняет поручения, ничего не происходит.

Таблица 193

**Распределение респондентов по тому, что происходит в ситуации, когда сотрудники не выполняют свои обязанности, и по должности<sup>1</sup>**

Должность <sup>2</sup>		Санкции							Всего
		А	В	С	Д	Е	Г	Д	
Группа 1	Число респондентов	42	22	24	10	10	13	15	76
	% от общего числа респондентов	9,5	5	5,4	2,3	2,3	2,9	3,4	17,2

<sup>1</sup> Варианты ответа «Другое» на оба вопроса не включены в таблицу, но учтены в строке «Всего».

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 441.

Вопрос о санкциях предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

В строке «Всего» указано количество ответов.

<sup>2</sup> Группа 1: специалисты, специалисты-эксперты и ведущие специалисты. Группа 2: главные специалисты, ведущие и главные специалисты-эксперты. Группа 3: консультанты и референты. Группа 4: заместители начальников отделов. Группа 5: начальники отделов.

Должность		Санкции							Всего
		А	В	С	Д	Е	Г	Д	
Группа 2	Число респондентов	87	49	52	30	28	35	24	175
	% от общего числа респондентов	19,7	11,1	11,8	6,8	6,3	7,9	5,4	39,7
Группа 3	Число респондентов	40	16	21	17	10	17	8	76
	% от общего числа респондентов	9,1	3,6	4,8	3,9	2,3	3,9	1,8	17,2
Группа 4	Число респондентов	18	11	13	8	4	5	8	40
	% от общего числа респондентов	4,1	2,5	2,9	1,8	0,9	1,1	1,8	9,1
Группа 5	Число респондентов	21	11	31	12	3	11	3	52
	% от общего числа респондентов	4,8	2,5	7	2,7	0,7	2,5	0,7	11,8
Всего		221	116	149	81	57	85	61	441

В первых четырех должностных группах большинство считает наиболее вероятной санкцией за невыполнение заданий — выговор руководителя (табл. 193). Однако большинство начальников считают, что сотрудник, который не выполняет задания, не получит премии.

## Инициатива

Частота проявления инициативы

Таблица 194

**Частота проявления инициативы**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Часто	22,9	23,3
Иногда	61,3	62,2
Редко	11,9	12,1
Никогда	2,4	2,4
Нет ответа	1,5	

Вопрос: Как часто возникают ситуации, когда Вы проявляете инициативу в рабочих вопросах (например, предлагаете другой способ выполнения работы или берете на себя дополнительные обязательства)?

Проявление инициативы среди респондентов достаточно распространено (табл. 194): 85,5% от числа ответивших на этот вопрос респондентов часто или иногда проявляют инициативу в рабочих вопросах.

Таблица 195

**Распределение респондентов по тому, как часто они проявляют инициативу, и по должности<sup>1</sup>**

Должность <sup>2</sup>		Как часто возникают ситуации, когда Вы проявляете инициативу в рабочих вопросах?				Всего
		Часто	Иногда	Редко	Никогда	
Группа 1	Число респондентов	6	55	12	4	77
	% от общего числа респондентов	1,4	12,4	2,7	0,9	17,3
Группа 2	Число респондентов	33	113	28	4	178
	% от общего числа респондентов	7,4	25,5	6,3	0,9	40,1
Группа 3	Число респондентов	16	48	10	2	76
	% от общего числа респондентов	3,6	10,8	2,3	0,5	17,1
Группа 4	Число респондентов	19	18	3	0	40
	% от общего числа респондентов	4,3	4,1	0,7	0	9,0
Группа 5	Число респондентов	23	27	1	0	51
	% от общего числа респондентов	5,2	6,1	0,2	0	11,5
Всего		103	276	55	10	444

Среди респондентов, занимающих более высокие должности, выше доля сотрудников, часто проявляющих инициативу. Среди начальников 98% проявляют инициативу часто и иногда; среди заместителей начальников — 92,5%; среди третьей группы должностей — 84,3%; среди второй группы должностей — 82%; среди первой группы должностей — 79,2% (табл. 195).

<sup>1</sup> Вариант ответа «Другое» на вопрос про должность не включен в таблицу, но учтен в строке «Всего».

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 444.

<sup>2</sup> Группа 1: специалисты, специалисты-эксперты и ведущие специалисты. Группа 2: главные специалисты, ведущие и главные специалисты-эксперты. Группа 3: консультанты и референты. Группа 4: заместители начальников отделов. Группа 5: начальники отделов.

### Поощрение инициативы

Таблица 196

#### Варианты поощрения инициативы<sup>1</sup>

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Да, Вашим руководителем, материально (выплата поощрения)	12,6	12,7%
Да, Вашим руководителем, нематериально (объявление благодарности)	15,2	15,4%
Да, другими сотрудниками отдела	5,8	5,9%
Нет	30,5	30,9%
Затрудняюсь ответить	36,4	36,8%
Другое	3,2	3,3%
Нет ответа	1,3	
Вопрос: Поощряется ли проявление инициативы каким-либо образом?		

Респонденты либо считают, что инициатива не поощряется (30,9% от числа респондентов, ответивших на данный вопрос), либо вообще затрудняются ответить на данный вопрос (36,8% от числа респондентов, ответивших на данный вопрос). А 0,8% респондентов записали в графе «Другое», что инициатива наказуема (табл. 196).

### Продвижение по служебной лестнице

Таблица 197

#### Факторы, влияющие на продвижение по службе<sup>2</sup>

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Качеством выполняемой работы	26,6	30,2
Объемом выполняемых обязательств	3,2	3,7
Успешностью работы подразделения в целом	10,6	12,1
Хорошими отношениями с сотрудниками, занимающими руководящие должности	17,1	19,4
Общим стажем работы в департаменте	3,2	3,7

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

<sup>2</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

	<b>В % от общего числа респондентов</b>	<b>В % от ответивших</b>
Затрудняюсь ответить	27,1	<b>30,7</b>
Нет ответа	12	
Вопрос: Как Вы считаете, чем в первую очередь определяется продвижение сотрудника по служебной лестнице в Вашем агентстве/управлении/департаменте?		

Почти треть ответивших (30,7%) затрудняется сказать, чем определяется продвижение сотрудника по служебной лестнице (табл. 197), чуть меньшее число ответивших считают, что карьерный рост обеспечивается качеством выполняемой работы (30,2%) и хорошими отношениями с сотрудниками, занимающими руководящие должности (19,4%).

Таблица 198

#### Распределение респондентов по тому, как часто они проявляют инициативу, и по способам поощрения инициативности<sup>1</sup>

Поощрение инициативы		Инициативность		Всего
		Иногда	Часто	
Инициатива поощряется нематериально	Число респондентов	35	25	63
	% от общего числа респондентов	7,7	5,5	13,9
Инициатива поощряется материально	Число респондентов	21	18	43
	% от общего числа респондентов	4,6	4	9,5
Инициатива поощряется коллегами	Число респондентов	13	10	26
	% от общего числа респондентов	2,9	2,2	5,8
Всего	Число респондентов	281	104	452

Большинство тех, кто проявляет инициативу, считают, что она никак не поощряется: 26 и 30,6% респондентов проявляют инициативу часто и иногда соответственно, несмотря на то, что она не поощряется (табл. 198).

<sup>1</sup> Варианты ответов «Другое», «Не поощряется», «Затрудняюсь ответить» для вопроса о поощрении инициативы и варианты ответов «Редко» и «Никогда» для вопроса об инициативе не включены в таблицу, но учтены в полях «Всего».

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 452.

Вопрос о поощрении инициативы предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

В столбце «Всего» указано количество ответов.

Таблица 199

#### Зависимость продвижения сотрудника по служебной лестнице от успехов коллег, работающих с ним в одном отделе

	<b>В % от общего числа респондентов</b>	<b>В % от ответивших</b>
Да, достаточно сильно зависит	13,6	<b>13,8</b>
Да, зависит, но не очень сильно	23,2	<b>23,4</b>
Нет, не зависит	37,7	<b>38</b>
Затрудняюсь ответить	24,2	<b>24,5</b>
Нет ответа	0,9	
Вопрос: Как Вам кажется, зависит ли продвижение сотрудника по служебной лестнице от успехов коллег, работающих с ним в одном отделе?		

Большинство считает, что их карьерный рост не зависит от успехов коллег, работающих в том же отделе (табл. 199).

Таблица 200

#### Оценка респондентами влияния руководителя на их служебный рост

	<b>В % от общего числа респондентов</b>	<b>В % от ответивших</b>
Я считаю, что мой руководитель играет большую роль в моем продвижении по службе	58,2	<b>59,4</b>
Я считаю, что роль руководителя в моем продвижении не столь значительна	6,5	<b>6,6</b>
Я считаю, что руководитель никак не влияет на мое продвижение по служебной лестнице	6,3	<b>6,4</b>
Мой стаж работы не достаточен для того, чтобы ответить на этот вопрос	8,7	<b>8,8</b>
Затрудняюсь ответить	18,2	<b>18,6</b>
Нет ответа	1,9	
Вопрос: Как Вы считаете, в какой степени Ваше продвижение по службе зависит от Вашего руководителя?		

Большинство респондентов считают, что руководитель играет большую роль в продвижении сотрудника по службе (табл. 200).

**Обязанности руководителя**

Таблица 201

**Обязанности руководителя с точки зрения его подчиненных<sup>1</sup>**

	<b>В % от общего числа респондентов</b>	<b>В % от ответивших</b>
Определять объем работ подчиненных	77,3	<b>77,9</b>
Следить за выполнением подчиненными своих обязанностей	66,7	<b>67,2</b>
Определять уровень надбавок и величину премий подчиненных по итогам их работы за отчетный период	62,3	<b>62,9</b>
Способствовать продвижению своих подчиненных по служебной лестнице	46,5	<b>46,9</b>
Затрудняюсь ответить	7,8	<b>7,9</b>
Нет ответа	0,9	
Вопрос: В соответствии со своими обязанностями руководитель должен...		

Ранее мы отмечали: большинство сотрудников считают, что роль руководителя в повышении по служебной лестнице велика, и для большинства характерно то, что задачи ставит руководитель. В ответах на данный вопрос мы получили еще одно подтверждение этим фактам: 77,9% ответивших на вопрос респондентов считают, что основная обязанность руководителя — определять объем работ подчиненных, а 46,9% — что руководитель обязан способствовать продвижению своих подчиненных по служебной лестнице (табл. 201). Помимо этого респонденты также предлагали такие варианты, как «следить за эмоциональным фоном в коллективе» и «создавать благоприятный психологический климат».

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

**ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ  
СОТРУДНИКАМИ****Затруднения при выполнении работы**

Таблица 202

**Способы преодоления затруднений по службе<sup>1</sup>**

	<b>В % от общего числа респондентов</b>	<b>В % от ответивших</b>
Советуетесь с тем, кто дал Вам поручение или задание, как лучше поступить	60	<b>63,2</b>
Обращаетесь за советом к сотруднику, который хорошо разбирается в этом вопросе	26,4	<b>27,9</b>
Обращаетесь за советом к сотруднику, с которым у Вас хорошие отношения	1,1	<b>1,1</b>
Пытаетесь справиться с затруднением самостоятельно	8,2	<b>8,7</b>
Нет ответа	5,2	
Вопрос: Если у Вас возникает затруднение при выполнении работы, как Вы обычно поступаете?		

Большинство служащих при возникновении затруднений советуются с тем, кто дал задание, однако отметим, что 27,9% респондентов, ответивших на данный вопрос, обращаются за советом к тому, кто лучше в этом разбирается (табл. 202).

Посмотрим, к кому обратятся за помощью те, кто ориентируется на формальное поощрение со стороны руководителей.

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

Таблица 203

**Распределение респондентов по тому, важно ли для них формальное поощрение со стороны руководителя, и по тому, к кому они обращаются в случае затруднений<sup>1</sup>**

Если возникает затруднение, Вы		Формальное поощрение со стороны руководителей	Всего
		Важно	
советуетесь с тем, кто дал Вам поручение	Число респондентов	46	129
	% от общего числа респондентов	23,4	65,5
обращаетесь к тому, кто хорошо разбирается в этом вопросе	Число респондентов	19	51
	% от общего числа респондентов	9,6	25,9
обращаетесь к тому, с кем хорошие отношения	Число респондентов	0	1
	% от общего числа респондентов	0	0,5
пытаетесь справиться самостоятельно	Число респондентов	6	17
	% от общего числа респондентов	3,0	8,6
Всего		71	197

64,8% тех респондентов, которые считают, что формальное поощрение обеспечивает добросовестную работу, пойдут за советом к тем, кто дал поручение, при возникновении трудностей и только 26,8% из них обратятся к тому, кто хорошо разбирается в этом вопросе (табл. 203).

### Структура взаимодействия

Таблица 204

**Распределение заданий: сотрудники, которые могут дать поручение респонденту**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Один (стоит выше Вас по служебной лестнице)	24	24,8
Несколько (стоят выше Вас по служебной лестнице)	60	61,7
Несколько (стоят как выше, так и ниже Вас по служебной лестнице)	5,2	5,4
Любой сотрудник Вашего отдела	5,0	5,1

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 197.

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Никто	3,0	3,1
Нет ответа	2,8	
Вопрос: Сколько сотрудников могут дать Вам поручение?		

Большинству респондентов могут дать поручение несколько сотрудников, которые стоят выше них по служебной лестнице (табл. 204).

Таблица 205

**Распределение заданий: сотрудники, которым респондент может дать поручение<sup>1</sup>**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Одному (стоит ниже Вас по служебной лестнице)	5,2	5,4
Нескольким (стоят ниже Вас по служебной лестнице)	19,5	20,2
Нескольким (стоят как ниже, так и выше Вас по служебной лестнице)	8,7	9,0
Любому сотруднику Вашего отдела	13,6	14,2
Никому	50,0	51,9
Нет ответа	3,5	
Вопрос: Скольким сотрудникам Вы можете дать поручение?		

Большинство сотрудников никому не могут дать поручение (табл. 205).

### Взаимопомощь

*Выполнение дополнительной работы*

Таблица 206

**Обращение коллег с просьбами о выполнении дополнительной работы**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Да	66,0	66,9
Нет	32,7	33,1

<sup>1</sup> Вопрос предполагал один вариант ответа, однако несколько респондентов выбрали более одного ответа.

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Нет ответа	1,3	
Вопрос: Получаете ли Вы просьбы о выполнении дополнительной работы?		

66,9% респондентов, ответивших на данный вопрос, получают просьбы о выполнении дополнительной работы (табл. 206).

Таблица 207

#### Положение сотрудника, обращающегося с просьбами сделать дополнительную работу<sup>1</sup>

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Сотрудника из Вашего отдела, стоящего выше Вас по служебной лестнице	53	81,4
Сотрудника из Вашего отдела, занимающего такую же должность, как и Вы	17,3	26,6
Сотрудника из Вашего отдела, стоящего ниже Вас по служебной лестнице	4,1	6,3
Сотрудника из другого отдела, стоящего выше Вас по служебной лестнице	14,3	21,9
Сотрудника из другого отдела, занимающего такую же должность, как и Вы	10,6	16,3
Сотрудника из другого отдела, стоящего ниже Вас по служебной лестнице	1,3	2,0
Нет ответа	34,8	
Вопрос: От кого Вы чаще получаете просьбы сделать дополнительную работу?		

Чаще всего просьба о выполнении дополнительной работы поступает от сотрудника, стоящего выше по служебной лестнице (табл. 207). Многие отметили в поле «Другое», что чаще всего получают подобные просьбы от начальника отдела, от руководителя.

Таблица 208

#### Распределение респондентов по готовности выполнить просьбы коллег<sup>2</sup>

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Почти всегда соглашаюсь	43,3	65,6
Достаточно часто соглашаюсь	19,5	29,5

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

<sup>2</sup> Вопрос предполагал один вариант ответа, однако несколько респондентов выбрали более одного ответа.

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Редко соглашаюсь	3	4,6
Почти никогда	0,2	0,3
Нет ответа	34	
Вопрос: Как часто Вы соглашаетесь выполнить дополнительную работу?		

Более чем в половине случаев респонденты соглашаются выполнить дополнительную работу (табл. 208).

Таблица 209

#### Характеристика сотрудника, обращающегося с просьбами сделать дополнительную работу<sup>1</sup>

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Это сотрудник:		
с которым у Вас сложились хорошие отношения	16,2	24,5
у которого аналогичные полномочия (схожий круг задач)	27,5	41,5
который обычно помогает Вам	9,3	14,1
от которого Вы рассчитываете получить ответную помощь	4,8	7,2
у которого много работы	18,4	27,8
который недавно начал работать в Вашем отделе	3,9	5,9
который не справляется с поставленной задачей	4,5	6,9
который уходит в отпуск	20,3	30,7
который увольняется с данной должности	1,3	2,0
Другое	13,0	19,6
Нет ответа	33,8 <sup>2</sup>	
Вопрос: Опишите сотрудника, от которого Вы обычно получаете просьбы сделать дополнительную работу.		

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

<sup>2</sup> Часть респондентов ответила отрицательно на вопрос: получаете ли Вы просьбы о выполнении дополнительной работы, поэтому пропускала блок вопросов о дополнительной работе. Однако несколько человек все равно дали ответ на данный вопрос, хотя должны были его пропустить.

Чаще всего просьбы о выполнении дополнительной работы поступают от сотрудников, у которых аналогичные полномочия или у которых много работы (табл. 209). В поле «Другое» многие отмечают: чаще всего получают подобные просьбы от руководителя.

Таблица 210

**Взаимосвязь между готовностью выполнить просьбу и положением сотрудника, который просит о помощи<sup>1</sup>**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Сотрудника из Вашего отдела, стоящего выше Вас по служебной лестнице	55	83,8
Сотрудника из Вашего отдела, занимающего такую же должность, как и Вы	22,9	35,1
Сотрудника из Вашего отдела, стоящего ниже Вас по служебной лестнице	11	16,9
Сотрудника из другого отдела, стоящего выше Вас по служебной лестнице	12,3	18,9
Сотрудника из другого отдела, занимающего такую же должность, как и Вы	6,7	10,3
Сотрудника из другого отдела, стоящего ниже Вас по служебной лестнице	0,6	1,0
Я почти никогда не соглашаюсь на дополнительную работу	1,7	2,6
Нет ответа	34,6 <sup>2</sup>	
Вопрос: На чьи просьбы выполнить дополнительную работу Вы согласитесь в первую очередь?		

Большинство государственных служащих готовы согласиться на просьбу выполнить дополнительную работу, если эта просьба исходит от сотрудника, который стоит выше них по служебной лестнице (табл. 210).

Таблица 211

**Взаимосвязь между готовностью выполнить просьбу и характеристиками сотрудника, который просит о помощи<sup>3</sup>**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Это сотрудник:		
с которым сложились хорошие отношения	26,2	41,6

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

<sup>2</sup> Часть респондентов ответила отрицательно на вопрос: получаете ли Вы просьбы о выполнении дополнительной работы, поэтому пропускала блок вопросов о дополнительной работе.

<sup>3</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
у которого аналогичные полномочия (схожий круг задач)	24,9	39,5
который обычно помогает Вам	13	20,6
от которого Вы рассчитываете получить ответную помощь	6,5	10,3
у которого много работы	20,3	32,3
который недавно начал работать в Вашем отделе	6,7	10,7
который не справляется с поставленной задачей	5,2	8,2
который уходит в отпуск	15,6	24,7
который увольняется с данной должности	1,1	1,7
Другое	7,1	11,4
Нет ответа	37 <sup>1</sup>	
Вопрос: Опишите сотрудника, на просьбы которого выполнить дополнительную работу Вы согласитесь в первую очередь?		

В первую очередь респонденты соглашаются выполнять дополнительную работу по просьбе сотрудников, с которыми сложились хорошие отношения (табл. 211). Однако в поле «Другое» респонденты также отмечали, что они готовы согласиться на дополнительную работу по просьбе руководителя.

Таблица 212

**Положение сотрудника, к которому респонденты обращаются с просьбами сделать дополнительную работу<sup>2</sup>**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Сотрудника из Вашего отдела, стоящего выше Вас по служебной лестнице	7,1	7,3
Сотрудника из Вашего отдела, занимающего такую же должность, как Вы	28,6	29,1
Сотрудника из Вашего отдела, стоящего ниже Вас по служебной лестнице	23,4	23,8
Сотрудника из другого отдела, стоящего выше Вас по служебной лестнице	1,7	1,8
Сотрудника из другого отдела, занимающего такую же должность, как Вы	7,4	7,5

<sup>1</sup> Часть респондентов ответила отрицательно на вопрос: получаете ли Вы просьбы о выполнении дополнительной работы, поэтому пропускала блок вопросов о дополнительной работе.

<sup>2</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Сотрудника из другого отдела, стоящего ниже Вас по служебной лестнице	1,5	1,5
Никого не прошу	51,5	52,4
Нет ответа	1,7	
Вопрос: Кого Вы обычно просите сделать дополнительную работу?		

Большинство респондентов предпочитают никого не просить сделать дополнительную работу (табл. 212). Если они все-таки кого-то просят, то, как правило, сотрудника, который либо занимает аналогичную должность (29,1% от ответивших на данный вопрос), либо занимает более низкую должность (23,8% от ответивших на данный вопрос).

Таблица 213

#### Характеристика сотрудника, к которому респонденты обращаются с просьбами сделать дополнительную работу<sup>1</sup>

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Это сотрудник:		
с которым сложились хорошие отношения	15,6	33,3
у которого аналогичные полномочия (схожий круг задач)	28,4	60,4
которому обычно помогаю я	7,6	16,1
у которого не много работы	9,7	20,8
который недавно начал работать в Вашем отделе	0,4	0,9
у которого есть опыт выполнения аналогичных заданий	18,8	40,1
который пришел из отпуска	0,9	1,8
Нет ответа	53 <sup>2</sup>	
Вопрос: Опишите сотрудника, которого Вы обычно просите сделать дополнительную работу.		

Чаще всего респонденты просят выполнить дополнительную работу тех сотрудников, у которых есть опыт выполнения аналогичных заданий, или у которых аналогичные полномочия (табл. 213).

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

<sup>2</sup> Часть респондентов на вопрос: кого Вы обычно просите сделать дополнительную работу, ответила «никого не прошу», поэтому пропускала блок вопросов о дополнительной работе. Однако несколько человек все равно дали ответ на данный вопрос, хотя должны были его пропустить.

#### Характеристика отношений взаимопомощи в отделе

Таблица 214

#### Ситуации, в которых респонденты обычно обращаются к коллегам с просьбами о помощи<sup>1</sup>

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Не успеваете сделать основную работу	8,9	19,1
Слишком много разных дел, высокая общая нагрузка	22,3	47,9
Сложное задание, которое трудно сделать самому	15,8	34,0
Задание, которое не хочется выполнять самому	0,2	0,5
Нет ответа	53,5 <sup>2</sup>	
Вопрос: В каких случаях Вы, как правило, просите о помощи по работе?		

Почти в половине случаев респондент просит о помощи по работе в ситуации, когда у него слишком много разных дел (табл. 214). 34% ответивших на вопрос просят о помощи, когда сталкиваются со сложным заданием, которое не могут сделать самостоятельно.

Таблица 215

#### Готовность оказать помощь коллегам

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Почти всегда	29,2	61,6
Достаточно часто	14,9	31,5
Редко	2,6	5,5
Почти никогда	0,4	0,9
Нет ответа	52,6 <sup>3</sup>	
Вопрос: Как часто Вам идут навстречу, когда Вы просите о помощи по работе?		

Большинство респондентов отмечают, что им готовы идти навстречу почти всегда, когда они об этом просят (табл. 215).

<sup>1</sup> Вопрос предполагал один вариант ответа, однако несколько респондентов выбрали более одного ответа.

<sup>2</sup> Часть респондентов на вопрос: кого Вы обычно просите сделать дополнительную работу, ответила «никого не прошу», поэтому пропускала блок вопросов о дополнительной работе.

<sup>3</sup> Часть респондентов на вопрос: кого Вы обычно просите сделать дополнительную работу, ответила «никого не прошу», поэтому пропускала блок вопросов о дополнительной работе. Однако несколько человек все равно дали ответ на данный вопрос, хотя должны были его пропустить.

Таблица 216

**Возникновение взаимных обязательств при оказании помощи**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Да	19,5	40,9
Скорее да	16,0	33,6
Скорее нет	3,2	6,8
Нет	4,5	9,5
Затрудняюсь ответить	4,1	8,6
Нет ответа	52,4	
Вопрос: Если Вам помогли, чувствуете ли Вы себя обязанным помочь в ответ?		

Большинство ответивших на вопрос респондентов (40,9%) чувствуют себя обязанными помочь, если им помогли до этого (табл. 216).

Таблица 217

**Характеристика отношений взаимопомощи<sup>1</sup>**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Каждый сам за себя	4,5	4,8
Своя рубашка ближе к телу	2,6	2,7
Ты — мне, я — тебе	12,8	13,5
Один за всех и все за одного	67,7	71,5
Сам погибай, а ближнего выручай	2,2	2,3
Другое	5,2	5,5
Нет ответа	5,2	
Вопрос: Если Вам помогли, чувствуете ли Вы себя обязанным помочь в ответ?		

Большинство респондентов характеризуют отношения внутри коллектива как «один за всех и все за одного», что логично, так как и на предыдущие вопросы респонденты давали ответы, подтверждающие такую характеристику (табл. 217). Например, респонденты отмечали, что они почти всегда идут навстречу при просьбе о помощи и чувствуют себя обязанными помочь в ответ.

<sup>1</sup> Вопрос предполагал один вариант ответа, однако несколько респондентов выбрали более одного ответа.

**ОБМЕН ДАРАМИ****Виды обмена дарами**

Таблица 218

**Частота ситуаций, в которых возникают предпосылки для дарообменных практик (необходимость выполнения работы быстрее запланированного срока)**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Да, очень часто	20,6	20,9
Да, часто	33,3	33,9
Иногда	34,2	34,8
Редко	8,2	8,4
Нет	1,9	2,0
Нет ответа	1,7	
Вопрос: Как часто в Вашем департаменте возникают ситуации, когда сотруднику приходится сделать свою работу быстрее запланированных сроков?		

Более половины респондентов считают, что ситуации, когда работу приходится делать быстрее запланированных сроков, возникают достаточно часто (табл. 218).

Таблица 219

**Частота ситуаций, в которых возникают предпосылки для дарообменных практик (необходимость изменения порядка выполнения заданий)**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Да, очень часто	19,9	20,6
Да, часто	32,7	33,9
Иногда	34,6	35,9
Редко	6,1	6,3
Нет	3,2	3,4
Нет ответа	3,5	
Вопрос: Как часто в Вашем департаменте возникают ситуации, когда сотруднику приходится менять порядок выполнения заданий?		

Более половины респондентов считают: ситуации, когда приходится менять порядок выполнения заданий, также возникают достаточно часто (табл. 219).

Таблица 220

**Дарообменные практики (на уровне отдела)<sup>1</sup>**

	<b>В % от общего числа респондентов</b>	<b>В % от ответивших</b>
Будет подготовлен формальный запрос/распоряжение/приказ об изменении сроков работы	6,3	<b>2,0</b>
К работе может быть официально привлечен дополнительный сотрудник	12,8	<b>12,9</b>
Еще одного сотрудника попросят присоединиться к выполнению работы и помочь исполнителю	50,6	<b>51,1</b>
Исполнителя задания попросят выполнить работу быстрее	64,7	<b>65,1</b>
Нет ответа	0,6	
Вопрос: Представьте себе ситуацию: одну из работ Вашего отдела необходимо выполнить быстрее изначально установленного срока. Как Вы думаете, какие действия будут предприняты в Вашем отделе?		

Большинство респондентов (65,1% ответивших) считают, что в ситуации, когда необходимо выполнить задание быстрее изначально установленного срока, исполнителя попросят выполнить работу быстрее (табл. 220). 51,1% ответивших считают, что к выполнению задания попросят присоединиться еще одного сотрудника. Формальные способы решения данной проблемы, с точки зрения респондентов, применяются достаточно редко.

Таблица 221

**Дарообменные практики (на уровне исполнителя)<sup>2</sup>**

	<b>В % от общего числа респондентов</b>	<b>В % от ответивших</b>
Вы согласитесь, потому что Вы можете получить премию или денежное поощрение	3,2	<b>3,3</b>
Вы согласитесь, потому что в Вашем подразделении так принято и все так делают	77,7	<b>78,9</b>
Вы согласитесь, потому что хорошо относитесь к человеку, который Вас попросил	15,2	<b>15,4</b>
Вы согласитесь, потому что Вам неудобно отказать	5,2	<b>5,3</b>

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

<sup>2</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

	<b>В % от общего числа респондентов</b>	<b>В % от ответивших</b>
Вы согласитесь, потому что в случае отказа возможны проблемы с начальством	21,4	<b>21,8</b>
Вы не согласитесь	0,9	<b>0,9</b>
Нет ответа	1,7	
Вопрос: Представьте ситуацию, что Вас попросили быстрее выполнить задание или поручение. Опишите Вашу реакцию.		

Большинство служащих (78,9% ответивших) согласятся выполнить работу быстрее, когда их об этом просят, потому что считают: это в порядке вещей (табл. 221). 21,8% ответивших на вопрос респондентов согласятся, потому что боятся, что в случае отказа возможны проблемы с начальством.

Таблица 222

**Факторы обмена дарами<sup>1</sup>**

	<b>В % от общего числа респондентов</b>	<b>В % от ответивших</b>
К Вам станут лучше относиться	9,1	<b>9,3</b>
Вам, скорее всего, станут чаще помогать в аналогичных ситуациях	14,1	<b>14,4</b>
Это будет способствовать Вашему повышению по служебной лестнице	8,9	<b>9,1</b>
Вы будете получать более интересные и ответственные задания в будущем	23,2	<b>23,7</b>
Ничего не изменится	53,7	<b>54,9</b>
Другое	5,4	<b>5,5</b>
Нет ответа	2,2	
Вопрос: Если Вы соглашаетесь выполнить задание быстрее, то Вы рассчитываете на то, что...		

Более половины служащих (54,9% ответивших) ни на что не рассчитывают, когда соглашаются выполнить задание быстрее (табл. 222). И 23,7% респондентов рассчитывают, что получат более интересные и ответственные задания в будущем. Также часть ответивших (вариант ответа «Другое») охарактеризовала свое отношение к подобной ситуации, как «надо — значит надо».

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

**Частота обмена дарами**

Таблица 223

**Частота дарообменных практик  
(предоставление материалов и информации)**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Да, очень часто	37,4	<b>39,0</b>
Да, иногда	42,4	<b>44,1</b>
Очень редко	13,0	<b>13,5</b>
Никогда	3,2	<b>3,4</b>
Нет ответа	3,9	
Вопрос: Как часто в Вашем департаменте возникают случаи, когда сотрудники департамента по Вашей просьбе делятся с Вами дополнительной информацией о своей работе или предоставляют Вам наработанные ими материалы?		

92,8% респондентов считают, что коллеги делятся друг с другом информацией и материалами, однако 13% респондентов считают, что это происходит очень редко (табл. 223).

Таблица 224

**Частота дарообменных практик (помощь в выполнении заданий)**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Да, очень часто	31,6	<b>33,3</b>
Да, иногда	45,9	<b>48,4</b>
Очень редко	13,2	<b>13,9</b>
Никогда	4,1	<b>4,3</b>
Нет ответа	5,2	
Вопрос: Как часто в Вашем департаменте возникают случаи, когда сотрудники департамента помогают Вам на основе своего опыта справиться с проблемой, возникшей у Вас по ходу выполнения рабочего задания?		

77,5% респондентов считают, что сотрудники очень часто или иногда помогают им справиться с проблемой, возникшей во время выполнения задания (табл. 224).

Таблица 225

**Частота дарообменных практик на уровне исполнителя**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Да, часто	62,3	<b>64,1</b>
Да, редко	30,3	<b>31,2</b>
Нет	3,9	<b>4,0</b>
Нет ответа	2,8	
Вопрос: Бывали ли случаи, когда Вы делали по работе больше, чем необходимо, шли кому-то навстречу, не рассчитывая получить что-то взамен?		

62,3% респондентов считают, что часто делали по работе больше, чем необходимо, и шли кому-то навстречу, не рассчитывая получить что-то взамен (табл. 225).

# АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСАКЦИЯМИ В МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ РОССИИ

## ХАРАКТЕРИСТИКИ РЕСПОНДЕНТОВ

### Портрет респондента

Гендерный состав государственных служащих

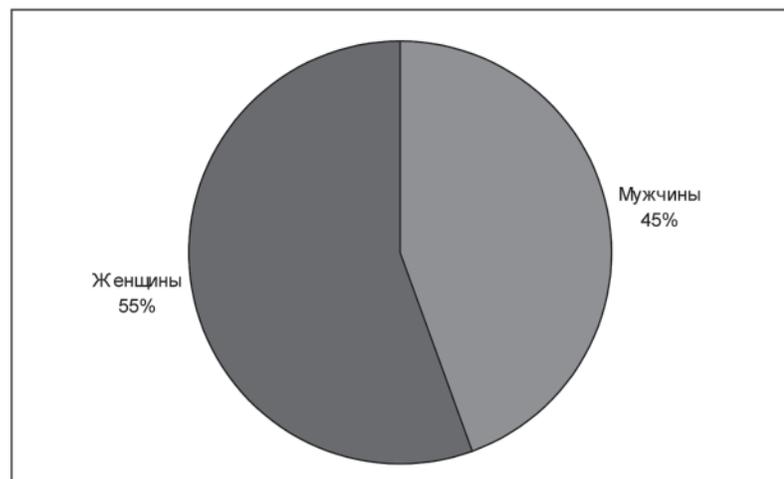


Рис. 9. Гендерный состав сотрудников Минэкономразвития России

Среди опрошенных женщин больше, чем мужчин, но не намного (рис. 9). В целом можно отметить достаточно высокую долю сотрудников мужского пола по сравнению с региональными органами исполнительной власти.

Возраст государственных служащих

Таблица 226

Распределение респондентов по возрасту (количество полных лет на момент проведения опроса)<sup>1</sup>

Минимальный возраст	Максимальный возраст	Средний возраст	Стандартное отклонение
18 лет	63 года	37 лет	12 лет

Название департамента (полное)	Название департамента (сокращенное)
Департамент правового обеспечения	ДПО
Департамент стратегии социально-экономических реформ	ДССЭР
Департамент государственного регулирования в экономике	ДГРЭ
Департамент управления делами	ДУД

Таблица 227

Распределение респондентов по возрасту с учетом департамента (в годах)

Департамент	Количество респондентов	Минимальный возраст	Максимальный возраст	Средний возраст	Стандартное отклонение
ДПО	41	19 лет	62 года	31 год	10 лет и 10 месяцев
ДССЭР	67	20 лет	60 лет	34 года	11 лет и 10 месяцев
ДГРЭ	20	18 лет	60 лет	32 года	11 лет и 9 месяцев
ДУД	202	18 лет	63 года	39 лет	12 лет и 8 месяцев

Средний возраст государственных служащих, работающих в выбранных департаментах, составляет 37 лет (табл. 226). Выше всего средний возраст сотрудников в Департаменте управления делами, а ниже всего — в Департаменте государственного регулирования в экономике (табл. 227).

Разобьем служащих на следующие группы по возрасту:

- группа 1: 18 лет — 25 лет;
- группа 2: 26 лет — 33 года;
- группа 3: 34 года — 49 лет;
- группа 4: 50 лет — 63 года.

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 330.

Таблица 228

**Распределение сотрудников по возрастным группам  
(количество человек [%])**

18—25 лет	26—33 года	34—49 лет	50—63 года
91 [27,6]	74 [22,4]	85 [25,8]	80 [24,2]

Таблица 229

**Гендерный состав государственных служащих  
по разным возрастным группам<sup>1</sup>**

Возраст		Пол		Всего
		мужской	женский	
18—25	Число респондентов	40	51	91
	% от общего числа респондентов	12,1	15,5	27,6
26—33	Число респондентов	37	37	74
	% от общего числа респондентов	11,2	11,2	22,4
34—49	Число респондентов	32	53	85
	% от общего числа респондентов	9,7	16,1	25,8
50—63	Число респондентов	38	42	80
	% от общего числа респондентов	11,5	12,7	24,2
Всего		147	183	330

Практически во всех возрастных группах женщин больше, чем мужчин, за исключением второй группы, где их численность совпадает (табл. 229). Это свидетельствует об устойчивости гендерного соотношения работников внутри рассмотренных департаментов.

**Образование государственных служащих**

Таблица 230

**Отраслевая специализация в образовании**

Направление	В % от общего числа респондентов
Общественные науки	53,6
Гуманитарные науки	14,2
Математика, программирование, компьютерные технологии	5,8
Технические науки	20,0
Естественные науки	1,8
Другое	4,5
Вопрос: Какое первое высшее образование Вы получили?	

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 330.

В министерстве преобладают сотрудники, получившие первое образование в области общественных наук, — 53,6% от общего числа респондентов (табл. 230). Но также отметим достаточно высокий процент тех, кто получил техническое образование, — 20%.

Таблица 231

**Уровень образования государственных служащих**

Уровень образования	В % от общего числа респондентов
Неполное высшее	10,6
Бакалавр	6,4
Специалист	64,8
Магистр	13,9
Кандидат наук	4,2
Вопрос: Каков уровень Вашего образования?	

Большинство служащих имеют диплом специалиста — 64,8% (табл. 231). Стоит отметить нехарактерную для органов исполнительной власти ситуацию — 10,6% сотрудников имеют только неполное высшее образование, хотя по закону государственный служащий должен обладать уровнем образования не ниже высшего.

**Должность**

Таблица 232

**Распределение государственных служащих по должностям**

Должность	В % от общего числа респондентов
Специалист 1-й категории	16,7
Специалист 2-й категории	3,3
Главный специалист	10,0
Ведущий специалист	18,8
Консультант	36,1
Зам. начальника отдела	11,2
Начальник отдела	3,9
Вопрос: Какую должность Вы занимаете?	

Среди опрошенных преобладают служащие, занимающие должность консультанта, — 36,1% респондентов (табл. 232).

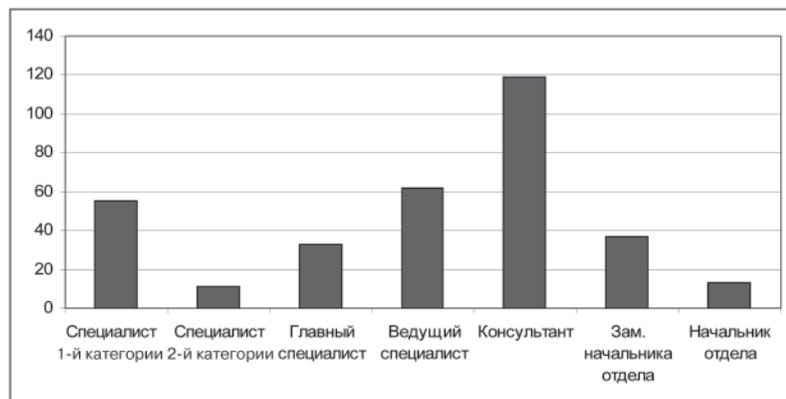


Рис. 10. Распределение государственных служащих по должностям

Однако если объединить всех специалистов в одну категорию, то мы видим, что данная группа будет наиболее многочисленной (рис. 11).

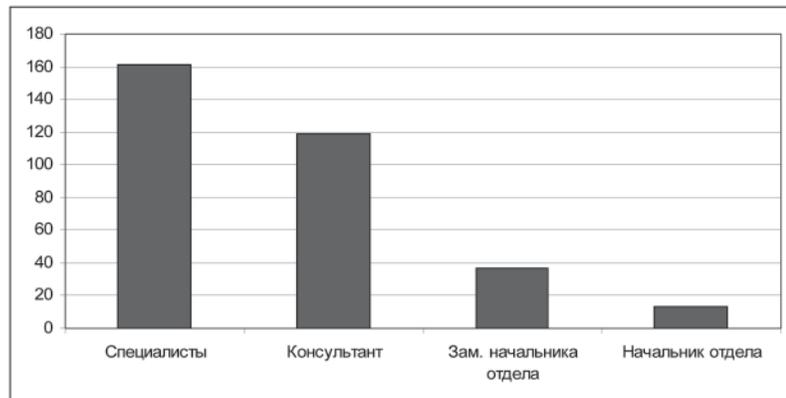


Рис. 11. Объединение специалистов в одну категорию

Таблица 233

Распределение респондентов по возрасту и должности<sup>1</sup>

Должность		Группы по возрасту <sup>2</sup>				Всего
		1	2	3	4	
Специалист 1-й категории	Число респондентов	32	2	10	11	55
	% от общего числа респондентов	9,7	0,6	3,0	3,3	16,7
Специалист 2-й категории	Число респондентов	6	3	1	1	11
	% от общего числа респондентов	1,8	0,9	0,3	0,3	3,3
Главный специалист	Число респондентов	11	11	3	8	33
	% от общего числа респондентов	3,3	3,3	0,9	2,4	10,0
Ведущий специалист	Число респондентов	24	15	16	7	62
	% от общего числа респондентов	7,3	4,5	4,8	2,1	18,8
Консультант	Число респондентов	17	33	39	30	119
	% от общего числа респондентов	5,2	10,0	11,8	9,1	36,1
Зам. начальника отдела	Число респондентов	1	8	11	17	37
	% от общего числа респондентов	0,3	2,4	3,3	5,2	11,2
Начальник отдела	Число респондентов	0	2	5	6	13
	% от общего числа респондентов	0	0,6	1,5	1,8	3,9
Всего		91	74	85	80	330

Большая часть специалистов всех категорий попадает в первую возрастную группу, причем, начиная с должности главного специалиста, количество служащих второй возрастной группы заметно увеличивается (табл. 233). Среди консультантов уже преобладают служащие из третьей возрастной группы, а среди начальников и их заместителей — служащие из четвертой возрастной группы.

Посмотрим, как соотносится количество мужчин и женщин для разных должностей.

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 330.

<sup>2</sup> Группа 1 — 18—25; группа 2 — 26—33; группа 3 — 34—49; группа 4 — 50—63.

Таблица 234

Распределение респондентов по полу и должности<sup>1</sup>

Должность		Пол		Всего
		мужской	женский	
Специалист 1-й категории	Число респондентов	18	37	55
	% от общего числа респондентов	5,5	11,2	16,7
Специалист 2-й категории	Число респондентов	3	8	11
	% от общего числа респондентов	0,9	2,4	3,3
Главный спе- циалист	Число респондентов	18	15	33
	% от общего числа респондентов	5,5	4,5	10,0
Ведущий специалист	Число респондентов	31	31	62
	% от общего числа респондентов	9,4	9,4	18,8
Консультант	Число респондентов	48	71	119
	% от общего числа респондентов	14,5	21,5	36,1
Зам. началь- ника отдела	Число респондентов	19	18	37
	% от общего числа респондентов	5,8	5,5	11,2
Начальник отдела	Число респондентов	10	3	13
	% от общего числа респондентов	3,0	0,9	3,9
Всего		147	183	330

Среди начальников отделов преобладают мужчины, среди заместителей начальников отделов, ведущих и главных специалистов соотношение мужчин и женщин близко к варианту 50 на 50, среди консультантов и специалистов первой и второй категорий преобладают женщины (табл. 234).

## Опыт и продолжительность работы

## Опыт работы не на государственной службе

Таблица 235

Наличие у респондентов опыта работы не на государственной службе<sup>2</sup>

Предыдущий опыт работы	В % от общего числа респондентов
Да, у меня есть опыт работы в качестве преподавателя и/или научного работника в вузе или исследовательском центре/институте	10,6

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 330.

<sup>2</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

Предыдущий опыт работы	В % от общего числа респондентов
Да, у меня есть опыт работы в бюджетной организации (за исключением должности преподавателя и научного работника)	20,3
Да, у меня есть опыт службы в правоохранительных органах, в армии	10,3
Да, у меня есть опыт работы в коммерческом секторе в качестве предпринимателя	4,8
Да, у меня есть опыт работы в коммерческом секторе в качестве наемного работника	31,5
Другое	3,9
Нет, у меня есть опыт работы только на государственной службе	20,9
Нет, это мое первое место работы	13,3
Вопрос: Укажите, есть ли у Вас опыт работы не на государственной службе?	

Только для 13,3% респондентов работа в министерстве является первым местом работы, как правило, респонденты уже имели опыт работы в коммерческом секторе (31,5%) или в бюджетной организации (20,3%). 77,5% от общего числа респондентов отметили наличие какого-либо опыта работы не на государственной службе (табл. 235).

Как соотносятся опыт работы респондентов и занимаемая должность?

- A. У государственного служащего есть опыт работы в качестве преподавателя и/или научного работника.
- B. У государственного служащего есть опыт работы в бюджетной организации.
- C. У государственного служащего есть опыт службы в правоохранительных органах, в армии.
- D. У государственного служащего есть опыт работы в коммерческом секторе в качестве предпринимателя.
- E. У государственного служащего есть опыт работы в коммерческом секторе в качестве наемного работника.
- F. У государственного служащего есть опыт работы только на государственной службе.
- G. Это первое место работы государственного служащего.

Таблица 236

Распределение респондентов по опыту работы и должности<sup>1</sup>

Должность		Опыт работы							Всего
		А	В	С	Д	Е	Ф	Г	
Специалист 1-й катего- рии	Число респондентов	4	5	1	1	17	15	14	55
	% от общего числа респондентов	1,2	1,5	0,3	0,3	5,2	4,5	4,2	16,7
Специалист 2-й катего- рии	Число респондентов	1	1	1	1	2	2	2	11
	% от общего числа респондентов	0,3	0,3	0,3	0,3	0,6	0,6	0,6	3,3
Главный специалист	Число респондентов	4	4	2	2	15	7	4	33
	% от общего числа респондентов	1,2	1,2	0,6	0,6	4,5	2,1	1,2	10,0
Ведущий специалист	Число респондентов	7	14	6	3	25	9	10	62
	% от общего числа респондентов	2,1	4,2	1,8	0,9	7,6	2,7	3,0	18,8
Консультант	Число респондентов	10	34	14	7	32	23	12	119
	% от общего числа респондентов	3,0	10,3	4,2	2,1	9,7	7,0	3,6	36,1
Зам. началь- ника отдела	Число респондентов	7	6	7	2	7	11	1	37
	% от общего числа респондентов	2,1	1,8	2,1	0,6	2,1	3,3	0,3	11,2
Начальник отдела	Число респондентов	2	3	3	0	6	2	1	13
	% от общего числа респондентов	0,6	0,9	0,9	0	1,8	0,6	0,3	3,9
Всего		35	67	34	16	104	69	44	

Среди специалистов всех категорий преобладают те, кто имел опыт работы в коммерческом секторе в качестве наемного работника, — 33% от общего числа всех специалистов<sup>2</sup>. Среди консультантов также распространены сотрудники, обладающие опытом работы в качестве наемного сотрудника (26,9%), но больше всего среди консультантов бывших работников бюджетных организаций (28,6%). Среди заместителей начальников отделов преобладают те, кто имеет

<sup>1</sup> Вопрос об опыте работы предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 330.

В строке «Всего» указано количество ответов.

<sup>2</sup> Здесь нужно учитывать, что на вопрос про опыт работы респонденты давали больше одного ответа.

опыт работы только на государственной службе, — 29,7%. Среди начальников отделов большинство — бывшие наемные работники из коммерческого сектора (46,2%). Отметим, что среди начальников отделов нет ни одного бывшего предпринимателя (табл. 236).

## Продолжительность работы на государственной службе

Таблица 237

Характеристики продолжительности работы респондентов  
на государственной службе<sup>1</sup>

Минимальный срок работы	Максимальный срок работы	Средний срок работы	Стандартное отклонение
7 месяцев	39 лет и 2 месяца	12 лет и 2 месяца	11 лет и 3 месяца
Вопрос: Как давно Вы работаете на государственной службе?			

Средняя продолжительность работы на государственной службе составляет 12 лет (табл. 237).

Разделим респондентов на три группы в соответствии с продолжительностью работы на государственной службе.

Группа 1: 1 месяц — 3 года и 3 месяца.

Группа 2: 3 года и 4 месяца — 17 лет.

Группа 3: 17 лет и 1 месяц — 39 лет и 2 месяца.

Таблица 238

Распределение респондентов по продолжительности работы  
на государственной службе и должности<sup>2</sup>

Должность		Продолжительность работы на госслужбе			Всего
		Группа 1	Группа 2	Группа 3	
Специа- лист 1-й категории	Число респондентов	29	13	13	55
	% от общего числа респондентов	8,8	3,9	3,9	16,7
Специа- лист 2-й категории	Число респондентов	7	3	1	11
	% от общего числа респондентов	2,1	0,9	0,3	3,3

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 330.

<sup>2</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 330.

Должность		Продолжительность работы на госслужбе			Всего
		Группа 1	Группа 2	Группа 3	
Главный специалист	Число респондентов	14	9	10	33
	% от общего числа респондентов	4,2	2,7	3,0	10,0
Ведущий специалист	Число респондентов	35	16	11	62
	% от общего числа респондентов	10,6	4,8	3,3	18,8
Консультант	Число респондентов	25	50	44	119
	% от общего числа респондентов	7,6	15,2	13,3	36,1
Зам. начальника отдела	Число респондентов	2	12	23	37
	% от общего числа респондентов	0,6	3,6	7,0	11,2
Начальник отдела	Число респондентов	0	5	8	13
	% от общего числа респондентов	0	1,5	2,4	3,9
Всего		112	108	110	330

Среди специалистов всех категорий преобладают те, кто меньше всего проработал на государственной службе, — респонденты первой группы (табл. 238). Среди консультантов преобладают респонденты второй группы, а среди заместителей начальников отделов и начальников отделов преобладают те, кто дольше всего работает на государственной службе, — респонденты третьей группы. Это говорит о том, что опыт работы на государственной службе играет не последнюю роль в продвижении по служебной лестнице.

#### Продолжительность работы в данном министерстве

Таблица 239

#### Характеристики продолжительности работы респондентов в данном министерстве<sup>1</sup>

Минимальный срок работы в месяцах	Максимальный срок работы в месяцах	Средний срок работы в месяцах	Стандартное отклонение
7 месяцев	37 лет и 2 месяца	6 лет и 11 месяцев	8 лет и 2 месяца
Вопрос: Как давно Вы работаете в данном министерстве?			

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 330.

Средняя продолжительность работы в данном министерстве составляет чуть меньше 7 лет, что примерно на 5 лет меньше, чем средняя продолжительность работы на государственной службе в целом (табл. 239).

Чтобы оценить соотношение между продолжительностью работы в министерстве и департаментом (другими словами, в каком департаменте сотрудники работают дольше), разделим респондентов на группы в зависимости от продолжительности работы в данном министерстве.

Группа 1: 1 месяц — 2 года и 1 месяц.

Группа 2: 2 года и 2 месяца — 6 лет и 11 месяцев.

Группа 3: 7 лет — 37 лет и 2 месяца.

Таблица 240

#### Распределение респондентов по продолжительности работы на государственной службе и департаментам<sup>1</sup>

Департамент		Продолжительность работы в министерстве			Всего
		Группа 1	Группа 2	Группа 3	
ДПО	Число респондентов	10	23	8	41
	% от общего числа респондентов	3,0	7,0	2,4	12,4
ДССЭР	Число респондентов	26	18	23	67
	% от общего числа респондентов	7,9	5,5	7,0	20,3
ДГРЭ	Число респондентов	9	8	3	20
	% от общего числа респондентов	2,7	2,4	0,9	6,1
ДУД	Число респондентов	66	60	76	202
	% от общего числа респондентов	20,0	18,2	23,0	61,2
Всего		111	109	110	330

В Департаменте государственного регулирования в экономике меньше всего сотрудников, обладающих продолжительным опытом работы в министерстве, — всего 15% от общего числа сотрудников департамента (табл. 240). В Департаменте правового обеспечения преобладают сотрудники второй группы; в департаментах управле-

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 330.

ния делами и стратегии социально-экономических реформ распределение сотрудников между группами относительно общего числа сотрудников в соответствующем департаменте — почти равномерно.

Рассмотрим также соотношение между должностью и продолжительностью работы в министерстве.

Таблица 241

**Распределение респондентов по продолжительности работы на государственной службе и должности<sup>1</sup>**

Должность		Продолжительность работы в министерстве			Всего
		Группа 1	Группа 2	Группа 3	
Специалист 1-й категории	Число респондентов	28	10	17	55
	% от общего числа респондентов	8,5	3,0	5,2	16,7
Специалист 2-й категории	Число респондентов	5	5	1	11
	% от общего числа респондентов	1,5	1,5	0,3	3,3
Главный специалист	Число респондентов	14	8	11	33
	% от общего числа респондентов	4,2	2,4	3,3	10,0
Ведущий специалист	Число респондентов	30	20	12	62
	% от общего числа респондентов	9,1	6,1	3,6	18,8
Консультант	Число респондентов	24	49	46	119
	% от общего числа респондентов	7,3	14,8	13,9	36,1
Зам. начальника отдела	Число респондентов	7	13	17	37
	% от общего числа респондентов	2,1	3,9	5,2	11,2
Начальник отдела	Число респондентов	3	4	6	13
	% от общего числа респондентов	0,9	1,2	1,8	3,9
Всего		111	109	110	330

Соотношение между продолжительностью работы в данном министерстве и должностью аналогично соотношению между должностью и продолжительностью работы на государственной службе

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 330.

в общем (табл. 241). Большинство специалистов первой категории работают в данном министерстве меньше двух лет, и для специалистов всех категорий характерна большая доля сотрудников с маленьким стажем. Среди консультантов преобладают респонденты второй группы, а среди заместителей начальников отделов и начальников отделов преобладают те, кто дольше всего работает в данном министерстве, — респонденты третьей группы. Это говорит о том, что опыт работы в министерстве играет не последнюю роль в продвижении по служебной лестнице. Однако отметим, что среди специалистов первой категории и главных специалистов достаточно велик процент тех, кто относится к третьей группе, — 30,9 и 33,3% соответственно от числа работников соответствующей должности. Это говорит о том, что опыт работы в министерстве не единственный критерий продвижения по служебной лестнице, и многие работники задерживаются на начальных должностях на достаточно длительный срок.

**Факторы, влияющие на выбор места работы**

Таблица 242

**Причины выбора данного министерства в качестве места работы<sup>1</sup>**

	В % от общего числа респондентов
Гарантия занятости и стабильность дохода	39,1
Перспективы роста	20
Интересный коллектив	12,7
Интересные задачи	18,5
Полученные знания и опыт	40,3
Государственные гарантии (пенсии, медицинское страхование, социальное страхование и т.д.)	30,9
Удобный график работы и отпусков	4,5
Возможность бесплатного повышения квалификации и получения дополнительного образования	9,7
Другое	1,2
Ничего не привлекает	1,2
Вопрос: Что Вас привлекает в работе в данном министерстве?	

Государственные служащие отмечали (табл. 242), что в работе их привлекают полученные знания и опыт (40,3%), гарантия занятости

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

и стабильность дохода (39,1%) и государственные гарантии (30,9%).  
Различаются ли причины выбора работы в разных департаментах?

Таблица 243

**Распределение респондентов по департаментам и причинам выбора министерства в качестве места работы<sup>1</sup>**

Что привлекает в работе?		Департамент				Всего
		ДПО	ДССЭР	ДГРЭ	ДУД	
Гарантия занятости и стабильность дохода	Число респондентов	13	26	3	87	129
	% от общего числа респондентов	3,9	7,9	0,9	26,4	39,1
Перспективы роста	Число респондентов	7	13	2	44	66
	% от общего числа респондентов	2,1	3,9	0,6	13,3	20,0
Интересный коллектив	Число респондентов	5	11	1	25	42
	% от общего числа респондентов	1,5	3,3	0,3	7,6	12,7
Интересные задачи	Число респондентов	10	11	4	36	61
	% от общего числа респондентов	3,0	3,3	1,2	10,9	18,5
Полученные знания и опыт	Число респондентов	22	34	14	63	133
	% от общего числа респондентов	6,7	10,3	4,2	19,1	40,3
Государственные гарантии	Число респондентов	10	21	5	66	102
	% от общего числа респондентов	3,0	6,4	1,5	20,0	30,9

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 330.

Вопрос о том, что привлекает в работе, предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

В столбце «Всего» указано количество ответов.

Что привлекает в работе?		Департамент				Всего
		ДПО	ДССЭР	ДГРЭ	ДУД	
Удобный график работы и отпусков	Число респондентов	0	3	2	10	15
	% от общего числа респондентов	0	0,9	0,6	3,0	4,5
Возможность бесплатного повышения квалификации	Число респондентов	7	6	4	15	32
	% от общего числа респондентов	2,1	1,8	1,2	4,5	9,7
Ничего не привлекает	Число респондентов	1	0	0	3	4
	% от общего числа респондентов	0,3	0	0	0,9	1,2
Всего		41	67	20	202	

Среди сотрудников департаментов стратегии социально-экономических реформ и государственного регулирования в экономике никто не выбрал ответ «ничего не привлекает» (табл. 243). Абсолютное большинство (70%) сотрудников Департамента государственного регулирования в экономике ответило, что их привлекают полученные знания и опыт. Также этот вариант ответа выбрало большинство служащих департаментов правового обеспечения и стратегии социально-экономических реформ — 53,7 и 50,7% соответственно от общего числа служащих в соответствующем департаменте. Однако в этих департаментах также многих привлекают гарантии занятости и стабильность дохода: 31,7% (ДПО) и 38,8% (ДССЭР). Служащих департамента управления делами больше всего привлекают гарантии занятости, стабильность дохода и государственные гарантии. 43,1% всех служащих ДУД выбрали вариант ответа «гарантии занятости и стабильность дохода», а 32,7% — «государственные гарантии».

Далее посмотрим, как причины выбора министерства в качестве места работы зависят от стажа работы в министерстве.

Группа 1: 1 месяц — 2 года и 1 месяц.

Группа 2: 2 года и 2 месяца — 6 лет и 11 месяцев.

Группа 3: 7 лет — 37 лет и 2 месяца.

Таблица 244

Распределение респондентов по продолжительности работы в данном министерстве и причинам выбора министерства в качестве места работы<sup>1</sup>

Что привлекает в работе?		Продолжительность работы в министерстве			Всего
		Группа 1	Группа 2	Группа 3	
Гарантия занятости и стабильность дохода	Число респондентов	27	37	65	129
	% от общего числа респондентов	8,2	11,2	19,7	39,1
Перспективы роста	Число респондентов	39	20	7	66
	% от общего числа респондентов	11,8	6,1	2,1	20,0
Интересный коллектив	Число респондентов	16	15	11	42
	% от общего числа респондентов	4,8	4,5	3,3	12,7
Интересные задачи	Число респондентов	17	19	25	61
	% от общего числа респондентов	5,2	5,8	7,6	18,5
Полученные знания и опыт	Число респондентов	61	42	30	133
	% от общего числа респондентов	18,5	12,7	9,1	40,3
Государственные гарантии	Число респондентов	17	30	55	102
	% от общего числа респондентов	5,2	9,1	16,7	30,9
Удобный график работы и отпусков	Число респондентов	5	7	3	15
	% от общего числа респондентов	1,5	2,1	0,9	4,5
Возможность бесплатного повышения квалификации	Число респондентов	16	14	2	32
	% от общего числа респондентов	4,8	4,2	0,6	9,7
Ничего не привлекает	Число респондентов	2	2	0	4
	% от общего числа респондентов	0,6	0,6	0	1,2
Всего		111	109	110	

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 330.

Вопрос о том, что привлекает в работе, предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

В столбце «Всего» указано количество ответов.

В таблице видно, что приоритеты сотрудников с разным стажем различны (табл. 244). Респондентов первой группы (тех, кто меньше всего проработал в министерстве) привлекают полученные знания, опыт и перспективы роста — соответственно 55 и 35,1% от общего числа сотрудников в первой группе. Респондентов из второй группы привлекают полученные знания, опыт и гарантия занятости и стабильность дохода — соответственно 38,5 и 33,9% от общего числа сотрудников во второй группе. Респондентов третьей группы (тех, кто дольше всего проработал в министерстве) привлекают гарантия занятости, стабильность дохода и государственные гарантии — соответственно 59,1 и 50% от общего числа сотрудников в третьей группе.

Таблица 245

## Способы устройства на работу в министерство

	В % от общего числа респондентов
По объявлению о вакансии	9,4
Через службу занятости	2,1
Получил предложение о работе после прохождения стажировки, практики, учебного курса в вузе	13,3
Предложил новый начальник	10,6
Предложили коллеги, с которыми работал ранее	30,6
Предложили знакомые, родственники	23,6
Другое	10,3
Вопрос: Как Вы пришли работать в данное министерство?	

Большинство служащих устроились на работу через коллег, с которыми работали до этого, — 30,6% (табл. 245). Посмотрим, как различаются способы устройства на работу для разных должностей.

- A. Государственный служащий пришел работать в министерство по объявлению о вакансии.
- B. Государственный служащий пришел работать в министерство через службу занятости.
- C. Государственный служащий пришел работать в данное министерство по предложению о работе после прохождения стажировки, практики, учебного курса в вузе.
- D. Государственный служащий пришел работать в данное министерство по предложению нового начальника.
- E. Государственный служащий пришел работать в данное министерство по предложению коллег, с которыми работал ранее.
- F. Государственный служащий пришел работать в данное министерство по предложению знакомых, родственников.

Таблица 246

**Распределение респондентов по способам устройства на работу  
и по должности<sup>1</sup>**

Должность		Каналы устройства на работу						Всего
		A	B	C	D	E	F	
Специалист 1-й катего- рии	Число респондентов	6	0	19	4	8	11	55
	% от общего числа респондентов	1,8	0	5,8	1,2	2,4	3,3	14,5
Специалист 2-й катего- рии	Число респондентов	3	3	1	0	2	1	11
	% от общего числа респондентов	0,9	0,9	0,3	0	0,6	0,3	3
Главный специалист	Число респондентов	5	1	5	5	7	7	33
	% от общего числа респондентов	1,5	0,3	1,5	1,5	2,1	2,1	9
Ведущий специалист	Число респондентов	5	2	8	2	18	21	62
	% от общего числа респондентов	1,5	0,6	2,4	0,6	5,5	6,4	17
Консультант	Число респондентов	11	1	9	16	38	32	119
	% от общего числа респондентов	3,3	0,3	2,7	4,8	11,5	9,7	32,3
Зам. началь- ника отдела	Число респондентов	1	0	1	5	20	5	37
	% от общего числа респондентов	0,3	0	0,3	1,5	6,1	1,5	9,7
Начальник отдела	Число респондентов	0	0	1	3	8	1	13
	% от общего числа респондентов	0	0	0,3	0,9	2,4	0,3	3,9
Всего <sup>2</sup>		31	7	44	35	101	78	330

Среди специалистов первой категории наиболее распространенный способ трудоустройства в министерство — предложение после прохождения стажировки (табл. 246). Так устроилось на работу 34,5% специалистов 1-й категории. По 27,3% специалистов 2-й категории устроились на работу через объявление о вакансии и через службу занятости. Среди главных специалистов наиболее распространенные способы трудоустройства — это предложение бывших коллег (21,2%) или знакомых, родственников (21,2%). Большинство ведущих специалистов (33,9%) устроились на работу по предложению знакомых или родствен-

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 330.

<sup>2</sup> Данные по группе служащих, отметивших в вопросе о том, как они пришли работать, вариант «Другое» (34 человека), не указаны в таблице.

ников. Большинство консультантов, заместителей начальников отделов и начальников отделов пришли на работу по предложению коллег, с которыми работали ранее, — 31,9, 54,1 и 61,5% соответственно.

## ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ

### Содержание работы

Таблица 247

#### Определение содержания работы

	В % от общего числа респондентов
Ваш руководитель ставит перед Вами задачи	64,2
Вы совместно с Вашим руководителем определяете задачи	27,9
Вы независимо от Вашего руководителя определяете для себя задачи	7,9
Вопрос: Каким образом, как правило, определяется содержание Вашей работы?	

Большинству служащих (64,2%) задачи ставит руководитель, однако доля тех, что совместно с руководителем определяет круг задач, тоже велика — 27,9% (табл. 247).

Каким образом определяется содержание работы в разных департаментах?

Таблица 248

#### Распределение респондентов по тому, как определяется содержание их работы, и по департаментам<sup>1</sup>

Департамент		Как определяется содержание работы:			Всего
		руководи- тель ставит задачи	исполнитель определя- ет задачи совместно с руководи- телем	исполнитель определяет задачи не- зависимо от руководителя	
ДПО	Число респондентов	32	8	1	41
	% от общего числа респондентов	9,7	2,4	0,3	12,4

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 330.

Департамент		Как определяется содержание работы:			Всего
		руководитель ставит задачи	исполнитель определяет задачи совместно с руководителем	исполнитель определяет задачи независимо от руководителя	
ДССЭР	Число респондентов	43	22	2	67
	% от общего числа респондентов	13,0	6,7	0,6	20,3
ДГРЭ	Число респондентов	17	3	0	20
	% от общего числа респондентов	5,2	0,9	0	6,1
ДУД	Число респондентов	120	59	23	202
	% от общего числа респондентов	36,4	17,9	7,0	61,3
Всего		212	92	26	330

Во всех департаментах без исключения большинству служащих задачи ставит руководитель (табл. 248). Однако в департаментах стратегии социально-экономических реформ и управления делами также достаточно много служащих, которые совместно с руководителем определяют свои задачи, — 32,8 и 29,2% соответственно от общего числа служащих в соответствующем департаменте.

Таблица 249

#### Распределение респондентов по тому, как определяется содержание их работы, и по должности<sup>1</sup>

Должность		Как определяется содержание работы:			Всего
		руководитель ставит задачи	исполнитель определяет задачи совместно с руководителем	исполнитель определяет задачи независимо от руководителя	
Специалист 1-й категории	Число респондентов	40	11	4	55
	% от общего числа респондентов	12,1	3,3	1,2	16,7

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 330.

Должность		Как определяется содержание работы:			Всего
		Руководитель ставит задачи	Исполнитель определяет задачи совместно с руководителем	Исполнитель определяет задачи независимо от руководителя	
Специалист 2-й категории	Число респондентов	6	5	0	11
	% от общего числа респондентов	1,8	1,5	0	3,3
Главный специалист	Число респондентов	22	7	4	33
	% от общего числа респондентов	6,7	2,1	1,2	10,0
Ведущий специалист	Число респондентов	44	13	5	62
	% от общего числа респондентов	13,3	3,9	1,5	18,8
Консультант	Число респондентов	82	30	7	119
	% от общего числа респондентов	24,8	9,1	2,1	36,1
Зам. начальника отдела	Число респондентов	13	20	4	37
	% от общего числа респондентов	3,9	6,1	1,2	11,2
Начальник отдела	Число респондентов	5	6	2	13
	% от общего числа респондентов	1,5	1,8	0,6	3,9
Всего		212	92	26	330

Среди всех специалистов и консультантов преобладают те, кто получает задачи от руководителя, а среди заместителей начальников отделов и среди начальников отделов преобладают те, кто совместно с руководителем ставит задачи (табл. 249). Можно предположить: чем выше должность, тем больше фактической самостоятельности получает сотрудник.

#### Способы выполнения заданий

Таблица 250

##### Распространенность практики командной работы

	В % от общего числа респондентов
Вы выполняете большую часть работы индивидуально	57,0

	В % от общего числа респондентов
Вы выполняете большую часть работы совместно с другими сотрудниками из Вашего подразделения	31,8
Вы выполняете большую часть работы совместно с сотрудниками из других подразделений	11,2
Вопрос: Как организована Ваша работа?	

Большинство служащих выполняет работу индивидуально — 57% от общего числа респондентов (табл. 250). Как организована работа в разных департаментах?

Таблица 251

**Распределение респондентов по типу департамента и по тому, как организована их работа<sup>1</sup>**

Как организована работа		Департамент				Всего
		ДПО	ДССЭР	ДГРЭ	ДУД	
Работа выполняется индивидуально	Число респондентов	30	37	11	110	188
	% от общего числа респондентов	9,1	11,2	3,3	33,3	57,0
Совместно с сотрудниками из подразделения	Число респондентов	7	15	7	76	105
	% от общего числа респондентов	2,1	4,5	2,1	23,0	31,8
Совместно с сотрудниками из других подразделений	Число респондентов	4	15	2	16	37
	% от общего числа респондентов	1,2	4,5	0,6	4,8	11,2
Всего		41	67	20	202	330

В Департаменте правового обеспечения подавляющее большинство сотрудников (73,2% от общего числа служащих в этом департаменте) выполняют работу индивидуально (табл. 251). В департаментах государственного регулирования в экономике и управления делами также большинство выполняют работу индивидуально (55,2 и 54,5% соответственно), однако для этих департаментов в большей мере, чем в ДПО, характерно совместное выполнение работы с сотрудниками из своего подразделения — 35% (в ДГРЭ) и 37,6% (в ДУД). Несколько иначе обстоит ситуация в Департаменте стратегии социально-экономических реформ. Здесь тоже превалирует инди-

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 330.

видуальная работа (55,2%), однако служащим данного департамента также свойственно выполнять работу совместно как с другими сотрудниками своего подразделения (22,4%), так и с сотрудниками из других подразделений (22,4%).

Оценим, как соотносятся организация работы над заданиями и срок службы респондента в министерстве.

Группа 1: 1 месяц — 2 года и 1 месяц.

Группа 2: 2 года и 2 месяца — 6 лет и 11 месяцев.

Группа 3: 7 лет — 37 лет и 2 месяца.

Таблица 252

**Распределение респондентов по продолжительности работы в министерстве и по тому, как организована их работа<sup>1</sup>**

Как организована работа		Продолжительность работы в министерстве			Всего
		Группа 1	Группа 2	Группа 3	
Работа выполняется индивидуально	Число респондентов	62	56	70	188
	% от общего числа респондентов	18,8	17,0	21,2	57,0
Совместно с сотрудниками из подразделения	Число респондентов	41	38	26	105
	% от общего числа респондентов	12,4	11,5	7,9	31,8
Совместно с сотрудниками из других подразделений	Число респондентов	8	15	14	37
	% от общего числа респондентов	2,4	4,5	4,2	11,2
Всего		111	109	110	330

Здесь можно отметить, что те, кто дольше работает в министерстве, больше работают индивидуально — 63,6% от общей численности сотрудников, работающих больше 7 лет, работают индивидуально (табл. 252). В совместную работу с коллегами из своего подразделения в большей степени вовлечены те, кто меньше всего работает в министерстве, — 36,9% от общей численности первой группы. Больше всего процент сотрудников, которые вовлечены в совместную работу с коллегами из других подразделений, во второй группе — 13,8% от общей численности второй группы.

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 330.

- A. Государственный служащий большую часть работы выполняет индивидуально.
- B. Государственный служащий выполняет работу совместно с другими сотрудниками из своего подразделения.
- C. Государственный служащий выполняет работу совместно с сотрудниками из других подразделений.

Таблица 253

**Распределение респондентов по тому, как организована их работа,  
и по должности<sup>1</sup>**

Должность		Как организована работа:			Все-го
		A	B	C	
Специалист 1-й категории	Число респондентов	31	20	4	55
	% от общего числа респондентов	9,4	6,1	1,2	16,7
Специалист 2-й категории	Число респондентов	4	7	0	11
	% от общего числа респондентов	1,2	2,1	0	3,3
Главный специалист	Число респондентов	20	9	4	33
	% от общего числа респондентов	6,1	2,7	1,2	10,0
Ведущий специалист	Число респондентов	37	16	9	62
	% от общего числа респондентов	11,2	4,8	2,7	18,8
Консультант	Число респондентов	72	30	17	119
	% от общего числа респондентов	21,8	9,1	5,2	36,1
Зам. начальника отдела	Число респондентов	19	16	2	37
	% от общего числа респондентов	5,8	4,8	0,6	11,2
Начальник отдела	Число респондентов	5	7	1	13
	% от общего числа респондентов	1,5	2,1	0,3	3,9
Всего		188	105	37	330

Вполне ожидаемо, что для большинства должностей характерно индивидуальное выполнение работы (табл. 253). Однако есть исключения. Большинство специалистов 2-й категории выполняют работу совместно с другими сотрудниками своего подразделения (63,6%), а также большинство начальников отделов выполняют работу совместно со своими сотрудниками (53,8%). Следует отметить, что среди заместителей начальников отделов также многие (43,2%) выполняют работу совместно с сотрудниками своего подразделения.

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 330.

## Передача заданий

Таблица 254

**Доля респондентов, поручающих/передающих другим сотрудникам часть своих заданий<sup>1</sup>**

	В % от общего числа респондентов
Да, передаю тем, кто стоит ниже по служебной лестнице	21,2
Да, передаю тем, кто занимает аналогичную должность	19,4
Да, передаю тем, кто стоит выше по служебной лестнице	6,1
Нет	59,1
Вопрос: Бывают ли ситуации, когда Вы поручаете/передаете другим сотрудникам часть заданий, которые даны Вам?	

Служащим министерства не свойственно передавать часть своих заданий другим сотрудникам (табл. 254). Среди тех, кто передает задания, преобладают те, кто передает нижестоящим сотрудникам, — 21,2% от общего числа респондентов.

Как соотносятся случаи передачи заданий и должность респондентов?

Таблица 255

**Распределение респондентов по тому, передают ли они часть заданий,  
и по должности<sup>2</sup>**

Должность		Передача заданий		Всего
		Бывают ситуации, когда часть заданий передается другому сотруднику <sup>3</sup>	Нет, ситуаций, когда часть заданий передается другому сотруднику, не бывает	
Специалист 1-й категории	Число респондентов	18	37	55
	% от общего числа респондентов	5,5	11,2	16,7
Специалист 2-й категории	Число респондентов	5	6	11
	% от общего числа респондентов	1,5	1,8	3,3

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

<sup>2</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 330.

<sup>3</sup> Количество респондентов, которые не выбрали вариант ответа «Нет, ситуаций, когда часть заданий передается другому сотруднику, не бывает».

Должность		Передача заданий		Всего
		Бывают ситуации, когда часть заданий передается другому сотруднику	Нет, ситуаций, когда часть заданий передается другому сотруднику, не бывает	
Главный специалист	Число респондентов	6	27	33
	% от общего числа респондентов	1,8	8,2	10,0
Ведущий специалист	Число респондентов	24	38	62
	% от общего числа респондентов	7,3	11,5	18,8
Консультант	Число респондентов	44	75	119
	% от общего числа респондентов	13,3	22,7	36,1
Зам. начальника отдела	Число респондентов	26	11	37
	% от общего числа респондентов	7,9	3,3	11,2
Начальник отдела	Число респондентов	12	1	13
	% от общего числа респондентов	3,6	0,3	3,9
Всего		135	195	330

Передавать часть заданий свойственно большинству заместителей начальников отделов и начальникам отделов — соответственно 70,3 и 92,3% от общей численности сотрудников данной должности (табл. 255).

Таблица 256

#### Формализация делегирования заданий

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Да	17,6	43
Нет	23,3	57
Нет ответа	59,1 <sup>1</sup>	
Вопрос: Фиксируются ли подобные поручения формальным образом?		

Большинство ответивших на данный вопрос (57%) отмечают, что поручения по выполнению заданий не фиксируются формальным образом (табл. 256).

<sup>1</sup> Часть респондентов ответила отрицательно на вопрос: бывают ли ситуации, когда Вы поручаете/передаете другим сотрудникам часть заданий, которые даны Вам, поэтому пропускала блок вопросов о формализации и контроле переданных заданий.

Таблица 257

#### Контроль над выполнением поручений<sup>1</sup>

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Да, я контролирую процесс выполнения задания	16,7	40,7
Да, я контролирую результат выполнения задания	24,2	59,3
Нет, не контролирую	5,8	14,1
Нет ответа	59,1 <sup>2</sup>	
Вопрос: Если Вы поручаете/передаете другим сотрудникам часть заданий, Вы контролируете их работу?		

Если сотрудники министерства передают задания, то они контролируют либо процесс выполнения, либо результат (табл. 257): 40,7% контролирует процесс выполнения задания, а 59,3% — результат.

#### График работы

Таблица 258

#### График работы респондентов в министерстве

	В % от общего числа респондентов
Я нахожусь на рабочем месте в соответствии с рабочим графиком министерства независимо от объема работы	32,1
Я прихожу раньше и/или ухожу позже, если работы много	61,8
Я прихожу позже и/или ухожу раньше, если работы мало	2,4
Время, когда я прихожу и ухожу, может отличаться от внутреннего распорядка министерства, но не связано с объемом работы	3,6
Вопрос: Опишите свой график работы в министерстве.	

Большинство работников министерства (61,8%) приходят раньше или уходят позже, если много работы (табл. 258). Оценим соотношение между графиком работы и должностью респондента (табл. 259) и департаментом, в котором он работает (табл. 260).

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

<sup>2</sup> Часть респондентов ответила отрицательно на вопрос: бывают ли ситуации, когда Вы поручаете/передаете другим сотрудникам часть заданий, которые даны Вам, поэтому пропускала блок вопросов о формализации и контроле переданных заданий.

- A. Государственный служащий находится на рабочем месте в соответствии с рабочим графиком.
- B. Государственный служащий приходит раньше и/или уходит позже, если работы много.
- C. Государственный служащий приходит позже и/или уходит раньше, если работы мало.
- D. Время, когда государственный служащий приходит и уходит, может отличаться от графика работы министерства, но не связано с объемом работы.

Таблица 259

**Распределение респондентов по графику работы в министерстве  
и по должности<sup>1</sup>**

Должность		График работы в министерстве				Всего
		A	B	C	D	
Специалист 1-й категории	Число респондентов	21	25	3	6	55
	% от общего числа респондентов	6,4	7,6	0,9	1,8	16,7
Специалист 2-й категории	Число респондентов	4	7	0	0	11
	% от общего числа респондентов	1,2	2,1	0	0	3,3
Главный специалист	Число респондентов	12	20	1	0	33
	% от общего числа респондентов	3,6	6,1	0,3	0	10,0
Ведущий специалист	Число респондентов	22	38	1	1	62
	% от общего числа респондентов	6,7	11,5	0,3	0,3	18,8
Консультант	Число респондентов	42	69	3	5	119
	% от общего числа респондентов	12,7	20,9	0,9	1,5	36,1
Зам. начальника отдела	Число респондентов	4	33	0	0	37
	% от общего числа респондентов	1,2	10,0	0	0	11,2
Начальник отдела	Число респондентов	1	12	0	0	13
	% от общего числа респондентов	0,3	3,6	0	0	3,9
Всего		106	204	8	12	330

Среди начальников и заместителей начальников отделов больше всего сотрудников, которые приходят раньше и уходят позже, если много работы — соответственно 92,3 и 89,2% от общего числа сотрудников в соответствующей должности (табл. 259). А среди специалистов 1-й категории больше всего сотрудников, которые находятся на рабочем месте в соответствии с рабочим графиком министерства, — 38,2% от общего числа специалистов 1-й категории.

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 330.

Таблица 260

**Распределение респондентов по графику работы в министерстве  
и по департаментам<sup>1</sup>**

График работы		График работы в министерстве				Всего
		ДПО	ДССЭР	ДГРЭ	ДУД	
A	Число респондентов	9	21	5	71	106
	% от общего числа респондентов	2,7	6,4	1,5	21,5	32,1
B	Число респондентов	28	40	13	123	204
	% от общего числа респондентов	8,5	12,1	3,9	37,3	61,8
C	Число респондентов	1	3	0	4	8
	% от общего числа респондентов	0,3	0,9	0	1,2	2,4
D	Число респондентов	3	3	2	4	12
	% от общего числа респондентов	0,9	0,9	0,6	1,2	3,6
Всего		41	67	20	202	330

Для сотрудников всех департаментов характерно приходить на работу раньше и уходить позже, если много работы (табл. 260). Выше всего процент служащих, которые находятся на своем рабочем месте в соответствии с рабочим графиком министерства, в Департаменте управления делами — 35,1% от общей численности сотрудников департамента и в Департаменте стратегии социально-экономических реформ — 31,3%. Посмотрим на соотношение между наличием опыта работы в коммерческом секторе в качестве наемного работника и графиком работы в министерстве.

- A. У государственного служащего нет опыта работы в коммерческом секторе в качестве наемного работника<sup>2</sup>.
- B. У государственного служащего есть опыт работы в коммерческом секторе в качестве наемного работника.

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 330.

<sup>2</sup> А — это респонденты, которые не выбрали в качестве опыта работы работу в коммерческом секторе в качестве наемного работника.

Таблица 261

**Распределение респондентов по наличию опыта работы  
в коммерческом секторе в качестве наемного работника  
и по графику работы в министерстве<sup>1</sup>**

График работы:		Опыт работы в коммерческом секторе		Всего
		А	В	
на рабочем месте в соответствии с общим графиком	Число респондентов	85	21	106
	<i>% от общего числа респондентов</i>	25,8	6,4	32,1
приходят раньше и/или уходят позже, если работы много	Число респондентов	131	73	204
	<i>% от общего числа респондентов</i>	39,7	22,1	61,8
приходят позже и/или уходят раньше, если работы мало	Число респондентов	6	2	8
	<i>% от общего числа респондентов</i>	1,8	0,6	2,4
может отличаться от графика работы министерства, но не связан с объемом работы	Число респондентов	4	8	12
	<i>% от общего числа респондентов</i>	1,2	2,4	3,6
Всего		226	104	330

Большинство тех, кто имеет опыт работы в коммерческом секторе в качестве наемного работника, приходят на работу раньше и уходят позже, если много работы — 70,2% от числа тех, кто имеет опыт работы в коммерческом секторе наемным работником (табл. 261).

### Сверхурочная работа

Таблица 262

**Распространенность практики выполнения части работы дома**

	В % от общего числа респондентов
Да, часто	2,1
Иногда	36,4
Нет	61,5
Вопрос: Приходится ли Вам брать работу на дом?	

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 330.

Большинству служащих не приходится брать работу на дом — 61,5% от общего числа респондентов (табл. 262). Часто берут работу на дом только 2,1% от общего числа респондентов.

Таблица 263

**Распространенность практики решения рабочих вопросов по телефону в нерабочее время**

	В % от общего числа респондентов
Да, часто	17,9
Редко	54,8
Нет	27,3
Вопрос: Звонят ли Вам коллеги по рабочим вопросам в нерабочее время?	

Коллеги в министерстве редко звонят друг другу по рабочим вопросам в нерабочее время (табл. 263).

Таблица 264

**Выполнение обязанностей респондента во время его отпуска**

	В % от общего числа респондентов
Сотрудник, которого назначает Ваш руководитель	60,0
Сотрудник, которому Вы поручаете выполнение своих обязанностей	12,4
Сотрудник, которого Вы просите выполнять Вашу работу	11,8
Никто, Вы доделываете работу сами по возвращении из отпуска	7,0
Никто, Вы работаете во время отпуска	1,5
Вы не знаете, кто выполняет Вашу работу в это время	7,3
Вопрос: Когда Вы уходите в отпуск, кто обычно выполняет Вашу работу?	

Для большинства сотрудников (60% от общего числа респондентов) руководитель назначает сотрудника, который будет выполнять работу, пока они находятся в отпуске (табл. 264). Посмотрим, есть ли различия в данной практике для разных должностей.

- А. Обязанности государственного служащего во время отпуска выполняет сотрудник, которого назначает его руководитель.
- В. Обязанности государственного служащего во время отпуска выполняет сотрудник, которому он сам поручает выполнение своих обязанностей.

- C. Обязанности государственного служащего во время отпуска выполняет сотрудник, которого он просит выполнять свою работу.
- D. Государственный служащий доделывает работу сам по возвращении из отпуска.
- E. Государственный служащий работает во время отпуска.
- F. Государственный служащий не знает, кто выполняет его работу в это время.

Таблица 265

**Распределение респондентов по тому, как определяются их заместители на время отпуска, и по должности<sup>1</sup>**

Должность		Когда исполнитель уходит в отпуск, кто обычно выполняет его работу?						Всего
		A	B	C	D	E	F	
Специалист 1-й категории	Число респондентов	30	2	10	3	1	9	55
	% от общего числа респондентов	9,1	0,6	3,0	0,9	0,3	2,7	16,7
Специалист 2-й категории	Число респондентов	6	1	1	1	1	1	11
	% от общего числа респондентов	1,8	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	3,3
Главный специалист	Число респондентов	23	1	2	5	0	2	33
	% от общего числа респондентов	7,0	0,3	0,6	1,5	0	0,6	10,0
Ведущий специалист	Число респондентов	33	5	12	6	2	4	62
	% от общего числа респондентов	10,0	1,5	3,6	1,8	0,6	1,2	18,8
Консультант	Число респондентов	84	10	11	6	0	8	119
	% от общего числа респондентов	25,5	3,0	3,3	1,8	0	2,4	36,1
Зам. начальника отдела	Число респондентов	21	12	2	2	0	0	37
	% от общего числа респондентов	6,4	3,6	0,6	0,6	0	0	11,2
Начальник отдела	Число респондентов	1	10	1	0	1	0	13
	% от общего числа респондентов	0,3	3,0	0,3	0	0,3	0	3,9
Всего		198	41	39	23	5	24	330

Среди начальников отделов большинство (76,9%) сами дают поручение тому, кто должен выполнять их обязанности, пока они находятся в отпуске (табл. 265). Для большинства заместителей начальников отделов (56,8%) характерно, чтобы руководитель назначал того, кто будет делать работу, пока они находятся в отпуске, но все-таки достаточно

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 330.

большой процент заместителей (32,4%) также сам выбирает, кому поручить выполнение своих обязанностей на время отпуска. Ряд ведущих специалистов (19,4%) и специалистов 1-й категории (18,2%) сами просят одного из сотрудников выполнить свою работу, пока находятся в отпуске. Среди специалистов 1-й категории 16,4% вообще не знают, кто выполняет их работу, пока они находятся в отпуске.

Таблица 266

**Выполнение обязанностей респондента во время его болезни**

	В % от общего числа респондентов
Сотрудник, которого назначает Ваш руководитель	61,2
Сотрудник, которому Вы поручаете выполнение Ваших обязанностей	11,8
Сотрудник, которого Вы просите выполнять Вашу работу	9,1
Никто, Вы доделываете работу сами, когда выходите на работу	7,3
Никто, во время болезни Вы продолжаете выполнять работу	2,7
Вы не знаете, кто выполняет Вашу работу в это время	7,9
Вопрос: Если Вы заболели, то кто выполняет Вашу работу?	

Здесь ситуация аналогична вопросу про отпуск — для большинства сотрудников (61,2%) руководитель определяет, кто будет выполнять работу, пока служащий болеет (табл. 266).

## МОТИВАЦИЯ И КОНТРОЛЬ

### Мотивация

Таблица 267

**Поощрение добросовестной работы<sup>1</sup>**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Формальное поощрение со стороны сотрудников, занимающих руководящие посты в подразделении (премия, награждение почетной грамотой)	20,6	46,3
Возможность повышения по служебной лестнице	19,1	42,9

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Признание успехов сотрудника руководителем (руководитель начинает больше ценить сотрудника)	14,5	32,7
Высокая оценка работы сотрудника его коллегами	5,5	12,2
Нет ответа	55,5	
Вопрос: Какие поощрения в большей степени обеспечивают добросовестную работу сотрудников в Вашем подразделении?		

Мнения сотрудников по данному вопросу разделились: 46,3% ответивших на данный вопрос респондентов предполагают, что добросовестная работа обеспечивается за счет формального поощрения со стороны руководителей, а 42,9% считают, что за счет возможности получить повышение по служебной лестнице (табл. 267).

## Санкции

### Санкции за недобросовестную работу<sup>1</sup>

Таблица 268

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Возможность применения дисциплинарного взыскания	14,2	25,8
Возможность осуждения со стороны руководителя	33,6	61
Возможность осуждения со стороны остальных сотрудников отдела (кроме руководителя)	3,6	6,6
Другое	3,6	6,6
Нет ответа	44,8	
Вопрос: За счет чего в первую очередь обеспечивается жесткая дисциплина в Вашем отделе?		

Большинство сотрудников (61%) из числа ответивших на вопрос считают: дисциплину в подразделении обеспечивает возможность осуждения со стороны руководителя (табл. 268).

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

### Таблица 269 Санкции за систематическое невыполнение поручений<sup>1</sup>

	В % от общего числа респондентов
Руководитель делает выговор такому сотруднику	54,8
Коллеги осуждают такого сотрудника	22,1
Такой сотрудник не получает премии	48,5
Такой сотрудник не получает продвижения по служебной лестнице	33,6
Такого сотрудника переводят на другую работу	7,6
С таким сотрудником расторгают служебный контракт	11,5
Другое	2,1
Ничего не происходит	11,5
Вопрос: Представьте себе ситуацию, когда сотрудник отдела систематически не выполняет порученные ему задания. Что происходит в такой ситуации?	

Большинство сотрудников (54,8%) считает, что сотруднику сделают выговор, если он систематически не будет выполнять данные ему задания. 48,5% считают: такой сотрудник не получит премии (табл. 269).

- A. Руководитель делает выговор сотруднику, который не выполняет поручения.
- B. Коллеги осуждают сотрудника, который не выполняет поручения.
- C. Сотрудник, который не выполняет поручения, не получает премии.
- D. Сотрудник, который не выполняет поручения, не получает продвижения по службе.
- E. Сотрудника, который не выполняет поручения, переводят на другую работу.
- F. С сотрудником, который не выполняет поручения, расторгают служебный контракт.
- G. Другое.
- H. С сотрудником, который не выполняет поручения, ничего не происходит.

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

Таблица 270

Распределение респондентов по тому, что происходит в ситуации, когда сотрудники не выполняют свои обязанности, и по должности<sup>1</sup>

Должность		Санкции							Всего
		А	В	С	Д	Е	Ф	Н	
Специалист 1-й категории	Число респондентов	33	14	24	14	2	6	7	55
	% от общего числа респондентов	10,0	4,2	7,3	4,2	0,6	1,8	2,1	16,7
Специалист 2-й категории	Число респондентов	3	1	6	6	2	2	1	11
	% от общего числа респондентов	0,9	0,3	1,8	1,8	0,6	0,6	0,3	3,3
Главный специалист	Число респондентов	17	8	22	12	1	4	3	33
	% от общего числа респондентов	5,2	2,4	6,7	3,6	0,3	1,2	0,9	10,0
Ведущий специалист	Число респондентов	39	20	28	16	8	4	8	62
	% от общего числа респондентов	11,8	6,1	8,5	4,8	2,4	1,2	2,4	18,8
Консультант	Число респондентов	60	20	55	40	7	18	15	119
	% от общего числа респондентов	18,2	6,1	16,7	12,1	2,1	5,5	4,5	36,1
Зам. начальника отдела	Число респондентов	24	8	17	17	2	2	3	37
	% от общего числа респондентов	7,3	2,4	5,2	5,2	0,6	0,6	0,9	11,2
Начальник отдела	Число респондентов	5	2	8	6	3	2	1	13
	% от общего числа респондентов	1,5	0,6	2,4	1,8	0,9	0,6	0,3	3,9
Всего		181	73	160	111	25	38	38	

Среди специалистов большинство (60%) считает, что сотрудник, систематически не выполняющий задания, получит выговор от руководителя, так же считает большинство ведущих специалистов (62,9%), консультантов (50,4%) и заместителей начальников отделов (64,9%). Среди специалистов 2-й категории распространено два мнения — или такой сотрудник не получит премии (54,5%), или не получит продвижения по служебной лестнице (54,5%). Большинство главных специалистов (66,7%) и начальников отделов (61,5%) предполагают, что такой сотрудник не получит премии (табл. 270).

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 330.

Вопрос о санкциях предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа. В строке «Всего» указано количество ответов.

## Инициатива

Частота проявления инициативы

Таблица 271

Частота проявления инициативы

	В % от общего числа респондентов
Часто	23,6
Иногда	52,1
Редко	19,7
Никогда	4,5
Вопрос: Как часто возникают ситуации, когда Вы проявляете инициативу в рабочих вопросах (например, предлагаете другой способ выполнения работы или берете на себя дополнительные обязательства)?	

Большинство служащих (75,7%) проявляют инициативу в рабочих вопросах (табл. 271). Как соотносится частота проявления инициативы и должность респондента?

Таблица 272

Распределение респондентов по тому, как часто они проявляют инициативу, и по должности<sup>1</sup>

Должность		Как часто возникают ситуации, когда Вы проявляете инициативу в рабочих вопросах?				Всего
		Часто	Иногда	Редко	Никогда	
Специалист 1-й категории	Число респондентов	11	23	16	5	55
	% от общего числа респондентов	3,3	7,0	4,8	1,5	16,7
Специалист 2-й категории	Число респондентов	3	5	3	0	11
	% от общего числа респондентов	0,9	1,5	0,9	0	3,3
Главный специалист	Число респондентов	9	15	8	1	33
	% от общего числа респондентов	2,7	4,5	2,4	0,3	10,0
Ведущий специалист	Число респондентов	10	32	17	3	62
	% от общего числа респондентов	3,0	9,7	5,2	0,9	18,8

<sup>1</sup> Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 330.

Должность		Как часто возникают ситуации, когда Вы проявляете инициативу в рабочих вопросах?				Всего
		Часто	Иногда	Редко	Никогда	
Консультант	Число респондентов	19	74	21	5	119
	% от общего числа респондентов	5,8	22,4	6,4	1,5	36,1
Зам. начальника отдела	Число респондентов	15	21	0	1	37
	% от общего числа респондентов	4,5	6,4	0	0,3	11,2
Начальник отдела	Число респондентов	11	2	0	0	13
	% от общего числа респондентов	3,3	0,6	0	0	3,9
Всего		78	172	65	15	330

Начальникам отделов и заместителям начальников отделов свойственно проявлять инициативу (табл. 272). Всего один заместитель начальника ответил, что никогда не проявляет инициативу в рабочих вопросах. Большинство среди всех категорий специалистов и среди консультантов иногда проявляет инициативу в рабочих вопросах. Выше всего доля тех, кто никогда не проявлял инициативу, среди специалистов 1-й категории — 9,1% от общего числа специалистов 1-й категории.

#### Поощрение инициативы

##### Варианты поощрения инициативы<sup>1</sup>

Таблица 273

	В % от общего числа респондентов
Да, Вашим руководителем, материально (выплата поощрения)	16,1
Да, Вашим руководителем, нематериально (объявление благодарности)	19,1
Да, другими сотрудниками отдела	7,3
Другое	0,6
Нет	25,8
Затрудняюсь ответить	35,5
Вопрос: Поощряется ли проявление инициативы каким-либо образом?	

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

Большинство сотрудников министерства (35,5%) затруднилось ответить — поощряется ли в их подразделении проявление инициативы или нет. Среди тех, кто ответил, большинство (25,8% от общего числа респондентов) считает, что инициатива не поощряется никак (табл. 273). Наиболее популярный вариант поощрения, по мнению сотрудников министерства, — это нематериальное поощрение со стороны руководителя.

#### Продвижение по служебной лестнице

Таблица 274

##### Факторы, влияющие на продвижение по службе<sup>1</sup>

	В % от общего числа респондентов
Качеством выполняемой работы	32,4
Объемом выполняемых обязательств	9,4
Успешностью работы подразделения в целом	6,7
Хорошими отношениями с сотрудниками, занимающими руководящие должности	20,3
Общим стажем работы в департаменте	3,3
Другое	1,8
Затрудняюсь ответить	26,1
Вопрос: Как Вы считаете, чем в первую очередь определяется продвижение сотрудника по служебной лестнице в Вашем департаменте?	

Большинство сотрудников (32,4%) считает, что продвижение по служебной лестнице определяется качеством выполняемой работы (табл. 274). Многие (26,1%) не понимают, за счет чего обеспечивается продвижение по служебной лестнице, что говорит о непрозрачности данного процесса. При этом среди тех, кто рассматривает продвижение по служебной лестнице как механизм мотивации к добросовестной работе, 44,4% считают, что карьерный рост обеспечивается качеством работы и 19% — хорошими отношениями с сотрудниками, занимающими руководящие должности.

Посмотрим, как соотносятся частота проявления инициативы и ожидание сотрудника получить поощрение.

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

Таблица 275

**Распределение респондентов по тому, как часто они проявляют инициативу,  
и по способам поощрения инициативности<sup>1</sup>**

Поощрение инициативы		Инициативность		Всего
		Иногда	Часто	
Инициатива поощряется нематериально	Число респондентов	33	17	63
	% от общего числа респондентов	10,0	5,2	19,1
Инициатива поощряется материально	Число респондентов	22	24	53
	% от общего числа респондентов	6,7	7,3	16,1
Инициатива поощряется коллегами	Число респондентов	14	5	24
	% от общего числа респондентов	4,2	1,5	7,3
Всего		172	78	

Среди тех, кто проявляет инициативу часто, 30,8% считают, что она поощряется руководителем материально, а 21,8% — руководителем нематериально (табл. 275).

Таблица 276

**Зависимость продвижения сотрудника по служебной лестнице от успехов коллег, работающих с ним в одном отделе**

	% от общего числа респондентов
Да, достаточно сильно зависит	12,1
Да, зависит, но не очень сильно	21,5
Нет, не зависит	41,8
Затрудняюсь ответить	24,5
Вопрос: Как Вам кажется, зависит ли продвижение сотрудника по служебной лестнице от успехов коллег, работающих с ним в одном отделе?	

Большинство служащих (41,8%) считают: их продвижение по служебной лестнице не зависит от успехов коллег, работающих с ними в одном отделе (табл. 276). Многие затруднились ответить на данный вопрос (24,5%).

<sup>1</sup> Варианты ответов «Другое», «Не поощряется», «Затрудняюсь ответить» для вопроса о поощрении инициативы и варианты ответов «Редко» и «Никогда» для вопроса об инициативе не включены в таблицу, но учтены в полях «Всего».

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 330.

Таблица 277

**Оценка респондентами влияния руководителя на их служебный рост**

	В % от общего числа респондентов
Я считаю, что мой руководитель играет большую роль в моем продвижении по службе	62,1
Я считаю, что роль руководителя в моем продвижении не столь значительна	7,3
Я считаю, что руководитель никак не влияет на мое продвижение по служебной лестнице	5,5
Мой стаж работы не достаточен для того, чтобы ответить на этот вопрос	10,0
Затрудняюсь ответить	15,2
Вопрос: Как Вы считаете, в какой степени Ваше продвижение по службе зависит от Вашего руководителя?	

Большинство служащих (62,1%) считают, что руководитель играет большую роль в их продвижении (табл. 277). Однако при этом 25,2% респондентов не смогли дать определенного ответа на данный вопрос, в том числе в связи с недостаточной продолжительностью стажа работы в министерстве.

**Обязанности руководителя**

Таблица 278

**Обязанности руководителя с точки зрения его подчиненных<sup>1</sup>**

	В % от общего числа респондентов
Определять объем работ подчиненных	70
Следить за выполнением подчиненными своих обязанностей	72,1
Определять уровень надбавок и величину премий подчиненных по итогам их работы за отчетный период	56,1
Способствовать продвижению своих подчиненных по служебной лестнице	26,1
Другое	1,8
Затрудняюсь ответить	7,6
Вопрос: В соответствии со своими обязанностями руководитель должен...	

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

В качестве основных обязанностей руководителя служащие выделили (табл. 278): определение объема работы подчиненных (70% от общего числа опрошенных), контроль за выполнением подчиненными своих обязанностей (72,1%), определение уровня надбавок и величины премий (56,1%).

- A. Руководитель должен определять объем работ подчиненных.
- B. Руководитель должен следить за выполнением подчиненными своих обязанностей.
- C. Руководитель должен определять уровень надбавок и величину премий подчиненных.
- D. Руководитель должен способствовать продвижению своих подчиненных по службе.

Таблица 279

Распределение респондентов по тому, как они понимают обязанности руководителя, и по тому, чем определяется служебный рост<sup>1</sup>

Чем определяется служебный рост?		Обязанности руководителя				Всего
		A	B	C	D	
Качество выполняемой работы	Число респондентов	77	86	62	24	107
	% от общего числа респондентов	23,3	26,1	18,8	7,3	32,4
Объем выполняемых обязательств	Число респондентов	21	18	18	7	31
	% от общего числа респондентов	6,4	5,5	5,5	2,1	9,4
Успешность работы подразделения в целом	Число респондентов	14	15	10	5	22
	% от общего числа респондентов	4,2	4,5	3,0	1,5	6,7
Хорошие отношения с руководителями	Число респондентов	48	44	38	19	67
	% от общего числа респондентов	14,5	13,3	11,5	5,8	20,3

<sup>1</sup> Варианты ответов «Другое» и «Затрудняюсь ответить» для обоих вопросов не включены в таблицу, но учтены в поле «Всего».

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 330.

Оба вопроса предполагали возможность выбора нескольких вариантов ответа.

В строке «Всего» указано количество ответов.

В столбце «Всего» указано количество ответов.

Чем определяется служебный рост?		Обязанности руководителя				Всего
		A	B	C	D	
Общий стаж работы в департаменте	Число респондентов	8	10	7	1	6
	% от общего числа респондентов	2,4	3,0	2,1	0,3	1,8
Всего		231	238	185	86	

Среди тех, кто считает, что руководитель должен способствовать продвижению подчиненных по службе, 32,6% затрудняются определить, за счет чего происходит продвижение по служебной лестнице, 27,9% считают, что продвижение обеспечивается качеством выполняемой работы, а 22,1% — хорошими отношениями с руководителем (табл. 279).

## ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ СОТРУДНИКАМИ

### Затруднения при выполнении работы

Таблица 280

#### Способы преодоления затруднений по службе

	В % от общего числа респондентов
Советуетесь с тем, кто дал Вам поручение или задание, как лучше поступить	55,2
Обращаетесь за советом к сотруднику, который хорошо разбирается в этом вопросе	28,5
Обращаетесь за советом к сотруднику, с которым у Вас хорошие отношения	4,5
Пытаетесь справиться с затруднением самостоятельно	10,6
Затрудняюсь ответить	1,2
Вопрос: Если у Вас возникает затруднение при выполнении работы, как Вы обычно поступаете?	

Если возникает затруднение в выполнении поручения, то большинство сотрудников (55,2%) предпочитают советоваться с тем, кто дал поручение (табл. 280).

Таблица 281

**Распределение респондентов по тому, важно ли для них формальное поощрение со стороны руководителя, и по тому, к кому они обращаются в случае затруднений<sup>1</sup>**

Если возникает затруднение, Вы		Формальное поощрение со стороны руководителей	Всего
		Важно	
советуетесь с тем, кто дал Вам поручение	Число респондентов	48	182
	% от общего числа респондентов	14,5	55,2
обращаетесь к тому, кто хорошо разбирается в этом вопросе	Число респондентов	14	94
	% от общего числа респондентов	4,2	28,5
обращаетесь к тому, с кем хорошие отношения	Число респондентов	5	15
	% от общего числа респондентов	1,5	4,5
пытаетесь справиться самостоятельно	Число респондентов	1	35
	% от общего числа респондентов	0,3	10,6
Затрудняюсь ответить	Число респондентов	0	4
	% от общего числа респондентов	0	1,2
Всего		68	330

Среди тех, кто рассматривает формальное поощрение со стороны руководителя в качестве основного инструмента мотивации к добросовестной работе, большинство (70,6%) при возникновении затруднений советуются с тем, кто дал задание (табл. 281). Напомним, что для большинства сотрудников именно руководитель определяет задания.

<sup>1</sup> На вопрос о формальном поощрении со стороны руководителя 85 респондентов затруднились ответить, они не включены в таблицу, но учтены в поле «Всего».

Общее количество наблюдений, по которым проводились расчеты, составляет 330.

## Структура взаимодействия

Таблица 282

**Распределение заданий: сотрудники, которые могут дать поручение респонденту**

	В % от общего числа респондентов
Один (стоит выше Вас по служебной лестнице)	23,3
Несколько (стоят выше Вас по служебной лестнице)	64,8
Несколько (стоят как выше, так и ниже Вас по служебной лестнице)	4,8
Любой сотрудник Вашего отдела	4,2
Никто	2,7
Вопрос: Сколько сотрудников могут дать Вам поручение?	

Большинству сотрудников (64,8%) могут дать поручение несколько сотрудников, которые занимают более высокие посты на служебной лестнице (табл. 282).

Таблица 283

**Распределение заданий: сотрудники, которым респондент может дать поручение**

	В % от общего числа респондентов
Одному (стоит ниже Вас по служебной лестнице)	8,2
Нескольким (стоят ниже Вас по служебной лестнице)	21,8
Нескольким (стоят как ниже, так и выше Вас по служебной лестнице)	8,8
Любому сотруднику Вашего отдела	6,7
Никому	54,5
Вопрос: Скольким сотрудникам Вы можете дать поручение?	

Большинство опрошенных сотрудников (54,5%) никому не могут дать поручение (табл. 283).

## Взаимопомощь

*Выполнение дополнительной работы*

Таблица 284

**Обращение коллег с просьбами о выполнении дополнительной работы**

	В % от общего числа респондентов
Да	65,5
Нет	34,5
Вопрос: Получаете ли Вы просьбы о выполнении дополнительной работы?	

65,5% опрошенных служащих получают просьбы о выполнении дополнительной работы (табл. 284).

Таблица 285

**Положение сотрудника, обращающегося с просьбами сделать дополнительную работу<sup>1</sup>**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Сотрудника из Вашего отдела, стоящего выше Вас по служебной лестнице	56,7	86,6
Сотрудника из Вашего отдела, занимающего такую же должность, как и Вы	16,7	25,5
Сотрудника из Вашего отдела, стоящего ниже Вас по служебной лестнице	8,5	13,0
Сотрудника из другого отдела, стоящего выше Вас по служебной лестнице	11,2	17,1
Сотрудника из другого отдела, занимающего такую же должность, как и Вы	3,9	6,0
Сотрудника из другого отдела, стоящего ниже Вас по служебной лестнице	0,3	0,5
Нет ответа	34,5 <sup>2</sup>	
Вопрос: От кого Вы чаще получаете просьбы сделать дополнительную работу?		

56,7% опрошенных служащих получают просьбы о выполнении дополнительной работы от сотрудника из своего отдела, который занимает более высокую ступень на служебной лестнице (табл. 285).

Таблица 286

**Распределение респондентов по готовности выполнить просьбы коллег**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Почти всегда соглашаюсь	39,7	60,6
Достаточно часто соглашаюсь	21,2	32,4
Редко соглашаюсь	4,2	6,5
Никогда не соглашаюсь	0,3	0,5
Нет ответа	34,5 <sup>3</sup>	
Вопрос: Как часто Вы соглашаетесь выполнить дополнительную работу?		

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

<sup>2</sup> Часть респондентов ответила отрицательно на вопрос: получаете ли Вы просьбы о выполнении дополнительной работы, поэтому пропускала блок вопросов о дополнительной работе.

<sup>3</sup> Часть респондентов ответила отрицательно на вопрос: получаете ли Вы просьбы о выполнении дополнительной работы, поэтому пропускала блок вопросов о дополнительной работе.

Почти всегда соглашаются выполнить дополнительную работу 60,6% респондентов, ответивших на данный вопрос (табл. 286).

Таблица 287

**Характеристика сотрудника, обращающегося с просьбами сделать дополнительную работу<sup>1</sup>**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Это сотрудник:		
с которым у Вас сложились хорошие отношения	27,0	41,2
у которого аналогичные полномочия (схожий круг задач)	22,1	33,8
который обычно помогает Вам	14,5	22,2
от которого Вы рассчитываете получить ответную помощь	7,6	11,6
у которого много работы	15,2	23,1
который недавно начал работать в Вашем отделе	6,7	10,2
который не справляется с поставленной задачей	5,2	7,9
который уходит в отпуск	19,1	29,2
который увольняется с данной должности	1,8	2,8
Другое	10,9%	16,7%
Нет ответа	34,5% <sup>2</sup>	
Вопрос: Опишите сотрудника, от которого Вы обычно получаете просьбы сделать дополнительную работу.		

Как видно из табл. 287, просьбы о дополнительной работе получают либо от сотрудника, с которым сложились хорошие отношения (41,2% от ответивших на данный вопрос), либо от сотрудника, у которого аналогичные полномочия (33,8% от ответивших на данный вопрос).

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

<sup>2</sup> Часть респондентов ответила отрицательно на вопрос: получаете ли Вы просьбы о выполнении дополнительной работы, поэтому пропускала блок вопросов о дополнительной работе.

Таблица 288

**Взаимосвязь между готовностью выполнить просьбу  
и положением сотрудника, который просит о помощи<sup>1</sup>**

	<b>В % от общего числа респон- дентов</b>	<b>В % от ответивших</b>
Сотрудника из Вашего отдела, стоящего выше Вас по служебной лестнице	53,9	<b>82,4</b>
Сотрудника из Вашего отдела, занимающего такую же должность, как и Вы	24,2	<b>37,0</b>
Сотрудника из Вашего отдела, стоящего ниже Вас по служебной лестнице	15,2	<b>23,1</b>
Сотрудника из другого отдела, стоящего выше Вас по служебной лестнице	8,8	<b>13,4</b>
Сотрудника из другого отдела, занимающего такую же должность, как и Вы	6,7	<b>10,2</b>
Сотрудника из другого отдела, стоящего ниже Вас по служебной лестнице	0,3	<b>0,5</b>
Я почти никогда не соглашаюсь на дополнительную работу	1,8	<b>2,8</b>
Нет ответа	34,5 <sup>2</sup>	
Вопрос: На чьи просьбы выполнить дополнительную работу Вы согласитесь в первую очередь?		

Служащие в первую очередь откликаются на просьбы выполнить дополнительную работу, которые исходят от сотрудника из их же отдела, который занимает более высокую должность (табл. 288).

Таблица 289

**Взаимосвязь между готовностью выполнить просьбу и характеристиками  
сотрудника, который просит о помощи<sup>3</sup>**

	<b>В % от общего числа респондентов</b>	<b>В % от ответивших</b>
Это сотрудник:		
с которым сложились хорошие отношения	27,9	<b>43,8</b>
у которого аналогичные полномочия (схожий круг задач)	21,5	<b>33,8</b>

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

<sup>2</sup> Часть респондентов ответила отрицательно на вопрос: получаете ли Вы просьбы о выполнении дополнительной работы, поэтому пропускала блок вопросов о дополнительной работе.

<sup>3</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

	<b>В % от общего числа респондентов</b>	<b>В % от ответивших</b>
который обычно помогает Вам	20,0	<b>31,4</b>
от которого Вы рассчитываете получить ответную помощь	6,4	<b>10,0</b>
у которого много работы	17,6	<b>27,6</b>
который недавно начал работать в Вашем отделе	10,9	<b>17,1</b>
который не справляется с поставленной задачей	3,9	<b>6,2</b>
который уходит в отпуск	12,7	<b>20,0</b>
который увольняется с данной должности	1,5	<b>2,4</b>
Другое	5,8	<b>9,0</b>
Нет ответа	36,4 <sup>1</sup>	
Вопрос: Опишите сотрудника, на просьбы которого выполнить дополнительную работу Вы согласитесь в первую очередь?		

Служащие в первую очередь откликнутся на просьбу выполнить дополнительную работу (табл. 289), если она исходит от сотрудника, с которым у них сложились хорошие отношения (43,8% от числа ответивших на вопрос), или от сотрудника, у которого аналогичные полномочия (33,8% от числа ответивших на вопрос).

Таблица 290

**Положение сотрудника, к которому респонденты обращаются с просьбами  
сделать дополнительную работу<sup>2</sup>**

	<b>В % от общего числа респондентов</b>	<b>В % от сотрудников, которые просят выполнить дополнительную работу</b>
Сотрудника из Вашего отдела, стоящего выше Вас по служебной лестнице	12,7	<b>22,8</b>
Сотрудника из Вашего отдела, занимающего такую же должность, как и Вы	34,2	<b>61,4</b>
Сотрудника из Вашего отдела, стоящего ниже Вас по служебной лестнице	29,4	<b>52,7</b>
Сотрудника из другого отдела, стоящего выше Вас по служебной лестнице	2,1	<b>3,8</b>

<sup>1</sup> Часть респондентов ответила отрицательно на вопрос: получаете ли Вы просьбы о выполнении дополнительной работы, поэтому пропускала блок вопросов о дополнительной работе.

<sup>2</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

	В % от общего числа респондентов	В % от сотрудников, которые просят выполнить дополнительную работу
Сотрудника из другого отдела, занимающего такую же должность, как Вы	7,3	13,0
Сотрудника из другого отдела, стоящего ниже Вас по служебной лестнице	3,3	6,0
Никого не прошу	44,2	
Вопрос: Кого Вы обычно просите сделать дополнительную работу?		

Как видно из табл. 290, служащие обычно либо никого не просят сделать дополнительную работу (44,2%), либо просят сотрудника, который занимает аналогичную должность (34,2%).

Таблица 291

**Характеристика сотрудника, к которому респонденты обращаются с просьбами сделать дополнительную работу<sup>1</sup>**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Это сотрудник:		
с которым сложились хорошие отношения	23,3	41,8
у которого аналогичные полномочия (схожий круг задач)	29,7	53,3
которому обычно помогаю я	13,9	25,0
у которого не много работы	12,1	21,7
который недавно начал работать в Вашем отделе	2,4	4,3
у которого есть опыт выполнения аналогичных заданий	20,6	37,0
который пришел из отпуска	0,6	1,1
Другое	1,5	2,7
Нет ответа	44,2 <sup>2</sup>	
Вопрос: Опишите сотрудника, которого Вы обычно просите сделать дополнительную работу.		

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

<sup>2</sup> Часть респондентов на вопрос: кого Вы обычно просите сделать дополнительную работу, ответила «никого не прошу», поэтому пропускала блок вопросов о дополнительной работе.

Служащие министерства обычно просят сделать дополнительную работу (табл. 291) либо сотрудника, с которым сложились хорошие отношения (41,8%), либо сотрудника, у которого аналогичные полномочия или схожий круг задач (53,3%).

*Характеристика отношений взаимопомощи в отделе*

Таблица 292

**Ситуации, в которых респонденты обычно обращаются к коллегам с просьбами о помощи<sup>1</sup>**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Не успеваете сделать основную работу	9,1	16,9
Слишком много разных дел, высокая общая нагрузка	27,0	50,3
Сложное задание, которое трудно сделать самому	15,8	29,4
Задание, которое не хочется выполнять самому	1,8	3,4
Нет ответа	46,4 <sup>2</sup>	
Вопрос: В каких случаях Вы, как правило, просите о помощи по работе?		

Примерно половина сотрудников, обращающихся к коллегам с просьбами о помощи, делают это, когда у них слишком высокая общая нагрузка, около трети — когда сталкиваются со сложностями при выполнении задания (табл. 292). Также 6 человек просят помочь выполнить задание, которое выполнять не хочется.

Таблица 293

**Готовность оказать помощь коллегам**

	В % от общего числа респондентов
Почти всегда	31,2
Достаточно часто	17,9
Редко	3,9
Почти никогда	47,0
Вопрос: Как часто Вам идут навстречу, когда Вы просите о помощи по работе?	

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

<sup>2</sup> Часть респондентов на вопрос: кого Вы обычно просите сделать дополнительную работу, ответила «никого не прошу», поэтому пропускала блок вопросов о дополнительной работе.

Большинство служащих (47%) утверждают, что им никогда не идут навстречу (табл. 293).

Таблица 294

**Возникновение взаимных обязательств при оказании помощи**

	В % от общего числа респондентов
Да	23,0
Скорее да	22,1
Скорее нет	5,8
Нет	0,9
Затрудняюсь ответить	48,2
Вопрос: Если Вам помогли, чувствуете ли Вы себя обязанным помочь в ответ?	

Многие (48,2%) служащие затрудняются сказать, чувствуют ли они себя обязанными помочь в ответ, если им помогли (табл. 294).

Таблица 295

**Характеристика отношений взаимопомощи**

	В % от общего числа респондентов
Каждый сам за себя	8,8
Своя рубашка ближе к телу	5,2
Ты — мне, я — тебе	23,0
Один за всех и все за одного	56,1
Сам погибай, а ближнего выручай	2,7
Другое	4,2
Вопрос: Отношения взаимопомощи в Вашем отделе можно охарактеризовать следующим образом:	

Несмотря на то, что служащие утверждали, что им редко соглашаются пойти навстречу, они считают, что отношения в их коллективе можно охарактеризовать как «один за всех и все за одного». Так считают 56,1% от общего числа респондентов (табл. 295).

**ОБМЕН ДАРАМИ****Виды обмена дарами**

Таблица 296

**Частота ситуаций, в которых возникают предпосылки для дарообменных практик (необходимость выполнения работы быстрее запланированного срока)**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Да, очень часто	17,6	<b>18,9</b>
Да, часто	31,5	<b>33,9</b>
Иногда	31,2	<b>33,6</b>
Редко	8,8	<b>9,4</b>
Нет	3,9	<b>4,2</b>
Нет ответа	7,0	
Вопрос: Как часто в Вашем департаменте возникают ситуации, когда сотруднику приходится сделать свою работу быстрее запланированных сроков?		

52,8% от ответивших на вопрос отмечают, что в их департаменте часто возникают ситуации, когда сотруднику приходится сделать свою работу быстрее запланированных сроков (табл. 296).

Таблица 297

**Частота ситуаций, в которых возникают предпосылки для дарообменных практик (необходимость изменения порядка выполнения заданий)**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Да, очень часто	15,2	<b>16,8</b>
Да, часто	24,2	<b>26,8</b>
Иногда	36,4	<b>40,3</b>
Редко	9,7	<b>10,7</b>
Нет	4,8	<b>5,4</b>
Нет ответа	9,7	
Вопрос: Как часто в Вашем департаменте возникают ситуации, когда сотруднику приходится менять порядок выполнения заданий		

43,6% от ответивших на вопрос отмечают, что в их департаменте часто возникают ситуации, когда сотруднику приходится изменить порядок выполнения заданий (табл. 297).

Таблица 298

**Дарообменные практики (на уровне отдела)<sup>1</sup>**

	<b>В % от общего числа респондентов</b>
Будет подготовлен формальный запрос/распоряжение/приказ об изменении сроков работы	6,4
К работе может быть официально привлечен дополнительный сотрудник	20,3
Еще одного сотрудника попросят присоединиться к выполнению работы и помочь исполнителю	46,7
Исполнителя задания попросят выполнить работу быстрее	59,1
Другое	1,2
Вопрос: Представьте себе ситуацию: одну из работ Вашего отдела необходимо выполнить быстрее изначально установленного срока. Как Вы думаете, какие действия будут предприняты в Вашем отделе?	

Респонденты считают, что если в отделе возникнет ситуация, когда одну из работ отдела необходимо будет выполнить быстрее изначально установленного срока (табл. 298), то или еще одного сотрудника попросят присоединиться к выполнению работы и помочь исполнителю (так считают 46,7% от общего числа респондентов), или исполнителя задания попросят выполнить работу быстрее (так считают 59,1% от общего числа респондентов).

Таблица 299

**Дарообменные практики (на уровне исполнителя)<sup>2</sup>**

	<b>В % от общего числа респондентов</b>
Вы согласитесь, потому что Вы можете получить премию или денежное поощрение	10,3
Вы согласитесь, потому что в Вашем подразделении так принято и все так делают	61,5
Вы согласитесь, потому что хорошо относитесь к человеку, который Вас попросил	23,0
Вы согласитесь, потому что Вам неудобно отказать	12,4
Вы согласитесь, потому что в случае отказа возможны проблемы с начальством	19,7
Вы не согласитесь	2,7
Вопрос: Представьте ситуацию, что Вас попросили быстрее выполнить задание или поручение. Опишите Вашу реакцию.	

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

<sup>2</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

Если сотрудников просят быстрее выполнить задание или поручение, то 61,5% опрошенных соглашаются, потому что в их подразделении так принято и все так делают (табл. 299). И 30% респондентов соглашаются на подобную просьбу, опасаясь санкций от руководства или ожидая получить некоторую выгоду.

Таблица 300

**Факторы обмена дарами<sup>1</sup>**

	<b>В % от общего числа респондентов</b>
К Вам станут лучше относиться	16,1
Вам, скорее всего, станут чаще помогать в аналогичных ситуациях	18,8
Это будет способствовать Вашему повышению по служебной лестнице	17,0
Вы будете получать более интересные и ответственные задания в будущем	20,6
Другое	2,7
Ничего не изменится	42,1
Вопрос: Если Вы соглашаетесь выполнить задание быстрее, то Вы рассчитываете на то, что...	

Когда служащие соглашаются быстрее выполнить задание (табл. 300), они ни на что не рассчитывают взамен (42,1% от общего числа респондентов).

**Частота обмена дарами**

Таблица 301

**Частота дарообменных практик  
(предоставление материалов и информации)**

	<b>В % от общего числа респондентов</b>	<b>В % от ответивших</b>
Да, очень часто	22,7	<b>24,0</b>
Да, иногда	48,5	<b>51,3</b>
Очень редко	14,8	<b>15,7</b>
Никогда	8,5	<b>9,0</b>
Нет ответа	5,5	
Вопрос: Как часто в Вашем департаменте возникают случаи, когда сотрудники департамента по Вашей просьбе делятся с Вами дополнительной информацией о своей работе или предоставляют Вам наработанные ими материалы		

<sup>1</sup> Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа.

86% от общего числа опрошенных отмечают, что бывают ситуации, когда сотрудники департамента по их просьбе делятся с ними дополнительной информацией о своей работе (табл. 301). Примерно половина респондентов, ответивших на этот вопрос (51,3%), считают, что такие случаи иногда бывают.

Таблица 302

**Частота дарообменных практик (помощь в выполнении заданий)**

	В % от общего числа респондентов	В % от ответивших
Да, очень часто	27,6	<b>29,6</b>
Да, иногда	43,9	<b>47,2</b>
Очень редко	16,7	<b>17,9</b>
Никогда	4,8	<b>5,2</b>
Нет ответа	7,0	
Вопрос: Как часто в Вашем департаменте возникают случаи, когда сотрудники департамента помогают Вам на основе своего опыта справиться с проблемой, возникшей у Вас по ходу выполнения рабочего задания?		

Хотя 88,2% от общего числа респондентов отмечают, что бывают случаи, когда сотрудники департамента помогают им на основе своего опыта справиться с проблемой, возникшей у них по ходу выполнения рабочего задания, только 27,6% от общего числа респондентов говорят, что такое происходит часто (табл. 302). Примерно половина респондентов, ответивших на этот вопрос, отмечают, что такие случаи бывают, но не очень часто.

Таблица 303

**Частота дарообменных практик на уровне исполнителя**

	В % от общего числа респондентов
Да, часто	59,1
Да, редко	33,6
Нет	7,3
Вопрос: Бывали ли случаи, когда Вы делали по работе больше, чем необходимо, шли кому-то навстречу, не рассчитывая получить что-то взамен?	

59,1% от общего числа респондентов отмечают, что часто делали по работе больше, чем было необходимо, не рассчитывая получить что-то взамен (табл. 303).

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК РАЗЛИЧНЫХ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ

В предыдущих разделах описаны характеристики организации работы государственных служащих для каждого региона по отдельности. Посмотрим теперь, какие существуют различия. Мы ответим на следующие вопросы.

Отличаются ли характеристики государственных служащих между регионами и уровнями власти?

Есть ли различия в том, как построена работа служащих в федеральном министерстве и в региональных органах исполнительной власти?

Какие схемы мотивации и контроля используются?

Варьируется ли желание проявлять инициативу?

Что влияет, по мнению госслужащих, на возможности карьерного роста?

Какие существуют отличия в структурах взаимодействия, распространенных в разных органах?

Везде ли одинаково распространены практики оказания взаимной помощи и обмена дарами?

**ХАРАКТЕРИСТИКИ РЕСПОНДЕНТОВ**

Возраст респондентов варьируется от 18 (минимальный возраст респондента из опрошенных органов исполнительной власти у сотрудника Минэкономразвития России) до 63 (максимальный возраст респондента из опрошенных органов исполнительной власти у сотрудника Минэкономразвития России) лет. Средний возраст респондентов ниже всего в опрошенных органах исполнительной власти в Перми (32 года) и выше всего — в Красноярске (38 лет) (табл. 3, 76, 145, 226). Соотношение мужчин и женщин среди государственных служащих в значительной степени различается. Так, в Минэкономразвития России доля мужчин и женщин примерно одинакова, а в Перми доля мужчин составляет меньше 20% (рис. 1, 4, 7, 9).

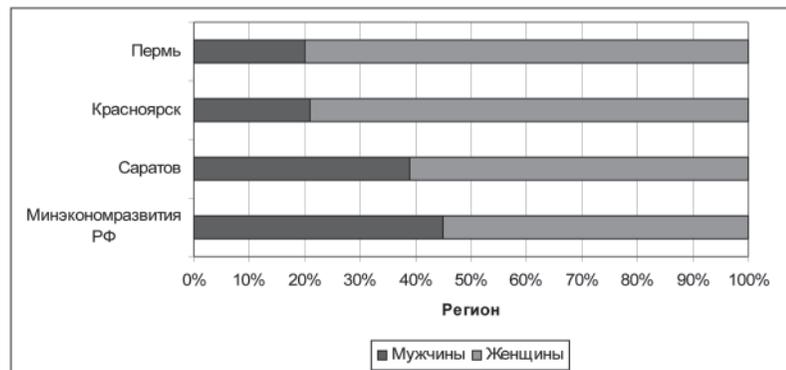


Рис. 12. Пол респондентов — государственных служащих (%)

Возможно, такое соотношение мужчин и женщин в региональных органах власти (рис. 12) объясняется тем, что в федеральном министерстве выше возможности роста и ниже альтернативные издержки работы на государственной службе.

Преимущественно сотрудники органов исполнительной власти имеют высшее образование (табл. 7, 80, 149, 231): 91% в МЭРТ Саратовской области; 96,5% в органах исполнительной власти Красноярска; 100% в Министерстве развития торговли и предпринимательства Пермского края и Департаменте экономического развития Аппарата правительства Пермского края. Доля кандидатов наук выше всего в МЭРТ Саратовской области (8%), доктора наук работают только в органах власти в Красноярске (0,2%). В основном респонденты получали высшее образование в области общественных наук (рис. 13): от 51,8% от общего числа респондентов в пермских органах исполнительной власти до 74,4% респондентов в МЭРТ Саратовской области. В Минэкономразвития России выше всего доля респондентов, получивших техническое образование (20%); в органах исполнительной власти в Перми — гуманитарное (23,2%) (табл. 6, 79, 147, 230).

С точки зрения распространенности различных практик в ходе взаимодействия между государственными служащими, представляет интерес тот факт, работали ли они в других местах, особенно в коммерческом секторе (рис. 14).

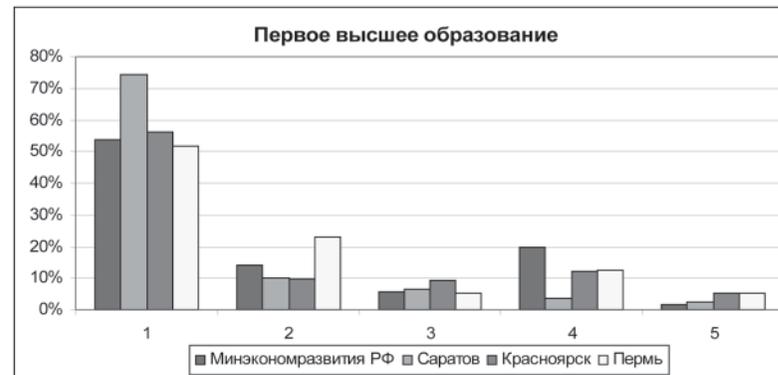


Рис. 13. Какое первое высшее образование Вы получили? (%)

Общественные науки	1
Гуманитарные науки	2
Математика, программирование	3
Технические науки	4
Естественные науки	5

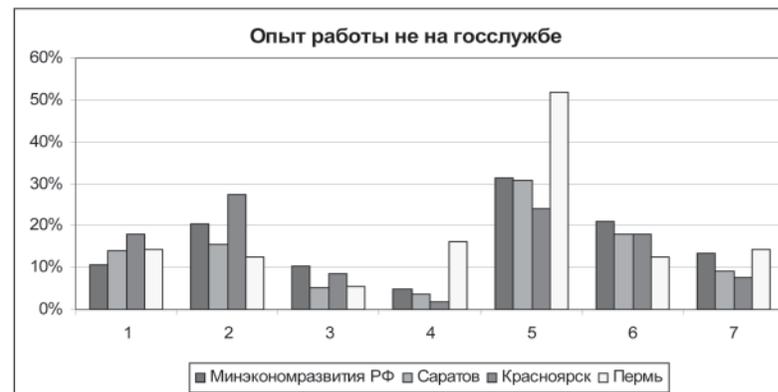


Рис. 14. Укажите, есть ли у Вас опыт работы не на государственной службе? (%)

Опыт работы в качестве преподавателя и/или научного работника	1
Опыт работы в бюджетной организации (кроме должности преподавателя/научного работника)	2

Опыт службы в правоохранительных органах, в армии	3
Опыт работы в качестве предпринимателя	4
Опыт работы в коммерческом секторе в качестве наемного работника	5
Опыт работы только на государственной службе	6
Это мое первое место работы	7

Так, в Красноярске выше всего доля респондентов, имеющих опыт работы в бюджетных организациях (27,3%), а в Перми — в коммерческом секторе: 16,1% в качестве предпринимателя и 51,8% в качестве наемного работника (табл. 11, 84, 155, 235). По этому показателю опрошенные органы власти Пермского края в значительной степени превосходят остальные организации, в которых проводился опрос. В Минэкономразвития России выше процент тех, у кого есть опыт работы только на государственной службе (34%, включая 13% респондентов, для которых министерство — первое место работы).

Продолжительность работы на государственной службе и на текущем месте работы варьируется от 1 до 492 месяцев (41 год). Средний срок работы на государственной службе выше у сотрудников Минэкономразвития России (145 месяцев), а средний срок работы в данной организации — у сотрудников МЭРТ Саратовской области (133 месяца) (табл. 13, 15, 86, 88, 157, 160, 237, 239). При этом мотивы выбора государственной службы в качестве места работы различны в опрошенных организациях (рис. 15). Так в Красноярском крае государственные служащие ценят гарантии занятости и стабильность дохода (64,9%) в большей степени, по сравнению с остальными регионами, например с органами власти Пермского края, где лишь 39,3% респондентов выбирают государственную службу, чтобы гарантировать себе занятость и стабильный доход. В наименьшей степени в этом параметре заинтересованы служащие Минэкономразвития России (табл. 17, 90, 164, 242). В Пермском крае выше ценят интересные задачи и полученные знания и опыт (42,9 и 48,2% соответственно), а в Минэкономразвития России — государственные гарантии (31%). При этом в Минэкономразвития России самый высокий процент тех, кого привлекают перспективы роста (20%).

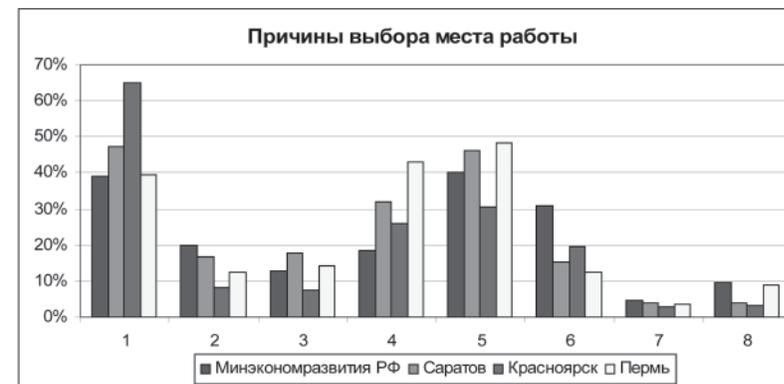


Рис. 15. Что Вас привлекает в работе в данном министерстве? (%)

Гарантия занятости и стабильность дохода	1
Перспективы роста	2
Интересный коллектив	3
Интересные задачи	4
Полученные знания и опыт	5
Государственные гарантии	6
Удобный график работы	7
Бесплатное повышение квалификации	8

Каналы, которые респонденты использовали, чтобы устроиться на работу, достаточно сильно различаются по регионам (рис. 16). В пермские органы исполнительной власти приходят работать по объявлению о вакансии (21,4%), по предложению нового начальника (19,6%), по предложению бывших коллег (21,4%) или родственников (17,9%). В Минэкономразвития России значительно реже устраиваются по объявлению о вакансии (9,4%), однако более часто — по предложению бывших коллег или родственников (30,6 и 23,6% соответственно). При этом во всех регионах, кроме Пермского края, около 10—12% респондентов приходят после прохождения стажировки (табл. 19, 92, 167, 245). В Саратове и Перми ни один из опрошенных служащих не устроился на работу посредством службы занятости.

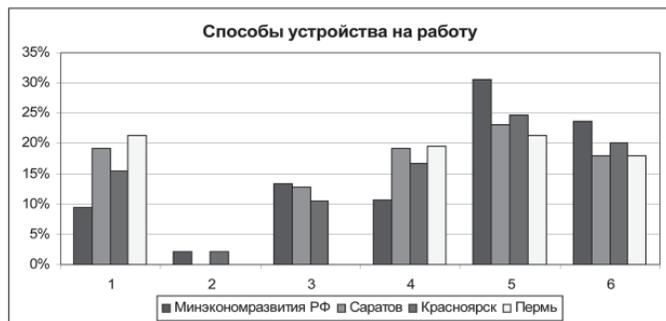


Рис. 16. Как Вы пришли работать в данное министерство? (%)

По объявлению о вакансии	1
Через службу занятости	2
После прохождения стажировки, учебного курса	3
Предложил новый начальник	4
Предложили коллеги, с которыми работал ранее	5
Предложили знакомые, родственники	6

## ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ

Важной характеристикой органов исполнительной власти является то, как организована повседневная работа государственных служащих – как определяется содержание работы, как определяют исполнители, как передаются задания, как осуществляется контроль, и т.д.

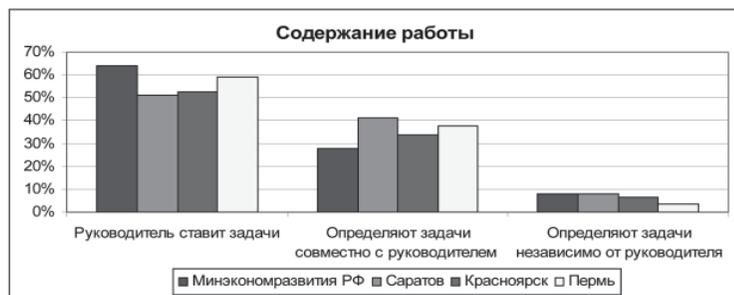


Рис. 17. Каким образом, как правило, определяется содержание Вашей работы? (%)

Для более чем половины респондентов (рис. 17) содержание работы определяется руководителем, но при этом в МЭРТ Саратовской области выше всего процент респондентов, которые участвуют вместе с руководителем в определении задач (41%). Возможно, это происходит из-за небольшой численности сотрудников, что делает возможным более коллегиальное принятие решений. В Минэкономразвития России, наоборот, всего 28% респондентов участвуют в определении заданий совместно с начальником (табл. 21, 94, 169, 247).

В органах исполнительной власти преобладает индивидуальное выполнение заданий (рис. 18). В органах исполнительной власти Пермского края почти 70% респондентов выполняют задания индивидуально, а в совместной работе с коллегами по подразделению участвуют всего 21,4% респондентов. В МЭРТ Саратовской области выше всего доля сотрудников, участвующих в коллективной работе с коллегами по подразделению (47,4%), что, возможно, объясняется и тем, каким образом определяется содержание работы. При этом совместное выполнение заданий с сотрудниками других подразделений совсем не распространено: в нем участвуют 5% респондентов из МЭРТ Саратовской области, 8% респондентов из органов исполнительной власти Красноярска, 9% респондентов из пермских органов власти и 11,2% респондентов из Минэкономразвития России (табл. 23, 96, 173, 250).

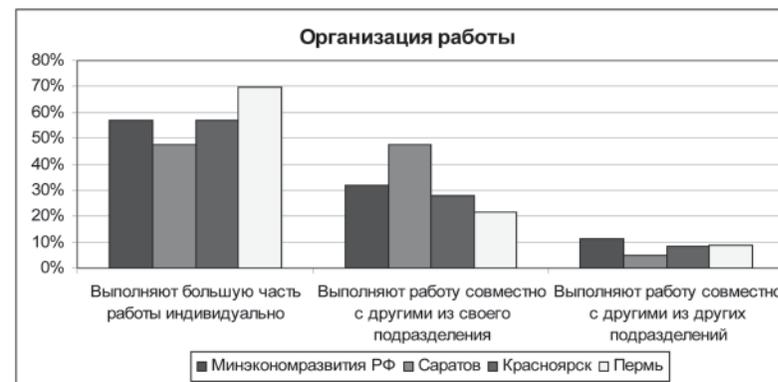


Рис. 18. Как организована Ваша работа? (%)

В опрошенных органах исполнительной власти Саратова и Перми примерно половина респондентов участвуют в передаче за-

даний, а в Минэкономразвития России, а также в организациях Красноярска — меньше половины (табл. 26, 99, 177, 254). В Саратове и Перми задания в основном передают вниз по служебной лестнице (39,7 и 37,5% соответственно). В Минэкономразвития России и органах власти Красноярска примерно одинаковое количество респондентов передают задания вертикально вниз (21,2 и 21,1% соответственно) и горизонтально, тем, кто занимает аналогичную должность (19,4 и 19,3% соответственно). Вверх по служебной лестнице задания почти не передаются (рис. 19).



Рис. 19. Бывают ли ситуации, когда Вы поручаете/передаете другим сотрудникам часть заданий, которые даны Вам? (%)

Поручения, которые передаются другим сотрудникам, как правило, не фиксируются формально (рис. 20). Однако среди тех респондентов, которые передают задания, в Минэкономразвития России и в органах власти Пермского края процент тех, кто считает, что поручения фиксируются формально, немного выше, чем в Красноярске и Саратове (табл. 28, 101, 178, 256).

Контроль за выполнением поручений осуществляется во всех опрошенных органах исполнительной власти. Отказываются от осуществления контроля 5,8% респондентов Минэкономразвития России, 1,3% респондентов МЭРТ СО, 0% респондентов в пермских органах исполнительной власти и 7,1% респондентов в органах исполнительной власти Красноярского края (табл. 29, 102, 180, 257). Респонденты предпочитают контролировать и процесс выполнения задания, и результат (рис. 21). Но при этом доля респондентов, контролирующих результат, выше во всех регионах, кроме Перми, где

больше доля респондентов, контролирующих именно процесс выполнения задания, несмотря на то, что это, очевидно, связано с более высокими издержками.

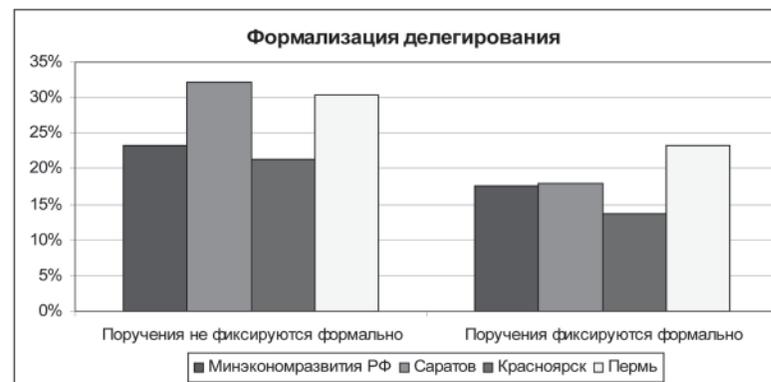


Рис. 20. Фиксируются ли подобные поручения формальным образом? (% от ответивших)

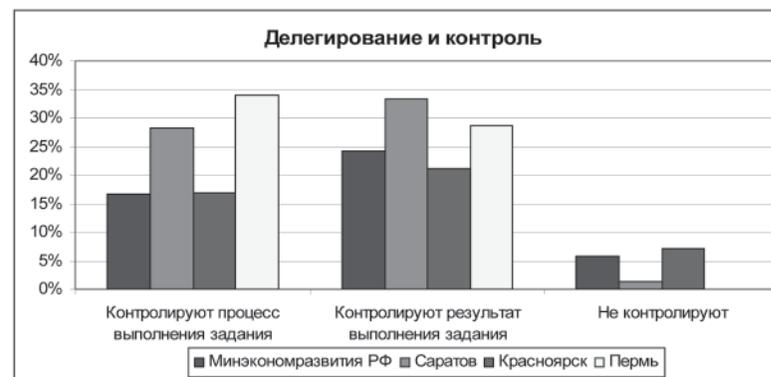


Рис. 21. Если Вы поручаете/передаете другим сотрудникам часть заданий, Вы контролируете их работу? (% от ответивших)

Интересно, что график работы респондентов в министерстве может отличаться от графика работы министерства (рис. 22). Например, 80,4% респондентов из органов исполнительной власти Пермского края приходят на работу раньше и уходят позже, если работы много. Такая практика достаточно распространена в Минэконом-

развития России (61,8%), в МЭРТ Саратовской области (71,8%), в красноярских органах исполнительной власти (73,2%) (табл. 30, 103, 182, 258). Но в Минэкономразвития России выше всего доля респондентов, работающих строго в соответствии с графиком министерства (32,1% в Минэкономразвития России против 16,1% в Перми, 20,5% в Саратове и 21,4% в Красноярске).

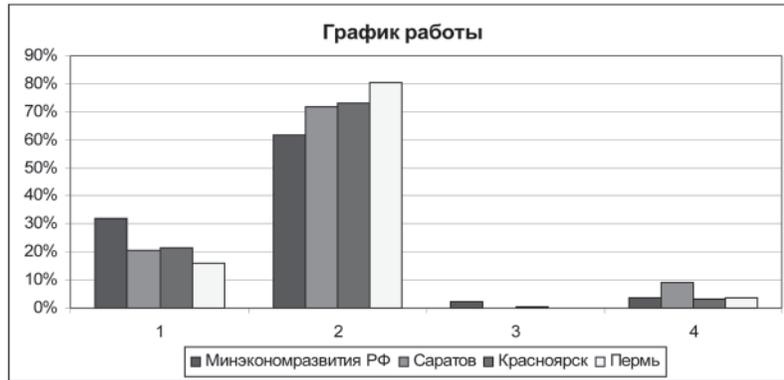


Рис. 22. Опишите свой график работы в министерстве (%)

Я нахожусь на рабочем месте в соответствии с рабочим графиком министерства независимо от объема работы	1
Я прихожу раньше/ухожу позже, если работы много	2
Я прихожу позже/ ухожу раньше, если работы мало	3
Время, когда я прихожу и ухожу, может отличаться от внутреннего распорядка министерства, но не связано с объемом работы	4

График работы респондентов, т.е. насколько часто они задерживаются на работе, зависит также от того, берут ли они работу домой (приходится ли им работать дома) и звонят ли им коллеги по рабочим вопросам в нерабочее время (рис. 23, 24). В соответствии с результатами опроса большинство сотрудников Минэкономразвития России и МЭРТ СО не берут работу на дом — 61,5 и 62,8% соответственно (табл. 33, 106, 185, 262). Респондентам из Красноярска и Перми, наоборот, иногда приходится работать дома — 51,3 и 58,9% респондентов соответственно иногда берут работу на дом. Относительно телефонных звонков по рабочим вопросам в нерабочее время большинство респондентов отвечают, что это происходит редко. Так считают 54,8% респондентов Минэкономразвития России, 52,6% ре-

спондентов МЭРТ СО, 57,8% респондентов из органов власти Красноярска и 53,6% из органов власти Перми (табл. 35, 107, 186, 263). При этом в пермских органах власти выше всего доля респондентов, которые никогда не решают рабочие вопросы по телефону в нерабочее время (37,5% против 27,3% в Минэкономразвития России, 20,5% в Саратове, 16,5% в Красноярске).

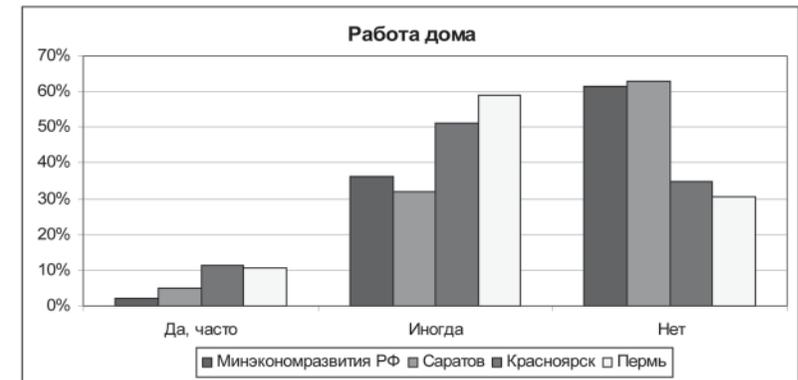


Рис. 23. Приходится ли брать работу на дом? (%)

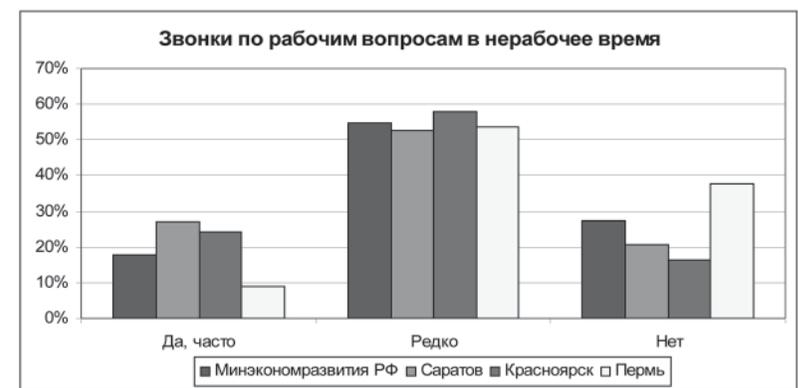


Рис. 24. Звонят ли коллеги по рабочим вопросам в нерабочее время? (%)

Интересно посмотреть, как респонденты меняют порядок выполнения заданий, если один из исполнителей уходит в отпуск (запланированное изменение) или если один из исполнителей заболева-

ет (незапланированное изменение). Результаты показывают (рис. 25, 26), что оба этих вопроса в подавляющем большинстве случаев решаются иерархическим способом, т.е. нового исполнителя назначает руководитель (табл. 37, 108, 187, 264 и 39, 110, 189, 266).

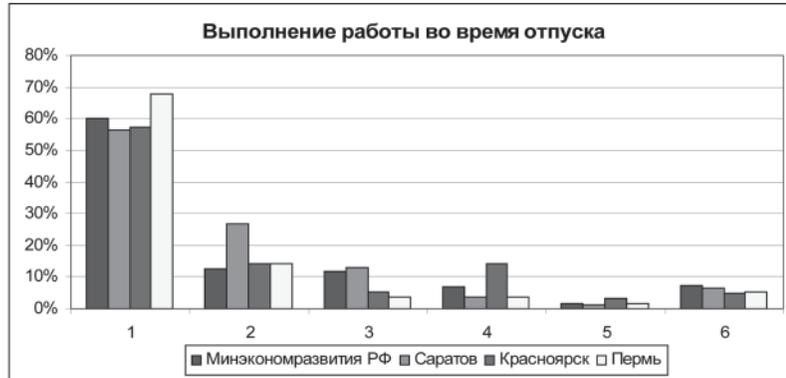


Рис. 25. Кто обычно выполняет работу, когда сотрудник уходит в отпуск (%)

Сотрудник, которого назначает Ваш руководитель	1
Сотрудник, которому Вы поручаете выполнение своих обязанностей	2
Сотрудник, которого Вы просите выполнять Вашу работу	3
Никто, Вы доделываете работу сами по возвращении	4
Никто, Вы работаете во время отпуска	5
Вы не знаете, кто выполняет Вашу работу в это время	6

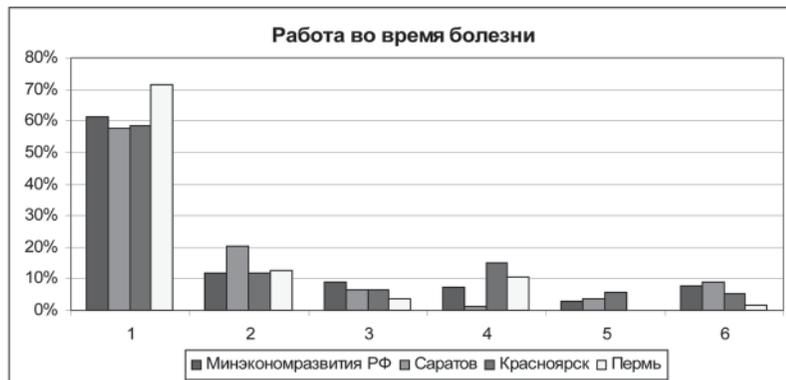


Рис. 26. Кто обычно выполняет работу, когда сотрудник болеет (%)

Сотрудник, которого назначает Ваш руководитель	1
Сотрудник, которому Вы поручаете выполнение своих обязанностей	2
Сотрудник, которого Вы просите выполнять Вашу работу	3
Никто, Вы доделываете работу сами по возвращении	4
Никто, во время болезни Вы продолжаете работать	5
Вы не знаете, кто выполняет Вашу работу в это время	6

## МОТИВАЦИЯ И КОНТРОЛЬ

Сравним, каким образом выстраивается система мотивации и контроля работников, какие механизмы — формальные или неформальные — в основном используются, кто может оказать наибольшее влияние на мотивацию респондентов, кто осуществляет контроль. Другая важная характеристика — превалирует «кнут» или «пряник» в стимулировании служащих к добросовестному выполнению своих обязанностей. Однако проведенный опрос не дает однозначного ответа на этот вопрос. Оказалось, что для служащих сложно определить, что для них играет первостепенную роль при принятии решения о добросовестности выполнения своих обязанностей: поощрения или наказания. Очень многие предпочли не отвечать на данный вопрос. Поэтому при спецификации типов поощрения и наказаний мы наблюдаем большое количество пропущенных вариантов ответов. Меньше всего пропущенных ответов в Минэкономразвития России, возможно, это вызвано тем, что система мотивации и контроля там прозрачнее и очевиднее для служащих, чем в Красноярске, Перми и Саратове.

Роль различных наказаний и поощрений можно оценить на примере конкретной ситуации: что происходит с сотрудником, который систематически не выполняет свои обязанности в каждом из опрошенных органов исполнительной власти (рис. 27). В Москве (54,8%), Саратове (51,3%) и Красноярске (48,7%) служащие сходятся на том, что чаще всего в подобной ситуации руководитель сделает выговор; в Перми считают, что к такому сотруднику будут применены материальные санкции — он не получит премии (51,8%), и только 39,9% опрошенных отмечают, что руководитель сделает выговор. В Москве и в Красноярске — 48,5 и 33,1% соответственно — отмечают, что сотрудника лишат премии. В Саратове 37,2% опрошенных отмечают, что с таким сотрудником будет расторгнут служебный контракт, и это второй по популярности ответ. Для остальных регионов данная мера совсем не популярна (табл. 40,

111, 192, 269). В Саратове достаточно сильное влияние на поведение сотрудников оказывает мнение коллег (29,5%), а лишение премии лишь 10,3% респондентов рассматривают как возможную санкцию. 33,6% сотрудников Минэкономразвития России рассматривают отсутствие продвижения по служебной лестнице как способ мотивации сотрудников к добросовестному выполнению обязанностей, тогда как для других организаций этот показатель находится в интервале от 14 до 19%. Это еще раз указывает на значимость продвижения по служебной лестнице для сотрудников этого министерства.

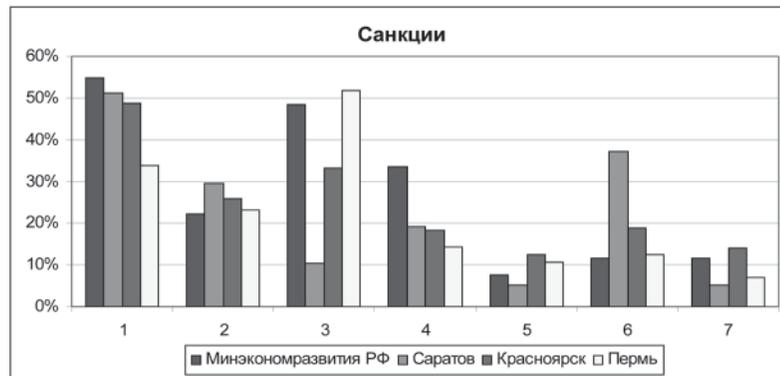


Рис. 27. Что происходит в ситуации, когда сотрудник отдела систематически не выполняет порученные ему задания?

Выговор руководителя	1
Осуждение коллег	2
Лишение премии	3
Лишение продвижения по службе	4
Перевод на другую работу	5
Расторжение контракта	6
Ничего не происходит	7

## ИНИЦИАТИВА И КАРЬЕРНЫЙ РОСТ

Значительных различий между регионами по частоте проявления инициативы не наблюдается (рис. 28). Часто проявляют инициативу от 22,9% респондентов в Красноярске до 30,8% респондентов в Саратове (табл. 42, 113, 194, 271). Большинство слу-

жащих проявляют инициативу лишь иногда (от 51,3% в Саратове до 61,3% в Красноярске), совсем маленькая доля респондентов никогда не проявляет инициативу (от 0% в Перми до 4,5% в Минэкономразвития России).



Рис. 28. Как часто возникают ситуации, когда Вы проявляете инициативу в рабочих вопросах

Таким образом, государственные служащие из рассматриваемых регионов иногда проявляют инициативу. Посмотрим, каковы их ожидания относительно вознаграждения за проявление инициативы в решении рабочих вопросов. Возможно, этим также объясняется тот факт, что они не готовы проявлять инициативу часто.

Во всех регионах, и в большей степени в Перми (51,8%), большая доля служащих затрудняется однозначно ответить на вопрос, поощряется ли проявление инициативы каким-нибудь образом (рис. 29). Это свидетельствует о том, что при проявлении инициативы они, скорее всего, не ориентируются на получение материального или нематериального вознаграждения. В Саратове больше всего служащих, которые считают: инициатива не поощряется вообще (35,9%). Но при этом в Саратове также было больше всего по сравнению с остальными регионами тех, кто отметил, что руководителю свойственно нематериально поощрять проявление инициативы (28,2%). Также для госслужащих Минэкономразвития России свойственно предполагать, что инициатива поощряется, — 16,1% респондентов ответили, что инициатива поощряется руководителем материально (что больше, чем в остальных организациях, — 12,6% в Красноярске, 8,9% — в Перми и 7,7% — в Саратове), и 19,1% со-

трудников Минэкономразвития России ответили, что инициатива поощряется нематериально (табл. 44, 115, 196, 273).

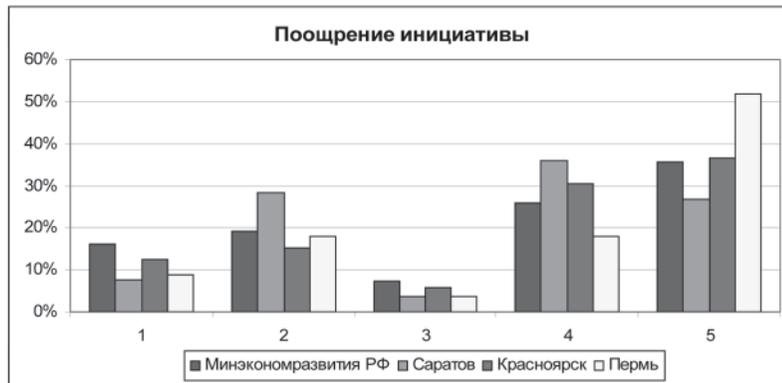


Рис. 29. Поощряется ли проявление инициативы каким-либо образом?

Руководителем, материально	1
Руководителем, нематериально	2
Другими сотрудниками отдела	3
Не поощряется	4
Затрудняюсь ответить	5

Продвижение по служебной лестнице для многих респондентов является важным при выборе работы и во время выполнения обязанностей. Поэтому интересно оценить, какие факторы, с точки зрения респондентов, способствуют их карьерному росту (рис. 30). В Красноярске и Москве одинаково распределились ожидания служащих: они считают, что карьерный рост определяется качеством работы (26,6 и 32,4% соответственно) и хорошими отношениями с сотрудниками, занимающими руководящие должности (17,1 и 20,3% соответственно). В Саратове и Перми также наиболее распространенный ответ — это качество выполняемой работы (41 и 51,8% соответственно), однако второй по популярности ответ — это успешность работы подразделения в целом (20,5 и 12,5% соответственно). И лишь 7,1% респондентов в Пермском крае считают, что продвижение по службе зависит от хороших отношений с руководителем. Также следует отметить, что во всех регионах доля тех, кто затруднился ответить, чем обусловлен карьерный рост, достаточно велика (табл. 46, 116, 197,

274). Это свидетельствует о непрозрачности данной системы в рассматриваемых органах власти.

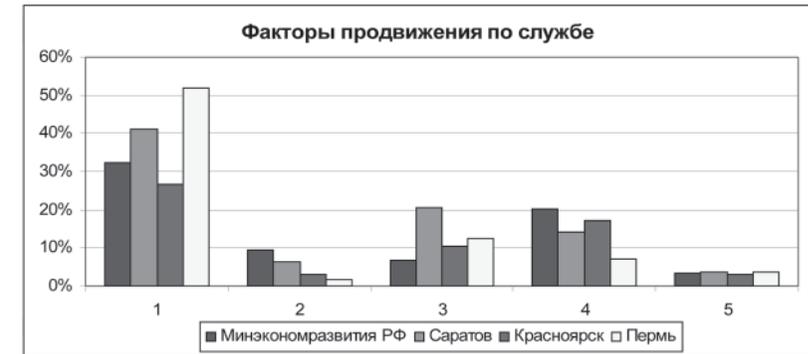


Рис. 30. Как Вы считаете, чем в первую очередь определяется продвижение сотрудника по служебной лестнице в Вашем департаменте?

Качество работы	1
Объем обязательств	2
Успешность подразделения в целом	3
Хорошие отношения с руководителями	4
Общий стаж работы в департаменте	5

Отдельно посмотрим, в какой мере карьерный рост респондентов зависит (1) от успехов их коллег и (2) от руководителя. Так, в Москве, по мнению большинства служащих (41,8%), нет зависимости между их продвижением по службе и успехами коллег, и 33,6% считают, что такая зависимость есть. В Красноярске мнения сотрудников разделились практически поровну — 37,7% считают, что зависимости нет, и 36,8% — что есть. В Саратове и Перми, наоборот, большинство считает, что продвижение зависит от успехов коллег, так ответили 47 и 57% опрошенных соответственно (табл. 47, 117, 199, 276).

Если продвижение по служебной лестнице зависит от успехов коллег, это означает: либо в подразделении распространена конкуренция между сотрудниками, либо командная работа. В случае конкуренции сотрудник может получить продвижение, если он лучше всех выполняет работу; в случае командной работы он получает продвижение, если команда работает хорошо. В данном случае можно предположить, что респонденты из Перми и Саратова имеют в виду

именно командную работу, а не конкуренцию, так как респонденты в этих регионах отмечали: продвижение сотрудника определяется успешностью работы подразделения в целом. Также отметим, что во всех регионах доля тех, кто затруднился ответить, достаточно велика.

Если говорить о роли руководителя в продвижении по службе, то большинство респондентов во всех опрошенных органах считают: руководитель оказывает значительное влияние на продвижение своих подчиненных по служебной лестнице (рис. 31). Так считают 58,2% сотрудников в Красноярске, 62,1% сотрудников Минэкономразвития России, 62,8% сотрудников в МЭРТ Саратовской области и 41,1% респондентов в Пермском крае. Однако в органах исполнительной власти Перми 55% респондентов либо затруднились ответить, либо считают свой стаж работы недостаточным (табл. 48, 118, 200, 277).



Рис. 31. Как Вы считаете, в какой степени Ваше продвижение по службе зависит от Вашего руководителя?

В связи с тем, что роль руководителя в продвижении по службе респонденты оценивают как высокую, интересно посмотреть, как в принципе служащие представляют себе обязанности руководителя (рис. 32). В Москве и в Перми ответы распределились одинаковым образом: большинство считает, что руководитель должен следить за выполнением подчиненными своих обязанностей (72,1 и 87,5% соответственно), определять объем работ (70 и 80,4% соответственно), определять уровень надбавок и величину премий по итогам работы (56,1 и 73,2%). В Саратове, наоборот, большинство считает, что руководитель должен определять объем работ подчиненных (84,6%), затем следить за выполнением подчиненными своих обязанностей

(83,3%) и способствовать их продвижению по служебной лестнице (56,4%). В Красноярске — 77,3% опрошенных считают, что руководитель должен определять их объем работ. Они в меньшей степени, чем в Перми, но в большей степени, чем в Москве, разделяют мнение, что руководитель должен способствовать их продвижению по служебной лестнице (46,5%) (табл. 49, 119, 201, 278).

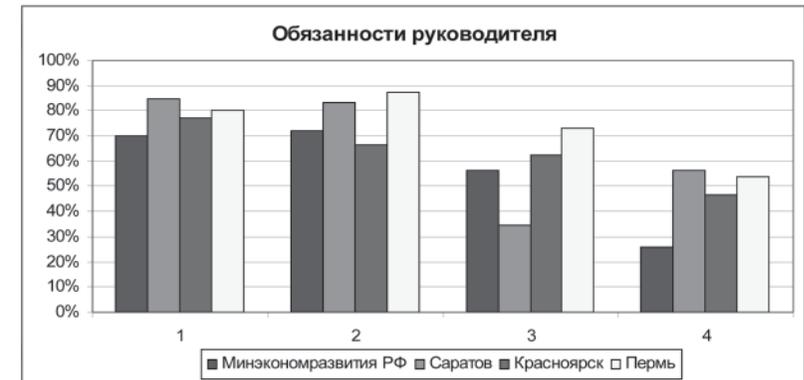


Рис. 32. В соответствии со своими обязанностями руководитель должен

Определять объем работ подчиненных	1
Следить за выполнением подчиненными своих обязанностей	2
Определять уровень надбавок и премий	3
Способствовать продвижению подчиненных по службе	4

Основываясь на представлениях служащих об инициативе и карьерном росте, можно заключить: в Москве служащие чтят иерархию власти; инициатива, как правило, не поощряется; конкуренции на рабочем месте между сотрудниками нет. Несмотря на то, что наблюдаются некоторые неформальные практики, они, как правило, возникают в отношениях между руководителем и подчиненным, т.е. тоже носят вертикальный характер. В Саратове и Перми служащим в большей степени свойственно ориентироваться на командный результат работы. В Перми в меньшей степени распространены неформальные практики, которые часто встречаются в других регионах. Для служащих в Перми характерно меньшее понимание того, поощряется ли инициатива, чем определяется продвижение по служебной лестнице и какова роль руководителя.

## СТРУКТУРА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

В случае возникновения затруднений с выполнением задания большинство служащих во всех регионах предпочитают обратиться к тому, кто дал задание (рис. 33). Однако отметим, что также во всех регионах от 21,8% респондентов (в МЭРТ Саратовской области) до 28,5% респондентов (в Минэкономразвития России) обращаются за разъяснениями к тем, кто хорошо разбирается в вопросе (табл. 51, 120, 202, 280).

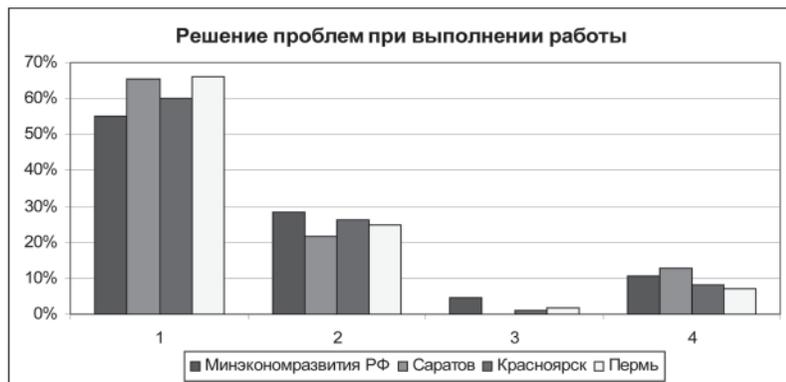


Рис. 33. Если у Вас возникает затруднение при выполнении работы, как Вы обычно поступаете?

Советуетесь с тем, кто дал Вам поручение или задание	1
Обращаетесь за советом к сотруднику, который хорошо разбирается	2
Обращаетесь за советом к сотруднику, с которым у Вас хорошие отношения	3
Пытаетесь справиться с затруднением самостоятельно	4

Если посмотреть, как устроены цепочки передачи поручений в органах исполнительной власти, включенных в исследование, получим приблизительно одинаковую картину по всем регионам. Большинство сотрудников отмечают, что им могут дать поручения несколько сотрудников, которые стоят выше них по служебной лестнице, — от 60% (Красноярск) до 75% (Пермь). Также ряд сотрудников (в среднем 20%) могут получить задание только от одного сотрудника (табл. 52, 121, 204, 282). Это вполне логичный результат, так как большинство опрошенных занимают посты ниже заместителя начальника отдела и, скорее всего, являются получателями заданий.

Сами респонденты в большинстве случаев никому не могут дать поручения. Если сравнивать регионы между собой, то в Саратове всего 32,1% сотрудников никому не могут дать поручение; в Перми — 41,1%; в Красноярске — 50%; в Москве — 54,5% (табл. 54, 122, 205, 283). В Саратове достаточно высокий процент тех, кто может давать поручения нижестоящим по должностной лестнице, — 19,2% одному сотруднику, который стоит ниже по служебной лестнице; 24,4% — нескольким, которые стоят ниже по служебной лестнице.

## ВЗАИМОПОМОЩЬ

Чтобы выяснить распространенность практики взаимопомощи среди государственных служащих, мы посмотрели, получают ли они просьбы о выполнении дополнительной работы, как они на них отвечают, от каких факторов зависит исполнение подобной работы. Мы не наблюдаем существенных региональных различий в вопросе о получении просьб о дополнительной работе (рис. 34): во всех регионах большинство опрошенных сталкивались с подобными просьбами (табл. 56, 124, 206, 284).

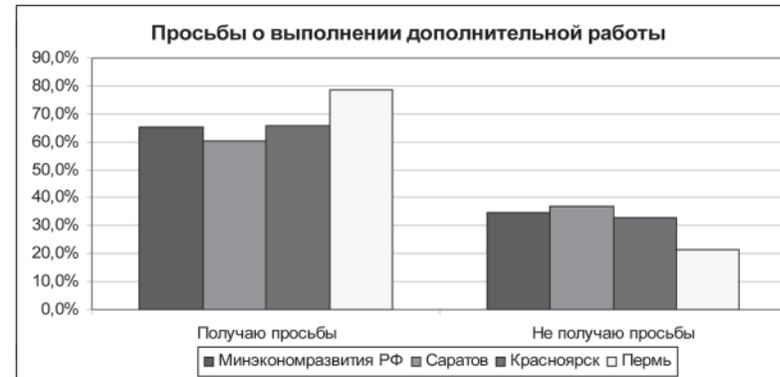


Рис. 34. Получаете ли Вы просьбы о выполнении дополнительной работы?

При этом преимущественно просьбы поступают от сотрудников из того же отдела, стоящих выше по служебной лестнице. Просьбы от сотрудников из других отделов и просьбы от сотрудников, стоящих ниже по служебной лестнице, встречаются редко. Так, в органах исполнительной власти Пермского края примерно 80% респондентов

тов отметили, что они получают подобные просьбы от вышестоящих по служебной лестнице из своего отдела (60,7%) или из другого отдела (19,6%) (табл. 57, 125, 207, 285). В Саратове также, как правило, получают подобные просьбы от стоящих выше по служебной лестнице из своего отдела (35,9%) или из другого отдела (17,9%). В Минэкономразвития России и в опрошенных организациях Красноярска подобные просьбы исходят также от сотрудников того же отдела, занимающих аналогичные должности (16,7 и 17,3% соответственно). В Саратове это случается реже (9%). Возможно, отчасти потому, что просьбы исходят от вышестоящих сотрудников, респонденты, как правило, соглашаются выполнить дополнительную работу (рис. 35). Так, в МЭРТ Саратовской области 33,3% респондентов соглашаются выполнить просьбы о дополнительной работе всегда и 20,5% — достаточно часто; в пермских органах власти это 44,6 и 30,4% соответственно; в красноярских — 43,3 и 19,5%, а в Минэкономразвития России — 39,7 и 21,2% соответственно (табл. 58, 126, 208, 286). При этом никогда не соглашаются на подобные просьбы меньше 5% респондентов.

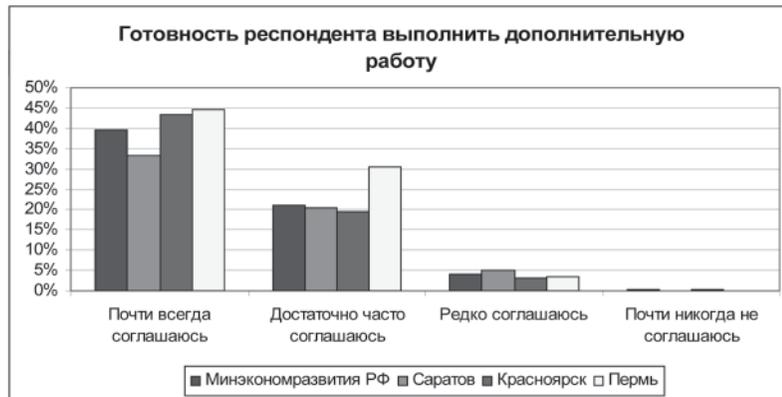


Рис. 35. Как часто Вы соглашаетесь выполнить дополнительную работу?

Однако готовность выполнить дополнительную работу зависит от того, кто обратился с соответствующей просьбой. В первую очередь, как правило, соглашаются на просьбы вышестоящих сотрудников из своего отдела (табл. 61, 129, 211, 289) и значительно реже — на просьбы нижестоящих сотрудников или сотрудников из

других отделов. В Минэкономразвития России и в органах власти в Пермском и Красноярском краях достаточно высока доля тех, кто соглашается выполнить дополнительную работу по просьбе сотрудников из того же отдела, занимающих аналогичную должность. Просят о помощи обычно тех, кто занимает аналогичную должность или стоит ниже по служебной лестнице. Большинство же респондентов (44,2% в Минэкономразвития России, 46,4% в органах власти Перми, 51,5% в органах власти Красноярска, 52,6% в МЭРТ Саратовской области) предпочитают не обращаться к своим коллегам с просьбами (табл. 62, 130, 212, 290). Значительных отличий между регионами по данному вопросу не выявлено.

В целом готовность идти навстречу коллегам различается по регионам (рис. 36). В Саратове готовы помочь почти всегда (35,9%), в Москве — почти никогда (47%). Однако в Саратове, Перми и Красноярске доля тех, кто не отвечал на данный вопрос, очень высока и составляет приблизительно 50% (табл. 65, 133, 215, 293).

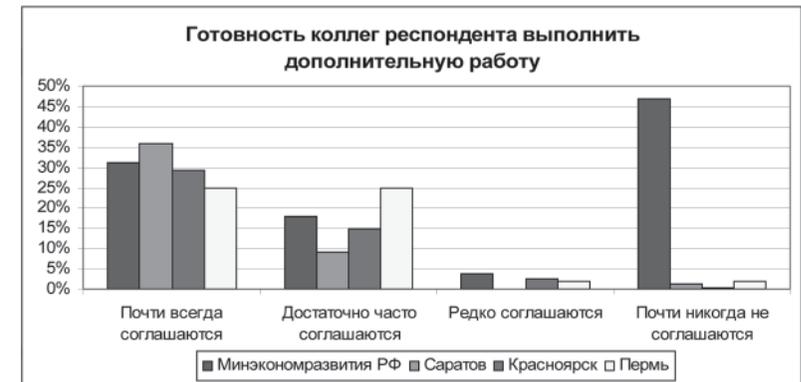


Рис. 36. Как часто Вам идут навстречу, когда Вы просите о помощи по работе?

Нельзя однозначно сказать, что, если кому-то из респондентов пошли навстречу, он будет себя также чувствовать обязанным помочь. В Москве порядка 50% затрудняются ответить на этот вопрос, а в Саратове, Красноярске и Перми порядка 50% пропустили данный вопрос (табл. 66, 134, 216, 294). Из тех, кто отвечал на данный вопрос, подавляющее число считает себя обязанными помочь в ответ, если им помогали (рис. 37).

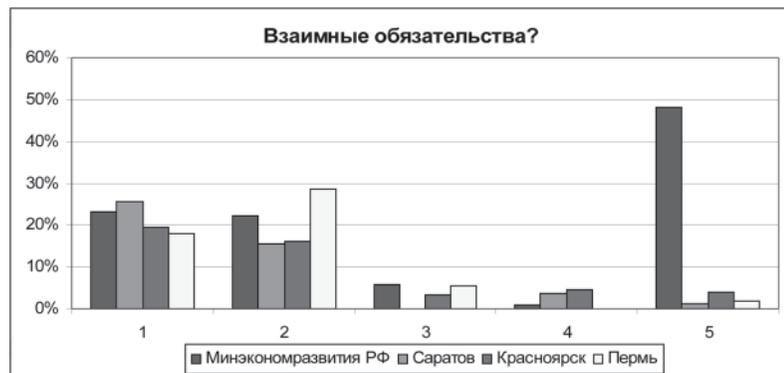


Рис. 37. Если Вам помогли, чувствуете ли Вы себя обязанным помочь в ответ?

Да, чувствую обязанным помочь в ответ	1
Скорее чувствую обязанным помочь в ответ	2
Скорее не чувствую обязанным помочь в ответ	3
Нет, не чувствую обязанным помочь в ответ	4
Затрудняюсь ответить	5

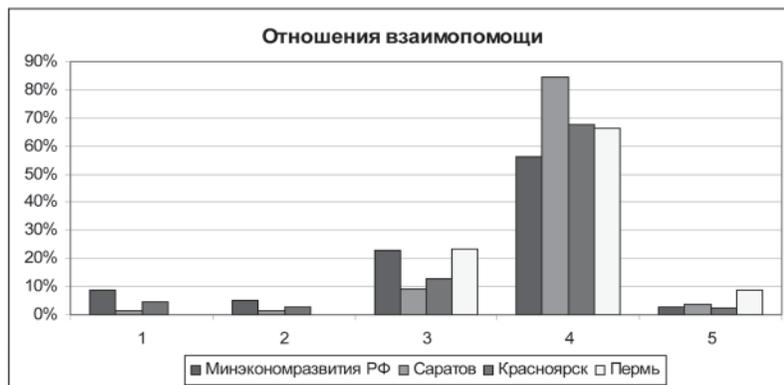


Рис. 38. Отношения взаимопомощи в Вашем отделе можно охарактеризовать следующим образом

Каждый сам за себя	1
Своя рубашка ближе к телу	2
Ты — мне, я — тебе	3

Один за всех и все за одного	4
Сам погибай, а ближнего выручай	5

Отношения взаимопомощи в своем отделе большинство опрошенных во всех регионах описывают, как «один за всех и все за одного» (рис. 38). Однако отметим, что в Москве и в Перми достаточно высок (порядка 23%) процент тех, кто считает, что отношения более меркантильны, и лучшим образом их характеризует фраза «ты — мне, я — тебе» (табл. 67, 135, 217, 295). В федеральном министерстве также больше всего респондентов считают, что их взаимодействие внутри отдела лучше всего характеризует фраза «каждый сам за себя», т.е. им свойственно в большей степени, чем региональным служащим, ставить собственную выгоду во главу угла.

Подводя итог, отметим: согласно полученным результатам взаимопомощь в том или ином виде в органах государственной власти во всех регионах достаточно широко распространена. Правда, не всегда взаимопомощь возникает в горизонтальных отношениях (между служащими, занимающими одинаковую должность). Очень часто она представлена в вертикальных отношениях и зачастую обусловлена не бескорыстным желанием помочь, а боязнью начальства или преследованием собственной выгоды.

## ОБМЕН ДАРАМИ

Во всех регионах достаточно много служащих сталкиваются с ситуацией, когда необходимо сделать работу быстрее запланированных сроков или необходимо изменить порядок выполнения задания (в МЭРТ Саратовской области 61,6% респондентов сталкиваются с такой ситуацией часто и 30,8% — иногда; в Пермском крае: 48,2% — часто, 33,9% — иногда; в Красноярском крае: 53,9% — часто, 34,2% — иногда; в Минэкономразвития России: 49,1% — часто, 31,2% — иногда). Данные показатели незначительно варьируются между регионами, например, в Москве выше доля тех (3,9%), кому не приходится менять порядок исполнения задания, чем в Саратове, Красноярске и Перми; а в Саратове выше всего доля тех, кому очень часто приходится выполнять работу быстрее запланированных сроков (табл. 68, 136, 218, 296).

Показательно, что подобные изменения практически не фиксируются формальным образом (рис. 39). Как правило, служащие предпочитают неформальные просьбы составлению официальных

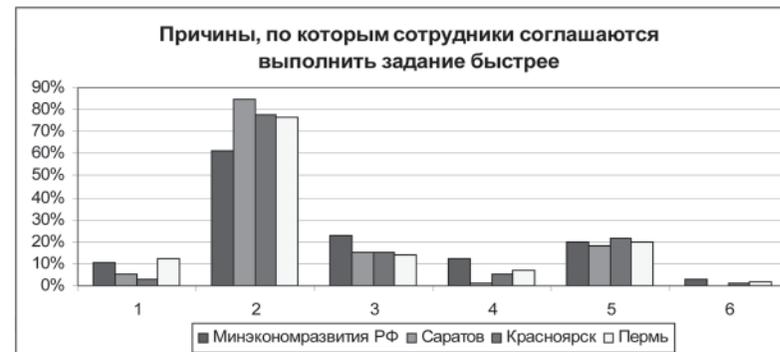
документов. Чаще всего официальное решение проблемы встречается в Москве — 26,7% (табл. 70, 138, 220, 298). В остальных регионах об официальном решении проблемы говорят лишь 18% респондентов.



**Рис. 39.** Представьте себе ситуацию: одну из работ Вашего отдела необходимо выполнить быстрее изначально установленного срока. Как Вы думаете, какие действия будут предприняты в Вашем отделе?

Будет подготовлен формальный запрос/распоряжение/приказ об изменении сроков работы	1
К работе может быть официально привлечен дополнительный сотрудник	2
Еще одного сотрудника попросят присоединиться к выполнению работы и помочь исполнителю	3
Исполнителя задания попросят выполнить работу быстрее	4

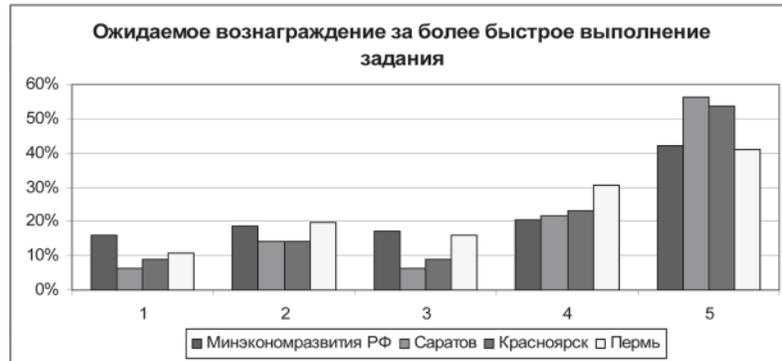
Государственные служащие соглашаются выполнять задания быстрее или менять порядок их выполнения по разным причинам (рис. 40). Для более 60% опрошенных во всех регионах такое поведение является нормой, сложившейся в подразделении (от 61,5% в Минэкономразвития России до 84,6% в МЭРТ Саратовской области). Порядка 20% в каждом из регионов отмечают, что в случае отказа возможны проблемы с начальством (табл. 71, 139, 221, 299).



**Рис. 40.** Представьте ситуацию, что Вас попросили быстрее выполнить задание или поручение. Причины, по которым служащие соглашаются выполнить задание или поручение

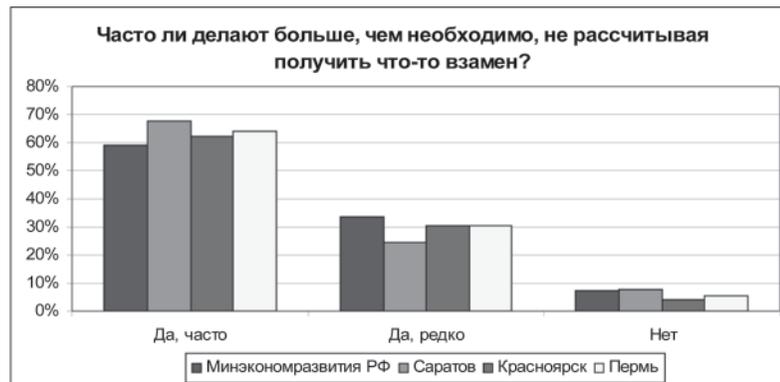
Денежное поощрение	1
Так принято, все так делают	2
Хорошее отношение к человеку, который попросил	3
Неудобно отказать	4
В случае отказа возможны проблемы с начальством	5
Не согласиться	6

Показательно, что многие служащие (от 41% в Перми до 56,4% в Саратове) считают, что для них лично ничего не изменится, если они согласятся выполнить задание быстрее или изменить последовательность исполнения заданий по чьей-либо просьбе (табл. 72, 140, 222, 300). В Перми 30% респондентов считают, что в случае согласия появится возможность получать более интересные и ответственные задания в будущем. При этом в Перми выше всего процент респондентов, которых в работе на государственной службе привлекают интересные задачи. Также в Москве и в Перми служащие ожидают в большей степени чего-то взамен, чем в Саратове и Красноярске (рис. 41). В Минэкономразвития России самый высокий процент служащих, ожидающих взамен получить продвижение по служебной лестнице. Это можно объяснить тем, что их больше привлекают перспективы роста, чем региональных служащих.



**Рис. 41.** Если Вы соглашаетесь выполнить задание быстрее, то Вы рассчитываете на вознаграждение за более быстрое выполнение задания

К Вам станут лучше относиться	1
Вам станут чаще помогать в аналогичных ситуациях	2
Это будет способствовать повышению по службе	3
Вы будете получать более интересные задания в будущем	4
Ничего не изменится	5



**Рис. 42.** Бывали ли случаи, когда Вы делали по работе больше, чем необходимо, шли кому-то навстречу, не рассчитывая получить что-то взамен?

Подавляющее большинство служащих в региональных органах власти отмечают, что достаточно часто бывают ситуации, когда коллеги делятся с ними дополнительной информацией (табл. 73, 141, 223, 301) или помогают справиться с проблемой, основываясь на своем опыте (табл. 74, 142, 224, 302). В Минэкономразвития России доля служащих, отмечающих, что с ними часто делятся информацией или помогают на основе своего опыта, на порядок ниже, чем в регионах.

Во всех регионах большинство опрошенных отметили (рис. 42), что очень часто идут навстречу, не рассчитывая получить что-то взамен (табл. 75, 143, 225, 303). Однако в федеральном министерстве данный показатель ниже, чем в регионах.

Выделим наиболее значимые результаты представленного исследования. Нас интересовало, есть ли различия в том, кто работает на государственной службе в разных регионах, и в федеральном министерстве по сравнению с региональными органами исполнительной власти. На федеральном уровне доля госслужащих-мужчин принципиально выше, чем на региональном. В федеральном министерстве также гораздо выше доля тех, кто имеет техническое образование. В остальном существенных различий между госслужащими разных уровней власти не отмечено.

В разных регионах и на разных уровнях власти к работе в органах исполнительной власти госслужащих привлекают разные факторы. Например, для государственных служащих в органах исполнительной власти Красноярского края принципиальны гарантии занятости и стабильность дохода, предоставляемые на государственной службе, а для служащих в органах власти Пермского края, как и для Минэкономразвития России, — полученные знания и опыт.

Очень мало госслужащих пришло на работу посредством службы занятости, а в Саратове и Перми подобные случаи и вовсе не зафиксированы.

Оказалось, что есть различия в иерархическом устройстве работы госслужащих. Так, в Саратове и Перми большая доля государственных служащих (чем в Минэкономразвития и Красноярске) передает часть заданий вниз по служебной лестнице и контролирует переданные задания и в процессе, и по полученному результату.

На рабочем месте в соответствии с графиком министерства находятся больше госслужащих в Минэкономразвития по сравнению с региональными органами власти, для которых в большей степени свойственно находиться на рабочем месте дольше положенного времени в связи с большим объемом работы.

Существенны различия в том, как строят свои ожидания служащие относительно наказания за систематическое невыполнение своих обязанностей. В Перми в большей степени, чем в остальных регионах, ожидают лишения премии, в Саратове — расторжения контракта, в Минэкономразвития России — лишения продвижения по служебной лестнице. При этом для Минэкономразвития России, Саратова и Красноярска большинство респондентов в случае невы-

полнения одним из сотрудников своих обязанностей ожидали бы выговор со стороны руководителя.

Представления о том, что входит в обязанности руководителя, также варьируются между регионами и уровнями власти. Например, в Саратове меньше всего доля служащих, считающих, что руководитель определяет уровень надбавок и премий, а в Минэкономразвития меньше всего доля служащих, которые считают: руководитель способствует продвижению по служебной лестнице.

Одна из задач — посмотреть на соотношение формальных правил организации труда государственных служащих и неформальных практик, которые сложились в соответствующих органах исполнительной власти на момент опроса. Проанализировано, есть ли различия между неформальными практиками, которые поддерживают функционирование одних и тех же формальных правил. Оказалось, что в Минэкономразвития России ниже всего готовность служащих идти друг другу навстречу и оказывать помощь в рабочих вопросах. Им свойственно пытаться решать все сложности самостоятельно, и они демонстрируют более индивидуалистический тип поведения, чем государственные служащие из регионов. Поэтому в Минэкономразвития чаще прибегают к формальным правилам для решения проблем.

# **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРАКТИКИ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПРОЕКТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

## **ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЮЛЛЕТЕНЬ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПРОЕКТА «ВНЕРЫНОЧНЫЕ МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ И СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ»**

### **ИЗДАТЕЛЬСТВО «ЮСТИЦИНФОРМ»**

(юридическая, экономическая и иная деловая литература;  
журналы «Право и экономика»,  
«Вестник Арбитражного суда города Москвы»)

Главный редактор

*В.А. Вайпан*

Генеральный директор

*В.В. Прошин*

Компьютерная верстка

*К.М. Садретдинова*

Санитарно-эпидемиологическое заключение  
№ 77.99.60.953.Д.010271.09.08 от 25.09.2008 г.

Подписано в печать .10.2009. Бумага офсетная.  
Формат 60x88/16. Гарнитура «Ньютон». Печать офсетная. Печ.л. 16,25.  
Тираж 300 экз. Заказ №

С полным ассортиментом продукции Юстицинформ  
вы можете ознакомиться на сайте издательства в разделе «Прайс-лист»  
<http://www.jusinf.ru>

### **ЗАО «Юридический Дом «Юстицинформ»**

111024, г. Москва, ул. 2-я Энтузиастов, 5.

Тел.: (495) 232-12-42

E-mail: [info@jusinf.ru](mailto:info@jusinf.ru);

[info@jusinf.ru](mailto:info@jusinf.ru) (по вопросам маркетинга и приобретения книг)

WWW: <http://www.jusinf.ru>

Отпечатано в Орехово-Зуевской типографии  
Московская обл., г. Орехово-Зуево, ул. Дзержинского, 1.