

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования**  
**«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»**  
**Высшая школа экономики и управления**  
**Кафедра «Экономическая теория, региональная экономика, государственное и муниципальное управление»**

**РАБОТА ПРОВЕРЕНА**

Рецензент, начальник УиДГС МС ЧО

\_\_\_\_\_ / В.Е. Котянина /

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / В.С. Антонок /

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

**Оценка эффективности деятельности и система мотивации государственных служащих**  
**(на примере Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области)**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**ЮУрГУ - 38.04.04.2021.743 ВКР**

Руководитель, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ / М.В. Козина /

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Автор

студент группы ЗЭУ - 387

\_\_\_\_\_ / В.А. Черткова /

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Нормоконтролер, ст. преподаватель

\_\_\_\_\_ / Т.С. Сурова

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

## АННОТАЦИЯ

Черткова В.А. Оценка эффективности деятельности и система мотивации государственных служащих (на примере Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области)- Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ - 387, 112с., рис.6, 20 табл., библиогр. список – 59наим., 18 плакатов ф.А4

Объектом работы является Министерство строительства и инфраструктуры Челябинской области.

Цель работы - разработка предложений по совершенствованию системы оценки эффективности деятельности и мотивации государственных служащих в Министерстве строительства и инфраструктуры Челябинской области.

В работе выявлены сущность и особенности оценки эффективности деятельности и мотивации государственных служащих, рассмотрены передовые практики. На основе предложенной автором методики проведен анализ действующей системы оценки эффективности деятельности и мотивации государственных служащих в Министерстве строительства и инфраструктуры Челябинской области, определены основные проблемы и предложены мероприятия по их решению. Проведена оценка эффективности одного из мероприятий.

Результаты работы имеют практическую значимость и могут применяться в Министерстве строительства и инфраструктуры Челябинской области при формировании системы оценки эффективности деятельности мотивации государственных служащих.



## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	10
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ	
1.1 Сущность, виды и показатели эффективности деятельности государственных служащих .....	12
1.2 Условия, инструменты и факторы мотивации эффективной деятельности государственных служащих.....	26
1.3 Обзор передовых практик и публикаций по проблемам оценки эффективности деятельности и системы мотивации государственных служащих.....	32
1.4 Методика исследования действующей практики оценки эффективности деятельности и системы мотивации государственных служащих.....	37
2 АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ ПРАКТИКИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ (НА ПРИМЕРЕ МИНИСТЕРСТВА СТРОИТЕЛЬСТВА И ИНФРАСТРУКТУРЫ ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ)	
2.1 Анализ документов и методик оценки эффективности деятельности и мотивации государственных служащих в Министерстве строительства и инфраструктуры Челябинской области.....	43
2.2 Анализ структуры и движения персонала Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области.....	51
2.3 Анализ показателей эффективности деятельности государственных служащих и их удовлетворённости действующей системой мотивации.....	61
2.4 Выявление проблем оценки эффективности деятельности и системы мотивации государственных служащих.....	72

### 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ (НА ПРИМЕРЕ МИНИСТЕРСТВА СТРОИТЕЛЬСТВА И ИНФРАСТРУКТУРЫ ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ)

3.1 Рекомендации по совершенствованию оценки эффективности деятельности и системы мотивации государственных служащих.....	77
3.2 Оценка эффективности мероприятия.....	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	96
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	98
ПРИЛОЖЕНИЯ	
Приложение А – Анкета по выявлению проблем в мотивации госслужащих.	102

## ВВЕДЕНИЕ

Современное общество заинтересовано в предоставлении качественных государственных услуг, в первую очередь ожидает профессиональную результативную деятельность государственных служащих независимо от политических изменений и воздействий, а также внутренних соображений. Поэтому оценка деятельности государственных служащих должны быть важным инструментом обеспечения объективного контроля за результатами деятельности органов власти, приводит требования по обеспечению качественной обратной связи, между разными органами власти и госслужащими в их планировании деятельности.

Механизм управления эффективностью – это оценка службы госорганов. Управление результатами системы мотивации сотрудников к качественной работе является, самым главным инструментом управления персоналом. Чтоб повысить эффективность деятельности органов государственной власти и государственного управления, нужно развивать систему мотивации в государственных органах. Это позволит повысить не только развитие системы мотивации, но и приведет к улучшению выполнения профессиональных обязанностей. Всё это требуется для увеличения показателя лояльности к государственным органам, государственным и общественным интересам и конечно приведет к снижению коррупции.

Мотивация в системе государственного управления – это важная и сложная составляющая. Она обусловлена высокой степенью материального и человеческого риска, высоким уровнем ответственности во всей системе государственного управления.

Для повышения показателей престижа страны на политической арене и её показателей социально-экономического развития, требуется повышать уровень эффективности деятельности государственных органов.

Объектом работы является Министерство строительства и инфраструктуры Челябинской области.

Предметом работы является оценка эффективности деятельности и мотивация государственных служащих.

Цель работы – разработка предложений по совершенствованию оценки эффективности деятельности и мотивации государственных служащих Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть содержание понятий оценка эффективности деятельности и система мотивации;
- рассмотреть передовые практики оценки эффективности деятельности и мотивации государственных служащих;
- определить методику анализа действующей практики оценки эффективности деятельности и мотивации государственных служащих;
- провести анализ оценки эффективности деятельности и мотивации государственных служащих Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области;
- определить основные проблемы оценки эффективности деятельности и мотивации государственных служащих Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области;
- разработать мероприятия, по оценке эффективности деятельности и мотивации государственных служащих Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области.

В ходе выполнения работы использовались такие методы исследования, как анализ, синтез, сравнение, группировка, наблюдение, количественный, качественный, комбинированный метод, приемы экономического анализа.

В качестве информационной базы исследования использовались нормативно - правовые акты, учебники и монографии отечественных и зарубежных авторов, публикации в специальных периодических изданиях, статистическая информация.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

## 1.1 Сущность, виды и показатели эффективности деятельности государственных служащих

При сравнении результатов на стадии планирования, с достигнутыми результатами госслужащих мы получаем процесс, который называется – оценка эффективности деятельности государственных служащих. При данном процессе проводится оценка соответствия требованиям, которые предъявляются к должностям в государственной службе, и их служебной деятельности [7; с.76].

Для оптимизации управления государственного управления в целом, так и в частном порядке, требуется регулярная оценка их деятельности. На данный момент существует методика для оценки деятельности госслужащих, все её нормы закреплены в Федеральном законе от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [1] и Положении о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации, утвержденного Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 110 [4].

К сожалению, не на всех уровнях государственной власти, на данный момент, можно проводить оценку эффективности работы государственных служащих. В большинстве случаев проверяются только рядовые сотрудники. Но можно отметить о важной тенденции, в сфере государственного управления, можно сказать – инновационной, проводятся работы по разработке и внедрению системы оценки качества и производительности государственных услуг по всем сферам и уровням государственной власти.

Намеченное направление может стать толчком для глобальных изменений в сфере государственного управления. Внедрение системы оценки эффективности



государственного аппарата, должно быть последовательным. Оно должно способствовать переходу от той системы, которая есть к стратегическому управлению. Если данная система будет внедрена, мы станем свидетелями масштабных изменений в сфере государственного управления. Деятельность всех уровней государственных органов, будет оцениваться по критериям, основываясь на практике других стран:

- производительность;
- эффективность;
- результативность.

В 2015 году был проведён опрос государственных служащих Свердловской области, для оценки эффективности деятельности государственных служащих субъекта Российской Федерации. В опросе приняли участие 375 человек. Проведем анализ результатов данного опроса. Респондентами были выявлены два основных критерия: социальная защищенность и возможность проявить себя как профессионал, результаты 68,5% и 58,4% соответственно, при соотнесении ценностей, связанных с работой, и степенью удовлетворенности различными характеристиками трудовой деятельности. О стабильности заработка и социального обеспечения, высказались менее половины опрошенных – 41,3%, 47,5% опрошенных удовлетворены премиями. Большинство человек, это 74,4% удовлетворены надежностью места работы и конечно удовлетворенность от пенсии по окончании государственной службы 75,8% [7; с.76].

В Федеральном законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации» определены два вида показателя: обобщенные и специфические. Оба этих показателя должны быть обязательно включены в должностные регламенты государственных гражданских служащих [1].

В любом государственном органе, для оценки эффективности, обязаны принимать и утверждать методики, характеризующие профессиональную деятельность служащих. В связи с задачами и функциями любого госоргана, должны утверждаться его индикативные показатели, вновь разработанными и

утвержденными НПА.

В методиках определяется шкала оценки, для каждого индикативного показателя его профессиональных, организационных, деловых, морально-психологических качеств, а также перечень критериев оценки этих качеств и порядок проведения этой оценки для аттестации работников на их местах.

Обобщенные показатели оценки эффективности и результативности деятельности государственных органов, принятия и исполнения управленческих и иных решений, а также правового, организационного и документационного обеспечения исполнения указанных решений утверждаются соответственно Президентом Российской Федерации и Правительством Российской Федерации. Актуальной проблемой, остается то, что – соответствующие НПА на сегодняшний день еще не разработаны и не приняты. А в содержание должностных регламентов, позволяющих упорядочить обязанности служащих, замещающих друг друга, эти категории отсутствуют.

Аспекты оценивания эффективности работы [9, с.53]:

- количественные (осуществленные действия – запросы, переводы и др.);
- качественные (допущенные ошибки, жалобы на служащего);
- временные (сроки выполнения проектов);
- затраты (издержки на выполнение работы).

Для реализации долгосрочной стратегии, внедрение которой нужно всей системе госвласти, требуется внедрение системы КРІ. Проведем анализ и предложим нашу методику для внедрения. Благодаря данной системе, можно будет влиять на государственных служащих. Для дальнейшего мотивирования на достижение поставленных целей и задач, нужно изучить все способы оценивания, руководства, премирования и депремирования сотрудников. Так же разработать новое штатное расписание, с разделением функций и полномочий. Самой эффективной системой мы видим – стимулирование, и отнесем его к важнейшему показателю оценки эффективности служащих. При внедрении данной системы, для сотрудников будет действовать система вознаграждений, это и будет являться

сильной мотивацией для них [17, с.73].

Эффективность – это оценка результатов с точки зрения затраченных ресурсов. Ошибочно считать, что если сосредоточиться на результате и не думать о рациональном использовании имеющихся ресурсов для его достижения, то эффективность даст результат. Она осуществляется с учетом индикативных показателей эффективности. Но нужно учитывать и то, что, если вы беспокоитесь о ресурсах, то можно потерять результат. Требуется разграничение в этих показателях, их взаимодействие, получение желаемого результата с минимальной тратой ресурсов. Для этого необходимо оценивать не только эффективность, но и результативность [42; с.76].

Эффективность можно достигнуть, если придерживаться ряда принципов при использовании системы [43; с.66]:

1. Правило «10/80/10»:

10 – ключевых индикативных показателей результативности;

80 – производственных показателей;

10 – ключевых индикативных показателей эффективности.

Только при такой балансировке возможно качественное выполнение данного правила. Иначе государственные служащие будут перегружены, а руководство погрязнет в бумажной рутине, не только в подразделениях, но и в организации в целом.

2. Принцип партнерства – необходим для слаженной работы. Он требуется для достижения стратегических целей и эффективной системы взаимодействия между всеми ведомствами.

3. Принцип перекалывания усилий на основные направления – требуется для расширения состава их полномочий.

4. Принцип управляемости – говорит о том, что государственный служащий должен обладать полномочиями по контролю и регулированию ресурсами. Должен уметь управлять и понимать ту структуру, в которой он работает.

5. Принцип повышения производительности труда – должен быть основан на

получении качественного продукта. Продукт – результат деятельности.

6. Принцип согласования производственных показателей со стратегией – направленность данного принципа указывает на цели организации. Если все сотрудники будут стремиться улучшить не только свою работу, но и работу организации. Это будет лучший результат деятельности всей организации в целом.

Для того чтоб понять на каком уровне или этапе находится определенный госорган, нами была разработана система показателей.

Использование плановых, фактических и базовых значений необходимо для определения и оценки КРІ для госслужащих (таблица 1)[44; с.155].

Таблица 1 – Система расчета показателей КРІ для госслужащих

Вес % (Wi)	Значимость определенного показателя. В сумме дает 1.
База (Qbi)	Допустимое минимальное значение показателя. Ниже базового уровня - отсутствие результата.
План (Qpi)	Значение, к которому нужно стремиться. Сверхнормативный показатель, позволяющий улучшить результаты.
Факт (Qfi)	Фактические результаты работы, за определенный период времени.

В органах власти существует поэтапное каскадирование целей и задач органа государственного контроля до целей и задач его структурных подразделений и должностных обязанностей отдельных гражданских служащих. Для этого существует разделение направлений для оценивания [36; с.155].

Основываясь на рекомендациях министерства труда и социальной защиты, закрепленных в Приказе Министерства труда и социальной защиты РФ от 16 июня 2017 г. № 506 «Об утверждении методических рекомендаций по материальному стимулированию федеральных государственных гражданских служащих федеральных органов исполнительной власти, являющихся участниками реализации приоритетных проектов (программ)», можно выделить основные направления оценки эффективности и результативности. Индикативные показатели эффективности деятельности государственных гражданских

служащих[37; с.76]:

1. Организация контрольно-надзорных действий.
2. Контрольно-надзорная деятельность и её результативность.
3. Исполнительская дисциплина.
4. Умение планировать и получать результат.
5. Уметь эффективно воздействовать на поднадзорную сферу или определенную целевую рефренную группу.
6. Уметь информировать и взаимодействовать с гражданами, для обеспечения публичности результатов деятельности.
7. Осуществление обеспечивающих технологических процессов.

Проведем анализ для расчёта результативности сотрудника. Для этого необходимо знать индексы KPI по каждому показателю. Формула для расчета представлена ниже [18, с.54].

$$\text{Индекс KPI} = Qfi - Qbi \text{ и } Qpi - Qbi$$

где  $Qfi$  – фактически выполненное значение;

$Qpi$  – плановое значение работ;

$Qbi$  – минимальное значение выполненных работ.

И затем непосредственно рассчитывается коэффициент KPI.

В таблице 2 на основании представленной методики, приведен пример расчета коэффициента эффективности госслужащего.

Таблица 2 – Показатель эффективности работы сотрудника

Ключевые показатели	Веса	База	План	Факт	Индекс KPI
Срок исполнения услуг	0,3	70 %	90 %	98 %	140 %
Количество услуг	0,3	90 %	95 %	80 %	60 %
Соответствие закону	0,25	95 %	99 %	100 %	125 %
Качество услуг	0,15	85 %	90 %	90 %	100 %
Коэффициент результативности (KPI)					106,25 %

Данные позволяют сделать вывод о том, какой вклад в работу, сделал каждый

сотрудник. По каждому ключевому показателю, был произведен расчёт, и он будет являться коэффициентом при начислении заработной платы. Взаимосвязь результативности и коэффициента выполнения представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Взаимосвязь результативности и коэффициента выполнения

Процент результативности сотрудника	Коэффициент
Выполнение плана менее 80 %	0
Выполнение плана 80 % - 90 %	0,5
Выполнение плана 90 % - 100 %	1
Выполнение плана свыше 100 %	1,2

Градация процентов будет изменяться в зависимости системы и от целей, которые поставлены перед каждым органом. Для каждого государственного органа предлагаем внести свою ротацию грейдов.

Под показателем результативности следует понимать описательный или количественный индикатор, характеризующий результат деятельности или успешность движения к достижению поставленной цели.

Показатели результативности могут служить как для оценки деятельности государственных гражданских служащих, так и для оценки деятельности органа власти в целом.

Благодаря системе КРІ, можно будет, качественно изменить государственную службу в Российской Федерации в престижное и привлекательное место работы. Данная система КРІ, уже зарекомендовала себя на западе, и внедрении её на территории РФ, привело бы к качественным улучшениям. Стимуляция государственных служащих, нужна для заинтересованности в качественном исполнении своих прямых обязанностей. Чтоб сделать процесс премирования более эффективным, нужно управление сделать – более простым и открытым.

Требования к показателям результативности и эффективности [32]:

- отражать результат выполнения основных должностных обязанностей;
- изучить цели и задачи органов государственной власти;

– отражение влияния государственного служащего, на динамику уровня результативности;

– отображать уровень вклада, государственного служащего, в достижение поставленных целей и задач.

Органы власти должны ввести практику, при которой будут устанавливаются определенные требования к показателям результативности, каждый в своей сфере. Уровень результативности деятельности государственных гражданских служащих должен отражать в себе, набор индикативных показателей разного характера [38; с.156]. Показатели могут выражаться как в количественной, так и в качественной форме. Квантификацию и формализацию показателей результативности, отнесём к одной из самых сложных проблем.

Индикативные показатели должны удовлетворять основным критериям «4С»[31; с.57], они предоставлены на рисунке 1.

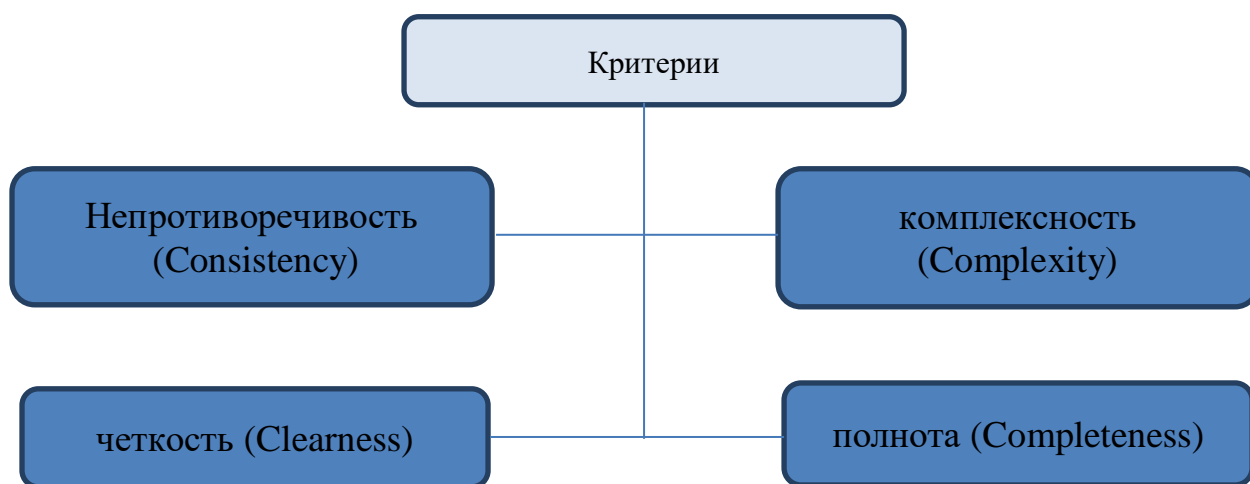


Рисунок 1 – Индикативные показатели

Также, показатели результативности должны соответствовать концепции «SMART» и обладать следующими пятью свойствами:

- привязанными к определенному периоду времени (Time-certain);
- конкретными (Specific);

- релевантными (Relevant);
- измеримыми (Measurable);
- достижимыми (Achievable).

Для установления уровня по результатам деятельности государственных служащих, требуется сложный процесс планирования. Уровень результативности должен указывать на выбор уровня для премирования сотрудников. А также на депремирование сотрудников. И без целеполагания, тут не обойтись.

Также требуется разграничение руководства и бухгалтерии, для того, чтоб снизить личностное суждение на оценку служащих, которые будут премироваться. Показатели должны обеспечивать объективность оценки и не зависеть от личного отношения руководства к подчиненным. Таким образом, результативность – это рациональное выполнение своих прямых обязанностей, государственным служащим. Результат деятельности мы разделим на два аспекта: непосредственный и конечный. Дадим определения [36; с.155]:

1. Непосредственный результат деятельности государственных служащих – количественная характеристиках объема проделанной работы.
2. Конечный результат – в достижении целей и задач.

Сформированные показатели должны обуславливать сроки или нормативы осуществления определенного рода действий, а также профессиональные и личностные характеристики. Планирование является одной из главных функций, и недооценивать его нельзя. Без планирования мы не сможем указать на результаты. И произвести расчёт коэффициента.

Оценка эффективности деятельности государственно гражданских служащих в законе заложены два вида показателей эффективности и результативности:

- обобщенные (утверждаются Президентом Российской Федерации и Правительством Российской Федерации);
- специфические (утверждаются правовым актом государственного органа в соответствии с особенностями его задач и функций).

Показатели эффективности и результативности (профессионализм, качество



выполненной работы, своевременность и оперативность).

Распространенная классификация и типы показателей эффективности и результативности деятельности государственных гражданских служащих представлены в нижеследующей таблице 4.

Таблица 4 – Виды показателей эффективности и результативности деятельности государственных гражданских служащих

Тип показателя результативности и эффективности	Описание	Примеры
Показатели входящих ресурсов (Inputmeasures)	Показатели, характеризующие затраты на осуществление определенной деятельности и (или) набор требований к профессиональным и личным навыкам государственного служащего	- Объем финансовых средств, выделенных на реализацию программы - Наличие сертификатов, оценивающих знание иностранного языка - Затраты на командировки
Показатели процессов (Processmeasures)	Показатели, характеризующие сроки и нормативы выполнения определенной деятельности	- Средняя продолжительность согласования одного проекта нормативного правового акта/документа
Показатели процессов (Processmeasures)	Показатели, характеризующие сроки и нормативы выполнения определенной деятельности	- Количество дней отклонения от графика проведения проверок - Среднее время ожидания потребителя услуги в очереди
Показатели непосредственных результатов (Outputmeasures)	Показатели, характеризующие объем проделанной работы (оказанных услуг)	- Процент рассмотренных жалоб - Число активных проектов на текущую дату - Доля проектов документов, оформленных с нарушением установленных требований
Показатели конечных эффектов (Outcomemeasures)	Показатели, характеризующие степень достижения целей и задач органов власти и (или) изменение в состоянии целевой группы потребителей услуг	- Число погибших в автокатастрофах на дорогах, прошедших инспекцию не более года назад - Сокращение числа совершенных преступлений на 10 тыс. жителей - Доля инвалидов, прошедших программы социальной реабилитации
Показатели влияния (Impact measures)	Показатели, характеризующие эффект воздействия государственного служащего на управляемую подсистему или определенную целевую группу	- Сумма средств, сэкономленных при внедрении предложения - Число граждан, удовлетворенных качеством и своевременностью оказания услуги - Процент принятых поправок в законопроект

Не эффективна для действия реформы, на данный момент, существующая система показателей результативности служебной деятельности.

Для увеличения коэффициента эффективности, требуется создание новой базы индикативных показателей. Требуется модернизация, усовершенствование существующих механизмов между оценкой результативности деятельности и системой стимулирования труда. Также возможно рассмотрение вопроса депремирования сотрудников за нарушения. Все данные условия, позволят достигнуть целей и задач, путем применения целевых значений количественных и качественных параметров.

Разработкой НПА, разработкой методик и их практическим применением должна заниматься исполнительная власть, и все их структурные подразделения включая, государственных и гражданских служащих[31; с.155].

Для того чтоб служащие начали ознакамливаться не только с должностными обязанностями, но и вникать в цели и задачи структуры, в которой они работают, требуется изменение в целом, всей работы. Начиная от качественного подбора работников, имеющих образование в данной сфере, заканчивая, чёткой структурой воздействия на чиновников, использующих своё положение в личных целях.

При этом законодательством в настоящее время созданы все условия для практического применения таких систем[42; с.55]. Так, в Федеральном Законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации» прослеживается стабильная тенденция оценки деятельности государственных гражданских служащих на фундаменте показателей результативности. Заметим, что с переходом к контрактной системе для государственных гражданских служащих устанавливаются показатели результативности, которые закрепляются в должностном регламенте. Более того, для некоторых государственных служащих применены особые схемы оплаты служебной деятельности в зависимости от показателей эффективности и результативности.

В Федеральном Законе «О государственной гражданской службе Российской

Федерации» предусмотрено два вида показателей результативности и эффективности деятельности: обобщенные и специфические[1].

Обобщённые показатели эффективности и результативности утверждаются Президентом Российской Федерации и Правительством Российской Федерации.

Специфические показатели – подлежат утверждению правовым актом государственного органа в соответствии с особенностями его задач и функций часть 17 статьи 50 Федерального Закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Эффективность деятельности органа исполнительной власти характеризует совокупность индикативных показателей не только деятельности служащих, но и показатели бюджетной эффективности. Чтоб установить взаимосвязь целей и задач органа власти, с одной стороны и показателей результативности с другой, нужно ввести тестирование всех сотрудников органа власти, начиная с руководителей. Для этого нужно ввести ставку Администратора, который не будет подконтролен вышестоящему руководству, данного органа власти, и будет отвечать только за администрирование процесса тестирования, с помощью которого будет производится расчёт индикативных показателей. При этом в идеале каждому показателю результативности должна быть однозначно противопоставлена определённая цель или задача субъекта бюджетного планирования[16; с.295].

Систему индикативных показателей можно изменить только с проведением исследований в данном направлении и с учётом выявления, максимальной степени влияния показателей на гражданского служащего. А также требуются разные исследования в данной сфере.

Таким образом, согласно законодательству, для государственных служащих устанавливаются также два типа показателей: обобщенные показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности, и специфические показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности.

В соответствии с проектом указа Президента РФ «О показателях эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих и особом порядке оплаты труда по отдельным должностям федеральной государственной гражданской службы» должны выступать показатели, в которых отражено: сроки приема и выдачи документов, сроки подготовки нормативных правовых актов, и так далее.

Оценка эффективности работы госслужащих представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Оценка эффективности работы госслужащих

Оценка эффективности		
Оценка приближения к цели, достижения результата, соответствия требованиям		
Результативность	Функциональность	Компетентность
Декомпозиция цели и задачи по структурным подразделениям Формирование мероприятий Распределение исполнителей по мероприятиям и определение зоны ответственности служащих Определение показателей результативности и формирование системы показателей	Определение показателей функциональности	Определение показателей компетентности
Интегральный показатель результативности	Интегральный показатель функциональности	Интегральный показатель компетентности

Под специфическими показателями эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности понимаются индивидуально установленные для отдельных гражданских служащих показатели (непосредственного результата и конечного эффекта), связанные со спецификой деятельности органа государственной власти и/или спецификой деятельности гражданского служащего. Они могут быть представлены показателями, характеризующими определенный функционал гражданских служащих, связанными с предоставлением государственных услуг или принятием значимых административных решений[26; с.195].

В силу пункта 8 части 2 статьи 47 Федерального Закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» показатели процессов включаются в должностные регламенты государственных гражданских служащих, и обосновывают выполнение гражданским служащим, регламентов и служебных обязанностей [1, п.8].

Показатели непосредственного результата и конечного эффекта государственных гражданских служащих, замещающих отдельные должности государственной гражданской службы, к которым может быть применён особый порядок оплаты труда, закрепляются в специальном приложении к срочному служебному (результативному) контракту, что предусмотрено пунктом 4 части 4 статьи 24 Федерального Закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Заметим, что в соответствии с действующим законодательством, часть показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности (в первую очередь процессов) устанавливается для всех государственных гражданских служащих и получила своё закрепление в должностных регламентах и которые являются обязательным приложением к служебному контракту[14; с.105].

Актуальным в настоящее время, является подготовленный проект указа Президента РФ «О показателях эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих и особом порядке оплаты труда по отдельным должностям федеральной государственной гражданской службы», который определяет требования к показателям эффективности и результативности, а также регламентирует аспекты, связанные с процедурой их разработки. Прежде всего, уделяется особое внимание взаимосвязи показателей и уровня денежного содержания государственных гражданских служащих. Также, подготовлен проект перечня должностей федеральной государственной гражданской службы Российской Федерации, по которым может устанавливаться особый порядок оплаты труда.

Принятие данного указа позволит перевести часть государственных гражданских служащих, преимущественно руководящего состава, на систему оплаты по результатам и широко применять на практике системы показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих[36; с.206].

Согласно законодательству, можно сформировать и выделить следующие группы показателей эффективности и результативности служебной деятельности государственных гражданских служащих [38, с.87]:

1. Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, характеризующие эффективность и результативность деятельности государственного органа (показатели конечного эффекта)[38; с.88].

Данные показатели должны определить степень достижения определенной цели (задачи) государственного органа и представлять собой количественное измерение состояния достижения целей.

2. Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, характеризующие качество принятия и исполнения управленческих и иных решений (показатели непосредственного результата). Так, в соответствии с пп. 4 п. 4 статьи 24 Закона № 79-ФЗ данные показатели закрепляются в специальном приложении к срочному служебному контракту[38; с.89].

Они должны определить объем, основные параметры и качество выполнения мероприятий, направленных на достижение определенной цели государственного органа, а также отражать эффективность исполнения определенных задач, работ и видов деятельности гражданского служащего.

3. Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, характеризующие правовое, организационное и документационное обеспечение исполнения указанных решений (показатели процессов)[38; с.90].

В соответствии с пп. 8 п. 2. ст. 47 Закона № 79-ФЗ показатели процессов включаются в должностные регламенты государственных гражданских служащих и характеризуют выполнение гражданским служащим служебных обязанностей и должностного регламента[1].

## 1.2 Условия, инструменты и факторы мотивации эффективной деятельности государственных служащих

Руководитель при планировании работы определяет, что конкретно должна выполнить данная служба, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность осуществить свои решения и выполнить поставленные дела, безусловно применяя на практике основные принципы мотивации.

Мотивация - это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Сущность мотивации заключается в том, чтобы, ориентируясь на систему потребностей работников, обеспечить эффективное и полное использование их трудового потенциала для достижения целей госслужбы в кратчайшие сроки.

Во-первых, мотивация – это процесс побуждения себя и других людей к действию, предполагающий возможность удовлетворения личных потребностей при достижении целей госслужбы. Во – вторых, мотивация– это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения в результате внешних и внутренних воздействий. В ходе трудовой деятельности мотивирование позволяет госслужащим удовлетворить свои значимые потребности путём выполнения трудовых обязанностей.

Мотивация делает поведение, и деятельность человека целенаправленным. Прежде всего, цель позволяет привести к ликвидации испытываемого человеком состояния нужды в чём-либо, а достижение поставленной цели приводит к умень-

шению либо к исчезновению напряжения. Достижение государственным служащим цели восстанавливает его физиологическое и психологическое равновесие. Приём пищи удовлетворяет голод, а встреча с друзьями способствуют восполнению дефицита в общении. Целями в этих случаях являются пища и получение признания от других людей[8; с.155].

Существующие различные теории мотивации разделяют на две категории: содержательные и процессуальные. При этом, чтобы понять смысл теории содержательной и процессуальной мотивации, нужно сначала усвоить смысл основополагающих понятий: вознаграждение, принуждение, побуждение.

Методы мотивации трудовой деятельности представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Методы мотивации трудовой деятельности

Методы управления	Способ действия (форма стимула)	Вид мотивации
Административные методы	Регламентация и контроль деятельности (служебный контракт и должностной регламент); Аттестация, квалификационный экзамен, конкурс на замещение вакантных должностей, присвоение и сохранение классных чинов; Нормы служебного поведения.	Принуждение
Организационно управленческие методы	Обеспечение профессионального совершенствования через обучение (подготовка, переподготовка, стажировка, повышение квалификации, самообразование) развитие.	Побуждение
Социально-психологические методы	Моральное поощрение, регулирование межличностных и межгрупповых отношений, формирование благоприятного морально-психологического климата	

Мотивация подразделяется на:

1. Материальная мотивация — это комплекс благ различного рода, получаемых сотрудниками за различные достижения и результаты деятельности госслужбы.

2. Нематериальная мотивация — это создание у людей желания трудиться более эффективно и лояльно относиться к компании, используя методы, не связанные с выплатами каких-либо денежных компенсаций.



Деление мотивации на виды, представим на рисунке 2.



Рисунок 2 – Виды мотивации

Резюмируя, можно сказать, что мотивация напрямую зависит от потребностей, ожидания и восприятия госслужащими справедливого вознаграждения за выполненную работу и достигнутый результат, и понимания степени ответственности, с возможностью депремирования.

Основные функции мотивов: мобилизующая, опосредующая, ориентирующая, оправдательная и смыслообразующая. Виды мотивов, существующие в данный момент, в работе госорганов: мотивы побуждения, мотивы суждения, мотивы тормоза.

Деление мотивации обусловлено различными показателями, и подразделяют её на внутреннюю и внешнюю. Внешняя бывает: административной и экономической. Внутренняя определяется содержанием и значимостью выполняемой работы.

Существует экономическая мотивация, она служит методам побуждения, через экономические стимулы, такие как: премирование и депремирование.

Выделяют две основные формы мотивации: по результатам и по статусу, представим их на рисунке 3.



Рисунок 3 – Формы мотивации

Мотивация воплощается различными методами: разъяснением, личным примером, воспитанием, системой поощрений, применения наказаний и т.д. Эффективность мотивации оценивается по результатам деятельности госслужащего, по характеристикам, определяющим отношение к труду (старание, усилия, настойчивость, контактность, внимательность, добросовестность и др.) [22; с.59].

Поведение человека определяется соотношением мотивов и характеризуется мотивационной структурой. В общем плане мотивы, можно разделить на эгоистические и альтруистические. Под влиянием генетики, среды обитания и среды воспитания – формируется трудовая деятельность и отношение к социуму.

Все факторы мотивации, которые влияют на направленность и энергичность в осуществлении деятельности госслужащего, разделяются на три группы: внешний фактор, внутренний фактор, социально-страховой фактор [51, с.156].

Внешние факторы. Применяя внешние по отношению к компании факторы, госслужащего принято рассматривать как продавца своего труда. Его интересы находятся вне компании (родная семья, родственники, реализация физиологических потребностей и бытовых нужд, получение развлечений и

удовольствия). Безусловно-это главные причины, по которым люди приходят на работу, но в этом случае присутствует противоречие - работник-компания. Первоначально в интересах госслужащего присутствует наименьшая отдача, а получить от работы он хочет больше. С помощью заработной платы, надбавок, денежных премий, бонусов и других материальных способов стимулирования, направляет интересы госслужащего в русло интересов компании. К числу внешних факторов мотивации можно отнести: стабильность в работе; комфортные условия труда и безопасность; заключение выгодного контракта; карьерный рост в качестве способа улучшения материального положения; размер оплаты труда; установленная линейка величины надбавок и премий; административные взыскания в виде замечаний (выговоров), а также крайняя мера угроза увольнения, размеры и условия наложения штрафов.

Внутренние факторы. С помощью факторов внутреннего характера учитывается, что работа является частью жизни госслужащего, которая связана с его эмоциями, чувствами. Госслужащий должен ощущать себя частью команды (коллектива), перед которой поставлены общие цели и интересы. Работник чувствует поддержку коллектива, взаимозаменяемость и групповую добровольную форму работы. Все эти факторы – внутренние по отношению к интересам госслужбы, поскольку они взаимосвязаны с жизненными мотивами, существованием коллектива (персонала) внутри компании. Психологическо-эмоциональное восприятие жизни госслужащего смещается в сторону трудовой деятельности, в результате чего на первый план выходят такие факторы мотивационного процесса как: возможность для самовыражения; работа в команде; продвижение по карьерной лестнице в качестве стремления к лидерству; оценивание руководства; борьба за уважение среди коллег; получение удовольствия от работы и её результатов; гордость о работе на госслужбе.

Социально-страховые факторы. Эти факторы связаны с ситуациями, в процессе которых госслужащий может частично (временно или постоянно) или полностью потерять трудоспособность. В процессе могут возникнуть внешние

обстоятельства, которые воздействуют на его жизнь и условия (пожар или стихийное бедствие, болезнь или смерть близких людей). Если происходят данные случаи, то компания может взять на себя обязанность по компенсации расходов определенных потерь (выплата больничных пособий, материальной помощи, пенсии, ожидание работы и др.). В процессе создания и развития мотивационной системы компании нужно учесть, что эти факторы выходят с различной скоростью: быстрее всех начинают вступать в действие внешние факторы, существенно медленнее – внутренние, которые связаны с созданием новой корпоративной культуры, поскольку для этого требуется изменение психологии и менталитета госслужащего, создание атмосферы доверия к руководству и его компетентности. В эти моменты развития эффективности являются методы материального стимулирования, но и они могут разрушать атмосферу работы в команде. Система мотивации должна быть выстроена логично и понятно, в противном случае персонал может её просто отвергнуть.

### 1.3 Обзор публикаций передовых практик по проблемам оценки эффективности деятельности и системы мотивации государственных служащих

Создание мотивации к труду является не только актуальным вопросом, но и очень сложным в практическом и теоретическом плане. На протяжении многих лет изучению мотивации посвящены работы как отечественных, так и зарубежных ученых.

Учёные, внесшие огромный вклад в развитие трудовой мотивации: К. Альдерфер, Э. Лоулер, Р. Лейккерт, К. Левин, Х. Гекхаузен В. Врум, Ф. Герцберг, П. Друкер, У. Скиннер, Дж. Грейсон, А. Маслоу

С точки зрения философии мотивация рассматривается в работах В. И. Ковалева, В. А. Туева, В. Ф. Дружинина и др. Психологические подходы изучаются в работах М. Ю. Дмитриевой, В. К. Вилюнаса, Б. И. Додонова, Л. И.

Божович, Е. П. Ильиной, Б. С. Мерлина, А. Г. Здравомыслова, П. М. Якобсона и др. Социальные аспекты мотивации к труду изучаются в работах Л. С. Выготского, А. И. Вишняка, В. А. Ядова, А. Ю. Журавлева и др. Экономические вопросы мотивации труда в условиях современной России рассматриваются В. Р. Весниным, Б. С. Булановым, С. А. Ждановым, Х. А. Волгиным, А. Ю. Жуковым, П. А. Яковлевым, Ю. П. Кокиным, Б. В. Ракицким, А. И. Щербаковым и др.

Как правило, ученых интересуют исследования динамики и структуры развития мотивации к труду, а также анализ мотивации как процесса формирования, при сложном взаимодействии потребностей, ценностей и интересов личности, пробуждении внутренних мотивирующих сил к труду.

Вопросы мотивации государственных гражданских служащих и возникающих проблем при их осуществлении были исследованы в работах А.А. Максимова, Э.Н. Богдановой, А.Г. Полякова, И.Б. Шебуркова, О.Н. Шебурковой, Е.В.Слепцова, О.А. Балабановой.

Кононов Е. В. «Опыт развитых государств в сфере оценки и стимулирования труда государственных служащих в соответствии с результатами этой деятельности» Региональная экономика и управление: электронный научный журнал». - №4 (24) [51,с.98].

Государственная служба играет главную роль в обеспечении жизнедеятельности государства. При этом важно чтобы государственная служба функционировала эффективно, а ее служащие были мотивированы к эффективной и результативной работе. Использование опыта стимулирования, оценки и оплаты труда в развитых странах – США, Великобритании и Франции – представляется важным и интересным с точки зрения его возможного применения в российской практике Лесина Т.В., Чернов Д.А.Ключевые показатели эффективности на службе. Эффективность работы госслужащих //Вестник Евразийской науки, 2018г. [54, с.67].

Использование КРІ - показателя ключевой результативности (эффективности) рассматривается авторами применительно к государственным служащим. В

статье подчеркивается, что система КРІ для представителей государственной службы имеет свои специфические особенности по сравнению с коммерческой сферой, поскольку большинство результатов не могут быть измерены только финансовыми показателями. Исследования показывают, что вопрос разработки и совершенствования системы КРІ для государственных служащих является актуальным [38, с 930].

В современном обществе востребованность концепции мотивации государственных служащих и методик стимулирования их трудовой деятельности очевидны, в условиях социально-ориентированной экономики, направленной на развитие человеческого потенциала. Всё это невозможно без мобилизации и внедрения эффективных методик повышения интеллектуального, профессионального и творческого потенциалов государственной службы в Российской Федерации[38, с 980].

Хот З.А. «Оценка эффективности деятельности государственных служащих» Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2018г. № 4 [36, с.58].

Автор в статье рассматривает современное состояние кадрового обеспечения государственной службы, обосновывая необходимость внедрения новых кадровых технологий для повышения эффективности государственного управления. Им предложена краткая методика исследования качества работы с кадровыми ресурсами в современных государственных учреждениях в рамках развития общества после кризиса[52, с.691].

Вопросы мотивации работников госслужбы в настоящее время являются актуальными, потому что от правильно разработанных систем мотивации зависят результаты деятельности госслужбы, особенно при внедрении в производство современных инновационных технологий и проведения мероприятий научно-технического прогресса. «Мотивация» и «стимулирование» два близких понятия, однако, если понятие «стимул» употребляется в основном для обозначения материального или морального поощрения, то «мотив» применяется более широко и включает в себя все стороны поведения госслужащего [37, с.40].

Наиболее сложной задачей по-прежнему остается разработка нормативных документов, которые содержат количественно измеряемые показатели оценки эффективности, как на макроуровне (государственные органы), так и на микроуровне (отдельные должности гражданской службы).

Острота и непредсказуемость современной ситуации в российской экономике является главной причиной того, что получение материального вознаграждения остается определяющим мотивом деятельности государственного служащего. Поэтому материальные стимуляторы должны играть решающую роль в мотивации труда муниципальных служащих. По результатам многочисленных исследований мотивации государственных служащих, проведенных Ю.Ю. Антроповой, О.Н. Парфеновой, Н.В. Власовым и других, к числу эффективных способов мотивации можно отнести [55, с.67]:

1. Материальные:

- увеличение оклада за счет повышения сложности и объема выполняемых работ, повышение квалификации, совмещение государственных должностей;
- предоставление премий по результатам работы за качество принимаемых решений, уменьшения трудоемкости работы, повышение эффективности и производительности труда;
- предоставление служебных квартир, денежная компенсация определенных групп расходов [19; 26; 37; 40; 43].

2. Нематериальные:

- создание условий по реализации стремления быть признанным в коллективе, обществе, регионе;
- поднятия уровня самооценки в результате достижения определенных успехов, увеличения творческого и интеллектуального потенциала, собственных знаний, умений и навыков [40, с. 167].

"Кадровик. Трудовое право для кадровика", 2019, N 3 Повышение мотивации труда государственных служащих.

В статье освещены и исследуются факторы мотивации труда на основе

социологического опроса государственных служащих; предлагаются современные методы стимулирования труда (профессиональное развитие; социальные гарантии, карьерный рост).

Автором Черновой Е.О. был проведен социологический опрос относительно факторов мотивации и специфики стимулирования труда в системе государственной службы, в котором приняли участие 240 государственных служащих федеральных органов власти, прошедших повышение квалификации в 2016 - 2018 гг. в Московской академии государственного и муниципального управления.

Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации подведены итоги Всероссийского конкурса «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления», проведенного в 2019 году. По результатам конкурса «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления» (2019 г.) Стала «Система оценки персонала в Минфине России» [59].

Особенность данной методики обусловлена тем, что качество государственного управления во многом зависит от эффективного и результативного выполнения государственными служащими своих служебных обязанностей. По многим причинам с учетом организационных условий деятельности государственного органа, в том числе имеющихся трудовых ресурсов, зачастую не представляется возможным организовать и провести комплексную оценку в государственном органе, которая предполагает развитие личности каждого государственного служащего, разработаны модели профессионально-личностных качеств, детализированные количественные показатели эффективности и результативности профессиональной деятельности и другие инструменты комплексной оценки.

Такая ситуация объясняется тем, что обеспечение мотивации связано с объективной оценкой производительности труда и профессионализма государственного служащего. В ходе проведенных опросов выяснилось, что



одним из наиболее значимых демонизирующих факторов для сотрудника является его назначение на более высокую должность, продвижение по службе, премирование - на основе далеко предвзятой оценки эффективности и результатов с точки зрения профессионализма, принадлежности к той или иной группе или лояльности и лояльности к начальству. В виду этого, важно соблюсти требования независимого подтверждения квалификационного уровня и личностных свойств государственно гражданских служащих, как при проведении конкурса на замещение должности государственной гражданской службы, так и в ходе периодической аттестации.

Уровень оценки эффективности деятельности в прохождении службы очень важен: так как он позволяет, во-первых, выделить лучших специалистов, которые достойны повышения, во-вторых, служит основанием для отстранения со службы некомпетентных (не соответствующих) работников; в-третьих, оценка призвана повысить трудовую мотивацию и дух состязательного соревнования между госслужащего. И наконец, в-четвертых, оценка позволяет выявить проблемы, отклонения в функционировании госслужбы и скорректировать ее развитие. Но для этого оценка должна быть систематической, профессиональной и независимой, только в этом случае она приведет к достижению результата.

Необходимо выделить общие принципы проведения оценки эффективности деятельности на государственной службе: равенство прав оцениваемых лиц, максимальная объективность, надежность, возможность использования для прогнозирования, волосность (значимость), доступность общественному контролю, комплексность, своевременность, а также защита от неправомерного вмешательства в профессиональную деятельность.

#### 1.4 Методика исследования действующей практики оценки эффективности деятельности и системы мотивации государственных служащих

Для эффективного управления кадрами необходимы современные подходы.

Нужна систематизированная работа в области кадрового менеджмента, которая обеспечивается формированием и реализацией кадровой стратегии.

Анализ строится на следующих этапах:

Первый этап - Анализ документов и методик оценки эффективности деятельности и мотивации государственных служащих в Министерстве строительства и инфраструктуры Челябинской области.

Второй этап - Проводим анализ в государственном органе, изучение в динамике таких показателей как численность, укомплектованность персонала, возрастной состав, гендерную структуру, уровень образования, текучесть кадрового состава.

Третий этап - Анализ показателей эффективности деятельности государственных служащих и их удовлетворённости действующей системой мотивации

Четвертый этап - Выявление проблем оценки эффективности деятельности и системы мотивации государственных служащих.

Данная методика определения целевых значений показателей для оценки эффективности деятельности руководителей органов исполнительной власти, утверждённая Распоряжением Правительства Российской Федерации от 27 декабря 2012 года № Методика по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности и проведения сравнительной рейтинговой оценки эффективности деятельности высших должностных лиц [58] (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации.

На практике государственное управление, как правило, имеет разделение труда. В связи с этим адекватная оценка деятельности, например, руководителя исполнительного органа может быть дана только на основе сводного анализа совокупных результатов работы возглавляемого им государственного органа или его подразделений и, соответственно, работающих в них специалистов.

Эффективность работы специалистов государственного или государственного

органа управления в зависимости от специфики их деятельности определяется на основе определенного набора количественных и качественных критериев (показателей эффективности) и в большинстве случаев представляет собой оценку деятельности каждого государственного служащего в отдельности. Поэтому выбор критериев (показателей) для такой оценки, как правило, основывается на социально-экономических, технических аспектах деятельности государственного служащего, а также на особенностях его функционального и управленческого положения в системе государственного и муниципального управления.

Оценка деятельности государственного служащего преследует следующие цели:

- а) полное раскрытие и использование своего профессионального потенциала;
- б) повышение эффективности его работы;
- в) предоставление коллегам и руководителям информации, необходимой для принятия решений, - для проведения такой оценки могут быть использованы следующие методы.

Метод управления по целям ориентирован на результат и основан на оценке достижения государственным служащим целей совместно с его руководителем, направленных на определенный период времени. Характерными особенностями метода являются количественное определение целей и сроков их достижения, а также регулярное обсуждение недостигнутых и достигнутых целей.

Метод графической рейтинговой шкалы является абсолютным и основан на присвоении соответствующей оценки - от 4 ("отлично") до 0 ("неудовлетворительно") - каждой черте характера оцениваемого специалиста: качеству и количеству работы, инициативности, сотрудничеству, надежности и др. С целью повышения оценки эффективности рейтинговой шкалы составляются более подробные и четко очерченные описания полноты проявления той или иной черты характера.

Метод принудительного выбора основан на отборе наиболее характерных для конкретного специалиста характеристик (описаний), соответствующих

эффективной и неэффективной работе (например, "проблем не ждет", "много работает" и т. д.). С помощью балльной шкалы для этих характеристик рассчитывается индекс эффективности[37, с 96].

Описательный метод является абсолютным и дает описание (через отчеты коллег и руководителей) сферы деятельности специалиста, навыков и умений, требующих совершенствования, а также основных достижений и сильных сторон специалиста. Этот метод сопровождается ведением "досье" государственного служащего, в которое вносятся неудачи и достижения государственного служащего по основным функциям в соответствии с оцениваемыми критериями и о которых работник должен быть проинформирован. Особенность данного метода заключается в том, что становится возможным, в отличие от других четко определенных методов оценки, фиксировать и оценивать повседневное поведение государственного служащего, его инициативу, решительность, а также поведение в нестандартных стрессовых ситуациях[37, с 94].

Метод анкетирования является сравнительным и основан на выборе ответов или описании поведения государственного служащего. Эксперт или руководитель, проводящий оценку, осуществляет описание только тех черт характера, которые, по его мнению, присущи оцениваемому специалисту. Сумма таких оценок позволяет дать общую оценку профиля данного государственного служащего[37, с 93].

Метод оценки основан на том, что руководитель журнала ведет описания "неправильного" и "правильного" поведения государственного служащего в определенных, так называемых "решающих ситуациях". В этом журнале описания "решающих ситуаций" делятся на разделы в зависимости от характера работы оцениваемого специалиста[37, с 97].

Метод рейтинговой шкалы поведенческих установок (иногда также называемый методом поведенческой шкалы или шкалой ожидаемого поведения) является абсолютным и основан на использовании решающих ситуаций, которые служат ключевыми позициями на шкале и из которых выводятся основные

характеристики трудовой деятельности на основе рейтингового описания поведения государственного или гражданского служащего и его квалификации[37, с 99].

Метод шкалы наблюдений за поведением аналогичен методу шкалы рейтингов поведенческих установок, но вместо определения поведения в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, - когда государственный или муниципальный служащий вел себя тем или иным специфическим образом ранее, т.е. фиксирует количество случаев типичного или специфического (нетипичного) поведения[38, с 100].

Выбрать тот или иной метод оценки на уровне отдельного органа государственного или государственного управления определяется подходами к оценке эффективности государственной службы в целом на федеральном уровне.

Как российская, так и зарубежная практика оценки результативности деятельности государственных служащих показывает, что наиболее распространённым среди всех известных методов оценки является метод управления по целям.

Этот метод, в отличие от большинства других, во-первых, позволяет объективно и правильно оценивать, как экономические, так и технические (управленческие) и социальные параметры эффективности, а во-вторых, он может применяться не только на уровне отдельных государственных и государственных органов управления, но и в федеральном масштабе[37, с.105].

Точность оценки эффективности деятельности государственных служащих с использованием метода целевого управления зависит от измеримости и специфичности самих целей, а также наличия условий для точного и объективного контроля выполнения показателей, характеризующих степень их (целей) достижения.

Наилучший результат может быть получен при внедрении системы оценки эффективности с использованием комбинации различных методов оценки, однако в большинстве случаев применимость такого комплексного подхода объективно

ограничена степенью информационной, организационной, ресурсной и технологической готовности персонала и других специализированных подразделений органов государственной власти и управления к проведению такой работы на регулярной основе.

"Методика нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации" (утверждено Минтрудом России) (вместе с "Рекомендациями руководителю структурного подразделения государственного органа по формированию комфортных организационно-технических и психофизиологических условий профессиональной деятельности").

В методике содержится общее описание системы нематериальной мотивации гражданских служащих, предлагаемой к внедрению в государственном органе. Методика ориентирована на ее использование руководителями и кадровыми службами государственных органов, а также непосредственным руководителем гражданского служащего.

Положения методики касаются, в том числе:

- диагностики системы нематериальной мотивации в государственном органе;
- формирования мотивационного профиля и мотивационной карты государственных гражданских служащих;
- формирования типовой карьерной траектории государственного гражданского служащего и индивидуального плана должностного роста.

В приложении к методике приведены:

- рекомендуемая анкета оценки государственными гражданскими служащими уровня развития профессиональной культуры государственного органа;
- рекомендуемые формулы расчета текучести кадров и иных показателей, отражающих динамику изменения кадрового состава государственного органа;
- образец опросника по оценке удовлетворенности государственных гражданских служащих мероприятиями по нематериальной мотивации, проводимыми в государственном органе.

Выбор метода зависит от особенности государственного органа. Для

государственно органа, связанных с деятельностью, результаты которой легче выразить в цифрах больше подойдет количественный метод, так как он позволит четко отобразить все показатели и облегчит оценку.

Количественные методы. Количественные методы – это методы исследования, имеющие дело с числовым выражением различных данных и показателей, их анализом оценкой.

Одним из важнейших преимуществ количественных методов состоит в их высокой степени объективности и независимости от личности оценщика.

Данные, полученные в результате исследования, будут удобно представлены в виде таблиц, графиков и диаграмм. Это облегчит анализ материала и повысит его наглядность, что немаловажно при работе с большим количеством объектов оценки.

Для государственной службы, связанной с оказанием услуг, подходит качественный метод, который позволит им оценивать свою работу по различным критериям качества, которые трудно преобразовать в числовые данные [44, с.256].

Качественные методы. Качественные методы - это методы, которые описывают качества и характеристики объекта без их количественной оценки. Качественные методы отвечают на вопрос "как?" и "почему?". Они обычно не используются в исследованиях, но их использование может быть полезно для уточнения результатов.

Качественные методы не обеспечивают такого же уровня надежности, как количественные. Этот недостаток можно исправить, пригласив нескольких экспертов со стороны, не связанных с деятельностью оцениваемого объекта[47, с 38].

В большинстве случаев лучше использовать комбинированные методы оценки, поскольку они сочетают в себе все преимущества обоих методов. Например, для оценки эффективности действий госслужащих можно использовать как количественные методы (анализ изменений показателей), так и качественные (опрос населения, госслужащих).

Применение комбинированных методов оценки позволит получить полную и ясную картину и поможет избежать «сухости» чисел и возможной необъективности качественных методов.

Комбинированные методы. Комбинированные методы лежат между количественными и качественными и включают в себя достоинства обоих методов. Комбинированные методы основаны как на описательном принципе, так и на количественных характеристиках [47, с 91].

Применение данного метода позволит повысить эффективность и объективность оценки.

Одним из методов мотивации государственных служащих является сохранение стабильности и гарантированность занятости в будущем. В результате для государственных учреждений характерно отсутствие текучести кадров. С одной стороны, данный фактор выступает определенным средством стабилизации профессиональной деятельности. С другой стороны, его действие не позволяет профессиональному развитию и продвижению молодых специалистов.



## 2 АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ ПРАКТИКИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ (НА ПРИМЕРЕ МИНИСТЕРСТВА СТРОИТЕЛЬСТВА И ИНФРАСТРУКТУРЫ ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ)

### 2.1 Анализ документов и методик оценки эффективности деятельности и мотивации государственных служащих в Министерстве строительства и инфраструктуры Челябинской области

Министерство строительства и инфраструктуры Челябинской области является органом исполнительной власти Челябинской области. Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области определено Положением, утвержденным постановлением Губернатора Челябинской области от 29.12.2014 г. № 279 [3].

В своей работе Министерство руководствуется действующим законодательством и нормативными правовыми актами Правительства Российской Федерации, федеральных органов исполнительной власти, Правительства Челябинской области, Губернатора Челябинской области, Законодательного Собрания Челябинской области.

Деятельность Министерства направлена на реализацию единой государственной политики в следующих отраслях: строительство, архитектура и градостроительство, инженерная инфраструктура (коммунальная энергетика, газовое хозяйство, топливная промышленность, связь, жилищно-коммунальное хозяйство).

В целях повышения эффективности государственного управления Министерством проводится работа по обеспечению контроля за целевым и эффективным использованием бюджетных средств.

Главная стратегическая цель деятельности Министерства – повышение качества жизни населения Челябинской области.

Цели деятельности Министерства определены в соответствии с Основными направлениями деятельности Правительства Российской Федерации, Посланиями Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации, отдельными поручениями Президента Российской Федерации, полномочного представителя Президента Российской Федерации в Уральском федеральном округе, Губернатора Челябинской области.

Задачи деятельности Министерства соответствуют приоритетным направлениям социально-экономического развития Челябинской области, определенным в Стратегии социально-экономического развития Челябинской области до 2020 года [57].

Структура Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области представлены на рисунке 3.

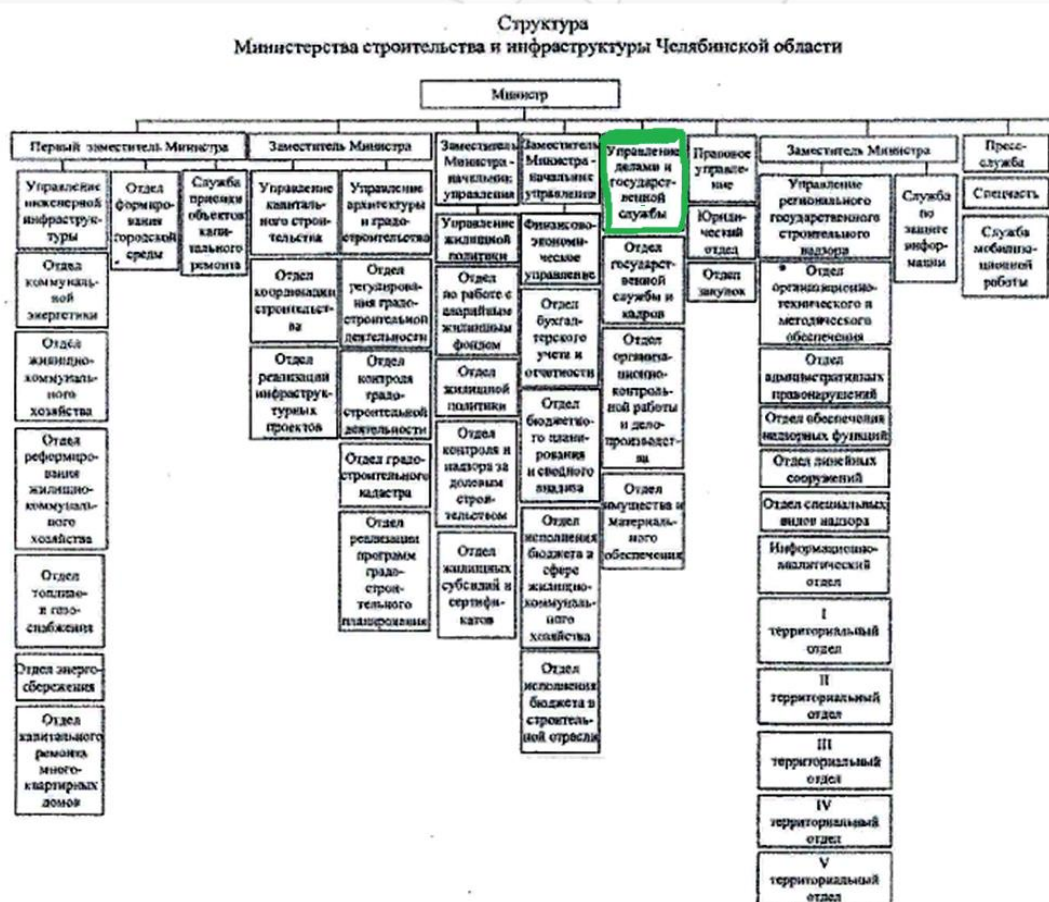


Рисунок 3— Структура Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области

Одним из важнейших приоритетов Министерства является внедрение эффективных механизмов обеспечения государственной гражданской службы Российской Федерации высококвалифицированными специалистами, способными решать сложные задачи государственного управления.

Система оценки эффективности является одним из основных инструментов кадровой работы, широко используемым как в коммерческих организациях, в государственных органах и органах местного самоуправления во всем мире. Система эффективной оценки профессиональной служебной деятельности гражданского служащего включает оценку соответствия уровня и направления подготовки (специальности) профессионального образования, стажа гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажа (опыта) работы по специальности, направлению подготовки, профессиональных знаний и навыков гражданского служащего квалификационным требованиям к должности гражданской службы, его профессиональных качеств модели профессиональных качеств, а также оценку соответствия эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего показателям эффективности и результативности, включая общественную оценку.

Оценку эффективности деятельности можно применять на различных этапах прохождения государственно гражданской службы[36, с 275]:

- при проведении аттестаций;
- в период испытания гражданского служащего, в целях проверки его соответствия занимаемой должности и признании выдержавшим либо не выдержавшим испытание;
- при формировании планов индивидуального профессионального развития и определения необходимости развития конкретных необходимых профессиональных компетенций;
- при определении объемов материального стимулирования гражданских служащих и т.д.

Результаты оценки эффективности деятельности учитываются при принятии

всех кадровых решений в государственном органе.

Правовым фундаментом для внедрения системы комплексной оценки и оценки эффективности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих в Министерстве строительства и инфраструктуры Челябинской области являются:

1. Федеральный закон № 79-ФЗ.

2. Положение о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации, утвержденное Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 года № 110 (далее – Положение об аттестации).

3. Положение о конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации, утвержденное Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 года № 112 (далее – Положение о конкурсе) [3].

4. Правила оценки гражданами эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти (их структурных подразделений) с учетом качества предоставления ими государственных услуг, а также применения результатов указанной оценки как основания для принятия решений о досрочном прекращении исполнения соответствующими руководителями своих должностных обязанностей, утвержденные постановлением Правительства Российской Федерации от 12 декабря 2012 года №1284[4].

5. Положение о комплексной оценке государственно гражданских служащих Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области утверждено приказом от 17.07.2019г. №107[5].

Оценку эффективности принято проводить:

- по истечению испытательного срока (от месяца до года согласно Федеральному закону № 79-ФЗ и Постановление «Об утверждении единой методики прохождения испытания на государственной гражданской службе Челябинской области в органах исполнительной власти Челябинской области»,

Аппарате Губернатора и Правительства Челябинской области №184 от 21.07.2020 г.) [6];

- при аттестации государственно гражданских служащих (раз в три года согласно приказа №107 от 17.07.2019г. Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области).

Показатели оценки эффективности и результативности служебной деятельности государственных служащих целесообразно применять при проведении аттестации, присвоении классного чина и поощрении служащего, вследствие чего показатели эффективности и результативности труда служащих должны быть составной частью должностной инструкции[36, с 55].

Оценка эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего заключается в оценке способностей гражданского служащего, к достижению поставленных перед ним целей, выполнению задач и реализации планов в полном объеме с требуемым качеством в установленный срок при оптимальном использовании организационных, финансовых, кадровых, информационных и других типов ресурсов, имеющихся в распоряжении государственного органа.

Оценка эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего должна проводиться путём сопоставления значений показателей, отражающих планируемый и достигнутый результат профессиональной служебной деятельности отдельных гражданских служащих, структурных подразделений государственного органа и государственного органа в целом по завершению установленного отчетного периода.

Возможность использования единого подхода к периодичности оценки всех категорий и групп должностей государственных служащих, например, 1 раз в год или другая периодичность, установленная государственным органом[47, с 55].

В методах оценки можно выделить три отдельные группы [47, с.37]:

- качественные;
- количественные;

- комбинированные.

Использование и выбор метода в основном зависит от специфики оцениваемого. В Министерстве строительства и инфраструктуры Челябинской области используют комбинированный метод оценки, поскольку он позволяет совмещать в себе все преимущества обоих методов.

Использование комбинированных методов оценки позволит получить полномасштабную и ясную картину, а также поможет избежать «сухости» чисел и возможной необъективности качественных методов [38, с 89].

Оценка эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего базируется на системе целеполагания и планирования на уровне государственного органа и его структурных подразделений.

Основная ответственность за проведение оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего ложится на руководителей государственного органа и его структурных подразделений.

Безусловно, кадровая служба государственного органа призвана осуществлять полномочия по организационному и документационному обеспечению процедур оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего, проведения сбора и обработки информации полученной в ходе проведения оценки, а также оказанию консультативной поддержки при проведении оценочных мероприятий.

Оценка достижения целей с использованием показателей эффективности и результативности заключается в оценке степени достижения гражданским служащим целей и задач, поставленных перед гражданским служащим руководителем государственного органа или его структурного подразделения на отчетный период.

В ходе использования данного метода оценки для каждого гражданского служащего формируется система целей его профессиональной служебной

деятельности, показатели эффективности и результативности и плановые значения данных показателей, устанавливаемые на отчетный период.

При оценке эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности руководителя государственного органа рекомендуется устанавливать не более 25 показателей эффективности и результативности, руководителей структурных подразделений государственного органа – не более 10 показателей эффективности и результативности, в оценки иных гражданских служащих – не более 5 показателей эффективности и результативности.

В целях проведения оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего используется карта эффективности и результативности – документ, который содержит цели профессиональной служебной деятельности гражданского служащего, показатели его эффективности и результативности и их характеристики, а также информацию о результатах оценки эффективности и результативности его профессиональной служебной деятельности.

Оценка эффективности имеет прямое влияние и на мотивацию государственно гражданских служащих[42, с 930]:

- Если оценка эффективности проводится впервые, то после испытательного срока присваивается чин государственно служащего.
- По результатам оценки эффективности начисляется премия.

В Федеральном законе от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" законодатель закрепил комплексную структуру оклада государственного служащего, включающую: оклад, оклад за классный чин, премию за стаж государственной службы, премию за особые условия государственной службы, премию, государственные социальные гарантии. В оплате труда государственных служащих преобладают должностной оклад и различные надбавки, а на уровень заработной платы в основном влияет служебное положение.

Происходит дублирование заработной платы государственного служащего

надбавками, основаниями для выплаты которых являются те же факторы, которые определяют размер заработной платы.

По отдельным должностям гражданской службы может устанавливаться особый порядок оплаты труда гражданских служащих, при котором оплата труда производится в зависимости от показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности, определяемых в срочном служебном контракте. К гражданским служащим, оплата труда которых производится в указанном особом порядке, не применяются условия оплаты труда, установленные иными частями настоящей статьи. Обобщенные показатели эффективности и результативности деятельности государственных органов, принятия и исполнения управленческих и иных решений, а также правового, организационного и документационного обеспечения исполнения указанных решений, общие для государственных органов и гражданских служащих, утверждаются соответственно Президентом Российской Федерации и Правительством Российской Федерации.

К дополнительным выплатам относятся: Ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет [57].

Ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет на государственной гражданской службе в размерах

При стаже гражданской службы		В процентах
1	от 1 года до 5 лет	10
2	от 5 до 10 лет	15
3	от 10 до 15 лет	20
4	свыше 15 лет	30

Таким образом, ежемесячная надбавка позволяет материально заинтересовать государственного служащего и ориентировать его на долгосрочную деятельность.



## 2.2 Анализ структуры и движения персонала Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области

Проведем анализ структуры и движения персонала Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области за 2018-2020гг.

В данной главе были рассмотрены следующие показатели:

- штатная численность работников;
- возрастной состав государственных служащих;
- распределение персонала по полу;
- структура персонала по уровню образования;
- распределение персонала по должностям;
- показатели движения персонала.

Укомплектованность кадрового состава – это показатель, оцениваемый путем сравнения фактической численности работников с требуемым. Формула расчёта укомплектованности кадрами в процентах:

$$Q_s = \frac{C_{рч}}{Шч} * 100 \%$$

где  $Q_s$  – укомплектованность кадрами в процентах;

$Шч$  – штатная численность;

$C_{рч}$  – средняя численность персонала за отчетный период.

Расчет штатной численности должен осуществляться как в целом по министерству, так и отдельно по ведомствам, а также выполняемым функциям. Эти сопоставления позволяют установить обеспеченность работников на всех этапах управления, а также позволяют ликвидировать кадровый дефицит путем перестановки собственных кадров путем формирования резерва для продвижения по службе, переподготовки соответствующих специалистов.

Важнейшей характеристикой состояния кадров на государственной службе является их динамика. Движение государственных служащих на государственной

службе является объективным, постоянно происходящим процессом-это изменение места трудовой деятельности в организационной структуре государственной службы. С перемещением персонала улучшается использование работников; в некоторых случаях за счет этого покрывается потребность в персонале, без использования внешних источников, и в то же время упрощается производственный процесс за счет расширения функций, ротации работников или усложнения работы[40, с 90].

Движение (перемещение) персонала призвано сбалансировать потребности производства по отношению к замещению вакантных рабочих мест и потребности в рабочей силе соответствующего качества. Возможности повышения квалификации, получения интересующей работы с оптимальными условиями труда и заработной платой во многом зависят от рациональной государственной службы внутренних перемещений, получения интересной работы с оптимальными для рабочего условиями и оплатой труда.

Меж профессиональное движение – переход к новой профессии. Этот вид перемещений может быть связан как с техническим прогрессом, так и с реализацией личных интересов.

Квалификационное движение - переход из одной категории (или категории) в другую в рамках существующей тарифной системы.

Перевод работников в другие категории. Движение от одной категории к другой осуществляется в рамках деления работников Государственной службы на категории персонала (рабочие, руководители, специалисты и служащие), отражающие в общих чертах социально-экономические различия в положении этих работников, в частности, различия в содержании труда.

Текучесть кадров негативно сказывается на работе учреждения, не позволяет сформировать эффективно работающий коллектив, а, следовательно, и корпоративная культура - моральный дух оставшихся сотрудников ухудшается, снижается их мотивация и преданность учреждению, рушатся существующие связи в трудовом коллективе, что неизменно влечет за собой снижение

производственных показателей и эффективности труда, а также дополнительные затраты на обучение новых сотрудников

У такого процесса, как текучесть кадров и положительная сторона. Коллектив учреждения «освежается», происходит обновление состава госслужбы, а, следовательно, и введение новых идей, если текучесть кадров происходит внутри учреждения отмечается карьерный рост сотрудников.

Текучесть, не превышающая 5 % в год, считается низкой, естественной для учреждения, не требует принятия мер со стороны руководства и практически никак не отражается на работе учреждения. Нормальный уровень равен 10-20%, 20-30% - средний, 30-40% - высокий, 40-50% - тревожный, более 50% - кризисный. Для того, чтобы определить в норме ли текучесть кадров в определённом учреждении нужно вычислить его коэффициент. Коэффициент текучести кадров - это отношение числа уволенных сотрудников за №-нный период к средней численности действующих сотрудников, за этот же период. Расчёт коэффициента текучести кадров производится по формуле:

$$K_T = K_u / Ч_{ср} * 100$$

где -  $K_T$  – коэффициент текучести кадров;

$K_u$  – количество уволенных работников (по собственному желанию и за нарушения);

$Ч_{ср}$  – среднесписочная численность персонала.

Степень учета интересов работника в сравнении со степенью учетов интересов производства. С помощью данного критерия можно выяснить как изменения согласовываются с сотрудниками, применяется ли индивидуальный подход или руководство учитывает только личные интересы.

Инновационное развитие государства, любая информация об опыте его использования в деятельности государственных служащих представляют социальную ценность, поскольку совершенствуется государственная служба.

Так, штатная численность Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области, утвержденная постановлением Губернатора Челябинской

области от 9.12.2014 г. № 279 составляет: всего госслужащих 248 из них государственных гражданских служащих – 143 и работников, не относящихся к государственным гражданским служащим - 105 человек.

Проанализируем возрастную характеристику персонала Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области, и она показывает, что молодежь в возрасте до 30 лет составляет около четверти коллектива: 29% в 2018 г., 28% в 2019 г. и 27% в 2020 году. При этом, большая часть коллектива находится в возрасте от 31 года до 50 лет: 43% в 2018 г., 46% в 2019 г. и 48% в 2020 году, а доля работников старше 50 лет составляет 28% в 2018 г., 26% в 2019 г. и 25% в 2020 году. Таким образом, можно констатировать, что в коллективе есть работники из разных возрастных групп и большинство работников молодого и среднего возраста, более того доля работников старше 50 лет имеет тенденцию ежегодного снижения.

Эти показатели приведены в таблице 8.

Таблица 8 – Возрастная характеристика персонала Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области

чел.

Возраст	2018г.		2019 г.		2020 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
до 30 лет	70	29	69	28	67	27
от 31 года до 50 лет	109	43	115	46	120	48
от 51 года и выше	67	28	63	26	61	25
Всего	246	100	247	100	248	100

Источник: составлено автором

Представим графически возрастную характеристику персонала Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области за 2018-2020г. на рисунке 4.

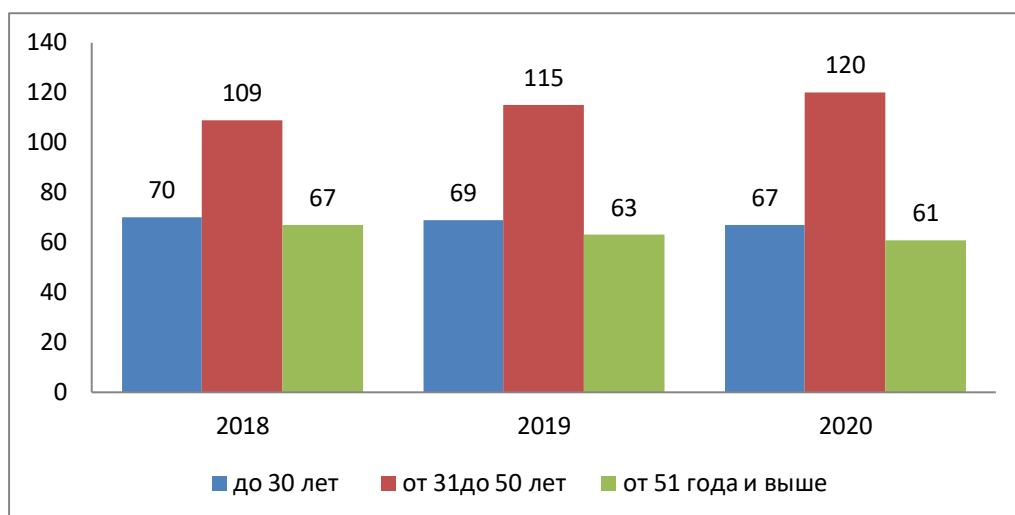


Рисунок 4 – Возрастная характеристика персонала Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области

Следует отметить относительно высокий уровень образования персонала Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области, так рства 90% работников имеют высшее образование, более того в динамике их наблюдается рост.

Уровень образования Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области за 2018-2020г. представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Уровень образования персонала Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области

Уровень образования	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Среднее специальное	25	10	23	9.2	22	8
Высшее	223	90	225	90.8	226	92
Итого	246	100	247	100	248	100

Источники: составлено автором

Положительным моментом является относительно высокий уровень образования персонала Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области (почти 90% работников имеют высшее образование), причем в динамике их доля растет.

Уровень образования персонала Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области представлен на рисунке 5.

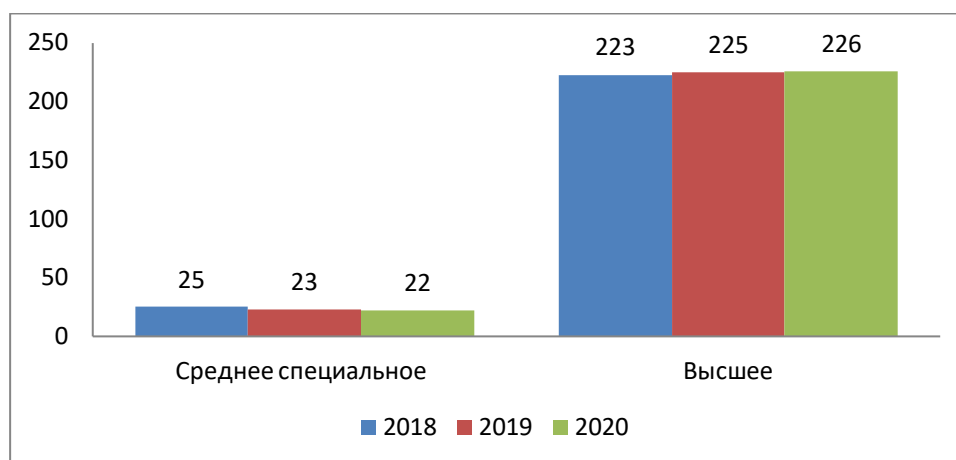


Рисунок 5 – Уровень образования персонала Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области

Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области на протяжении исследуемого периода большую часть коллектива составляют женщины, что связано со спецификой деятельности.

Гендерная структура персонала Министерства строительства инфраструктуры Челябинской области представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Гендерная структура персонала Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области

Гендерная структура	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Мужчин	53	26	55	26	57	26
Женщин	193	74	192	74	191	74
Итого	246	100	247	100	248	100

Источник: составлено автором

Графически гендерная структура персонала Министерства строительства

инфраструктуры Челябинской области представлена на рисунке 6.

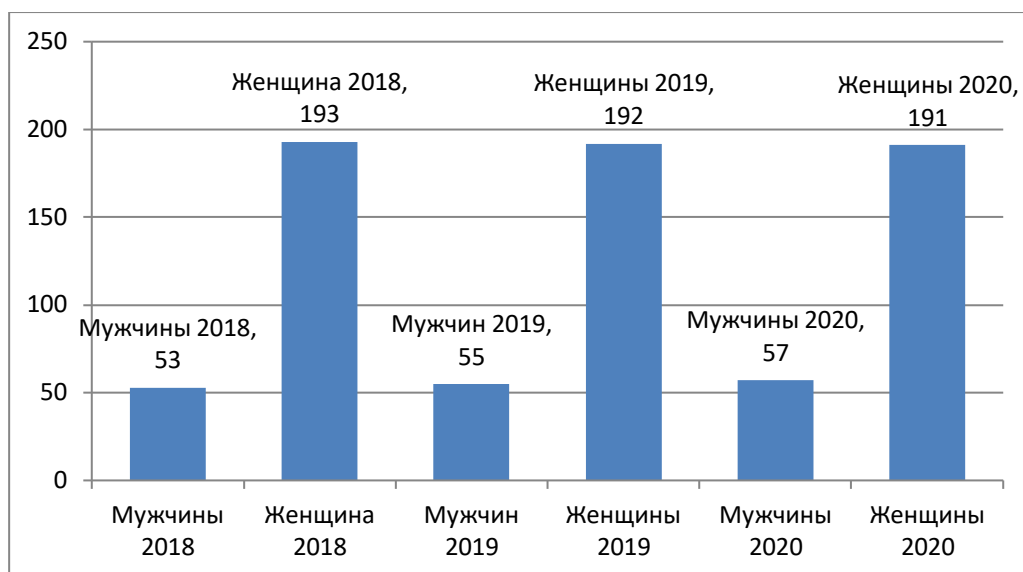


Рисунок 6 – Гендерная структура персонала Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области

Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области на протяжении исследуемого периода большую часть коллектива составляют женщины, что связано со спецификой деятельности.

На диаграмме показано процентное соотношение повышение квалификации сотрудников Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области по годам.

Повышения квалификации сотрудников Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области за 2018-2020г. представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Повышения квалификации сотрудников Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области

Повышение квалификации	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Сотрудники	95	25	150	39	150	39

Источник: составлено автором

Графически Повышение квалификации сотрудников Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области представлены на рисунке 7.



Рисунок 7 – Повышение квалификации сотрудников Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области

Госслужащие Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области постоянно проходят повышение квалификации, однако в 2020г. из-за пандемии и распространения корона вируса стали больше уделяют вниманию дистанционному обучению.

Для повышения квалификации используются дистанционные технологии, но дистанционное образование имеет как плюсы, так и минусы.

К плюсам дистанционного образования можно отнести:

Доступность-независимость географического и временного расположения студента и учебного заведения позволяет не ограничивать себя в образовательных потребностях.

Мобильность-эффективное осуществление обратной связи между преподавателем и студентом является одним из основных требований и основ успешности учебного процесса.

Обучение в индивидуальном темпе-скорость обучения устанавливается самим студентом в зависимости от его личных обстоятельств и потребностей.



Свобода и гибкость-студент может самостоятельно планировать время, место и продолжительность занятий.

Технологичность-использование в учебном процессе новейших достижений информационных и телекоммуникационных технологий.

Социальное равенство - равные возможности получения образования независимо от места жительства, состояния здоровья, элитарности и материального обеспечения обучающегося.

Разработка программного обеспечения-хорошо разработанные учебные пособия и курсы.

Творчество-комфортные условия для творческого самовыражения обучаемого

Но очевидные минусы:

Отсутствие личного общения между учениками и учителем. То есть исключаются все моменты, связанные с индивидуальным подходом и воспитанием. А когда рядом нет человека, который мог бы эмоционально окрашивать знания, это существенный минус.

Необходимость наличия целого ряда индивидуально-психологических условий. Для дистанционного обучения необходима жесткая самодисциплина, а его результат напрямую зависит от самостоятельности и сознательности учащегося.

Необходимость постоянного доступа к источникам информации. Нужна хорошая техническая оснащенность: компьютер и выход в Интернет.

Как правило, обучающие ощущают недостаток практических занятий. Нет постоянного контроля над обучающимися, что является мощным стимулом. В дистанционном образовании основа образования только письменная. Для некоторых отсутствие возможности выразить свои знания также и в словесной форме.

Анализ укомплектованности Министерство строительства и инфраструктуры Челябинской области персоналом за 2018-2020г. представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ укомплектованности Министерство строительства и инфраструктуры Челябинской области персоналом

чел.

Показатели		Руководители, чел.	Специалисты, чел.	Служащие и вспомогательный персонал, чел	Всего
2018 год	Утверждено должностей по штатному расписанию	63	87	98	248
	Фактически занято должностей	63	86	97	245
	% укомплектованности	100	99,39	97,14	99,09
	Отклонение (+ / -), чел.	0	-1	-1	-2
2019 год	Утверждено должностей по штатному расписанию	63	87	98	248
	Фактически занято должностей	63	84	96	243
	% укомплектованности	100	98,16	94,29	97,73
	Отклонение (+ / -), чел.	0	-3	-2	-5
2020 год	Утверждено должностей по штатному расписанию	63	87	98	248
	Фактически занято должностей	63	86	95	243
	% укомплектованности	100	98,75	90,91	97,67
	Отклонение (+ / -), чел.	0	-2	-3	-5

Уровень укомплектованности персоналом Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области за 2018-2020 гг. показал, что на 100% был укомплектован штат руководителей. На протяжении исследуемого времени недоукомплектованной остается категория специалисты, которые в 2018 году укомплектованы были на 98,75%, отклонение от штатного числа должностей составило всего 2 человека.

В Министерстве строительства и инфраструктуры Челябинской области в динамике за рассматриваемый период наблюдается снижение процента укомплектованности персоналом с 99,09% в 2018 году до 97,67% в 2019 году, т.е. происходит постепенное высвобождение вакантных должностей в штате, что ведет к снижению качества работ и повышению совокупной нагрузки на работников учреждения.

## 2.3 Анализ показателей эффективности деятельности государственных служащих и их удовлетворённости действующей системой мотивации

Согласно Федеральным законам №79-ФЗ от 27.07.04 (ред. 25.12.08) «О государственной гражданской службе в Российской Федерации», «Российская газета», № 162 от 31.07.04, все государственные служащие делятся на 4 категории: руководители, помощники (советники), специалисты, обеспечивающие специалисты. Каждой из категорий определены цели и задачи деятельности. В методе «балльных оценок» эти различия помогут сделать оценку более эффективной. Поэтому будут отличаться и предъявляемые к ним требования и критерии оценки результатов их деятельности. При расчете коэффициента следует сделать более «весомыми» те показатели, которые важны для данной категории. Например, для руководителей главными будут результаты деятельности, а для советников, которые играют роль экспертов, будут важны профессиональные качества[38, с 930].

Для различных категорий госслужащих, отраслей и сфер деятельности может быть дано множество различных критериев, но составить их исчерпывающий перечень невозможно, так как требования к государственным услугам могут время от времени меняться, следовательно, будут меняться и критерии их оценки [36, с 930].

В Министерстве строительства и инфраструктуры Челябинской области можно выделить следующие критерии:

1. Направленность на инновации.
2. Выполнение задач, поставленных вышестоящими органами.
3. Удовлетворенность населения оказываемыми услугами.
4. Исполнение плана, поставленного вышестоящими органами.
5. Уровень развития отношений с бизнес-структурами на местном уровне.
6. Количество принятых обращений, жалоб.

В то же время, несмотря на некоторое сходство с коммерческими структурами,

все же существуют различия между оценкой предприятия и государственными органами. Это связано со спецификой работы государственных служб: они работают с людьми, учитывают в своей деятельности не только экономические показатели, но и общественное мнение и общественную волю.

Существуют критерии, которые можно считать общими и универсальными практически для всех направлений деятельности служащих:

1. Опыт работы в данной сфере.
2. Объем и качество знаний по данной сфере.
3. Дополнительные навыки: знание языков, владение компьютером, наличие водительского удостоверения и т.д.
4. Знание законодательства.
5. Пройденные курсы повышения квалификации.

Следует заметить, что Минтрудом России предполагается, что именно кадровые службы государственного органа разрабатывают модель профессиональных качеств для каждой должности гражданской службы в государственном органе либо для группы должностей гражданской службы, замещение которых предполагает реализацию схожих задач и функций. Бланки оценки и бланки самооценки профессиональных качеств также готовятся кадровой службой государственного органа, а результаты обобщаются в сводном отчете о результатах оценки профессиональных качеств.

Результаты оценки степени развитости профессиональных качеств могут быть доступны только в кадровой службе государственного органа. В Министерстве строительстве и инфраструктуры Челябинской области проводят оценку эффективности деятельности в двух случаях при испытательном сроке и при аттестации государственных служащих.

Оценка эффективности деятельности на испытательном сроке проводится на основании следующих документов[44, с 115]:

- Постановление «Об утверждении единой методики прохождения испытания на государственной гражданской службе Челябинской области в органах

исполнительной власти Челябинской области», Аппарате Губернатора и Правительства Челябинской области №184 от 21.07.2020г.;

- Федерального Закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» №79-ФЗ от 27.07.2004;

- Положение о комплексные оценки государственно гражданских служащих Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области утверждено приказом от 17.07.2019г. №107.

После успешного прохождения испытательного срока присваивается чин. Чин является первоначальным способом мотивации для госслужащего.

Оценка эффективности деятельности при аттестации производится раз в три года на основании - Положение о комплексные оценки государственно гражданских служащих Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области утверждено приказом от 17.07.2019г. №107[5].

Оценка эффективности деятельности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих всех категорий и групп должностей осуществляется по следующим показателям:

- 1) объем выполняемых работ в соответствии с должностными обязанностями;
- 2) своевременность выполнения работ в соответствии с установленными сроками;
- 3) знание стандартов работы и их эффективное применение на практике;
- 4) интенсивность работы;
- 5) использование в процессе работы методов планирования;
- 6) использование в процессе работы современных информационно-коммуникационных технологий;
- 7) эффективность в условиях многозадачности;
- 8) служебная дисциплина;
- 9) наличие обоснованных жалоб со стороны руководства, иных должностных лиц, граждан и организаций на ненадлежащее исполнение оцениваемым гражданским служащим должностных обязанностей.

В процессе проведения оценки эффективности деятельности и результативности профессиональной служебной деятельности участники оценки заполняют бланки оценки, отмечая варианты оценки, которые характеризуют оцениваемого гражданского служащего в процессе выполнения своих должностных обязанностей с учетом требований.

В ходе проведения оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности участники оценки заполняют бланки оценки, отмечая варианты оценки, которые характеризуют оцениваемого гражданского служащего в процессе выполнения своих должностных обязанностей с учетом требований.

Бланки для разных групп должностей имеют свои различия.

1. Бланки оценки для «Руководителей» и высшей группы должностей содержат вопросы из следующих профессиональных компетенций: стратегическое видение, принятие управленческих решений, планирование деятельности и ресурсов, постановка задач и организация работы подчиненных, контроль и оценка исполнения, мотивация и развитие подчиненных, управление изменениями, ответственность, делегирование полномочий, внешние коммуникации, публичные выступления, передача опыта и знаний, наставничество, укрепление авторитета государственно-гражданской службы, формирование положительного имиджа гражданского служащего, соблюдение требований к служебному поведению и т.д.

2. Бланки для «Руководителей» главной и ведущей группы должностей содержат вопросы из следующих профессиональных компетенций: стратегическое видение, контроль и оценка исполнения, мотивация и развитие подчиненных, делегирование полномочий, ответственность, ориентация на достижение и результат, передача опыта и знаний, наставничество, укрепление авторитета государственно-гражданской службы, формирование положительного имиджа гражданского служащего и т.д.

3. Бланк оценки профессиональной компетенции для категории

«Специалисты» старшей и «Обеспечивающие специалисты» младшей групп должностей содержат вопросы из следующих профессиональных компетенции: ориентация на достижение результата, сбор и анализ информации, качественная подготовка документов и информации в соответствии с требованием, работа в команде, профессиональное саморазвитие, творческий подход, инновационность, соблюдение требований к служебному поведению, межличностное понимание стиль общения, убедительность коммуникаций, личные качества и способности, влияющие на развитие профессионализма и повышающие общую эффективность профессиональной деятельности.

Оценка эффективности деятельности и результативности профессиональной служебной деятельности по каждому показателю рассчитывается по формуле:

$$\text{Оценка ЭР} = \text{БаллЭР}(r) * V(r) + \text{БаллЭР}(nr) * V(nr) + \text{БаллЭР}(g) * V(g),$$

где Балл ЭР (r), (nr), (g) - балл, поставленный соответствующим участником оценки в интервале от 0 до 2;

r - вышестоящим руководителем;

nr- непосредственным руководителем или коллегой;

g- оцениваемым гражданским служащим;

V(r), V(nr), V(g) - вес оценок, поставленных участниками оценки.

Для получения итогового значения оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего итоговые баллы по каждому показателю эффективности и результативности суммируются.

Результаты комплексной оценки и значение представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Для определения итоговых результатов комплексной оценки используется следующая шкала

Итоговая оценка значение комплексной оценки	Общий уровень профессионализма гражданского служащего
2.7-3	Высокий уровень профессионализма
1.6-2.6	Достаточный уровень профессионализма
0.6- 1.5	Уровень профессионализм ниже среднего
0,55 и менее	Низкий (неудовлетворительный) уровень профессионализма

Непосредственный руководитель оцениваемого гражданского служащего учитывает результаты, описанные в индивидуальном отчете, при подготовке мотивированного отзыва об исполнении должностных обязанностей гражданским служащим за аттестуемый период в рамках госслужбы и проведения аттестации гражданских служащих.

Индивидуальный отчет является обязательными приложениями к отзыву об исполнении подлежащим аттестации гражданским служащим должностных обязанностей за аттестационный период.

В Положение о комплексной оценке государственно гражданских служащих Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области утверждено приказом от 17.07.2019г. №107 непосредственно утверждено кто входит в аттестационную комиссию при аттестации государственных гражданских служащих занимающиеся различные должностные функции.

Участники таблицы представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Участники оценки

№	Должность гражданского служащего Министерства, подлежащего оценке	Участники оценки
1.	Первый заместитель Министра, заместитель Министра, заместитель Министра - начальник управления	Министр строительства и инфраструктуры Челябинской области (далее - Министр); Первый заместитель Министра, заместитель Министра, заместитель Министра - начальник управления (коллега оцениваемого гражданского служащего), назначенный Министром; Оцениваемый гражданский служащий
2	Начальник управления	Министр; Первый заместитель Министра, заместитель Министра, курирующий деятельность оцениваемого гражданского служащего, (коллега оцениваемого гражданского служащего), назначенный Министром; Оцениваемый гражданский служащий
3.	Начальник службы, консультант, главный специалист, ведущий специалист	Министр; Первый заместитель Министра; Оцениваемый гражданский служащий.



## Окончание таблицы 12

№	Должность гражданского служащего Министерства, подлежащего оценке	Участники оценки
4.	Заместитель начальника управления	Первый заместитель Министра, заместитель Министра, заместитель Министра - начальник управления, курирующий деятельность оцениваемого гражданского служащего; Начальник управления (коллега оцениваемого гражданского служащего), назначенный Министром; Оцениваемый гражданский служащий.
5.	Заместитель начальника управления - начальник отдела	Начальник управления; Сотрудник отдела (коллега оцениваемого гражданского служащего), назначенный Министром; Оцениваемый гражданский служащий.
6.	Начальник отдела в составе управления	Первый заместитель Министра, заместитель Министра, заместитель Министра - начальник управления, курирующий деятельность оцениваемого гражданского служащего, начальник управления, назначенный Министром; Начальник управления, заместитель начальника управления.

Начальник управления делами и государственной службы согласовывает и представляет на утверждение Министра:

- проект приказа Министерства о проведении оценки;
- результаты оценки эффективности деятельности;
- отчет о результатах проведенной оценки в Министерстве.

Решение в отношении определения объемов материального стимулирования гражданского служащего, предусмотренного Положением о порядке выплаты ежемесячной надбавки к должностному окладу за особые условия государственной гражданской службы, премий и материальной помощи государственным гражданским служащим Министерства строительства инфраструктуры Челябинской области.

Соотношение результатов оценки с объёмами материального стимулирование гражданских служащих в Министерстве строительства и инфраструктуры Челябинской области представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Соотношение результатов оценки с объемами материального стимулирование гражданских служащих в Министерстве строительства и инфраструктуры Челябинской области [5].

Уровень эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности	Объем материального стимулирования
Высокий уровень: Достиг целей в большей степени, чем ожидалось, очень хорошая деятельность по нескольким направлениям, требуется лишь эпизодический контроль, соответствует высоким ожиданиям руководства	Максимальный размер (от 100% и более)
Хороший уровень: Достиг результатов и внес вклад в служебную деятельность в соответствии с ожидаемым результатом, отсутствие очевидных ошибок и претензий руководства, требуется стандартный контроль	Повышенный, но не максимальный размер (от 80% до 99%)
Приемлемый уровень: соответствует критериям служебной деятельности частично, отсутствие инициативы, необходимость в постоянном контроле, требуется улучшение служебной деятельности	Пониженный размер (не более 50%)
Неприемлемый уровень: служебная деятельность, не удовлетворительная для данной должности: систематически допускает серьезные ошибки, неспособность работать самостоятельно, многочисленные нарекания со стороны коллег, требуется значительное улучшение служебной деятельности	Выплата не предусмотрена

В соответствии с частью 14 статьи 50 Федерального закона №79-ФЗ предусмотрено, что по отдельным должностям гражданской службы может устанавливаться особый порядок оплаты труда гражданских служащих, при котором эта оплата ставится в зависимость от показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности, определяемых в срочном служебном контракте. В данном законе прослеживается тенденция оценки деятельности государственных гражданских служащих на основе показателей результативности. В силу части 15 статьи 50 Федерального закона №79-ФЗ специфические показатели эффективности и результативности деятельности государственного органа, принятия и исполнения управленческих и иных решений, а также правового, организационного и документационного обеспечения исполнения указанных решений утверждаются правовым актом

государственного органа в соответствии с особенностями его задач и функций.

Более того, в соответствии с инструментарием Минтруда России результаты оценки могут учитываться исключительно при принятии кадровых решений, в том числе определении размеров ежемесячной надбавки к должностному окладу за особые условия гражданской службы и премий (носит рекомендательный характер, но не обязательный).

В настоящее время денежное содержание гражданского служащего состоит из месячного оклада гражданского служащего в соответствии с замещаемой им должностью гражданской службы и месячного оклада гражданского служащего в соответствии с присвоенным ему классным чином гражданской службы, а также из ежемесячных и иных дополнительных выплат.

Для оценки управленческого труда целесообразно выделить две группы госслужащих в зависимости от вида воздействия результатов их труда на эффективность деятельности управляемой системы.

I группа: руководители федеральных органов исполнительной власти, руководители структурных подразделений, чьи решения прямо воздействуют на состояние управляемой системы. Для оценки деятельности этой группы важна не оценка процесса принятия решения, а результаты, к которым привела реализация принятого ими решения.

II группа: специалисты функциональных структурных подразделений: служб документационного обеспечения управления, кадровой службы, финансового отдела, бухгалтерии, служащие вспомогательных подразделений, результаты труда которых косвенно воздействуют на управляемую систему.

Для каждой группы необходимо определить особые критерии оценки труда.

Проблема измерения эффективности управленческого труда заключается в том, чтобы с помощью количественных показателей измерить такие параметры работы, как качество результатов труда, творческий подход, сложность выполненных работ.

Отечественной научной школой разработаны подходы к оценке госслужбы управленческого труда.

Использование современных методов оценки труда государственных гражданских служащих и особенно руководителей, в период административной реформы приобретает особое значение. Проведение таких оценок накануне аттестации, в процессе выборов руководителя, при формировании резерва кадров на выдвижение, а также при текущих перестановках в кадровом составе играет главную роль в обеспечении открытости государственной службы.

На основе оценки труда государственных гражданских служащих можно более справедливо определять размер премиальных выплат в зависимости от показателей эффективности и результативности их профессиональной служебной деятельности.

Достойное вознаграждение госслужащего за их труд играет исключительно важную роль в привлечении, мотивировании, сохранении на государственной службе высококвалифицированных кадров.

При оценке системы мотивации в Министерстве строительства и инфраструктуры определяют премию, по оценке эффективности.

При проведении тестирования и выявления оценки эффективности на основании таблицы 14 производится расчет премии госслужащих.

Таблица 14 – Уровень эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности, на основании которой производится мотивация госслужащих

Уровень эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности	Объем материального стимулирования	Общее количество баллов	Значение оценки эффективности
Высокий уровень: Достиг целей в большей степени, чем ожидалось, очень хорошая деятельность по нескольким направлениям, требуется лишь эпизодический контроль, соответствует высоким ожиданиям руководства	Максимальный размер (от 100% и более)	От 15 до 18	3

## Окончание таблицы 14

Уровень эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности	Объем материального стимулирования	Общее количество баллов	Значение оценки эффективности
Высокий уровень: Достиг целей в большей степени, чем ожидалось, очень хорошая деятельность по нескольким направлениям, требуется лишь эпизодический контроль, соответствует высоким ожиданиям руководства	Максимальный размер (от 100% и более)	От 15 до 18	3
Хороший уровень: Достиг результатов и внес вклад в служебную деятельность в соответствии с ожидаемым результатом, отсутствие очевидных ошибок и претензий руководства, требуется стандартный контроль	Повышенный, но не максимальный размер (от 80% до 99%)	От 12 до 15 включительно	2
Приемлемый уровень: соответствует критериям служебной деятельности частично, отсутствие инициативы, необходимость в постоянном контроле, требуется улучшение служебной деятельности	Пониженный размер (не более 50%)	От 7 включительно до 12 включительно	1
Неприемлемый уровень: служебная деятельность, не удовлетворительная для данной должности: систематически допускает серьезные ошибки, неспособность работать самостоятельно, многочисленные нарекания со стороны коллег, требуется значительное улучшение служебной деятельности	Выплата не предусмотрена	Менее 7	0

Рассмотрим данный вопрос на примере госслужащих Зайцева В.В. и Поповой А.О.

При оценке эффективности Зайцева В.В. набрал 13 баллов, т.е. он соответствует хорошему уровню. Достиг результатов и внес вклад в служебную деятельность в соответствии с ожидаемым результатом, не допустил очевидных ошибок и отсутствуют к нему претензии руководства, в связи, с чем требуется стандартный контроль. Применяется к нему объем материального стимулирования Повышенный, но не максимальный размер (от 80% до 99%).

$$ЗП = О + П\%,$$

где ЗП – сумма заработка с учетом премиальных;

О – оклад работника;

% - процент премиальных, согласно оценке эффективности.

Предположим, что у него оклад 15 000 руб.\* 90%=13 500 руб.

По итогам премия Зайцева В.В. составит 13 500 руб.

При оценке эффективности Поповой А.О., она набрала 8 баллов т.е. она соответствует приемлемому уровню. Соответствует критериям служебной деятельности частично, отсутствие инициативы, необходимость в постоянном контроле, требуется улучшение служебной деятельности. Применяется к ней объем материального стимулирования в виде пониженного размера (не более 50%).

Предположим, что у неё оклад 11 000 руб.\* 50%=5 500 руб.

По итогам премия Поповой А.О. составит 5 500 руб.

Сотрудники, которые получают наименьшую оценку эффективности необходимо наиболее тщательно выполнять работу, чтобы повысить свой уровень и как следствие позволит повысить вознаграждение за выполненную работу. Применения оценки эффективности позволяет стимулировать государственных служащих и получать достойное материальное вознаграждение.

#### 2.4 Выявление проблем оценки эффективности деятельности и системы мотивации государственных служащих

К числу проблем оценки эффективности деятельности государственных служащих относятся формальность оценки их профессиональной деятельности, сложность оценки в случаях, когда результаты деятельности могут быть результатом совместной с кем-то деятельности, либо, когда между каким-то видом деятельности и его результатами достаточно большой промежуток времени.

При этом проблема оценки эффективности деятельности государственных служащих содержит еще один аспект. Для эффективной работы служащих необходимо, чтобы на государственную службу принимались люди с соответствующими профессионально важными качествами.

Для воплощения в жизнь эффективных технологий и современных методов кадровой работы, направленных на повышение профессиональной компетентности, мотивации гражданских служащих и обеспечение условий для повышения результативности их профессиональной служебной деятельности:

- принято распоряжение Губернатора Челябинской области от 09.04.2015 г. № 343-р «Об оценке эффективности деятельности руководителей органов исполнительной власти Челябинской области»;
- разработана Методика проведения оценки эффективности деятельности руководителей органов исполнительной власти Челябинской области (утверждена Губернатором Челябинской области 8 июня 2015 года);
- в рамках подпрограммы на конкурсной основе Челябинским филиалом Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» была проведена научно-исследовательская работа по разработке и внедрению методики комплексной оценки деятельности гражданских служащих.

Однако сегодня существует и множество проблем в сфере регулирования труда государственных служащих. Все они не только снижают мотивацию к труду госслужащих, которые и без того зачастую работают некачественно и с нарушением сроков, но и понижают привлекательность государственной службы для новых потенциальных кандидатов. Вследствие этого падает эффективность государственного аппарата, снижается действенность существующих и вводимых политических мер в стране. Да и сама Российская Федерация на этом фоне выглядит не презентабельно. Очевидно, что если не предпринимать кардинальные меры, то мотивация персонала на государственной службе будет сохранять малоперспективные основы.

Во-первых, сегодня мотивы человека значительно усложнились из-за развития новых кадровых технологий и общества в целом, а мотивация труда государственных служащих остаётся на довольно-таки низком уровне, так как

уже простых жестких и нерелексивных регламентов и должностных инструкций будет недостаточно.

Во-вторых, уровень оплаты труда на госслужбе остается недостаточно высок по сравнению с коммерческим сектором. Особенно такая картина складывается после проведения различных опросов. Большинство государственных служащих считают, что смогут найти более высокооплачиваемую работу в коммерческом секторе. Поэтому, наблюдается отток высоко квалифицированных кадров в возрасте от 30 до 50 лет в коммерческий сектор, а молодые люди зачастую не хотят связывать свою деятельность с госслужбой. В государственной службе зачастую остаются люди «старой закалки», в то время как актуальна и необходима порция свежих взглядов на современные проблемы государственного управления. Параллельно наблюдается снижение уровня профессионализма, которое привело к вымыванию квалификации на госслужбе. Все это не делает государственную службу привлекательной, особенно для молодых квалифицированных специалистов, которые в последнее время делают ставку на денежное стимулирование и идут в коммерческие фирмы, которые более активны в мотивировании своего персонала.

В-третьих, практически вся система поощрения (оплаты труда) основана на выслуге лет. В сложившейся ситуации необходимо внедрение оплаты с большой долей стимулирующих выплат (оплата по результатам), достигнутых государственными служащими. Данные элементы денежного содержания позволят значительно модернизировать систему мотивации труда государственных служащих.

В-четвертых, такая крупная с виду система государственных гарантий на государственной службе обеспечивается далеко не всем. Государственные служащие, занимающие высокие позиции, которых очень мало, благополучно пользуются всеми этими гарантиями: они обеспечиваются автотранспортом, комфортабельным жильем, многообразными типами страховок, предусмотренных законодательством.



В-пятых, для конкурсного замещения должностей госслужбы отсутствуют конкретные механизмы реализации равного доступа граждан к этому процессу, сама процедура прописана не ясно.

В Министерстве строительстве и инфраструктуры Челябинской области имеется ряд проблем с оценкой эффективности и мотивацией государственных служащих.

Таблица 15 – Проблемы оценки эффективности и мотивации государственных служащих

Группа проблем	Описание
<p>Организационного характера</p>	<p>Отсутствие системного подхода в оценки эффективности и мотивации госслужащих.</p> <p>Оценка руководителя представляет собой официальное отражение субъективного мнения одного человека, поэтому факторы лояльности, дружелюбности или, напротив, неприязни, противоборства по отношению к аттестуемому служащему могут повлиять на его содержание. А поскольку является единственным документом, содержащим оценку, на заседании аттестационной комиссии, то он во многом способен сформировать эффект «опережающего восприятия», «заданного восприятия» и субъективная оценка одного человека в большей мере формирует впечатление и мнение членов комиссии, влияя на характер принимаемого решения.</p> <p>Оценка эффективности сотрудников Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области проводится только при аттестации и в период испытательного срока и не проводится при приеме в кадровый резерв.</p> <p>Анкеты по оценке эффективности составлены со сложными вопросами, которые зачастую не понятны госслужащим и являются общими для многих групп должностей. В анкетах отсутствуют вопросы по узкому профилю анкетированного.</p>
<p>Методического характера</p>	<p>В Министерстве отсутствует доступная и конкретизированная методика по оценки эффективности и мотивации госслужащих, а сама оценка эффективности проводится на основании документа «Положение о комплексной оценке государственно гражданских служащих Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области» которое утверждено приказом №107 от 17.07.2019г. Здесь автор, обращает внимание именно на отсутствие методических разработок, так называемых «настоельных книг» в которых будет детально и конкретизировано, пошаговое проведение оценки эффективности и мотивации государственных служащих. Таким образом, в методичке более конкретизировано прописан алгоритм проведения оценки эффективности чем в положении</p>

## Окончание таблицы 15

Группа проблем	Описание
Информационно технологического Характера	Отсутствие разработанной единой информационной программы, которая будет полностью проводить автоматическую оценку эффективности госслужащего. В передовой практике Ярославской области применяют программу "Psychometric Expert"

Эффективную и результативную работу можно ожидать только от образованного и хорошо воспитанного чиновника. Поэтому применение инновационных методов и технологий управления персоналом потребует разработки системы повышения квалификации госслужащего, а это позволит сформировать и вырастить в своем штате высококвалифицированных специалистов, которые будут заинтересованы в своей работе, знать все ее тонкости и достигать поставленных целей.

Одну из самых больших трудностей при построении комплексных систем показателей эффективности следует отнести к ориентации на конечные результаты, которые выражаются в экономическом и социальном эффекте, что приводит к затруднению определения конечного вклада отдельного государственного служащего. к полученному результату, а для объективной оценки его деятельности необходимо сформировать возможно более конкретные показатели [50, с 930].

При этом, следует отметить, что показатели результативности во многом зависят от внешних эффектов, на которые государственный служащий не может оказать значительного влияния. На практике очень сложно оценить эффективность работы государственных служащих в чистом виде, без учета влияния внешних факторов. Таким образом, следует сформулировать и выбрать те показатели эффективности, которые максимально отражали бы “степень участия и вклада” конкретного государственного служащего по отношению к конкретному фактору. К другой проблеме можно отнести выбор оптимального количества критериев оценки результативности деятельности государственных гражданских служащих. На практике очень сложно оценить эффективность

работы государственных служащих в чистом виде, без учета влияния внешних факторов. Таким образом, следует сформулировать и выбрать те показатели эффективности, которые максимально отражали бы “степень участия и вклада” конкретного государственного служащего по отношению к конкретному фактору [40, с 930].

### 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ (НА ПРИМЕРЕ МИНИСТЕРСТВА СТРОИТЕЛЬСТВА И ИНФРАСТРУКТУРЫ ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ)

#### 3.1 Рекомендации по совершенствованию оценки эффективности деятельности и системы мотивации государственных служащих

Модернизация подходов к оценке эффективности деятельности и мотивации госслужащих является актуальным вопросом. При анализе оценки эффективности и мотивации в Министерстве строительства и инфраструктуры Челябинской области, проведенного во второй главе, мной были определены основные проблемы по направлениям и пути их решения.

Оценка осуществляется путем сопоставления фактических (достигнутых) значений показателей, отражающих достигнутые результаты профессиональной служебной деятельности государственных служащих, с целевыми (нормативными) значениями этих показателей, их максимально (минимально) возможными значениями или значениями за предыдущий период. При этом указанные фактические (достигнутые) значения показателей сравниваются со средними значениями по органу государственного контроля в целом.

Безусловно, оценка эффективности госслужащих представляет собой относительно новое и малоизученное научное направление. Специалисты, проводя оценку эффективности госслужащих, часто сталкиваются с определенными трудностями. Оценка эффективности госслужащих проводится с целью определения нерентабельных госслужащих, установления проблемных мест, а также разработка путей совершенствования госслужащих и повышения эффективности деятельности всей госслужбы [12].

Направления совершенствования оценки эффективности и мотивации

государственных служащих представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Направления совершенствования оценки эффективности и мотивации государственных служащих

Группа проблем	Описание	Решение
<p>Организационного характера</p>	<p>Отсутствие системного подхода в оценке эффективности и мотивации госслужащих. Оценка руководителя представляет собой официальное отражение субъективного мнения одного человека, поэтому факторы лояльности, дружелюбности или, напротив, неприязни, противоборства по отношению к аттестуемому служащему могут повлиять на его содержание. А поскольку является единственным документом, содержащим оценку, на заседании аттестационной комиссии, то он во многом способен сформировать эффект «опережающего восприятия», «заданного восприятия» и субъективная оценка одного человека в большей мере формирует впечатление и мнение членов комиссии, влияя на характер принимаемого решения.</p> <p>Оценка эффективности сотрудников Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области проводится только при аттестации и в период испытательного срока и не проводится при приеме в кадровый резерв. Анкеты по оценке эффективности составлены со сложными вопросами, которые зачастую не понятны госслужащим и являются общими для многих групп должностей. В анкетах отсутствуют вопросы по узкому профилю анкетированного.</p>	<p>При оценке эффективности сотрудника необходимо использовать не только оценку руководителя отдела, заинтересованного лица, но и создать комиссию из непосредственного руководителя, коллег, подчиненных (при наличии), и представителей других государственных органов и организаций. Такой организационный системный подход разработали и внедрили в передовую практику в Ярославской области.</p> <p>Произвести пересмотр вопросов в анкетах для госслужащих, разработать доступные для понимания госслужащего вопросы. Включить в вопросы анкеты блок вопросов, непосредственно касающихся специфики работы госслужащего.</p> <p>Добавить оценку эффективности при приеме в кадровый резерв госслужащих.</p>
<p>Методического характера</p>	<p>В Министерстве отсутствует доступная и конкретизированная методика по оценке эффективности и мотивации госслужащих, а сама оценка эффективности проводится на основании документа «Положение о комплексной оценке государственных гражданских служащих Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области» которое утверждено приказом №107 от 17.07.2019г.</p>	<p>Необходимо разработать доступную для понимания сотрудником методическую разработку (Методическое пособие) по оценке эффективности и мотивации госслужащих.</p>

## Окончание таблицы 16

Группа проблем	Описание	Решение
Методического характера	Здесь автор, обращает внимание именно на отсутствие методических разработок, так называемых «настоельных книг» в которых будет детально и конкретно проведено, пошаговое проведение оценки эффективности и мотивации государственных служащих. Таким образом, в методичке более конкретно прописан алгоритм проведения оценки эффективности чем в положении.	Необходимо разработать доступную для понимания сотрудником методическую разработку (Методическое пособие) по оценке эффективности и мотивации госслужащих.
Информационно технологического характера	Отсутствие разработанной единой информационной программы, которая будет полностью проводить автоматическую оценку эффективности госслужащего. В передовой практике Ярославской области применяют программу "Psychometric Expert".	Разработка и внедрение информационной программы по оценке эффективности и мотивации госслужащего.

Причин, которые вызывают проблемы при оценке эффективности госслужащих, существует множество:

- 1) общие проблемы;
- 2) проблемы, возникающие на этапах оценки эффективности госслужащих;
- 3) проблемы, связанные в методике оценки эффективности госслужащих.

К общим проблемам следует отнести:

Область оценки эффективности информационных технологий в настоящее время является мало исследованной и для того чтобы разработать единый стандарт или методику, которые были бы универсальными для всех госслужащих необходимо проведение многоуровневых исследований. Для оценки их эффективности используются различные показатели. Данный фактор значительно затрудняет создание единого руководства для оценки эффективности госслужащих.

1) таким образом, наиболее оптимальным решением является создание общих правил оценки эффективности госслужащих, которые регламентировали бы данный процесс, обозначили общие принципы оценки, требования к результатам

оценки.

2) поступательное изменение условий и неопределенность экономической среды;

Изменения в окружении госслужащих приводят к перерасчету показателей эффективности госслужащих. Поддержание данных в актуальном состоянии в этом случае увеличивает материальные, временные, трудовые затраты.

Поэтому необходимо производить повышение квалификации госслужащих.

3) ограниченность в сроках проведения оценки эффективности госслужащих. Если оценка эффективности госслужащих будет занимать длительные сроки, то она приведет к дополнительным затратам ресурсов и не принесет своевременных и актуальных результатов;

4) неверная постановка целей и задач, отсутствие мотивации персонала.

Цели и задачи оценки эффективности госслужащих и мотивации должны быть определены и сформулированы грамотно, они должны быть доведены до всех госслужащих. Госслужащий должен быть информирован в полном объеме о том, как производится оценка, для чего, какие результаты будут достигнуты, как это улучшит деятельность и почему без нее нельзя обойтись. В противном случае, госслужащий начинает воспринимать данный процесс как обременяющие дополнительные обязанности, не видя при этом какую пользу она может принести.

В оценке эффективности госслужащих подлежит выделить совокупность следующих этапов:

- 1) выявление целей оценки эффективности госслужащих;
- 2) выбор методики расчёта и оценки эффективности и формирование системы показателей;
- 3) организация сбора данных для проведения оценки эффективности;
- 4) расчет показателей эффективности госслужащих;
- 5) проведение анализа полученных данных и подготовка их к применению для целей мотивации.

На каждом из этих этапов встречаются определенные трудности. Возникающие в связи с этим проблемы и пути их решения.

При проведении оценки эффективности госслужащих возникает много разного рода проблем. Эти проблемы связаны в основном с недостатком знаний или ресурсов, а также отсутствием возможности создать универсальную методику оценки эффективности госслужащих, которая будет понятна каждому госслужащему при оценке эффективности. Поэтому методики устранения проблем оценки эффективности госслужащих являются несовершенными. (Например, что-то подлежит измерению в календарных днях, а что-то в рабочих. Отраженные в бланках вопросы не конкретные и непонятные. Много вопросов при анализе и подсчете результатов).

Оценка эффективности воздействует и на мотивацию госслужащих. Разберем, каким образом можно разрешить возникающие проблемы мотивации.

Сегодня мотивы индивидов значительно усложнились из-за развития передовых кадровых технологий и общества в целом, а мотивация труда государственных служащих осталась на низком уровне, т.к. простых жестких и нерелексивных регламентов и должностных инструкций практически недостаточно.

Уровень оплаты труда на государственной службе ниже по сравнению с коммерческим сектором. Такая картина наблюдается по результатам проведенных опросов. Некоторые госслужащие считают, что легко могут получить высокооплачиваемую работу в коммерческом секторе. Поэтому наблюдается ярко выраженный отток квалифицированных кадров в возрасте 30-50 лет в коммерческие структуры, а “молодняк” не хочет поступать на госслужбу. Действующий президент В.В. Путин как-то высказался по этому поводу, кто хочет зарабатывать большие деньги, то, пожалуйста, идите в коммерческий сектор. В государственной службе зачастую остаются люди «старожилы», тогда как необходимо привлекать молодых специалистов с инновационными взглядами на современные проблемы государственного



управления. Снижение уровня профессионализма произошло из-за снижения квалификации специалистов на госслужбе. Безусловно, это не делает государственную службу привлекательной для молодых эрудированных специалистов, которые в последнее время идут в коммерческие фирмы, которые создают комфортные условия в мотивировании своего персонала.

Система поощрения (оплаты труда) выстроена на выслуге лет (т.е. стаже работы). Необходимо внедрение оплаты с большой долей стимулирующих выплат (оплата по результатам), которые влияют от результатов, достигнутых государственными служащими. Данные элементы денежного содержания позволят значительно усовершенствовать систему мотивации труда государственных служащих.

Фундаментальная с виду структура государственных гарантий на государственной службе обеспечивается далеко не всем. Госслужащие на высоких должностях, процент которых незначителен, пользуются всем перечнем этих гарантий: им предоставляются элитные автомобили, дорогое жилье, различные виды страхования, которые предусмотрены законом.

Конкурсное замещение должностей госслужбы стоит желать лучшего, так как в нем нет ярких механизмов реализации равного доступа граждан к этому процессу и процедура требует доработки.

Таким образом, мотивация на госслужбе явление гораздо более сложное, чем в коммерческой фирме [31, с 65].

Нельзя не выявить и не обратить внимания на такую проблему, как коррупция, которая является отдельной и главной проблемой на государственной службе. Она ярко выражена в форме взяточничества, самого опасного проявления коррупции. Это происходит главным образом потому, что, во-первых, из-за соблазна использовать свои силы власти. Во-вторых, из-за слабого уровня материального стимулирования труда на государственной службе. В-третьих, из-за низкого уровня профессиональной этики. В-четвертых, из-за преобладающих специфических социокультурных особенностей России. Поэтому масштабное

развитие эффективной системы мотивации может не только сделать работу госслужащего интересной, повысить эффективность государственного аппарата, но и снизить уровень коррупции [52, с 930].

Кадровой службе государственного органа рекомендуется осуществлять подготовку предложений руководителю государственного органа по улучшению обслуживания служебных мест, их планировки и оснащения, созданию благоприятных условий труда.

Процесс трудовой деятельности с помощью мотивации позволяет достичь [19, с.33]:

1. Получение удовлетворения потребности работников в определенных благах.
2. Оценка результатов своего труда и степени удовлетворенности от вознаграждения.

К числу основных мотивов, влияющих на поведение большинства гражданских служащих, входит потребность в комфортных условиях прохождения гражданской службы, включающих организационно-технические и психофизиологические условия.

Немаловажным в данных условиях является служебное место гражданского служащего, которое не должно вызывать у него дискомфорт. Оснащенность рабочего места современными техническими средствами позволяет повысить эффективность труда и оперативность решения поставленных задач.

Государственному служащему необходимо применять поощрение, которое бывает двух типов: материальным и нематериальным. К материальным поощрениям относятся [34, с.55]:

- премия по результатам работы;
- предоставление полиса ДМС;
- полная или частичная оплата санаторно-курортного лечения;
- предоставление бесплатного питания;

Нематериальные поощрения включают в себя:

- создание условий для продвижения по карьерной лестнице;
- объявление благодарности;
- функционирование стендов с лучшими госслужащими организации;
- индивидуальная похвала со стороны руководства.

Продвижение по службе, квалификационный рост также выступают факторами мотивации. Планы продвижения по службе должны представлять собой альтернативный вариант сегодняшней деятельности. Человек считающий, что достигнутая им должность является конечным рубежом, вплоть до ухода на пенсию, в данной ситуации его мотивация снижается, а то и уменьшается до нижнего уровня. Применение личных разработок персонала также выступает существенным аспектом мотивации. Каждому сотруднику хочется быть личностью с большой буквы. Поэтому необходимо выделять ценность и роль трудовой деятельности госслужащего в общих достижениях. Таким образом, можно естественным путем через слаженную работу обеспечить мотивацию и другим. Побуждение подчиненных к качественной работе в процессе определения ее результатов является по своей природе мотивацией и поощрением к достижению конечных целей. Повседневное ситуационное управление требует разносторонней ежедневной мотивации и поддержки. При мониторинге результатов мотивация - это обратная связь, а также вознаграждение, основанное на достигнутых результатах [21, с. 66].

### 3.2 Оценка эффективности мероприятия

Системы мотивации сочетают в себе как материальные способы, так и нематериальные. Нематериальные стимулы не должны обходиться без внимания на государственной гражданской службе, потому что оплата труда и выплаты различных поощрений производятся из федерального бюджета, а он не резиновый и ограничен. Также, людям приятно, когда их ценят не только с материальной стороны, но и когда их уважают. Например, данный элемент мотивации

госслужащих и предоставление государственных гарантий соответствует взгляду Мэйо Э., который считал, что нематериальная мотивация также важна, как и материальная. В целом государственные гарантии, оплата труда, поощрения и награждения соответствуют содержательным теориям мотивации, они имеют сильное воздействие на различные группы мотивов госслужащих. Конкурсный отбор имеет косвенное влияние на мотивацию, он скорее призван гарантировать, что на госслужбу будет принят квалифицированный и ответственный работник и это основной способ замещения должностей государственной гражданской службы.

Продвижение по службе является одним из наиболее эффективных нематериальных стимулов, поскольку в результате повышаются материальные стимулы, удовлетворяются потребности в вовлеченности в принятие более важных решений, повышается интерес к деятельности, а, следовательно, и эффективность деятельности государственного служащего. Карьерный рост считается нематериальным стимулом в соответствии с содержательными теориями мотивации, а также одним из способов “обогащения труда”.

Государственный служащий должен быть мотивирован не только с помощью заработной платы. Наряду с системой материального стимулирования в государственной структуре должна быть разработана дополнительная система нематериальной мотивации государственных служащих, направленная на удовлетворение их психологических, неэкономических, но и очень важных и значимых потребностей.

Таблица 17 – Перечень мероприятий по усовершенствованию мотивации труда

Наименование мероприятий	Ожидаемый результат
1. Внедрение гибкой системы оплаты труда	Заинтересованность служащего в выполнении своих обязанностей
2. Эффективное использование рабочего времени	Повышение производительности труда

## Окончание таблицы 17

Наименование мероприятий	Ожидаемый результат
3. Условия труда	Служащий чувствует себя комфортно и уютно, следовательно, повышается производительность труда и чувство удовлетворенности
4. Повышение квалификации государственного служащего	Возможность продвижения по служебной лестнице, сокращение рабочего места, работа по совместительству
5. Создание условий для социальной активности государственного служащего	Осознание служащим частью единой команды
6. Оценка и поощрения достигнутых результатов	С целью повышения результата
7. Привлечение подчиненных к формированию целей и разработке решений	С целью повышения эффективности госслужбы

При наличии необходимых кадровых ресурсов и в целях формирования действенной системы нематериальной мотивации гражданских служащих кадровой службой государственного органа совместно с руководителями структурных подразделений дополнительно могут быть применены следующие инструменты, способствующие определению мероприятий по нематериальной мотивации:

- разработка мотивационного профиля гражданского служащего;
- составление мотивационной карты гражданских служащих;
- формирование типовой карьерной траектории гражданского служащего;
- определение индивидуального плана должностного роста гражданского служащего.

Формирование мотивационного профиля (выявление индивидуальных потребностей) позволяет определить индивидуальные мотивы гражданского служащего, которые рекомендуется учитывать при решении кадровых вопросов, а также определении мероприятий по нематериальной мотивации гражданских служащих, учитывающих мотивы конкретных гражданских служащих.

Мотивационный профиль гражданского служащего меняется со временем и зависит от его возраста, стажа службы, уровня профессионализма, здоровья, близкого окружения (близких и друзей), уровня жизни, статуса и других особенностей.

Мотивационные профили необходимо составлять при согласии гражданских служащих и в случае ограниченных кадровых ресурсов, – индивидуально по отношению к гражданским служащим, достигшим позитивных результатов, знания и опыт которых представляют особую ценность для государственного органа.

Таким образом, одной из основных составляющих эффективного управления госструктуры является использование системы мотивации персонала с учетом особенностей должностей персонала, возраста, квалификации, опыта, желаемых социальных гарантий, психологического типа и индивидуальных личностных характеристик.

В данной ситуации необходимо предпринять следующие меры:

- установить главенствующий мотивационный фактор каждого отдельно взятого госслужащего и оказывать воздействие на его движущие мотивы и корректировать его поведение, опираясь на них;

- поставить ряд задач, соответствующих функциональным особенностям госслужащего и его психологического типа;

- провести работу по разработке системы мероприятий по обучению конкретных работников. С целью повышения вероятности принятия этого решения, подключить госслужащего к участию в разработке программы мероприятий, выбору курсов, наставников, направления обучения предложения по обучению и перестановки отдельных кадровых единиц;

- проанализировать и создать условия для государственных служащих, которые позволят исключить работу в должности с противоречащими псих типами.

Также, необходимо проводить анкетирования госслужащих по выявлению

плюсов и минусов в мотивации и работе.

Для более эффективной работы госслужащих возможно раз в квартал или каждое полугодие выявлять лучших госслужащих и награждать подарками.

Безусловно, что поощрять госслужащих желательно по результатам выполненной работы. Если работник проявляет усердие, старается оперативно выполнить поставленные перед ними задачи, перерабатывает, более того выполняет работу качественно и раньше срока тогда его следует премировать чаще. Это будет его стимулировать и дальше трудиться эффективно и как следствие поднимет производительность его труда.

Вознаградить госслужащего необходимо после выполнения условий для поощрения. И чем короче временной промежуток между результатом и наградой – тем лучше. Большой временной разрыв между ними лишает поощрение всякого смысла. Зачем усердствовать и перерабатывать сейчас, если награда будет через год и когда госслужащий возможно вообще уволится.

Целью мотивации госслужащего, должно производиться в торжественной обстановке, в присутствии коллег и начальства, это создаст гораздо больший эффект, чем поощрение тет-а-тет или так называемое «похлопывание по плечу». Для многих служащих публичное признание успеха важнее, чем материальное поощрение.

Вознаграждение госслужащего должно быть своевременным и справедливым. Несоразмерно высокая премия у руководителя отдела и устная благодарность в адрес остальных госслужащих отобьет у последних всякое желание эффективно выполнять свои обязанности. Зачем стараться и перерабатывать, если вознаградят в итоге только одного начальника.

Кадровой службе государственного органа для формирования мотивационного профиля гражданского служащего рекомендуется посредством тестирования (анкетирования) определить мотивы профессиональной деятельности, а также их соответствие установленным в государственном органе ценностям.

В целях составления структурированной, наглядной информации результаты

мотивационных профилей гражданских служащих могут быть включены в мотивационную карту, предусматривающую программу нематериальной мотивации гражданских служащих.

Структура мотивационной карты гражданских служащих должна состоять из мотивов профессиональной деятельности гражданских служащих, оценки их соответствия ценностям, определенным и поддерживаемым в государственном органе, рекомендуемых мероприятий, направленных на стимулирование гражданских служащих к осуществлению более эффективной профессиональной деятельности, а также результатов их проведения.

Материальное стимулирование, в виде премиальных выплат, гражданским служащим в размерах, определенных по результатам итоговой оценки и с учетом уровня замещаемых должностей, исходя из объемов бюджетных средств, направляемых на материальное стимулирование гражданских служащих, а также средств, образовавшихся за счет экономии фонда оплаты труда органа государственного контроля (надзора).

Использование корректирующего коэффициента в зависимости от замещаемой гражданским служащим должности гражданской службы обусловлено различной сложностью реализуемых функций и полномочий по должностям гражданской службы, объемом должностных обязанностей и степенью ответственности за их выполнение.

Размеры премиальных выплат, определяются по формуле:

$$П_i = ИО \times О,$$

где  $П_i$  – сумма ежемесячной (ежеквартальной/годовой) премиальной выплаты гражданского служащего с учетом итоговой оценки;

ИО – итоговая оценка;

О – размер оклада месячного денежного содержания гражданского служащего, являющегося базой для расчета премиальной выплаты.

Определяется корректирующий коэффициент в зависимости от замещаемой гражданским служащим должности гражданской службы ( $К_d$ ) с учетом



следующих размеров указанных коэффициентов:

I группа – от 1,5 до 1,7;

II группа – от 1 до 1,3;

III группа – от 0,7 до 0,9, где

I группа – гражданские служащие, замещающие должности руководителей, заместителей руководителей, начальников самостоятельных структурных подразделений, а также должности гражданской службы, отнесенные к категории «помощники (советники)»;

II группа – гражданские служащие, замещающие должности заместителей начальников самостоятельных структурных подразделений, начальников отделов и их заместителей;

III группа – гражданские служащие, замещающие иные должности гражданской службы.

Размер премиальной выплаты гражданского служащего с учетом итоговой оценки и занимаемой должности рассчитывается по формуле:

$$P_{ид} = P_i \times K_d,$$

где  $P_{ид}$  – сумма ежемесячной (ежеквартальной/годовой) премиальной выплаты для гражданского служащего с учетом итоговой оценки и уровня замещаемой должности;

$P_i$  – размер ежемесячной (ежеквартальной/годовой) премиальной выплаты гражданского служащего с учетом итоговой оценки;

$K_d$  – коэффициент премирования гражданского служащего с учетом уровня замещаемой должности.

Поскольку суммарный объем рассчитанных премиальных выплат гражданским служащим с учетом коэффициентов премирования в соответствии с итоговой оценкой и уровня замещаемой должности может отличаться как в большую, так и в меньшую сторону от размера премиального фонда, определенного исходя из объемов бюджетных средств, направляемых на материальное стимулирование гражданских служащих, а также средств,

образовавшихся за счет экономии фонда оплаты труда органа государственного контроля (надзора) (в случае принятия представителем нанимателя решения об их использовании на выплату премий), необходимо рассчитать корректирующий коэффициент для определения итоговой суммы премиального фонда.

Корректирующий коэффициент рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{корр}} = \frac{\text{ФПрУст}}{\sum \text{ФПрГГС}},$$

где  $K_{\text{корр}}$  – корректирующий коэффициент;

ФПрУст – премиальный фонд;

$\sum \text{ФПрГГС}$  – сумма премиальных выплат для гражданских служащих, рассчитанных с учетом коэффициентов премирования в соответствии с итоговой оценкой и уровнем замещаемой должности (премиальный фонд):

$$\sum \text{ФПрГГС} = \sum_{i=1}^n \text{ПрГГС}_i,$$

где  $\text{ПрГГС}_i$  – размер премиальной выплаты для  $i$ -го гражданского служащего;

$n$  – число гражданских служащих, которым планируется осуществить премиальные выплаты.

С учетом корректирующего коэффициента итоговая сумма премиальной выплаты для гражданского служащего рассчитывается по формуле:

$$\Pi_{\text{итог}} = \Pi_{\text{ид}} \times K_{\text{корр}},$$

где  $\Pi_{\text{итог}}$  – итоговая сумма премиальной выплаты гражданского служащего;

$\Pi_{\text{ид}}$  – сумма ежемесячной (ежеквартальной/годовой) премиальной выплаты для гражданского служащего с учетом итоговой оценки и уровня замещаемой должности;

$K_{\text{корр}}$  – корректирующий коэффициент.

В случае, если гражданский служащий замещает должность гражданской службы продолжительностью меньше отчетного периода, по итогам которого осуществляется материальное стимулирование, но при этом достаточного для проведения оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности, итоговая сумма премиальной выплаты может быть скорректирована с учетом фактически отработанного времени.

При определении размера премиальных выплат допускается использование дополнительных логических ограничений или системы повышающих и (или) понижающих коэффициентов, зависящих от служебных обстоятельств, включая длительное пребывание в служебных командировках, повышение квалификации, активное участие в судебных заседаниях, процент фактически отработанного времени.

По итогам IV квартала года премиальный фонд, определенный исходя из объемов бюджетных средств, направляемых на материальное стимулирование гражданских служащих, а также средств, образовавшихся за счет экономии фонда оплаты труда территориального органа (в случае принятия представителем нанимателя решения об их использовании на осуществление премиальных выплат), составил 100 тысяч рублей.

Таким образом, разработанный пример расчета размера премиальных выплат с применением коэффициентов для групп должностей, применением корректирующего коэффициента, а также результатов оценки профессиональной деятельности после защиты данной работы будет предложен сопроводительным письмом в качестве пробного проекта в Министерство строительства и инфраструктуры Челябинской области. В ходе разработки данного примера были использованы вымышленные фамилии государственных служащих, так как данные сведения являются персональными данными, а также сведения о заработной плате сотрудников и их премий являются конфиденциальными.

Результаты оценки профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, а также сумма ежемесячной премии для  $i$ -го гражданского служащего с учетом итоговой оценки эффективности и результативности его профессиональной служебной деятельности (далее – итоговая оценка) представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Результаты оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих

Ф.И.О. гражданского служащего	Итоговая оценка	Оклад (тыс. руб.)	Сумма премии (тыс. руб.) с учетом итоговой оценки
1	2	3	4
Иванченко С.К.	88%	80	70,4
Махро А.Т.	56%	70	39,2
Петрова Б.В.	69%	70	48,3
Лукьянов П.Л.	76%	50	38
Леонтьев Е.О.	51%	45	22,95
Тургенев Д.М.	32%	45	14,4
Николаев О.А.	79%	45	35,55
Смирнов К.Л.	82%	30	24,6
Шорохов В.У.	27%	30	8,1
Пегель К.Т.	92%	25	23

В органе установлены следующие коэффициенты для групп должностей гражданских служащих (К<sub>д</sub>):

I группа – 1,7;

II группа – 1,2;

III группа – 0,8.

Таблица 19 – Результаты расчетов размеров премиальных выплат гражданским служащим с учетом уровня замещаемой должности и оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности

Ф.И.О. гражданского служащего	Группа должностей	К <sub>д</sub>	Сумма премии (тыс. руб.) с учетом итоговой оценки	Сумма премии (тыс. руб.) с учетом итоговой оценки и уровня замещаемой должности
1	2	3	4	5
Иванченко С.К.	I группа	1,7	70,4	119,68
Махро А.Т.	II группа	1,2	39,2	47,04
Петрова Б.В.	II группа	1,2	48,3	57,96
Лукьянов П.Л.	III группа	0,8	38	30,4
Леонтьев Е.О.	III группа	0,8	22,95	18,36
Тургенев Д.М.	III группа	0,8	14,4	11,52
Николаев О.А.	III группа	0,8	35,55	28,44

Окончание таблицы 19

Ф.И.О. гражданского служащего	Группа должностей	К <sub>д</sub>	Сумма премии (тыс. руб.) с учетом итоговой оценки	Сумма премии (тыс. руб.) с учетом итоговой оценки и уровня замещаемой должности
1	2	3	4	5
Смирнов К.Л.	III группа	0,8	24,6	19,68
Шорохов В.У.	III группа	0,8	8,1	6,48
Пегель К.Т.	III группа	0,8	23	18,4

Таким образом, сумма премиального фонда по всем гражданским служащим в соответствии с уровнем замещаемой должности и итоговой оценкой составила 357,96 тыс. руб., что не соответствует установленному размеру премиального фонда (100 тыс. руб.).

В связи с этим возникает необходимость расчета корректирующего коэффициента по формуле:

Итоговая сумма премиальной выплаты для отдельного гражданского служащего рассчитывается как произведение премии (тыс. руб.) с учетом итоговой оценки и уровня замещаемой должности (столбец 5 таблицы 19) и корректирующего коэффициента 0,28. Результаты расчетов премиальных выплат представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Результаты расчетов итоговых размеров премиальных выплат гражданским служащим

Ф.И.О. гражданского служащего	Сумма премии (тыс. руб.) с учетом итоговой оценки и уровня замещаемой должности	Итоговая сумма премиальной выплаты (тыс. руб.)
Иванов С.М.	119,68	33,43
Макаров А.И.	47,04	13,14
Петров Б.Д.	57,96	16,19
Лукьянов П.М.	30,4	8,49
Леонтьев Е.В.	18,36	5,13
Терехов Д.М.	11,52	3,22
Николаев О.А.	28,44	7,95
Смирнов К.С.	19,68	5,50
Шолохов В.П.	6,48	1,81
Павлов К.М.	18,4	5,14

Исследовав материалы, а также проанализировав методики по оценке эффективности и мотивации госслужащих автор остановил свой выбор на «Методике материальной мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации» Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации. Считаю данную методику наиболее актуальной и подлежащей всестороннему применению в Министерстве строительства и инфраструктуры Челябинской области для качественной работы госслужащих.

Немаловажную роль в стимулировании госслужащих играет годовая премия, как правило, она в размере оклада, которая выплачивается госслужащему в декабре и завершает календарный год.

Годовая премия предоставляется по особым успехам в истекшем году, а также обосновывается наступлением нового года и ориентирована на создание праздничного настроения.

Для улучшения мотивации госслужащих в Министерстве строительства и инфраструктуры Челябинской области и выявления проблем в мотивации была разработана анкета (смотрите приложение А).

Вывод по главе

Таким образом, на основе проведенного исследования главным направлением в мотивации государственных служащих остается материальное стимулирование государственных служащих, которое выражено в предоставлении премиальных выплат гражданскому служащему с учетом итоговой оценки и занимаемой им должности. Расчет премиальных выплат по формуле является эффективным и позволяет избежать споров и разногласий среди госслужащих по размерам предоставленных премий. Также, к мотивирующим факторам можно отнести, что государственная служба в Министерстве строительства и инфраструктуры Челябинской области как место работы является гарантией постоянной занятости и отсутствия нежелательных перемен. Сотрудникам созданы условия для реализации своих личных и профессиональных качеств и их действия направлены на то, чтобы принести пользу обществу и государству. Работа на государственной

службе остается по прежнему престижной и привлекает в свои ряды молодежь.

Предложенные в работе мероприятия, позволят Министерству строительства и инфраструктуры Челябинской области увеличить мотивацию госслужащих повысить работоспособность, что будет способствовать экономическому росту деятельности.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий позволяет оценить результативность деятельности Министерства. Предложенная методика позволит значительно увеличить удовлетворенность сотрудников, повысить их мотивацию, а также повысить работоспособность и уменьшить текучки кадров, повысить рейтинг госслужащего.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современной науке об управлении мотивации отводится ведущая роль. Существует множество различных теорий и моделей мотивации, которые порой противоречат друг другу.

Основная цель данной работы – разработать проект эффективного управления мотивацией при оценке эффективности персонала в Министерстве строительства и инфраструктуры Челябинской области для снижения текучести кадров.

В настоящее время на основе разработанных теорий, моделей и концепций мотивации предлагается множество различных форм мотивации. Однако необходимость применения конкретных методов мотивационной работы является причиной, с одной стороны, для дальнейших исследований мотивации труда, с другой – для более критического осмысления представленных теорий.

В современном обществе существует значительное количество научных концепций, объясняющих мотивацию труда и то, как она формируется. При этом различные подходы не противоречат друг другу, а отражают сложность и комплексность процесса мотивации в сфере бизнеса.

Различные концепции и теории мотивации подтверждают точку зрения друг друга о том, что в структуре потребностей человека формируются низшие и высшие потребности. В то время как более низкие потребности представлены физиологическими потребностями, потребностью в безопасности, более высокие потребности в среде предприятия направлены на назначение государственного служащего на работу, которая позволила бы им общаться и создавать на рабочем месте духа команды увеличение содержательности работы, оценка и поощрение подчиненных за результаты, делегирование полномочий, продвижение подчиненных по служебной лестнице, поощрение и развитие творческих способностей подчиненных, очное определение и развитие потенциала подчиненных и т.д.

Направления совершенствования мотивации труда включают комплексные



действия по одновременной реализации в госслужбе параллельной мотивации, двух групп факторов мотивации, более человечные отношения с персоналом, воздействие на их высшие потребности, формирование сильных мотиваций, сопряженных с целями госслужбы.

Важной особенностью мотивации государственных гражданских служащих является строгая регламентированность данной процедуры, невозможность совершенствования кадровой политики на усмотрение руководителя органа. Важно, чтобы государственный гражданский служащий обладал высокой степенью профессиональной ответственности, поэтому необходимо построение системы мотивации, которая бы воспитала в сотрудниках профессиональную этику. Несомненно, развитая система мотивации в государственном органе повысит эффективность работы государственных служащих, а значит, и эффективность деятельности органов государственной власти и государственного управления в целом [28, с 100].

Однако современное общество столкнулось и с рядом проблем. В условиях пандемии и распространения корона вируса Covid – 19 мотивация и эффективность труда государственного служащего подверглась серьезному испытанию. Ограничительные меры по недопущению распространения корона вируса привели к тому, что до 80 процентов государственных служащих вынуждены были перейти на дистанционный режим работы, который исключает прямой контакт с гражданами.

Дистанционный режим работы государственного служащего позволит специалисту повысить свой профессиональный уровень развития в общей системе цифровизации.

Безусловно, мотивация и эффективность труда государственного служащего, с учетом пандемии, будет подвергнута новым исследованиям, в ходе которых будут пересмотрены программы стимулирования и поощрения госслужащих, а также будут предъявлены новые квалификационные требования, как к кандидатам, так и к работающим специалистам.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. О государственной гражданской службе Российской Федерации №79-ФЗ от 27.07.2004. Федерального Закона [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru).

2. Положением, структуры и штатной численности Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области утвержденным постановлением Губернатора Челябинской области от 29.12.2014 г. № 279 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru).

3. Положение о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации, утвержденное Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 года № 110 (далее – Положение об аттестации) Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 года № 112с.40. Постановлением Правительства Российской Федерации от 12 декабря 2012 года №1284 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru).

4. Положение о комплексные оценки государственно гражданских служащих Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области утверждено приказом от 17.07.2019г. №107 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru).

5. Постановление Об утверждении единой методики прохождения испытания на государственной гражданской службе Челябинской области в 2ах исполнительной власти Челябинской области, Аппарате Губернатора и Правительства Челябинской области №184 от 21.07.2020г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru)

6. О мерах по повышению результативности бюджетных расходов Постановление Правительства РФ от 22 мая 2004 г. N 249 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru).

7. Абакумов, И.В. Методы оценки эффективности деятельности госслужащих Социально-экономические явления и процессы /И.В. Абакумов// Наука и

экономика. – 2015. – № 7. – С. 5–10

8. Андриченко, Л.В. Статус и деятельность комиссий по урегулированию конфликтов интересов на государственной службе /Л.В. Андриченко, И.В. Плюгина // Журнал российского права. – 2016– №2. – С.29– 33.

9. Антроповой Ю.Ю., Трудовое право для кадровика /Ю.Ю.Антроповой//В сборнике: Наука, образование и инновации.– 2016. – С. 50– 53.

10. Асеев В.Г., Мотивация поведения и формирования личности. / Асеев В.Г. // ИНФРА– М, – 2005. – 745 с.

11. Астанин, В.В. Принципы противодействия коррупции в российском законодательстве/В.В. Астанин // В сборнике: Наука, образование и инновации. – 2016. – С. 50– 53.

12. Атаманчук, Г.В. Сущность государственной службы: история, теория / Г.В. Атаманчук // Закон, практика: Монография. – М.:РАГС, 2015. –272с.

13. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю Базарова. // – М.: Юнити, – 2018. –С. 100– 108.

14. Борщевский, Г. А. Оценка эффективности работы государственных гражданских служащих/ Г. А. Борщевский // – Наука. – 2017. – №1 (79). – С. 94– 102.

15. Васильев, В. П. Государственное и муниципальное управление: учебное пособие / В. П. Васильев// — М.: Дело и Сервис, 2014. – С. 234– 564.

16. Верховцева, А.В. Заработная плата / А.В. Верховцева// – Россия. Тула. ТулГУ. – С. 217–223.

17. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация / О.С. Виханский, А.И Наумов // процесс. – М.: МГУ, 2015,– 79с.

18. Воробьев, Ю.С. Взаимосвязь кадровой политики и системы управления персоналом в региональных органах государственной власти / Ю.С. Воробьев // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. – 2016. – №22. – С. 104– 108.

19. Горшкова, М.К. Оценка эффективности работы государственных

гражданских служащих Значимость кадровой политики в государственном управлении / М.К. Горшкова // В сборнике: Наука, образование и инновации. – 2017. – С. 59–78.

20. Гупалов, В.К. Управление рабочим временем / В.К. Гупалов // Финансы и статистика, – 2015.– С. 99–105.

21. Данилова, И. С. Совершенствование системы стимулирования труда персонала / И. С. Данилова, Ю. М. Чепурнова // Молодой ученый. — 2016. — №11. — С. 691–700.

22. Дизель, Г.Т Поведение человека / Г.Т Дизель // Наука. — 2018. — №11. — С. 76.

23. Драккер, П.Ф. Управление, нацеленное на результаты/ П.Ф. Драккер // в сборнике: Вопросы совершенствования системы государственного управления в современной России. – М., 2017. – С. 90–135.

24. Егоршин, А.П. Управление персоналом/ А.П. Егоршин // В сборнике: Наука, образование и инновации. – 2016. – С. 50–53.

25. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин // Социально-экономические явления и процессы. – 2018. – № 9 (31). – С. 61–70.

26. Кабанова, А.Я. Управление персоналом / А.Я. Кабанова // В сборнике: Проблемы и перспективы развития современного общества: экономика, управление, право. – 2016. – С. 169–172.

27. Каверин, С.Б. Мотивация труда. / С.Б. Каверин // Современные экономические исследования. – 2017. – №1 (74). – С. 64–66.

28. Ковалев, В.И. Мотивы поведения и деятельности/ В.И Ковалев // Современные исследования. – 2019. – №8 (74). – С. 100–103.

29. Комахин, Б.Н. Совершенствование деятельности государственных служащих в контексте Стратегии инновационного развития/ Б.Н. Комахин // Государственная власть и местное самоуправление. – 2016. – № 10. – С.46–51.

30. Кононов, Е В. Опыт развитых государств в сфере оценки и стимулирования труда государственных служащих в соответствии с результатами этой

деятельности/ Е. В. Кононов // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – №4 (24). – ст. №2403. – 2016. –С.44– 51.

31. Крахмалов, А.Н. Оценка эффективности труда государственных служащих / А.Н. Крахмалов // Социально– экономическая модернизация России. – 2015.С.113– 118.

32.Лесина, Т.В. Ключевые показатели эффективности на службе. Эффективность работы госслужащих/ Т.В. Лесина//Вестник Евразийской науки. – 2018. –№ 17. –С.99– 100.

33. Маслов, Е.В. Управление персоналом/ Е.В. Маслов // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2014. – №3 (121). – С. 40– 46.

34. Мескон, М.Т Основы менеджмента. /М.Т. Мескон,Альберт М.К, Ф.М. Хедоури и др. – М.: ИНФРА– М, 2015. – 345 с.

35. Меликьяна, Р.П. Экономика труда и социально– трудовые отношения / Р.П. Меликьяна, М.Т Колосовой // Вестник науки. – 2018. № 2. – С. 56– 63.

36.Мельникова, М.Н. Мотивационный менеджмент. / М.Н. Мельникова // В сборнике: Вопросы совершенствования системы государственного управления в современной России. – М., 2017. – С. 273– 277.

37. Новокрещенов, А.В. Кадры для органов власти/ А.В. Новокрещенов // Фундаментальныеисследования. – М.: Турист, – 2020. – № 8. – С. 97– 102.

38. Подмарков, В.Г. Методические аспекты стимулирования и мотивации труда / В.Г. Подмарков // В сборнике: Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления / Под редакцией д.э.н. А.В. Полянина. – Орёл: Изд– во ОФ РАНХиГС. – 2019. – С. 367– 378.

39. Проскурин, В.К., Апостолов О.П. Человеческий фактор в производстве. – / В.К.Проскурин, О.П Апостолов // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2018. – №3– 1. – С. 200– 205.

40. Пугачев, В.П. Руководство персоналом. / В.П. Пугачев // Форум молодых ученых. – 2018. – №7 (8). – С. 777– 783.

41.Скоробогатова, Е. А. Государственная кадровая политика: сущность и основные проблемы / Е. А. Скоробогатова, Е. А. Бреусова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 2. – С. 217– 221.

42. Строгая, Е.В. Кадровая политика в государственном управлении Российской Федерации / Е.В. Строгая, В.М. Плотникова // В сборнике: Государство и общество в современной политике. Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Воронежский филиал. – 2016. – С. 167– 173.

43.Сулемов, В.А. Государственная кадровая политика в современной России /В.А. Сулемов // Актуальные проблемы экономики, социологии и права. – 2017. – №3. – С. 67– 69.

44. Турчинов, А.И. Проблемы государственного управления и кадровой политики / Турчинов А.И. // Вестник Коми республиканской академии государственной службы и управления. – Серия: Теория и практика управления. – 2012. – №10 (15). – С. 26– 30.

45.Уткин, Э.А. Экономика, рынок, предпринимательство. / Э.А. Уткин // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2019. – №6 (27). – С. 80– 89.

46. Файоль, А.М. Управление – это наука и искусство. / А.М. Файоль // Вестник Коми республиканской академии государственной службы и управления. – Серия: Теория и практика управления. – 2018. – №10 (19). – С. 29– 37.

47.Фёдорова, Н.В. Управление персоналом госслужбы: учебное пособие/ Н.В. Фёдорова // В сборнике: Кризис экономической системы как фактор нестабильности современного общества. – 2018. – С. 119– 120.

48.Фралева, Л.К. Организационные структуры: методы диагностики./Л.К. Фралева // Учебное пособие. – СПб.: УЭИФ, 2018г. – С. 64– 66.

49.Хенхаузен, Х.Т. Мотивация и деятельность. /Х.Т. Хенхаузен // – М.: Педагогика, – 2018. – С. 117

50.Хот, З.А. Оценка эффективности деятельности государственных служащих

/ З.А. Хот // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2018– 2018. – С. 117– 133.

51.Чекмарев, О.П. Проблемы формирования человеческого капитала: мотивация деторождения и эффективность государственной демографической политики / О.П. Чекмарев // Сб. науч. Трудов ЧОУ СПб ЭКИДА. – СПб.: Астерион, 2009, с. 50– 71

52. Чернов, Д.А. Ключевые показатели эффективности на службе/Д.А. Чернов, Т.В. Лесина // Эффективность работы госслужащих. Вестник Евразийской науки, – 2018. – С. 140– 145.

53.Шамарова, Г. М. Оценка эффективности деятельности персонала органов местного самоуправления / Г. М. Шамарова // Вопросы управления. — 2014. — № 27. – С. 49– 56.

54. Шекшня, С.В. Управление персоналом в современных условиях // Управление персоналом. / С.В. Шекшня // В сборнике: Кризис экономической системы как фактор нестабильности современного общества. – 2017. – С. 115

55. Яковлев, Р.А. Оплата труда. / Р.А. Яковлев // Современные гуманитарные исследования. Центр экономики и маркетинга, 2017. – №1 (74). – С. 99– 105

56. Сайт Правительства Челябинской области – Режим доступа: <https://pravmin74.ru/>

57. Сайт Министерства строительства и инфраструктуры Челябинской области – Режим доступа: <http://www.minstroy74.ru/>

58. Сайт Министерства труда Российской Федерации – Режим доступа: <https://mintrud.gov.ru/>

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета по выявлению проблем в мотивации госслужащих

Заранее благодарим Вас за участие в опросе!

### 1. Пол

1. М

2. Ж

### 2. Ваш возраст? \_\_\_\_\_ (впишите возраст и отметьте интервал)

1. 15-24

2. 25-54

3. 55 лет и старше

### 3. Каков Ваш стаж? Дайте ответ по каждой строке

- |  |           |
|--|-----------|
| 1. общий трудовой стаж                         | _____ лет |
| 2. стаж государственной (муниципальной) службы | _____ лет |
| 3. стаж работы в данном органе                 | _____ лет |
| 4. стаж работы в данной должности              | _____ лет |

### 4. Ваше образование?

1. полное (среднее) общее образование
2. среднее профессиональное образование
3. высшее образование

### 5. К какой группе должностей относится Ваша должность?

1. высшая
2. главная
3. ведущая
4. старшая
5. младшая

### 6. Каким образом вы устроились на государственную службу? Выберите один ответ!

1. самостоятельно
2. через информационное объявление в СМИ или на сайте государственного органа
3. по рекомендации друзей, знакомых, родственников
4. пригласил мой непосредственный руководитель
5. перешел в порядке продвижения/повышения, ротации
6. другое (укажите) \_\_\_\_\_

### 7. Целенаправленно Вы хотели занять должность государственного служащего?!

1. да, у меня была цель получить должность госслужащего
2. нет, я просто выбирал для себя
3. стечение обстоятельств
4. затрудняюсь ответить

### 8. Насколько для Вас важны хорошие отношения с коллегами?



1  2  3  4  5  6  7  8  9

**9. Насколько для Вас важны хорошие отношения с непосредственным руководителем?**

1  2  3  4  5  6  7  8  9

**10. Насколько для Вас важно, когда руководитель квалифицированно подходит к исполнению Вами должностных обязанностей и поставленных задач?**

1  2  3  4  5  6  7  8  9

**11. Насколько Вас мотивирует признание Ваших заслуг, благодарность со стороны руководителя?**

1  2  3  4  5  6  7  8  9

**12. Насколько для Вас важно видеть результаты своего труда?**

1  2  3  4  5  6  7  8  9

**13. Насколько для Вас важен статус госслужащего?**

1  2  3  4  5  6  7  8  9

**14. Что из перечисленного вы цените в Вашей служебной деятельности больше всего? (не более 5 вариантов ответов)**

- 1.это интересная работа
- 2.это престижная работа
- 3.стабильность занятости и гарантия сохранения рабочего места
- 4.удобное месторасположение, транспортная доступность
- 5.график работы
- 6.наличие дополнительных социальных льгот и гарантий
- 7.хороший трудовой коллектив
- 8.наличие связей
- 9.социальная и общественная значимость
- 10.возможность хорошо зарабатывать
- 11.пенсия в зависимости от стажа
- 12.возможность легко найти работу, выйдя на пенсию
- 13.другое (укажите) \_\_\_\_\_
- 14.затрудняюсь ответить

**13. Как Вы оцениваете совокупный уровень оплаты вашего труда? один ответ!**

1. очень низкий - достаточен в первую очередь для приобретения продуктов питания, оплаты коммунальных услуг
2. низкий - достаточен для приобретения продуктов, оплаты коммунальных услуг, но даже покупка одежды уже может иногда представлять трудности
3. средний - достаточен для приобретения продуктов питания и одежды, оплаты коммунальных услуг, но покупка телевизора, холодильника и т. п. представляет трудности
4. высокий - не достаточен только для осуществления крупных трат, таких как покупка жилья, автомобиля и дорогостоящего отпуска
5. очень высокий - достаточен практически для любых трат, в том числе для оплаты жилья, дорогого автомобиля, дорогостоящего отпуска

**14. Конкурентоспособен ли, на Ваш взгляд, размер денежного содержания государственных служащих (с учетом всех надбавок, премий и дополнительных выплат) в вашем регионе в сравнении с заработками в коммерческом секторе для занятых на перечисленных позициях? дайте ответ по каждой строке!**

	1 - Да, конкурентоспособен	2 - Нет, не конкурентоспособен	Затрудняюсь отв.
Руководитель, чьи должностные обязанности связаны с публичной политической	1	2	0
Руководитель управления, начальник отдела, специалист высокой квалификации, владеющий профессиональными компетенциями, в чьи должностные обязанности входит принятие решений, влияющих на положение клиентов (предприятий, учреждений, организаций, граждан)	1	2	0
Руководитель управления, начальник отдела, специалист высокой квалификации, владеющий профессиональными компетенциями, чьи должностные обязанности не предполагают принятие решений, напрямую влияющих на положение клиентов (предприятий, учреждений,	1	2	0
Специалист - исполнитель	1	2	0
Стажер	1	2	0

**15. Какие принципы премирования, по Вашему мнению, являются наиболее справедливыми? не более 2 вариантов ответов!**

1. премировать всех государственных служащих, т.к. все постоянно и добросовестно трудятся
2. премировать отдельных государственных служащих за особые достижения и выполнение сложных поручений
3. премировать всех государственных служащих в разной степени в зависимости от индивидуальной результативности профессиональной служебной деятельности

4.распределять премиальный фонд государственного органа пропорционально фонду оплаты труда структурных подразделений

5.передавать весь премиальный фонд структурному подразделению, показавшему наилучшие результаты деятельности

6.другое (укажите) \_\_\_\_\_

7.затрудняюсь ответить

**16. Задумываетесь ли Вы о смене профессиональной деятельности и/или переходе в частный сектор? один ответ!**

1.да, задумываюсь часто

2.да, задумываюсь время от времени

3.нет, не задумываюсь

**17. При каком уровне оплаты труда Вы были бы готовы сменить свою нынешнюю работу на более оплачиваемую, но менее квалифицированную (низкоквалифицированную)? (запишите ответ одним числом, в тысячах рублей)**

1. \_\_\_\_\_ тыс. рублей в месяц

2.. не могу оценить даже приблизительно

**18. Как Вы считаете, каким должен быть уровень оплаты труда специалиста вашей квалификации по основному месту работы, чтобы обеспечить добросовестное выполнение своих должностных обязанностей? (запишите ответ одним числом, в тысячах рублей)**

1. \_\_\_\_\_ тыс. рублей в месяц

2.. не могу оценить даже приблизительно

**19. Ваши предложения по улучшению мотивации госслужащих?**

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

**БЛАГОДАРИМ ВАС ЗА УЧАСТИЕ В ОПРОСЕ!**

