МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Казанский государственный аграрный университет»

Институт экономики
Направление подготовки: 38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Кафедра управления сельскохозяйственным производством

Допустить к защите

и.о. заведующего кафедрой

_____ Л.Н. Савушкина
20 «июня» 2019 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

«Совершенствование системы мотивации государственных служащих (на примере Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан)»

Обучающийся — Сагдиев Фидан Фирдусович

Руководитель
д.э.н., профессор — Файзрахманов Джаудат Ибрагимович

Рецензент
к.т.н., доцент — Асадуллин Наиль Марсилович

Казань – 2019

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Казанский государственный аграрный университет»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

Институт экономики
Направление подготовки: 38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Кафедра управления сельскохозяйственным производством

УТВЕРЖДАЮ
и.о. заведующего кафедрой

_____ Л.Н. Савушкина
20 «мая» 2017 г

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу

Сагдиева Фидана Фирдусовича

1. Тема работы: Совершенствование системы мотивации государственных служащих (на примере Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан)

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы (21.05.2019)
3. Исходные данные к работе: Федеральные законы «О государственной службе» и «О муниципальной службе», специальная и периодическая литература, материалы Федеральной службы государственной службы РФ, нормативно-правовые документы, результаты личных наблюдений и разработок
4. Перечень подлежащих разработке вопросов: теоретические аспекты системы мотивации муниципальных служащих; мотивация и стимулирование персонала: понятие, принципы, требования; теории мотивации персонала; этапы разработки системы мотивации труда персонала; общая характеристика системы мотивации государственных служащих примере Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан; краткая характеристика примере Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан; анализ системы управления персоналом и кадрового состава; современное состояние системы мотивации и стимулирования труда государственных служащих; пути совершенствования системы мотивации государственных служащих примере

Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан; предложения по совершенствованию нематериальной мотивации государственных служащих; мероприятия по улучшению материальной мотивации государственных служащих; оценка эффективности предложенных мероприятий.

5. Перечень графических материалов: _____

_____

_____

6. Дата выдачи задания (20.05.2019)

Руководитель **Д.И. Файзрахманов**

Задание принял к исполнению **Ф.Ф. Сагдиев**

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения	Примечание
ВВЕДЕНИЕ	05.06.18	
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ	10.06.18	
Теоретические основы мотивации		
Особенности мотивации государственных служащих		
Мотивация государственных служащих за рубежом		
ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ГОСДУАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН	13.09.18	
Краткая характеристика Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан		
Анализ кадрового состава Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан		
Анализ системы мотивации Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан		
ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ГОСДУАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН	10.05.19	
Мероприятия, направленные на повышение уровня удовлетворенности государственных служащих		
Методика нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан		
Оценка эффективности предложенных мероприятий		
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	18.05.19	
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	18.05.19	
ПРИЛОЖЕНИЯ	18.05.19	

Обучающийся Ф.Ф. Сагдиев

Руководитель Д.И. Файзрахманов

Аннотация к выпускной квалификационной работе бакалавра на тему:
«Совершенствование системы мотивации государственных служащих (на примере Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан)»

Работа включает: 86 страниц, 6 таблиц, 4 рисунков, 7 приложение, использованных источников – 39.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, министерство, государственное управление, государственные служащие, государственная служба.

Предмет исследования – мотивация труда государственных служащих..

Цель работы – изучение мотивации, как фактора повышения эффективности деятельности государственных служащих Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

Для решения поставленных задач были использованы следующие методы исследования: обобщение и сравнение, анализ и синтез, дедукция и индукция, логический анализ, системно-структурный, анализ литературы, социологические методы (анкетирование).

В приложенной методике нематериальной мотивации государственных служащих Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан содержится общее описание системы нематериальной мотивации гражданских служащих, предлагаемой к внедрению в государственном органе на основе положений законодательства о государственной гражданской службе Российской Федерации и с использованием раскрываемых в предложенной методике мероприятий нефинансового характера по повышению мотивации гражданских служащих, реализуемых в качестве кадровых технологий.

Annotation to the final qualifying work of the bachelor on the topic:
"Improvement of the system of motivation of civil servants (on the example of the Ministry of agriculture and food of the Republic of Tatarstan)»

The work includes: 86 pages, 6 tables, 4 figures, 7 Appendix, sources used – 39.

Key words: motivation, stimulation, Ministry, public administration, civil servants, public service.

The subject of the research is the motivation of civil servants..

The aim of the work is to study the motivation as a factor in improving the efficiency of public servants of the Ministry of agriculture and food of the Republic of Tatarstan.

To solve these problems, the following research methods were used: generalization and comparison, analysis and synthesis, deduction and induction, logical analysis, system-structural, literature analysis, sociological methods (questionnaire).

The proposed method of non-material motivation of civil servants of the Ministry of agriculture and food of the Republic of Tatarstan contains a General description of the system of non-material motivation of civil servants, proposed for implementation in the state body on the basis of the provisions of the legislation on the state civil service of the Russian Federation and using disclosed in the proposed methodology of non-financial measures to increase the motivation of civil servants, implemented as personnel technologies.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ 7
1.1 Теоретические основы мотивации 7
1.2 Особенности мотивации государственных служащих 13
1.3 Мотивация государственных служащих за рубежом 17
2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ГОСДУАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН 26
2.1 Краткая характеристика Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан 26
2.2 Анализ кадрового состава Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан 38
2.3 Анализ системы мотивации Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан 42
3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ГОСДУАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН 59
3.1 Мероприятия, направленные на повышение уровня удовлетворенности государственных служащих 59
3.2 Методика нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан 70
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ 80
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 82
ПРИЛОЖЕНИЯ 86

ВВЕДЕНИЕ

Одной из наиболее острых проблем системы государственного управления в России является повышение эффективности труда государственных служащих, что очень актуально в настоящее время.

Труд государственных служащих недооценен. Существенная разница в оплате труда между муниципальными служащими и работниками негосударственного сектора экономики затрудняет привлечение на муниципальную службу квалифицированных специалистов и руководителей, приводит к оттоку государственных служащих в негосударственный сектор экономики, что снижает эффективность деятельности государственных органов, ухудшает профессиональный и половозрастной состав государственных служащих.

Учитывая перечисленные проблемы, должна быть разработана эффективная система мотивации и стимулирования труда государственных служащих. Эта система должна, в первую очередь, соответствовать социальному и правовому положению муниципального служащего, степени возлагаемой на него ответственности.

Выбранная тема является актуальной на сегодняшний день, так как именно от четкой разработки эффективной системы стимулирования зависят результаты деятельности государственных служащих, повышение их социальной и творческой активности, а также в целом состояние экономики и положение страны в мировом сообществе.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение мотивации, как фактора повышения эффективности деятельности государственных служащих Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан. Достижение поставленной цели потребовало решение ее приоритетных задач:

1) Раскрыть сущность теории мотивации персонала;

2) Дать краткую характеристику Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан;

3) Проанализировать систему управления персоналом и кадрового состава в администрации;

4) Выявить существующие проблемы стимулирования труда;

5) Разработать мероприятия по совершенствованию мотивации государственных служащих и рассчитать их эффективность.

Для решения поставленных задач были использованы следующие методы исследования: обобщение и сравнение, анализ и синтез, дедукция и индукция, логический анализ, системно-структурный, анализ литературы, социологические методы (анкетирование).

Основные положения и результаты методического и практического характера нашли свое отражение в материалах ряда международных, всероссийских и межрегиональных научно-практических конференций.

1. ОБЩИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность и роль мотивации труда управленческого персонала.

В экономической деятельности людей, системы мотивации труда, представляющие совокупности мотивов трудового поведения в агропромышленном комплексе требуют, создания учета объективно-обусловленной специфики сельского образа жизни и аграрного труда. Данное относится к самым сложным и наиболее важным проблемам. Одна из главных условий эффективной работы организации представляет существование высокой мотивации работников, следовательно, одной из важных функций управления является ее проявление.

Мотивация труда является особо важным, одним из основных побудительных мотивов, приводящих к рациональному использованию имеющихся на предприятии производственных ресурсов и к эффективному труду. Она подразумевает создание дохода, отталкиваясь от принципов экономически обоснованного обмена результатами деятельности и создание благоприятных условий жизнедеятельности и жизнеустройства сельского населения в результате осуществления принципов Государственной программы развития сельского хозяйства, и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, продовольствия и сырья на 2010-2014 годы.

Мотивация труда состоит из совокупности определенных мер, образующих целый комплекс, направленность которых заключается в активизации умственных, физических и морально-психологических усилий, побуждающих сотрудника удовлетворять свои регулярно растущие духовные и материальные потребности в результате трудовой деятельности. Сотрудники, заинтересованные в этом, желают выполнять свою работу. Руководителю необходимо заинтересовать сотрудников. Каждая система мотивации направлена на поощрение действительно сокращаемых расходов, которые вызваны экономией ресурса и уменьшением его цены, при том, что

качество остается в сохранности, а иные показатели не ухудшаются. Данное помогает повышать прибыль и снижать свои издержки в организации.

По мнению Б.Ю Сербинского: “Мотивация – это побуждение людей к деятельности”. Все же, многие пояснения термина «Мотивация», сходятся в следующем: мотивация предполагает собой активные движущие силы, которые определяют принцип поведения живых существ. С одной стороны – это навязанное извне побуждение, а с другой же – самопобуждение, исходящее непосредственно из объекта. Стоит заметить, что поведение индивида всегда мотивировано. Мотивировать сотрудников означает затронуть их потребности в чем-либо или задеть важные интересы. Некоторые причины могут привести к нарушениям мотивации. Они зарождаются в межличностных конфликтах среди сотрудников.

Мотивация – это целая совокупность механизмов, фактов и процессов, которые обеспечивают возникновение желания к реализации целей, к которым стремится человек.

Мотивационный менеджмент представляет собой вид управленческой деятельности, направленный на развитие и формирование системы стимулирования и мотивирования персонала организации, цель которого заключается в достижении индивидуальных, организационных и групповых целей. Стимулирование и мотивация труда являются основами для мотивационного менеджмента.

Мотив побуждает личностей или социальные группы, желающие удовлетворить их какие-либо определенные потребности, к активной деятельности.

В результате согласованности мотивов работников, и стимулов, которые устанавливают работодатели, получается более результативная система мотивации труда.

Мотивы имеют индивидуальный характер, на них можно воздействовать и также они выполняют многообразные функции:

мобилизующую; ориентирующую; опосредствующую; смыслообразующую; оправдательную.

Как мы выяснили, к внутренним побуждениям личности относится мотив, а к внешним - стимул. Все внешние побуждения и элементы трудовой ситуации трудовой сферы, влияющие на поведение человека, выполняют следующие функции: экономическую; нравственную; социальную.

Мотивационный процесс начинается с психологической или физиологической потребности, активизирующая поведение или создающая побуждение (мотив), которое ориентировано на реализацию определенного вознаграждения (неудовлетворенная потребность) или цели.

Существует следующая классификация мотивов:

1. Первичные мотивы имеют физиологическое происхождение (голод, жажда, сон и т.д.), также они являются врожденными;

2. Общие мотивы – врожденные, которые побуждают человека к сильному стимулированию, но не основанные на физиологии. К данным можно отнести любопытство, желание манипулировать, привязанность и т.д.;

3. Вторичные мотивы – мотивами, приобретенные с течением времени, также они тесно взаимодействуют с концепциями подкрепления и поведения.

Эффективность мотивационных процессов повышает правильное использование и отбор факторов мотивации, а также выступает в виде экономических рычагов усиления мотивации.

На каждого работника мотивация оказывает различное влияние. Это зависит от его наклонностей и внутреннего содержания, стимулов, интересов, и состояния обратной связи со стороны деятельности человека.

Функция мотивации состоит в оказании влияния на трудовой коллектив предприятия посредством побудительных мотивов к эффективному труду, воздействия индивидуальных и коллективных поощрительных мер. Вышеизложенные формы воздействия активизируют

работу субъектов управления, увеличивают эффективность системы управления предприятием в целом.

Разумно, что методы мотивации основываются на анализе и системном подходе, то есть в масштабах кадрового предприятия в целом, увязке определенных решений в рамках подсистемы с учетом их воздействия на всю систему, принятие решений и анализ в отношении персонала с учетом внутренней и внешней среды в совокупности всех взаимосвязей.

Существует следующая классификация методов мотивации:

1. Административные. Данные методы ориентированы на мотивы поведения. Существуют осознанная необходимость трудовой дисциплины, стремление сотрудника вкладывать свой труд в определенную организацию, чувство долга и культура трудовой деятельности. В систему данных методов входят: организационно-стабилизирующие методы обязательного выполнения (федеральные законы, устав, указы, локальные нормативно-правовые акты и т.д.); методы организационного воздействия, действующие внутри организации (регламентирование, организационные схемы, инструкции и т.д.); распорядительные (приказы, распоряжения); и дисциплинарные методы (реализация и установление форм ответственности);

2. Экономические группы методов, с помощью которых можно материально стимулировать работников. Они основываются на экономическом механизме управления, посредством которого обеспечивается эффективное и динамичное развитие предприятия;

3. Социально-психологические. Данные методы взаимодействуют с социальными отношениями, с психологическим и моральным воздействием. С помощью них ценностные ориентации работников регулируются посредством мотивации, морального стимулирования, создания социально-психологического климата, социального планирования. Составляют данный метод: участие в управлении работников, формирование коллективов,

удовлетворение духовных и культурных потребностей, а также социальная защита работников;

4. Духовно-нравственные методы, которые редко применяются в масштабах организации. Для удовлетворения потребностей высшего порядка в успехе и причастности у некоторых сотрудников, управленческое звено определяет главные цели предприятия и проводит политику, направленную на их достижение, посредством духовно-нравственных методов (пропаганда).

Существуют различные способы мотивации персонала:

1. Нормативная мотивация, суть которой заключается в побуждении работника к определенной модели поведения, за счет идейно-психологического воздействия: убеждение, информирование, внушение, психологическое заражение и т.п.;

2. Принудительная мотивация. В случае невыполнения работника необходимых требований, используется власть и угроза ухудшения удовлетворения потребностей работника;

3. Стимулирование – воздействие не на саму личность, а на внешние обстоятельства, посредством, которые побуждают сотрудника к определенному виду поведения.

Первые два способа мотивации - прямые, потому что предполагают прямое воздействие на человека, третий же способ – стимулирование – является косвенным, так как в его основе лежит влияние внешних факторов – стимулов.

Существуют следующие два подхода к мотивации персонала, которые сложились в практике работы сельскохозяйственных предприятий:

1. За выполнение прямых обязанностей сотрудники не поощряются, например, за соблюдение сроков оплаты задолженности перед поставщиками, за соответствие фактического значения нормативному значению величины оборотных активов (например, запасы на складе);

2. За соблюдение нормативных показателей деятельности по прогрессивной или фиксированной шкале сотрудники получают премию, в случае отклонения установленного значения находится в пределах установленного процента, например за получение скидок к цене увеличение или отсрочку платежа, за выполнение плановых показателей по доходу от реализации продукции, за соблюдение норматива оборотных средств.

Каждое предприятие само решает, какой из этих подходов ему применим. Необходимо, чтобы в увеличение прибыли был заинтересован каждый работник предприятия. С помощью второго подхода можно определить, вклад конкретных людей в увеличение выручки от реализации продукции (работ, услуг) или снижении затрат. В данной ситуации основная нелегкая задача состоит в правильном расставлении приоритетов.

Система мотивации труда, в целом, на сельскохозяйственном предприятии должна создаваться, учитывая следующие положения:

- основная задача мотивации заключается в выполнении цифрового описания стратегии предприятия в конкретных показателях;

- средствам, которые формируют фонд оплаты труда, необходимо обеспечивать нормальную жизнедеятельность работников;

Трудовой коллектив долен иметь право депремировать или премировать за качество работы отдельных работников;

Если рассматривать мотивацию в контексте организационного процесса, то под ней можно понимать процесс, посредством которого менеджер стимулирует иных сотрудников работать и достигать организационные цели, удовлетворяя этим их личные потребности и желания.

У простой модели мотивации существуют следующие три элемента: потребность, целенаправленное поведение, удовлетворение потребностей.

Мотивационный потенциал представляет собой силу того воздействия, которое влияет на энергетику мотива. Внешние стимулы могут делать слабее или усиливать воздействие мотива, к тому же, чем более рутинная работа,

тем сильнее оказывается воздействие. И в зависимости от того, какую роль играют имеющиеся мотивы (социально-положительную или социально-отрицательную), задача воспитания заключается в использовании в нужном направлении стимулов мотивационного потенциала.

Вопросы, что и как делать, нередко возникают в процессе предпринимательской деятельности. Достаточно проста для понимания одна из проблем управленца, при том, что сложна для реализации, так как в ней существует нелегкая задача, нацеленная на создание благоприятной атмосферы в коллективе для рабочего процесса.

Менеджер сможет добиться реальных успехов, если способен мотивировать своих работников помимо выполнения исключительно своих целей, еще и целей предприятия. В случае, если он учитывает такие факторы, как похвала, соревнование, воспринимает как стимулирующий фактор, а также моральное порицание и поощрение, воздействие неудачи и успеха, материальное поощрение, социально-психологический фактор, наличие перспективы, влияние общественного внимания, определенная цель, активность сотрудника и прогноз.

1.2 Необходимость совершенствования мотивации труда управленческого персонала.

На основе большого и длительного опыта хозяйственной деятельности различных предприятий, отраслей и стран, трудовых коллективов, мы видим, что главным побудительным мотивом целесообразного использования наличных производственных ресурсов, в том числе человека, остается мотивация труда.

Итоги проведенных психологических исследований, говорят о том, что 90 % руководителей отдают предпочтение силовому нажиму при работе с персоналом, ссылаясь на состояние дисциплины на предприятии, при данном выборе. Поэтому области управления главная задача на данном этапе заключается в постепенном формировании у руководителей понимания того,

как мотивируется процесс трудовой деятельности, адекватной современному развитию экономики.

Из-за трудностей финансирования возникает проблема низкой мотивации работников сельскохозяйственных предприятия. Обычно, деятельности многих предприятий имеет сезонный характер, что обуславливает сезонность поступления финансовых средств (во время сбыта продукции). Конечно же, есть множество финансовых механизмов, помогающие сельхозпроизводителю равномерно распределять денежные потоки (например, заключение фьючерсных контрактов, получение кредитов и другое), однако отсутствуют основания, в том, что следующий год будет урожайным, а предприятие сможет ответить по своим обязательствам.

Но все же, в последние годы, ситуация в отрасли меняется. Используются новые технологии производства сельскохозяйственной продукции, которые позволяют увеличить процент урожайности, обеспечить финансовую устойчивость сельхозпредприятий и уменьшить уровень предпринимательских рисков. На практике, к сожалению, немного подобных результативных примеров. И, обычно, это касается малых фермерских хозяйствах, на которых в основном работают члены одной семьи, имеющие родственные узы. Естественно, что на таких предприятиях вопросы мотивации управления и деятельности персонала не требуют системного подхода и решаются довольно просто.

На данном этапе, учитывая существующие экономические условия, в тяжелом финансовом состоянии находятся немало сельскохозяйственных организаций, в которых является особо острой проблема мотивации персонала. Для высокопроизводительного труда, в качестве базы эффективного хозяйствования, необходимо создать должные условия. В решении этой проблемы основную роль играют системы стимулирования труда, которые разработаны, учитывая мотивы, актуальные для тружеников села. В настоящее время материальные стимулы являются наиболее действенными. В последние время повышается интерес к материальному

стимулированию, из-за увеличения стоимости ресурсов и поиска внутрихозяйственных резервов снижения себестоимости продукции.

Необходимо иметь исчерпывающее представление о мотивации своих подчиненных руководителям, для использования данных знаний на практике.

В области управления мотивацией и управления персоналом знания руководящих работников на данном этапе времени не позволяют на многих предприятиях реализовать принципы и методы управления, соответствующие условиям современных реалий.

Система управления персоналом, как сама система, отсутствует на многих сельскохозяйственных предприятий, логично, что система в управлении мотивацией работников также отсутствует. Руководитель принимает все управленческие решения. Отдел кадров занимается учетными функциями. Система стимулирования своему прямому назначению отвечает не в полной мере, так как с требованиями работников она не увязана, так же как и с их мотивами, личностным и трудовым поведением, имеет не индивидуальный, а общий характер.

Учитывая большое количество сотрудников на предприятии, было бы выгодно иметь освобожденного профессионального менеджера по управлению персоналом, в качестве помощника руководителя по управлению сотрудниками, учитывая воздействия на проявление мотивации в отношении труда.

Мотивацию труда следует рассматривать не как малый комплекс организационных и экономических составляющих, которые связаны лишь с формированием личного заработка, а гораздо масштабнее, как составляющий аспект социального и организационно-экономического механизма функционирования какой-либо отрасли. Исходя из этого, формирование дохода производится на основе принципа равноправного, экономически обоснованного межотраслевого обмена результатами деятельности, а также использование других особо необходимых мер, исходящих от государства,

направленные на создание необходимых условий для проживания в сельском поселении.

В первую очередь, содержание механизма мотивации, подразумевает в отрасли формирование доходов, основанные на принципе равноправного, обоснованного экономического межотраслевого обмена результатами своей деятельности.

Необходима система мер, позволяющая продуктивно работающим коллективам получать доходы для расширенного и простого воспроизводства отрасли, за счет этого создавать предпосылки для обеспечения продовольственной безопасности России. Что бы решить данную актуальную экономическую задачу необходимо получить от государства активное содействие в установке правильных экономических пропорций в межотраслевом обмене результатами производственной деятельности.

Мотивация играет роль пускового механизма, который определяет способности и их степень работника, который сможет и захочет использовать и развивать их в трудовой деятельности.

Результативный механизм мотивации труда, поспособствует настрою персонала всех уровней на наибольшую производительность труда. В дальнейшем сотрудники будут вкладывать труд в первостепенную идею, заключающуюся в устойчивом развитии сельской, сельского хозяйства и снижении сельской бедности.

Действенность механизма мотивации труда влияет на социальную и творческую активность каждого руководителя, технического исполнителя и специалиста. В результате мотивация окажет влияние на итоги хозяйственной деятельности предприятия в целом, так как лишь человек, который заинтересован в своей работе и удовлетворен ею, в действительности способен продуктивно работать и вкладывать большой труд в предприятие и общество, то есть приносить им пользу. Создание и укрепление заинтересованности сотрудников организации в своей работе,

активная помощь в увеличении удовлетворенности разными параметрами трудовой жизни заключается в одной из главных задач, продуманной системы мотивации труда управленческого персонала.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что важнейшая цель прогресса механизма мотивации труда управленческого персонала, заключается в содействии увеличению трудовой отдачи, за счет чего активно повышается результативность и производительность труда работников. Улучшение механизма трудовой мотивации управленческих работников – это реальная возможность деятельность по управлению предприятием сделать более организованной и результативной.

1.3 Зарубежный и отечественный опыт мотивации труда.

Системы мотивации персонала в западноевропейских странах имеют немало сходств с американскими принципами управления, но не тождественны им. Рассмотрим специфические особенности моделей мотивации компаний Западной Европы.

"Шведская модель " мотивация и управления трудовой деятельности персонала всегда интересовала зарубежных и отечественных специалистов. Вместе с признанием рыночного регулирования в производственной сфере и господства частной собственности, в основу "шведской модели" были установлены принципы значительной социальной защищенности населения, полной их занятости, а также выравнивания доходов.

Наряду с этим, невозможно забыть об иной стороне эффекта длительного воздействия «шведской модели» развития на мотивацию труда. За последний период времени, социал-демократы, которые стояли у зарождения создания "шведской модели" и обеспечивали ее реализацию в практической деятельности, озабочены тем, что "шведский социализм" в результате достигнутого высокого уровня социальных гарантий, стал давать сбои.

Исследования последних лет показали, что в Швеции большая социальная защищенность общества стала оказывать плохое воздействие на трудовую активность населения и помимо прочих воздействий, так же оказала влияние на снижение трудовой мотивации людей, на развитие психологии социального иждивенчества, которая препятствовала результативной эксплуатации трудового потенциала и дестимулировала предпринимательство. Социал-демократы, в данных условиях, столкнулись с надобностью в пересмотре ряда постулатов своей социально-экономической политики с учетом принципа: благосостояние каждого шведа должно быть заработано, а не попросту оплачено государственным фондом.

Очень успешно решается проблема трудовой мотивации работников в Великобритании. Президент Британского института управления Б.Вольфсон считает, что «сегодня конкурентоспособность фирм определяется не качеством производимой продукции, а качеством персонала. Победителем выходит тот, кто способен наилучшим образом привлечь, закрепить и мотивировать тех работников, у кого есть талант и напористость в работе».

Одной из основных особенностей мотивации персонала в западноевропейских странах, в том числе, Великобритании, является более широкое, чем в США, распространение партнерских отношений между предпринимателями и рабочими. Это проявляется в еще более активном (по сравнению с американскими компаниями) участии персонала в собственности, прибылях и принятии решений, что обусловлено спецификой характера собственности. Так, в странах Западной Европы более развиты производственные кооперативы, которые можно рассматриваются как самоуправляющиеся структуры, а также государственные предприятия, в которых работники участвуют в оперативном управлении производством.

Существует система «управления по результатам», введенная в Финляндии, при которой управленческое звено вместе с подчиненными определяет результаты, на достижение которых они нацелены.

В Австрии, Голландии, Дании, Люксембурге и Швеции принято надлежащее законодательство, говорящее о непременном участии рабочих с правом голоса в Советах директоров компаний. В советах директоров тоже имеют своих представителей работники компаний Франции, однако они не имеют права голоса в принятии решений. Во многих странах Западной Европы (Австрии, Швеции, Франции и др.) персонал может принимать участие в решении социальных вопросов.

Соответствующими законами регулируется прием работников в управление в Германии, на их основах основаны производственные советы (Советы предприятий).

В Германии на предприятиях с числом занятых более 100 человек предусмотрено образование так называемых экономических комиссий, которые состоят из представителей работодателя и членов производственного совета, занимающиеся решением исключительно экономических вопросов.

В случае превышения работников на 500 человек, на немецких предприятиях нередко создаются наблюдательные советы. Производственные советы имеют право на выдвижение кандидатур, а также имеют право и высшие производственные организации данной отрасли. Помимо этого, трудящихся могут участвовать в управлении посредством Директора по труду, который назначается наблюдательным советом, в ведении Директора находятся вопросы социальной сферы, кадровые, и вопросы, касающиеся заработной платы.

Практическая деятельность управления немецкими предприятиями показывает, что подобная политика привлечения трудящихся к управлению влияет положительно на развитие их мотивации, трудовой активности, и, в результате, на улучшение итогов производства.

Система мотивации персонала, которая применяется в Нидерландах, также заслуживает внимания. Главным аспектом, который определяет активность и заинтересованность работников, представляет собой высокий

уровень социальной защищенности, компенсаций и льгот. Основные направления защиты прав наемных работников и их мотивация закреплены законодательно в надлежащих положениях и актах (о минимальной заработной плате, компенсации дорожно-транспортных расходов, отпускных днях, условиях труда, социальном страховании, и др.). Руководство фирм, учреждений и организаций имеет право отклоняться от них только в сторону увеличения льгот и компенсаций. В компаниях Нидерландов положения, способствующие усилению трудовой мотивации, разрабатываются Советом председателей подразделений (где они имеются) и профсоюзами. Департамент по персоналу имеет право внести свои предложения по совершенствованию системы мотивации персонала. При доказательстве эффективности рекомендуемых им мер предложения принимаются и реализуются на практике. На отдельных предприятиях при отсутствии невыходов на работу по каким-либо причинам (в частности, по болезни) в течение 3-х месяцев работник получает дополнительно один оплаченный день отдыха. Эту систему взяло на вооружение правительство страны, и в настоящий период готовится проект по созданию соответствующего нормативного документа, вводящего это правило повсеместно с целью мотивирования работников.

Особенностями мотивирования персонала японских фирм является использование бонусов. Бонусы выплачиваются дважды в год. Их размер зависит от деятельности компании, но на некоторых крупных предприятиях общая сумма бонусов достигает 4-х и даже 6-ти месячных зарплат. Выплаты различных единовременных пособий на поддержание благосостояния (пособие на жилье, питание, культурные и медицинские нужды), а также пособий, выплачиваемых при выходе на пенсию. К методам нематериального стимулирования, активно применяемым в Японии, следует отнести активное вовлечение работников в различные производственные движения (за повышение производительности труда, движение контроля над качеством

продукции, за работу без брака и др.) и в групповую работу («кружки качества»).

Профессиональная переподготовка кадров, на японских предприятиях, является важным компонентом мотивационной системы, которая обычно осуществляется, внутри фирмы, без отрыва от производства. Организацией этой работы занимаются специальные отделы, созданные в каждой крупной компании.

Во многих странах Западной Европы и в США большое значение приобрели мотивационные аспекты управления персоналом фирм, и эти методы и опыт мотивации могут быть с успехом перенесены на российскую почву.

Оплата труда является мотивирующим фактором, только если она непосредственно связана с итогами труда. Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов.

Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и так далее. На сегодняшний день, в связи со сложной экономической ситуацией непросто присуждать высокую оплату труда, нематериальному мотивированию следует уделять особое внимание, создавая для работников гибкую систему льгот, гуманизируя труд, в том числе:

1. признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу,
2. применять программы обогащения труда и ротации кадров;
3. использовать скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома;
4. устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую компанией, в которой они работают;

5. предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путёвками, выдавать кредит на покупку жилья, садового участка, автомашин и так далее.

Ниже будут сформулированы мотивирующие факторы организации труда, которые ведут к удовлетворению потребностей высших уровней.

На своём рабочем месте каждый хочет показать, на что он способен и что он значит для других, поэтому необходимы признание результатов деятельности конкретного работника, предоставление возможности принимать решения по вопросам, относящимся к его компетенции, консультировать других работников.

На рабочих местах следует формулировать мировоззрение единой команды: нельзя разрушать возникающие неформальные группы, если они не наносят реального ущерба целям организации. Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу. Опираясь на заинтересованную поддержку руководства, не боясь санкций, следует организовать работу так, чтобы у работника не пропало желание реализовать свои планы.

Потому, в какой форме, с какой скоростью и каким способом работники получают информацию, они оценивают свою реальную значимость в глазах руководства, поэтому нельзя принимать решения, касающиеся изменений в работе сотрудников без их ведома, даже если изменения позитивны, а также затруднять доступ к необходимой информации. Информация о качестве труда сотрудника должна быть оперативной, масштабной и своевременной.

Работнику нужно предоставлять максимально возможную степень самоконтроля.

Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому так важно обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности.

Каждый человек стремится к успеху. Успех - это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если подчиненным, добившийся успеха, делегировать дополнительные права и полномочия, продвигать их по служебной лестнице.

Отличительные особенности систем мотивации предприятий России от систем мотивации предприятий других стран весьма существенны по многим параметрам. Но, прежде всего:

Первая отличительная особенность развития систем мотивации представляет собой факт, что в производственно-хозяйственной деятельности предприятий Российского государства долгий период в больших масштабах в практической деятельности пользовались преимущественно единственной мотивационной моделью "кнута и пряника", которая применяется и по сей день.

Вторая отличительная особенность системы мотивации заключается в модели мотивации, что в нашей стране до сих пор остаются незыблемыми и стандартизированными. Любое отклонение от этих стандартов является нарушением действующих локальных нормативных документов и нормативных законодательных актов, которые функционируют и базируются на основе законодательных актов. Вследствие этого менеджеры высшего уровня управления действовали строго на основах этих принципы (сдельно-премиальная, повременная системы оплаты и их разновидности, премиальные системы).

Третья отличительная особенность заключалась в мотивационных системах, которые способствовали помимо премирования данной категории работников и уравнительности в системах оплаты труда, еще и сохраняли тенденцию мотивирования в одинаковом объеме лучшего и худшего, в связи с тем, что размер должностного оклада управленцев определенной квалификационной категории, независимо от трудового вклада, оплачивался одинаково. Премирование осуществлялось этим же методом. Выплата

премии независимо от итогов труда и даже незначительный отрыв премии от достигнутых результатов искажает их сущность, превращает в механическую добавку к основной заработной плате.

Четвертая отличительная особенность применения мотивационных систем заключается в том, что трудовой вклад, оценивался необъективно, формально, что приводило к равнодушию и незаинтересованности как в индивидуальных, так и коллективных результатах труда, снижало социальную и творческую активность.

Неэффективность функционирования действующих систем оценки можно подкрепить результатами ранее проведенного исследования на российских предприятиях. Достаточно сказать, что только 38,4% опрошенных ответили, что действующие критерии оценки учитывают результаты труда, 50,3% - учитывают частично, 11. 3% - не учитывают.

Пятая отличительная особенность состояла в том, что мотивационные модели, действующие в России полностью исключали возможности инженерно-управленческих работников в области развития неспециализированной карьеры и развития совмещения должностей. Лишь за последние годы необходимость развития неспециализированной карьеры и совмещения должностей стала признаваться.

Шестая отличительная особенность мотивационных систем России состояла в том, что социальное мотивирование трудовой деятельности данных категорий работников осуществлялось преимущественно без учета результатов индивидуального труда, так как социальными благами коллективного труда пользовались как работники, достигшие высоких показателей в работе, так и работники, не проявляющие особого интереса к трудовой деятельности.

Седьмая отличительная особенность мотивационных систем состояла в том, что ни одна из мотивационных моделей предприятий капиталистических стран не предусматривала и не предусматривает сегодня блока моральных мотивов, так как в них в основном находят отражение

мотивы материальные, социально-материальные, натуральные и социальной карьеры. В этом плане опыт, накопленный в России в части морального поощрения лучших работников, заслуживает не только одобрения, но и широкого распространения на предприятиях других стран. К тому же инженерно-управленческий корпус России моральному поощрению отводит второе место после материального.

Восьмая особенность в развитии мотивации состоит в том, что мотивирование рассматривалось, как правило, через призму социалистического соревнования. И соревнование, если отбросить идеологические догмы, не только не изжило себя, но по-прежнему должно являться одним из движущих мотивов повышения социальной и творческой активности работников в ускорении темпов научно-технического прогресса. В противовес России соревнование как таковое широко используется в фирмах Германии, США, Японии и других стран.

Способ реализации модели мотивации каждого блока, первоначально зависит от энтузиазма или отсутствия желания определенного предприятия России, кроме того от определенных условий, характерные для инженерных коллективов, в которых в перспективе апробируется эта мотивационная модель. При том, что общие тенденции использования мотивационных моделей в организациях развитых стран доказывают то, что не существует такая мотивационная модель, которая смогла бы устранить от и до противоречия в мотивировании труда наемных сотрудников, даже инженерно-управленческих.

2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ГОСДУАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН

2.1 Краткая характеристика Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан

Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан является исполнительным органом государственной власти Республики Татарстан, реализующим государственную политику и осуществляющим управление агропромышленным комплексом и продовольственным обеспечением.

Местонахождение Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан: 420014, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Федосеевская, д.36.

В структуру Министерства входят территориальные органы – районные управления сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, находящиеся в его подчинении. В ведении Министерства находятся государственные унитарные предприятия, государственные учреждения агропромышленного комплекса.

Основными задачами министерства являются:

- обеспечение эффективной работы системы агропромышленного комплекса;

- обеспечение качества, конкурентоспособности и безопасности сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия;

- обеспечение эффективного управления государственной собственностью в агропромышленном комплексе.

Министерство осуществляет следующие основные функции:

- управление сельским хозяйством, в том числе:

- управление производством сельскохозяйственной продукции;

- нормативно-правовое регулирование в области обеспечения плодородия земель сельскохозяйственного назначения, контроль за исполнением нормативных правовых актов;

- управление отнесенными к собственности Республики Татарстан государственными мелиоративными системами и отдельно расположенными гидротехническими сооружениями;

- управление ветеринарией;

- надзор за техническим состоянием самоходных машин и других видов техники.

Главной задачей Министерства сельского хозяйства и продовольствия республики является обеспечение самодостаточности региона в основных продуктах питания. В основу развития отрасли заложено создание конкурентоспособных эффективных кластеров.

Основным программным документом сельскохозяйственной отрасли республики является государственная программа «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия в Республике Татарстан на 2013-2020 годы».

В республике успешно функционируют следующие субкластеры: зерновой, свеклосахарный, масложировой, овощекартофельный и плодово-ягодный. Каждый субкластер подразумевает конкретные мероприятия по увеличению рентабельности производства продукции растениеводства.

Реализация кластерного развития растениеводства предусматривает создание условий для переработки практически всего объема товарного сырья на предприятиях республики и увеличение добавленной стоимости в каждом субкластере агропромышленного комплекса от первичного сырья до конечной продукции в 3-6 раз.

Особый упор сделан на маржинальные культуры, такие как сахарная свекла, масличные и кукуруза на зерно, которая обеспечивает получение значительной дополнительной продукции животноводства.

По итогам 2018 года объем продукции сельского хозяйства в Республике Татарстан составил 216,0 млн рублей.

Рис. 1 – Динамика сельскохозяйственного производства в Республике Татарстан

В 2018 году сельхозпредприятиями Республики Татарстан намолочено 3,9 млн тонн зерна в первоначально оприходованном весе. Данный объем позволил полностью обеспечить мукомольные и хлебопекарные предприятия сырьем для хлебопечения, а животноводство республики - концентрированными кормами.

Производство сахарной свеклы составило 2,1 млн тонн. Свеклосахарный субкластер ориентирован на переработку и полностью обеспечен сырьем.

Произведено 327,7 тыс. тонн овощей открытого и закрытого грунта, что позволило обеспечить потребность населения на 75 %.

Обеспеченность картофелем в республике составляет 422 % потребности. В 2018 году собрано 1 189,6 тыс. тонн картофеля, или 102,2% к уровню 2017 года.

Сегодня сельское хозяйство республики в полной мере обеспечивает население основными видами собственной качественной и доступной продукцией.

Среди городов-миллионников Приволжского федерального округа г. Казань по доступности цен стабильно удерживает 1-3 места по большинству видов продовольственной продукции.

Этому, в частности, способствует проведение сельскохозяйственных ярмарок в городах Казани, Набережные Челны и пос. Октябрьский Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан, на площадках которых в 2018 году организовано 22 сельскохозяйственных ярмарочных дня, завезено продукции на 1,3 млрд рублей.

В республике успешно функционируют молочный и мясной субкластеры. Каждый подразумевает конкретные мероприятия по увеличению рентабельности производства продукции животноводства.

По результатам 2018 года Республика Татарстан занимает 1 место в России по производству молока, 8 место - по производству мяса скота и птицы.

В хозяйствах всех категорий Республики Татарстан надоено 1 848 тыс. тонн молока (101,3% к уровню 2017 года). Валовой объем произведенного молока позволил полностью обеспечить население республики этой продукцией.

Племенные хозяйства республики в состоянии обеспечить производственные мощности действующих и новых проектов молочного направления нетелями с высоким генетическим потенциалом.

Увеличения объемов производства молока планируется достичь за счет перевода системы молочного животноводства на высокоинтенсивные формы производства (использование энергонасыщенных и высокопротеиновых кормов, модернизация всех технологических процессов, активное использование ветеринарных препаратов для профилактики и борьбы с болезнями животных), а также подготовки высококвалифицированных зооветеринарных специалистов.

В настоящее время в Республике Татарстан на базе ГУП «Агентство по государственному заказу» функционируют две электронные торговые

площадки по реализации сельскохозяйственной продукции zakazrf.ru и tattis.ru. (zakazrf.ru по принципу участия в торгах, электронное товарноинформационное сообщество Республики Татарстан (ЭТИС) по принципу прямого заключения договоров).

Кроме того, Союз организаций потребительской кооперации Республики Татарстан через районные кооперации осуществляет закупку продукции, производимой населением, с последующей реализацией через собственную сеть магазинов, а также на сельскохозяйственных ярмарках.

Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан ведет постоянную работу по продвижению республиканской продукции в торговые сети. На сегодняшний день во всех торговых сетях присутствует продукция республиканских товаропроизводителей.

Еще одной мерой, направленной на поддержку сельхозтоваропроизводителей республики, является создание ОАО «Агропромышленный парк «Казань» (далее - Агропромпарк «Казань»), Уникальный торгово-производственный комплекс создан для обеспечения сельскохозяйственных товаропроизводителей республики необходимой материально-технической базой для переработки, хранения и реализации сельскохозяйственной продукции.

Агропромпарк «Казань» расположен на площади 8,54 га, общая площадь основного здания составляет более 50 тыс. кв. метров. Объект включает в себя два торговых зала на 417 мест.

Здесь расположены производственная зона общей площадью более 6 тыс. кв. метров, складская зона, включающая в себя холодильные камеры с объемом единовременного хранения около 2 тыс. тонн, комплекс овощехранилищ объемом около 2 тыс. тонн для эффективного хранения в свежем виде картофеля, моркови, капусты и свеклы, а также фруктохранилище на 0,5 тыс. тонн.

В г. Набережные Челны функционирует Агропромышленный парк «Южный».

В рамках реализации федеральной целевой программы «Социальное развитие села до 2013 года», утвержденной постановлением Правительства

129

Российской Федерации от 3 декабря 2002 года № 858, и подпрограммы «Устойчивое развитие сельских территорий» государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013 - 2020 годы, утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 14.07.2012 № 717, на мероприятия по улучшению жилищных условий граждан, проживающих в сельской местности за 2006 - 2018 годы выделено 10 249,94 млн рублей (в том числе из федерального бюджета - 4 454,43 млн рублей, из бюджета Республики Татарстан - 5 795,51 млн рублей), из них на поддержку молодых семей и молодых специалистов направлено 8 260,56 млн рублей. Государственную поддержку получили 13 624 семей. На 01.01.2019 введено 1 210,68 тыс. кв. метров жилья (в том числе за 2018 год - 45,1 тыс. кв. метров).

В 2018 году поддержка села и его жителей по обеспечению объектами социальной и инженерной инфраструктурой выполнялась в рамках подпрограммы по следующим направлениям: улучшение жилищных условий граждан, молодых семей и молодых специалистов проживающих в сельской местности; строительство и реконструкция локальных водопроводных сетей в сельской местности; строительство и реконструкция газораспределительных сетей в сельской местности; строительство общеобразовательных организаций; строительство плоскостных спортивных сооружений; фельдшерско-акушерских пунктов, комплексное обустройство площадок под компактную жилищную застройку; гранты на поддержку местных инициатив граждан.

В соответствии заключенными с Министерством сельского хозяйства России соглашениями в рамках реализации мероприятий подпрограммы «Устойчивое развитие сельских территорий» в 2018 году выделено 1 016 302,4 тыс. рублей, из них на:

- улучшение жилищных условии граждан - 771 045,7 тыс. рублей; развитие газификации и водоснабжения - 29 432,0 тыс. рублей; развитие сети общеобразовательных организаций - 72 771,1 тыс. рублей; развитие сети плоскостных спортивных сооружений -4 027,8 тыс. рублей;

- развитие сети фельдшерско-акушерских пунктов - 4 057,6 тыс. рублей;

- реализация проектов комплексного обустройства площадок под компактную жилищную застройку - 133 428,7 тыс. рублей;

- грантовая поддержка местных инициатив граждан - 1 539,5 тыс. рублей.

Министерство возглавляет министр, назначаемый на должность и освобождаемый от должности в порядке, установленном Конституцией Республики Татарстан и Законом Республики Татарстан от 06.04.2005 № 64-ЗРТ «Об исполнительных органах государственной власти».

С мая 1999 года заместителем Премьер-министра Республики Татарстан сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан является Ахметов Марат Готович,

Рис. 2 – Министр сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан - Ахметов Марат Готович

Марат Готович родился 16 июня 1954 года в селе Хасаншаих Арского района Татарской АССР. Окончил факультет ветеринарии Казанского государственного ветеринарного института (1976 г.), Саратовскую высшую партшколу (1988 г.). Работал в хозяйствах и учреждениях Балтасинского района. Награжден орденами Дружбы, "Знак Почета", орденом Почета, серебряной медалью Минсельхоза РФ, медалями «В память 300–летия Санкт–Петербурга», «80 лет Госкомспорту России», «50 лет начала освоения целинных земель», "В память 1000-летия Казани", Лауреат Государственной премии Республики Татарстан в области науки и техники. Женат, имеет дочь и сына.

Министр в пределах своей компетенции:

- осуществляет общее руководство деятельностью Министерства на основе единоначалия и несет персональную ответственность за выполнение Министерством входящих в его компетенцию функций и полномочий;

- представляет Министерство в отношениях с другими органами государственной власти, органами местного самоуправления, государственными и негосударственными организациями, учреждениями, предприятиями независимо от их организационно-правовой формы;

- распределяет обязанности между заместителями, а также утверждает положения о территориальных органах и должностные инструкции работников аппарата Министерства и его структурных подразделений;

- издает в пределах своей компетенции приказы по вопросам организации деятельности Министерства, его структурных подразделений, а также деятельности входящих в структуру Министерства самостоятельных подразделений, организует контроль за их исполнением;

- назначает на должность и освобождает от должности работников аппарата Министерства;

- в порядке, предусмотренном законодательством, отменяет акты входящих в структуру Министерства территориальных органов в случае их

противоречия федеральному законодательству и законодательству Республики Татарстан, а также правовым актам Министерства;

- заключает договоры и соглашения;

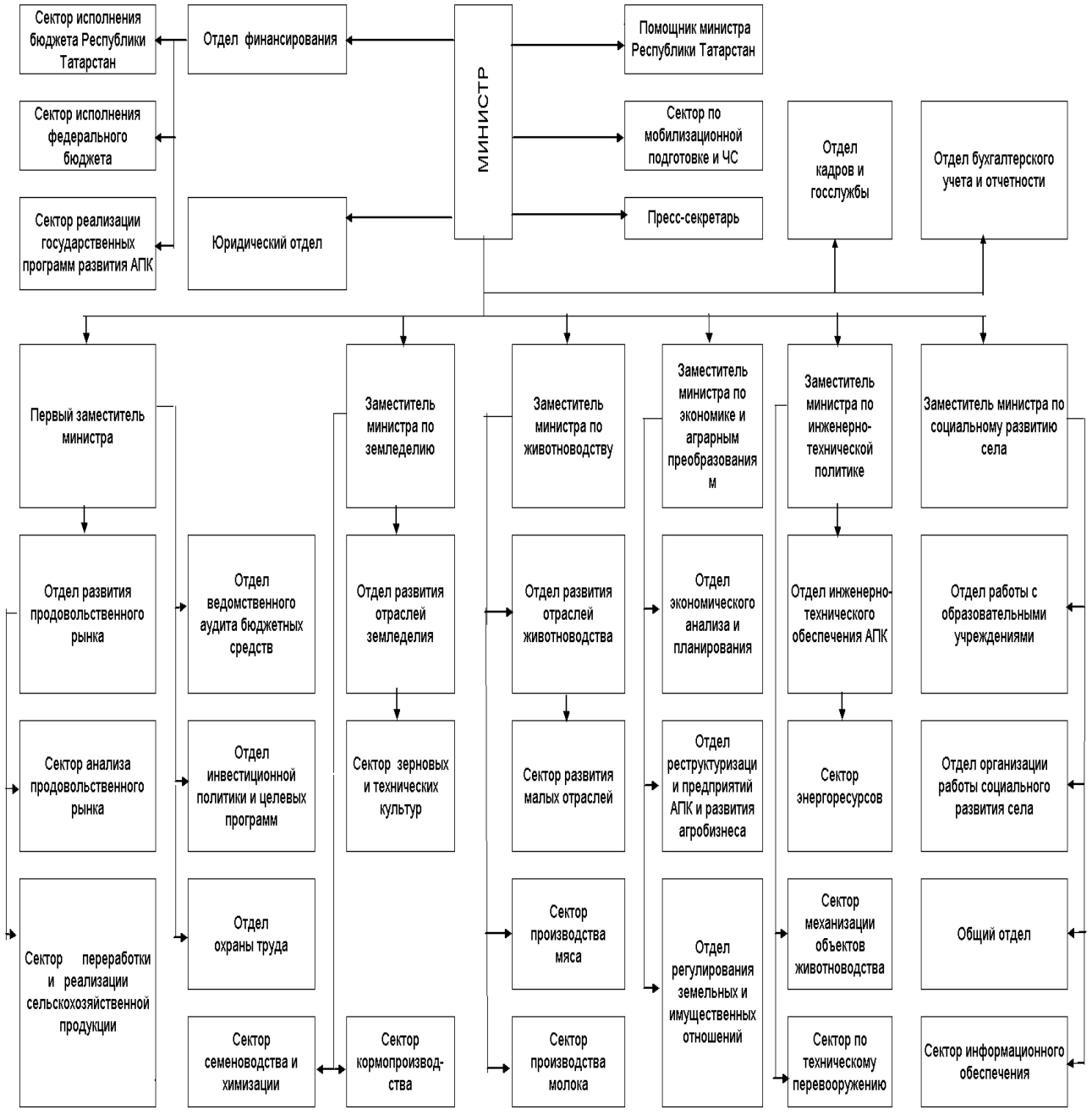

Рис. 3 – Организационная структура Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан

Если рассматривать организационную структуру Министерства, то можно сказать, что она относится к классу линейн-функциональных типов организационных структур. Организационная структура представлена нами на рисунке 3.

Линейно-функциональная структура является трансформацией функциональной и одновременно совмещает в себе качества линейной структуры.

В ней основная доля полномочий возлагается на линейного руководителя, который принимает решения относительно любых действий своих подчиненных (естественно, в рамках отведенных ему полномочий). В то же время имеются и функциональные руководители, которые консультируют его и помогают ему принять правильные решения, разрабатывая их варианты; их руководство исполнителями хотя и входит в их полномочия, все же носит исключительно формальный характер.

Преимущества линейно-функциональной структуры:

- линейный руководитель выполняет функции координатора, что исключает противоречия в решениях и распоряжениях;

- в основе этой системы лежит один канал коммуникации – канал между руководителем и подчиненным, а следовательно, исполнитель не должен согласовывать распоряжения, которые исходят от разных органов управления и могут вступать в противоречие друг с другом

- линейный руководитель является единственным руководителем для каждого из работников. Как следствие – более сильная мотивация и отсутствие возможности избежать выполнения своих обязанностей;

- уровень компетентности решений сохраняется на том же уровне, что и при функциональной структуре;

- персональная ответственность руководителя за результаты принимаемых им решений.

Благодаря своим преимуществам линейно-функциональная структура управления получила широкое распространение, являлась практически

единственным вариантом организации предприятий в нашей стране и вполне соответствовала командно-административным принципам и методам управления

Недостатки линейно-функциональной структуры:

- излишнее усложнение вертикальных отношений в организации;

- на горизонтальном уровне, напротив, отношения развиты слишком слабо, поскольку решения в конечном счете принимает линейный руководитель. В этом отношении функциональная структура более совершенна, поскольку она обеспечивает «связность» действий подразделений, объединенных процессом производства (по крайней мере, в каждой из областей, за которые отвечают функциональные службы);

- каждое звено в рамках линейно-функциональной структуры стремится к решению стоящих перед ним задач, а не к достижению целей, стоящих перед организацией в целом.

Для оценки сложности структуры управления и уровня использования управленческого труда необходимо рассчитать коэффициенты линейности по всем работникам аппарата управления по формуле:

$$К_{линейности} = \frac{Линейные}{\sum Линейные + фунциональные} *$$

Таблица 1– Анализ соподчиненности работников аппарата управления Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан

Наименование должностей	Количество связей			Коэффициент линейности
	линейных	функциональных	сего	
Начальник отдела финансирования		1		0,5
Начальник сектора по юридическим вопросам		3		0.25
Начальник сектора по мобилизационной подготовке и ЧС		4		0,2
Начальник отдела бухгалтерского учета и отчетности		3		0.25
Начальник отдела кадров		4		0,2
Начальник отдела аудита и антикоррупционной работы		2		0,3
Начальник отдела инвестиционной политики и целевых программ		1		0,5
Начальник отдела развития продовольственного рынка		3		0,25
Начальник отдела развития		4		0,2

отраслей земледелия				
Начальник отдела развития отраслей животноводства		4		0,2
Начальник отдела экономического анализа и планирования		3		0.25
Начальник отдела развития малых форм хозяйствования		2		0,3
Начальник отдела земельных и имущественных отношений		2		0,3
Начальник отдела инженерно-технического обеспечения АПК		4		0,2
Начальник сектора охраны труда		2		0,3
Начальник отдела науки, образования и инновационных технологий		4		0,2
Начальник отдела организационной работы и социального развития		3		0.25
Начальник общего отдела		4		0,2

Начальник отдела делопроизводства и контроля		3		0,25
Итого	9	56	2	3,4

2.2 Анализ кадрового состава Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан

Управление кадрами представляет собой часть общего менеджмента, связанную с людьми и их отношениями внутри предприятия. Управление кадрами связано с разработкой и реализацией политики, включающей в себя планирование, наем, отбор, размещение рабочей силы; обучение и подготовку работников; продвижение по работе, карьеру; условия найма, методы и стандарты оплаты труда; условия работы и услуги; формальные и неформальные связи, консультирование как нанимателей, так и нанимающихся, переговоры о заработной плате и условиях работы. Управление кадрами предполагает также совершенствование методов кадровой работы, экономических и социальных изменений.

Карьерные процесс в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия РТ характеризуются высоким уровнем их институционализации. Они опираются на широкую нормативно-правовую базу, обеспечивающую системное и вариативное использование системы регулятивных санкций.

Регулирование отношений, связанных с гражданской службой в Российской Федерации, осуществляется:

1) Конституцией Российской Федерации;

2) Федеральным законом «О системе государственной службы Российской Федерации»;

3) Федеральным законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации»;

4) другими федеральными законами, в том числе федеральными законами, регулирующими особенности прохождения гражданской службы;

5) указами Президента Российской Федерации;

6) постановлениями Правительства Российской Федерации;

7) нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти;

8) конституциями (уставами), законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации;

9) нормативными правовыми актами государственных органов.

Сектор мониторинга законодательства и антикоррупционной экспертизы Министерства сельского хозяйства и продовольствия управлении карьерой опирается на следующие нормативно-правовые акты. Это Федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации».

Еще один закон, на который сектор мониторинга законодательства и антикоррупционной экспертизы Министерства сельского хозяйства и продовольствия РТ опирается в управлении карьерой государственных служащих - Федеральный закон РФ от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» одним из приоритетных направлений формирования кадрового состава гражданской службы обозначена «…профессиональная подготовка гражданских служащих, их переподготовка, повышение квалификации и стажировка в соответствии с программами профессионального развития гражданских служащих…»

Таблица 2 – Движение кадрового состава за 2015-2017гг.

Показатель	015	016	017	018
Принято на работу чел., всего				

Уволено служащих чел., всего				
Количество служащих, уволившихся по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины				
Коэффициент оборота по приему	,3	,8	,5	,5
Коэффициент оборота по выбытию	,9	,3	,5	,5
Коэффициент текучести кадров	,9	,3	,5	,5
Коэффициент постоянства состава	7,8	0,9	0,9	0,9
Среднесписочная численность персонала, чел.	1	4	4	5

Данная таблица свидетельствуют о том, что в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия РТ наблюдается невысокий показатель коэффициента текучести кадров. В 2015 году наблюдается увеличение коэффициента по приему кадров.

В ходе анализа использования трудовых ресурсов особое внимание уделяется качественному составу служащих. Целесообразно анализировать качественный состав по следующим показателям: возраст, пол, образование, стаж работы.

Таблица 3 – Динамика половозрастного состава работников государственного (муниципального) учреждения за 2017 - 2018 годы, чел.

Состав работников	017	018

Мужчины – всего	2	9
в том числе в возрасте: до 25 лет		
от 25 до 35 лет	0	3
от 35 до 50 лет	4	2
старше 50 лет	0	
Женщины – всего	6	0
в том числе в возрасте: до 25 лет	0	4
от 25 до 35 лет		
от 35 до 50 лет		
старше 50 лет	0	9

Данная таблица свидетельствует о следующем: основную долю в группе служащих по возрасту занимают люди в возрасте 35 до 50 лет.

Таблица 4 – Количество образования сотрудников Министерства сельского хозяйства и продовольствия РТ за 2017-2018 гг.

По образованию (только высшее), в том числе:		
	2017	2018
Одно высшее	98	100
Два высших	7	6
Послевузовское (ученая степень)	4	2
Итого	109	107

Данная таблица свидетельствует, что сотрудников имеют высшее образование, и не только одно.

Таблица 5 – Трудовой стаж сотрудников Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан за 2017-2018 гг.

По трудовому стажу, лет	2017	2018
До 5 лет	30	32
От 5 до 10	36	38
От 10 до 15	8	8
От 15 до 20	10	10
Свыше 20	4	4
Итого	87	92

Как видно из таблицы, что на 2018 Министерство сельского хозяйства и продовольствия РТ имеет сотрудников, у кого стаж до 5 лет (32 человек или 34 %), а свыше 20- 4 человека (4,3). Это свидетельствует о достаточной обеспеченности наиболее качественными трудовыми ресурсами (т. е. уже имеются навыки, опыт, квалификация и т. д.).

В Министерстве сельского хозяйства и продовольствия РТ при подборе персонала на вакантные должности рассматривается компетентность, наличие высшего профессионального образования, стаж работы, продолжительность работы на одном месте, достижения, деловые и личностные качества, состояние здоровья. Подбор на вакансии проводится из числа работающих и вновь претендующих на должность. При этом используются анкетирование (позволяет собрать основную информацию о кандидате, имеющую значение при принятии

2.3. Анализ мотивации государственных служащих в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан

Труд государственных служащих связан с большой ответственностью за экономические и социальные последствия принимаемых им решений.

Поэтому к деловым и личностным качествам государственного служащего предъявляется ряд требований:

- он должен быть профессионально компетентным в сфере своей деятельности;

- иметь деловые качества (в том числе организованность, собранность, уметь находить новые подходы при отсутствии достаточной законодательной базы и отстаивать свои позиции при принятии решений);

- уметь достигать поставленных целей наиболее кратким и эффективным путем с наименьшими затратами сил, времени и средств.

По своей сути трудовая деятельность государственного служащего направлена на реализацию общенациональных интересов, на всемерное укрепление и развитие всех сторон общественного и государственного строя. При этом уровень оплаты труда государственных служащих значительно ниже, чем в коммерческих структурах, а дополнительные социальные гарантии не в полной мере компенсируют сложность и значимость их деятельности. Данное противоречие стало одной из причин реформирования [1] государственной службы Российской Федерации, поскольку несоответствие значимости труда госслужащих и ее оценки в форме материального (денежного и неденежного) вознаграждения обусловило следующие негативные явления: потеря кадрового потенциала (в течение 10 лет со своих постов уйдут более 50% госслужащих, занимающих ключевые должности, а из-за острого дефицита высококвалифицированных специалистов среднего возраста их быстрая адекватная замена невозможна) [2]; резкое снижение компетентности и морально-нравственных качеств государственных служащих; высокий уровень коррупции, утрата мотивации.

В целях выявления мотивов удовлетворенности трудом и факторов дестимулирования автором был проведен эксперт-опрос, в котором участвовали специалисты Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан (табл. 6).

Таблица 6 – Результаты эксперт-опроса специалистов Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан

Вопрос	Ответы
1	2
Какие факторы в настоящее время делают привлекательной работу в органах государственной власти?	- Стабильность положения (90%), в том числе социальный пакет (70%); - Возможность карьеры (80%); - Получение профессионального опыта (60%); - Управленческий характер труда (40%); - Форма проявления патриотизма и гражданственности (30%)
Что может мотивировать государственных служащих к более эффективной работе?	- Повышение денежного содержания (90%); - Механизм должностного роста (80%); - Интересное содержание выполняемой работы (70%); - Повышение уровня профессионализма (70%); - Увеличение социального пакета (60%); - Моральное поощрение (30%)
Каковы основные причины увольнения с государственной службы?	- Низкий уровень оплаты труда (90%); - Отсутствие перспектив должностного роста (80%); - Сложная психологическая обстановка (60%); - Сверхурочные нагрузки, жесткий график (40%)
Что мешает результативной работе государственных служащих?	- Работа в авральном режиме, отсутствие планирования (70%); - Плохие материально-технические условия организации труда: перезагруженность рабочих кабинетов,

	старая оргтехника (70%); - Постоянные реорганизации, затянувшийся период реформирования (60%); - Отсутствие федерального органа управления государственной службой (10%)
Существует ли зависимость оплаты труда госслужащих от каких-либо факторов?	- От субъективного отношения руководителя (70%); - От уровня квалификации (50%); - От объема выполненной работы (40%); - От соблюдения дисциплинарных требований(20%)
Премирование за результаты труда носит чаще коллективный или индивидуальный характер?	- Коллективный (80%); - Индивидуальный (20%)
Какова должна быть система оплаты труда государственных гражданских служащих?	- Структура денежного содержания должна остаться прежней (80%); - Уровень оплаты должен соответствовать уровню жизни в регионе их проживания (70%); - Необходима индексация окладов в зависимости от темпов инфляции (70%)
Какие модернизации необходимы в системе дополнительного профессионального образования для эффективного обучения?	- Возможности дистанционного обучения (80%); - Соблюдение периодичности обучения (80%); - Большее разнообразие учебных программ (70%); - Повышение качества обучения (50%)

Анализ существующей системы мотивации труда государственных служащих и результаты опроса государственных гражданских служащих Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан позволили выявить следующие основные демотивационные факторы и причины их возникновения.

Важным демотивационным фактором труда государственных служащих Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, который также становится основной причиной увольнений с государственной службы, является низкий уровень оплаты труда. Причины возникновения этого фактора заключаются в следующем:

- слабая зависимость оплаты труда от фактических результатов деятельности госслужащего;

- денежное содержание федеральных государственных служащих не соответствует уровню их жизни;

- рост инфляции "съедает" несвоевременную индексацию окладов.

В связи с меньшим предлагаемым денежным вознаграждением происходит отток высококвалифицированных специалистов в коммерческие структуры, что является одной из причин снижения общего уровня профессионализма государственных служащих. Кроме того, недостаточный уровень профессионализма государственных служащих обусловлен несоответствием системы дополнительного профессионального образования потребностям госслужащих в повышении квалификации.

Не менее важным демотивационном фактором является отсутствие механизма карьерного продвижения. Данный фактор вызван следующими причинами:

- отсутствием нормативно-правовых документов, регулирующих должностное продвижение служащих;

- недостаточной информированностью государственных служащих относительно возможных путей профессионального и должностного развития;

- отсутствием индивидуальных краткосрочных и долгосрочных планов карьерного роста государственных служащих.

Для начинающих свой профессиональный путь специалистов государственная служба часто становится промежуточной ступенью, которая дает возможность получить колоссальный опыт в системе государственного управления, узнать все нюансы практической деятельности, повысить свою квалификацию, завести полезные деловые знакомства. Проработав несколько лет на государственной службе, молодые специалисты легко находят высокооплачиваемую работу в коммерческих структурах, где их предыдущий опыт работы в госорганах власти расценивается как "знак качества". Одним из решений данной проблемы удержания и продвижения молодых специалистов в системе государственной службы может стать Указ Президента РФ "О подготовке кадров для государственной гражданской службы Российской Федерации по договорам на обучение". Согласно проекту Указа, государственный орган на основании конкурса сможет заключать договоры на обучение с обязательством последующего прохождения гражданской службы после его окончания в течение определенного срока с гражданами, получающими высшее профессиональное или среднее профессиональное образование по очной форме. Студентам, заключившим такой договор, предусмотрена выплата дополнительной стипендии за счет бюджетных средств.

Помимо всех вышеперечисленных факторов существуют и другие демотивационные факторы труда, отмеченные государственными служащими Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан. К ним относятся:

- сложный морально-психологический климат, вызванный постоянными реорганизациями в Министерств сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, отсутствием гибкого рабочего времени, авральным режимом работы и сверхурочными нагрузками, возложением на работников дополнительных функциональных обязанностей;

- плохие материально-технические условия организации труда, обусловленные несоблюдением норм охраны труда (перезагруженность рабочих кабинетов), устаревшей оргтехникой, нехваткой современных информационных технологий (программное обеспечение).

Таким образом, указанные факторы определяют необходимость изменений системы мотивации и стимулирования труда государственных служащих с целью формирования позитивной мотивации и нивелирования негативного влияния внешних условий.

Основываясь на выявленных недостатках, совершенствование системы мотивации государственных служащих Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан необходимо осуществлять по следующим направлениям:

1. Совершенствование материальных денежных методов стимулирования государственных служащих Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

2. Совершенствование механизма профессионального развития и должностного роста государственных служащих Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

3. Улучшение материально-технических и морально-психологических условий трудовой деятельности государственных служащих Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

На сегодняшний день среди исследователей существует несколько подходов к развитию стимулирующей функции денежного содержания.

Можно выделить два основных варианта преобразований в оплате и стимулировании труда государственных служащих [3]:

- установление зависимости окладов госслужащих от динамики минимальной заработной платы или прожиточного минимума;

- установление зависимости окладов государственных служащих от динамики средней по стране заработной платы (например, как в Японии:

оклады государственных служащих ежегодно индексируются по мере изменения средней зарплаты в промышленности).

Данные варианты, на наш взгляд, наиболее соответствуют текущим потребностям государственных служащих. Невысокая покупательная способность денежного содержания федеральных государственных служащих, отставание роста уровня доходов от темпов инфляции и увеличения средних зарплат в других отраслях доказывают целесообразность пересмотра размеров базовых окладов путем их увязки с величиной прожиточного минимума региона: индексация постоянной части денежного содержания в соответствии с ростом уровня стоимости жизни и увязка переменной части с его профессионально-квалификационным ростом и результативностью труда.

По мнению автора, дальнейшее совершенствование политики оплаты труда госслужащих Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан необходимо в направлении более гибкого соотношения постоянной и переменной частей денежного содержания. Постоянная часть должна регулярно индексироваться в соответствии с ростом уровня стоимости жизни, переменная - полнее отражать непрерывное развитие государственного служащего, его индивидуальные заслуги и вклад в общую результативность организации.

Существуют также и другие варианты преобразований в оплате труда, такие как: резкое увеличение окладов государственных служащих и изменение окладов госслужащих в соответствии с уровнем объема ВВП. Однако на данный момент эти преобразования осуществить в Министерств сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан не представляется возможным. Во-первых, размер бюджета не позволяет увеличить оклады госслужащих в несколько раз. Кроме того, по оценкам психологов, эффект увеличения заработка позитивно влияет на количество и качество труда в течение не более трех месяцев, а затем госслужащие продолжают работать в своем обычном среднем режиме, поэтому вариант

резкого увеличения окладов может дать быстрый, но краткосрочный эффект. Попытка установить непосредственную зависимость оплаты труда госчиновников от динамики ВВП также вряд ли возможна, поскольку в настоящее время нет адекватных практических механизмов, позволяющих увязать результативность труда и денежное содержание каждого отдельно взятого государственного служащего с ростом или падением ВВП.

Предполагается, что при дальнейшем развитии российской экономики такие преобразования станут возможными для осуществления.

Анализ данных проведенного автором опроса государственных служащих Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан показал: среди приоритетных мотивирующих факторов трудовой деятельности в системе государственной службы, помимо материальной мотивации, были названы "механизм должностного роста", "повышение уровня профессионализма" и "интересное содержание выполняемой работы". Следовательно, в исследуемой группе госслужащих имеет место мотивация качественного исполнения должностных обязанностей, стремление к профессиональному и личностному совершенствованию, что, на наш взгляд, неразрывно связано с необходимостью получения, дополнения и обновления профессиональных знаний и навыков, развития интеллектуальных способностей, обмена успешным управленческим опытом.

В связи с этим особую значимость приобретает система дополнительного профессионального образования (ДПО) как основного "проводника" профессионализации кадрового обеспечения государственной службы, поскольку ДПО представляет собой базовую подсистему непрерывного образования государственных служащих, включающего в себя переподготовку, повышение квалификации, стажировку и самообразование. Выбор вида ДПО относительно каждого государственного служащего Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан определяется индивидуально в соответствии с текущими задачами повышения его профессионализма и мотивации труда.

Если высшее профессиональное образование закладывает фундаментальную основу знаний и умений специалиста и играет "стратегическую" роль в формировании его профессионализма, то ДПО дает возможность "тактических", оперативных воздействий, позволяет восполнить недостающую информацию, заменить устаревшие данные, освоить новые современные методики работы, адаптироваться к внешним условиям, повышает творческую и профессиональную самореализацию госслужащих Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

Таким образом, мотивация к обучению является важной составляющей их профессионального развития и повышения эффективности труда.

Повышение образовательного уровня государственных служащих Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан регламентировано такими нормативно-правовыми актами, как Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" (ред. от 21.11.2011, с изм. от 22.11.2011); Положение о порядке получения дополнительного профессионального образования государственными служащими Российской Федерации, утв. Указом Президента РФ от 28.12.2006 N 1474 (ред. от 04.12.2009); Временное положение о дополнительном профессиональном образовании федеральных государственных гражданских служащих Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан Федерального Собрания Российской Федерации и помощников членов Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации по работе в Совете Федерации Федерального Собрания Российской Федерации, замещающих должности федеральной государственной гражданской службы по срочному служебному контракту, утв. распоряжением Председателя Совета Федерации Федерального собрания РФ от 25.12.2007 N 600рп-СФ.

Проведенный автором эксперт-опрос специалистов Управления кадров и государственной службы Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан относительно ДПО показал, что

существует потребность в большем разнообразии программ обучения, форм и методов преподавания, ориентации на профессиональные нужды госслужащих, исходящие из практики деятельности.

Для решения данного противоречия возникла насущная необходимость в изменении форм переобучения государственных служащих Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, пересмотра старых представлений в отношении методик преподавания, практики проведения учебных курсов и функционирования системы ДПО в целом.

Автор полагает, что необходимой инновацией повышения квалификации является создание в Совете Федерации корпоративного университета, функционирующего путем взаимодействия образовательных учреждений и Управления кадров и государственной службы Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан. Высокая результативность подобных обучающих структур на практике доказана многими успешными организациями, такими как Росгосстрах, Центробанк, Сбербанк и др.

Деятельность корпоративного университета в обязательном порядке должна основываться на следующих принципах:

- диагностика служащих Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан на соответствие профессиональной модели компетенций с целью выявления потребности знаний и навыков;

- разработка и адаптация обучающих программ, отражающих специфику деятельности Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан;

- изучение конкретных примеров деятельности из экономико-управленческой практики Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан;

- создание в структуре Совета Федерации отдела обучения, курирующего образовательный процесс;

- накопление и обновление информационной обучающей базы внутри Совета Федерации;

- системный подход к обучению: согласованность отдельных дисциплин, целостность подачи информации.

Такой подход к специализации обучения, по мнению автора, помимо роста профессионализма позволит решить задачи повышения мотивации труда, заинтересованности в содержании работы, формирования кадрового резерва и внутриорганизационной культуры.

Одним из решений проблемы повышения доступности и эффективности обучения в Министерств сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, на наш взгляд, является личностно ориентированное обучение государственных служащих Аппарата. Оно основано на использовании информационных технологий [4], позволяет интенсифицировать и максимально приблизить процесс обучения к месту работы, а также решать следующие задачи:

- индивидуализировать и дифференцировать процесс обучения (индивидуально просматривать, изучать или повторять учебный, методический и информационно-справочный материал);

- осуществлять контроль и диагностику ошибок с обратной связью;

- осуществлять самоконтроль и самокоррекцию учебной деятельности;

- визуализировать учебную информацию;

- моделировать и имитировать изучаемые процессы или явления;

- проводить лабораторные работы в условиях имитации на компьютере реального опыта или эксперимента;

- формировать умение принимать оптимальное решение в различных ситуациях;

- развивать определенный вид мышления (например, наглядно-образного, теоретического);

- расширить доступные информационные фонды и методы доступа к ним;

- усиливать мотивацию обучения.

Потребность широкого внедрения дистанционных образовательных технологий и их совершенствования в Министерств сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан объясняется тем, что традиционные формы обучения не в полной мере справляются с быстрым обновлением знаний и возрастающими потребностями системы государственной службы в образовательных услугах.

Компьютерные обучающие системы являются теми средствами, которые создают необходимые предпосылки для возникновения внутренней мотивации деятельности личности, особенно тогда, когда они способны адаптироваться к характерологическим особенностям обучаемых, складу их мышления, уровню имеющихся знаний, что, несомненно, повышает результативность обучения.

При соответствующем качестве применение компьютерных обучающих систем в Министерств сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан способствует предоставлению реальной свободы обучаемым в выборе учебных задач и вспомогательной информации в зависимости от их индивидуальных способностей и наклонностей. Таким образом, осуществляется личностно ориентированный подход к обучению госслужащих. Реализация этого подхода обусловлена тем, что государственный служащий Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, как сложившаяся личность, уже имеет определенный багаж знаний и может сам планировать свое обучение. Каждый обучаемый может сам выбрать темп обучения, делать в работе паузы. На данном этапе происходит более глубокий и тонкий учет индивидуальных особенностей. С помощью начального теста программа может определить уровень знаний, и в соответствии с этим уровнем предъявлять теоретический материал, вопросы и задачи, а также подсказки и помощь. Обучающая система осуществляет градацию подготовленности учащихся. При обучении с помощью компьютера обучающая программа

может диагностировать пробелы в знаниях обучающихся, его индивидуальные особенности и строить обучение в соответствии с ними.

Такая тенденция к дифференциации и индивидуализации обучения дает возможность привести в соответствие требования и сложность заданий с уровнем способностей и возможностей слушателей. Новое в организации учебного процесса с участием компьютерных технологий, само изменение характера работы в процессе занятия способствуют повышению интереса к учебе.

Активизация обучения при использовании компьютерных обучающих систем связана с диалоговым характером работы компьютера и с тем, что каждый обучающийся работает за своим компьютером индивидуально. При традиционном обучении основное - это восприятие учащимися информации в устной форме, при этом обучающемуся часто не приходится проявлять активность на занятиях и преподаватель не в состоянии организовать и контролировать активную работу каждого обучающегося. Поэтому традиционное обучение, в основном, является пассивным. Если же обучение ведется с применением компьютерных обучающих систем, компьютер диалоговым характером своей работы стимулирует обучающегося к деятельности и контролирует ее результаты.

Главным преимуществом такой формы обучения является экономия ресурсов: во-первых, она позволяет сократить расход финансовых средств (стоимость обучения, транспортные расходы, командировочные расходы), во-вторых - бережет рабочее время государственного служащего Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, поскольку дает возможность обучаться без отрыва от рабочего места.

В целях упорядочения процесса обучения, по мнению автора, существует необходимость регламентации возможности обучения на рабочем месте (например, 1 час в неделю), то есть нормативно-правового закрепления непрерывности образовательного процесса государственных служащих Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

Комбинирование различных форм и методов обучения, применение компьютерных обучающих систем позволит государственным служащим Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан совмещать профессиональную деятельность и обучение с наименьшими потерями для обоих процессов.

Информированность госслужащих Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан относительно их дальнейшего должностного продвижения, наличие индивидуальных планов развития (карьерного роста, профессионального совершенствования), по мнению автора, является стабилизирующим фактором труда. Разработка индивидуальных карьерных стратегий позволяет добиться следующих положительных результатов:

- удовлетворения потребностей госслужащего Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан в развитии своего мотивационного потенциала, в том числе и профессионального роста;

- повышения уверенности госслужащего Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан в его собственных силах;

- возможности планировать профессиональное развитие госслужащих Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан с учетом как их личных интересов, так и перспектив развития Совета Федерации;

- позитивной стабилизации кадрового корпуса Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, сохранения в нем преемственности социально значимых традиций, опыта и ориентаций.

Немаловажную роль в повышении результативности работы госслужащих Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан играет улучшение материально-технических условий труда, в частности: обновление оргтехники, внедрение современных информационных технологий (программного обеспечения). Кроме того, соответствующее материально-техническое оснащение рабочего места

госслужащего Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан необходимо и для его обучения. Развитая информационно-коммуникационная инфраструктура в Совете Федерации является необходимым условием для внедрения дистанционного образования.

Большую значимость для государственных служащих Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан имеют благоприятные морально-психологические условия работы. Одной из причин увольнений с государственной службы, на которую указали в ходе эксперт-опроса работники Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, является сложная морально-психологическая обстановка, возникающая в результате ряда факторов, одним из которых является жесткий график работы.

На сегодняшний день практика эластичного рабочего времени применяется в прогрессивно организованных учреждениях и показала себя с хорошей стороны. Однако в управленческой деятельности это положение до сих пор не получило должной оценки и распространения. Целесообразность обеспечения эластичности времени работы можно обосновать следующими обстоятельствами [5, с. 332]:

- неравномерный приток дел вызывает простои в работе либо перегрузки, не позволяющие уложиться в рабочее время;

- работник, временно не имеющий дел, уходит домой. Сэкономленное таким образом время работник использует тогда, когда скапливается особенно большое количество дел;

- работник имеет значительно большее ощущение свободы. Отпадают проблемы опозданий, освобождения от работы в служебное время для решения личных вопросов и связанной с этим лишней документации. Предлагается начинать работу между 7 и 11 часами, а заканчивать ее между 16 и 20 часами;

- работник не всегда находится в одинаково хорошей моральной и физической форме. В системе эластичного рабочего времени он может сам решать вопрос о перенесении одного часа или двух с данного дня на следующий;

- в условиях умственного труда ликвидируются перерывы в ходе мыслительного процесса, то есть незавершенность работы в момент окончания "служебного времени", так как это время в нужных границах определяет себе сам работник;

- практика показывает, что эластичное рабочее время способствует развитию взаимопомощи;

- во многих случаях эластичное рабочее время облегчает работающим женщинам уход за детьми;

- эластичное рабочее время может уменьшить возникающее в организации скопление работников;

- эластичное рабочее время облегчает использование времени года. Многие люди предпочитают летом начинать работу раньше, чтобы оставшуюся часть дня побыть на свежем воздухе.

Вышеизложенное позволяет сделать вывод о том, что введение эластичного рабочего времени (гибкого графика) в Министерств сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан позволит обеспечить комфортную морально-психологическую рабочую обстановку, мотивирующую работников Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан к повышению эффективности их трудовой деятельности.

Автор считает, что применение на практике вышеизложенных рекомендаций по совершенствованию существующей системы мотивации позволит в некоторой степени нивелировать ее недостатки и окажет стимулирующее воздействие на эффективность трудовой деятельности государственных служащих Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ГОСДУАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН

3.1 Мероприятия, направленные на повышение уровня удовлетворенности государственных служащих

На поведение гражданского служащего в разные периоды его профессиональной карьеры, в том числе с учетом уровня замещаемой должности и заслуг, оказывают воздействие различные мотивы. Тем не менее в число основных мотивов, влияющих на поведение большинства гражданских служащих, входит потребность в комфортных условиях прохождения гражданской службы, включающих организационно-технические и психофизиологические условия.

Организационно-технические условия. В соответствии с пунктом 1 части 1 статьи 14 Федерального закона № 79-ФЗ гражданский служащий имеет право на обеспечение надлежащих организационно-технических условий, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

Надлежащие организационно-технические условия оказывают влияние на работоспособность гражданского служащего и, как следствие, являются одним из факторов повышения эффективности и результативности его профессиональной деятельности.

Определяющим в данных условиях является служебное место гражданского служащего, которое не должно вызывать у него дискомфорт.

В этой связи руководителю государственного органа целесообразно уделять внимание обеспечению гражданских служащих надлежащими организационно-техническими условиями.

Руководителю структурного подразделения рекомендуется организовать рабочее взаимодействие с административно-хозяйственным подразделением государственного органа по вопросам поддержания в рабочем состоянии оборудования, мебели, предоставления необходимых канцелярских

принадлежностей, соблюдения нормативов условий трудовой деятельности (освещенности, вентилирования, отопления), организации мест для приема пищи и отдыха во время предоставляемых перерывов в работе.

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

Питание является необходимой жизненной потребностью и имеет первостепенное значение для сохранения здоровья и, как следствие, повышения работоспособности и интенсивности деятельности гражданских служащих.

Столовая, оборудованные места для приема пищи должны быть востребованы среди гражданских служащих. Качественное питание, отвечающее потребностям гражданских служащих, является составляющей престижа государственного органа как работодателя, проявляющего заботу о гражданских служащих. Анализ посещаемости гражданскими служащими столовой, их удовлетворенности предоставляемыми услугами также должны учитываться при подготовке руководителю государственного органа предложений по созданию благоприятных условий труда.

Важным является обсуждение кадровой службой государственного органа и профсоюзной организацией (в случае ее наличия в государственном органе) с коллективом замечаний и предложений по оформлению интерьера государственного органа в целом в соответствии с требованиями гигиены, санитарии, эстетики.

Психофизиологические условия. Достижение удовлетворенности мотивов гражданского служащего в комфортных условиях прохождения гражданской службы требует создания и поддержания в коллективе комфортных психофизиологических условий.

Психофизиологические условия характеризуются совокупностью взаимоотношений в коллективе и поддержанием руководством и

коллективом благоприятного психоэмоционального состояния гражданского служащего, что способствует его профессиональной самореализации.

Одним из необходимых показателей поддержания в государственном органе психофизиологических условий является реализация положений части 1 статьи 14 и части 1 статьи 52 Федерального закона № 79-ФЗ. Данными положениями Федерального закона № 79-ФЗ установлено, что для повышения мотивации эффективного исполнения гражданскими служащими должностных обязанностей, укрепления стабильности профессионального состава кадров гражданской службы гражданским служащим гарантируется право на отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности служебного времени, предоставлением выходных дней и нерабочих праздничных дней, а также ежегодных оплачиваемых основного и дополнительных отпусков.

Отсутствие отдыха гражданского служащего может неблагоприятно сказаться на реализации задач и функций государственного органа в связи со снижением работоспособности гражданского служащего.

С целью недопущения указанных последствий руководителю государственного органа рекомендуется учитывать, что системные переработки гражданских служащих не являются способом повышения эффективности профессиональной деятельности, а напротив длительное времяпрепровождение на служебном месте за пределами нормальной продолжительности служебного дня ведет к переутомлению, что может негативно сказаться на качестве выполняемых ими задач.

Руководителю структурного подразделения государственного органа необходимо обеспечить условия для эффективного использования гражданским служащим служебного времени, включающие планирование и рациональное распределение должностных обязанностей и служебной нагрузки между подчиненными, не допуская системного привлечения гражданского служащего к выполнению им своих должностных

обязанностей за пределами нормальной продолжительности служебного времени.

Кадровой службе государственного органа важно осуществлять контроль и своевременное информирование руководителя структурного подразделения о недопустимости системных переработок гражданских служащих, необходимости предоставления гражданскому служащему ежегодного отпуска в соответствии с графиком отпусков, утверждаемым представителем нанимателя.

Руководителем государственного органа могут быть инициированы мероприятия, направленные на развитие физической культуры и спорта в коллективе (ежедневные пятиминутные зарядки – «физкультурные паузы», спартакиады). В случае наличия организационно-технических возможностей в государственном органе также могут быть образованы места для занятий спортом.

Для поддержания психофизиологических условий также важным аспектом является создание и поддержание в государственном органе благоприятного психологического климата, характерными чертами которого является открытость, доверие, честность при выстраивании взаимоотношений в коллективе.

Фундаментальной основой для формирования благоприятного психологического климата является отбор кандидатов на замещение должностей гражданской службы, разделяющих ценности государственного органа и обладающих профессиональными и личностными качествами, ориентированными на выстраивание отрытых и честных взаимоотношений в коллективе, исключающих межличностные конфликты.

Для обеспечения соблюдения гражданскими служащими принципов и правил поведения, установленных в соответствии с положениями законодательства Российской Федерации, необходимо сформировать в коллективе такую среду, которая позволит гражданскому служащему

раскрывать свой творческий потенциал, ощущать значимость и сопричастность к решению приоритетных задач.

Руководителю государственного органа, структурного подразделения государственного органа целесообразно выстраивать неформальное взаимодействие с подчиненными и поддерживать дружелюбные, открытые взаимоотношения в коллективе. При этом неформальные взаимоотношения не должны исключать необходимости неукоснительного соблюдения служебной дисциплины, а также признания авторитета служебного положения руководителя государственного органа, структурного подразделения, подкрепляемого личным примером и высокими нравственными качествами указанных лиц.

В приложении № 2 представлены Рекомендации руководителю структурного подразделения государственного органа по формированию комфортных организационно-технических и психофизиологических условий профессиональной деятельности.

На формирование комфортных условий прохождения гражданской службы оказывает влияние публичное выражение признательности за эффективность и результативность профессиональной деятельности гражданского служащего, а также созданные в государственном органе возможности для самореализации гражданского служащего посредством должностного и профессионального роста.

Признание результатов профессиональной деятельности. Приверженность гражданских служащих ценностям профессионализма и компетентности, честности и беспристрастности не может быть обеспечена без создания условий для признания результатов их профессиональной деятельности.

Значимым для нематериальной мотивации гражданских служащих является публичное выражение руководителем государственного органа благодарности за их эффективные результаты профессиональной деятельности.

Руководителю структурного подразделения важно выражать благодарность за результаты профессиональной деятельности подчиненных посредством таких форм благодарности, как слова «спасибо», «молодец». Несмотря на то, что данные формы похвалы являются повседневными и ожидаемыми, они крайне важны для повышения стремления гражданских служащих своей профессиональной деятельностью способствовать эффективному достижению стоящих перед государственным органом целей и задач.

Признание результатов профессиональной деятельности гражданских служащих как лично от руководителя структурного подразделения, государственного органа, так и публично в присутствии коллектива является стимулом для проявления инициативы гражданских служащих.

Для развития среди гражданских служащих инициативности руководителю государственного органа и структурного подразделения рекомендуется позиционировать, что идеи и предложения по улучшению деятельности государственного органа приветствуются в коллективе.

Инициативных гражданских служащих, достигших хороших результатов в деятельности, необходимо поощрять, в том числе для мотивации иных гражданских служащих следовать их примеру.

При этом кадровой службе целесообразно своевременно напоминать руководителям структурных подразделений государственного органа о необходимости поощрения достойных и перспективных гражданских служащих.

В соответствии с положениями статьи 55 Федерального закона № 79-ФЗ по решению руководителя государственного органа к гражданским служащим могут быть применены такие виды поощрения и награждения, как объявление благодарности, награждение почетной грамотой государственного органа, вручение ценного подарка, иные виды поощрения и награждения государственного органа.

Конкретный перечень видов поощрений и награждений, а также порядок их применения устанавливаются на локальном уровне нормативными правовыми актами государственного органа.

Указанный перечень может быть определен исходя из следующих критериев:

- профессиональные направления деятельности государственного органа (например, нагрудные знаки «Лучший инспектор труда», «Лучший наставник в социальной сфере», «Почетный работник судебной системы»);

- продолжительность замещения гражданским служащим должности гражданской службы (10, 15, 20 лет гражданской службы);

- знаменательные для государственного органа даты, например, с момента образования государственного органа (памятная медаль «90 лет Госсанэпидслужбе России»);

- юбилейные даты гражданских служащих (50, 65 со дня рождения);

- примерное исполнение должностных обязанностей (например, знак отличия «За службу закону»);

- продвижение новых проектов, направленных на развитие гражданской службы (например, «Лучший в проектной деятельности»).

Многообразие видов поощрений и награждений позволяет государственному органу наиболее широко использовать данный инструмент мотивации применительно как к молодежи, так и к гражданским служащим с большим опытом гражданской службы, обеспечивая осознание разными профессиональными группами коллектива своей востребованности и благодарности руководства государственного органа за их профессиональные достижения.

Основными мероприятиями по признанию результатов профессиональной деятельности, учитывающими многообразие мотивов гражданских служащих, могут являться:

- награждение гражданских служащих, показавших наилучшие результаты, благодарностями, почетными грамотами, ведомственными знаками отличия;
- выдача ценных подарков и сувениров (с символикой государственного органа), профессиональной литературы гражданским служащим, показавшим наилучшие результаты;
- предоставление гражданскому служащему возможностей для внедрения инициатив по улучшению качества работы государственного органа;
- занесение фотопортретов гражданских служащих, достигших эффективных результатов в профессиональной деятельности, на доску почета и/или в книгу почета, размещенных в здании государственного органа, на внутреннем портале, официальном сайте государственного органа;
- предоставление преимущества наиболее эффективным гражданским служащим в ходе учета их пожеланий при составлении графика отпусков;
- проведение торжественных мероприятий, включающих, в том числе публичную похвалу гражданских служащих, успешно выполняющих свои задачи, и создание условий для их общения с руководящим составом государственного органа.

Должностной рост гражданского служащего

Должностной рост – один из существенных мотивов деятельности гражданских служащих.

В этой связи продвижение по службе является значительным достижением для гражданских служащих, свидетельствующим о высокой оценке их заслуг и предполагающим расширение полномочий, рост ответственности, увеличение денежного содержания.

Для определения перспектив должностного роста гражданских служащих руководителю структурного подразделения государственного органа целесообразно ежегодно проводить оценку результатов их профессиональной деятельности.

Для осуществления данной оценки рекомендуем руководствоваться подходами, изложенными в Методике всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего или иных методиках оценки профессиональной деятельности гражданских служащих.

Результаты оценки профессиональной деятельности гражданского служащего послужат основой для принятия обоснованных решений в части целесообразности назначения гражданского служащего на должность гражданской службы в порядке должностного роста, включения гражданского служащего в кадровый резерв государственного органа, резервы управленческих кадров, присвоения гражданскому служащему классного чина, а также его профессионального развития, что создает условия для эффективного управления кадровым составом государственного органа.

Профессиональное развитие гражданского служащего

С целью поддержания и повышения гражданскими служащими уровня квалификации, необходимого для надлежащего исполнения должностных обязанностей, а также развития их кадрового потенциала в иных сферах профессиональной деятельности кадровой службе государственного органа рекомендуется обеспечивать своевременное получение гражданскими служащими дополнительного профессионального образования, в том числе на основании государственных образовательных сертификатов на дополнительное профессиональное образование, а также ежегодное проведение:

- семинаров, тренингов, мастер-классов, иных мероприятий, включая внутреннее обучение, направленное на оперативное ознакомление гражданских служащих с текущими изменениями законодательства или получение умений, необходимых для решения практических задач, поставленных перед государственным органом;

• конференций, круглых столов, служебных стажировок, иных мероприятий, организуемых посредством внутриведомственного и межведомственного взаимодействия и направленных на изучение передового опыта, технологий государственного управления, обмен опытом.

Самообразование гражданских служащих может быть обеспечено посредством формирования базы учебно-методических материалов по вопросам, отражающим специфику деятельности соответствующего государственного органа, в том числе размещенной в едином специализированном информационном ресурсе, созданном на базе федеральной государственной информационной системы в области государственной службы, или иных информационных системах.

Повышение сложности и ответственности выполняемых гражданским служащим задач

Расширение возможностей самореализации гражданских служащих, в том числе молодежи, предполагает создание руководителем структурного подразделения условий, позволяющих гражданскому служащему вне зависимости от уровня замещаемой должности развиваться как личности и профессионалу.

Повышение сложности и, как следствие, ответственности выполняемых в ходе профессиональной деятельности задач в рамках установленных должностным регламентом обязанностей является основой для максимальной самореализации гражданских служащих.

При этом гражданские служащие должны осознавать, что повышение сложности и ответственности выполняемых задач дает им возможность развиваться, раскрывая перспективы профессионального роста.

Рекомендуемыми мероприятиями, направленными на расширение возможностей для самореализации гражданских служащих, являются:

• включение гражданских служащих в состав экспертных советов;

• направление гражданских служащих для участия в представительских, торжественных и официальных мероприятиях;

- направление гражданских служащих в служебные командировки для выступления, обсуждения позиции государственного органа;
- создание условий для включения в кадровый резерв государственного органа по соответствующей группе должностей, а также резервы управленческих кадров;
- предоставление возможности участия гражданских служащих в различных мероприятиях, встречах, переговорах, общественно значимых проектах;
- предоставление возможности обеспечивать организацию деятельности сотрудников и нести ответственность за действия коллектива в ходе выполнения коллективных задач.

Отдельно стоит выделить мероприятия, применяемые к молодым специалистам, впервые поступившим на гражданскую службу, к которым относятся:

- создание условий для включения гражданских служащих в кадровый резерв государственного органа, а также в молодежный кадровый резерв;
- включение гражданских служащих в состав молодежных советов, комиссий и рабочих групп;
- включение гражданских служащих в перечень лиц, оказывающих помощь молодым гражданским служащим в их профессиональном становлении и адаптации в коллективе (наставничество);
- предоставление возможности самореализации и воплощения идей гражданских служащих;
- направление гражданских служащих на обучение и стажировки ;
- предоставление возможности гражданским служащим младшей и старшей групп должностей, показавшим лучшие результаты профессиональной деятельности, пообщаться с руководителем государственного органа, в том числе в рамках проведения торжественных мероприятий;

3.2 Методика нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан

Основой для формирования системы нематериальной мотивации гражданских служащих в государственном органе являются положения пункта 6 части 2 статьи 60 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее – Федеральный закон № 79-ФЗ), которые к числу приоритетных направлений формирования кадрового состава гражданской службы относят применение современных кадровых технологий при поступлении на гражданскую службу и ее прохождении.

Мероприятия по мотивации гражданских служащих реализуются в качестве кадровых технологий, способствующих достижению следующих целей:

- получение позитивных результатов в деятельности государственного органа;

- обеспечение непрерывной качественной работы подразделений государственного органа за счет эффективной и результативной профессиональной деятельности гражданских служащих;

- повышение приверженности гражданских служащих ценностям, разделяемым в государственном органе;

- привлечение и удержание профессиональных кадров;

- повышение действенности влияния на гражданских служащих поощрений и награждений;

- повышение привлекательности государственного органа на рынке труда;

- повышение удовлетворенности гражданских служащих профессиональной деятельностью, коллективом, государственным органом как работодателем.

Система нематериальной мотивации, формируемая в государственном органе, является средством развития его профессиональной культуры.

Влияние мероприятий по нематериальной мотивации, проводимых в государственном органе, на мотивы гражданских служащих, позволяющее поддерживать у них ценности, приверженность которым призвана обеспечить эффективную реализацию задач и функций государственного органа, отображено на рисунке 4.

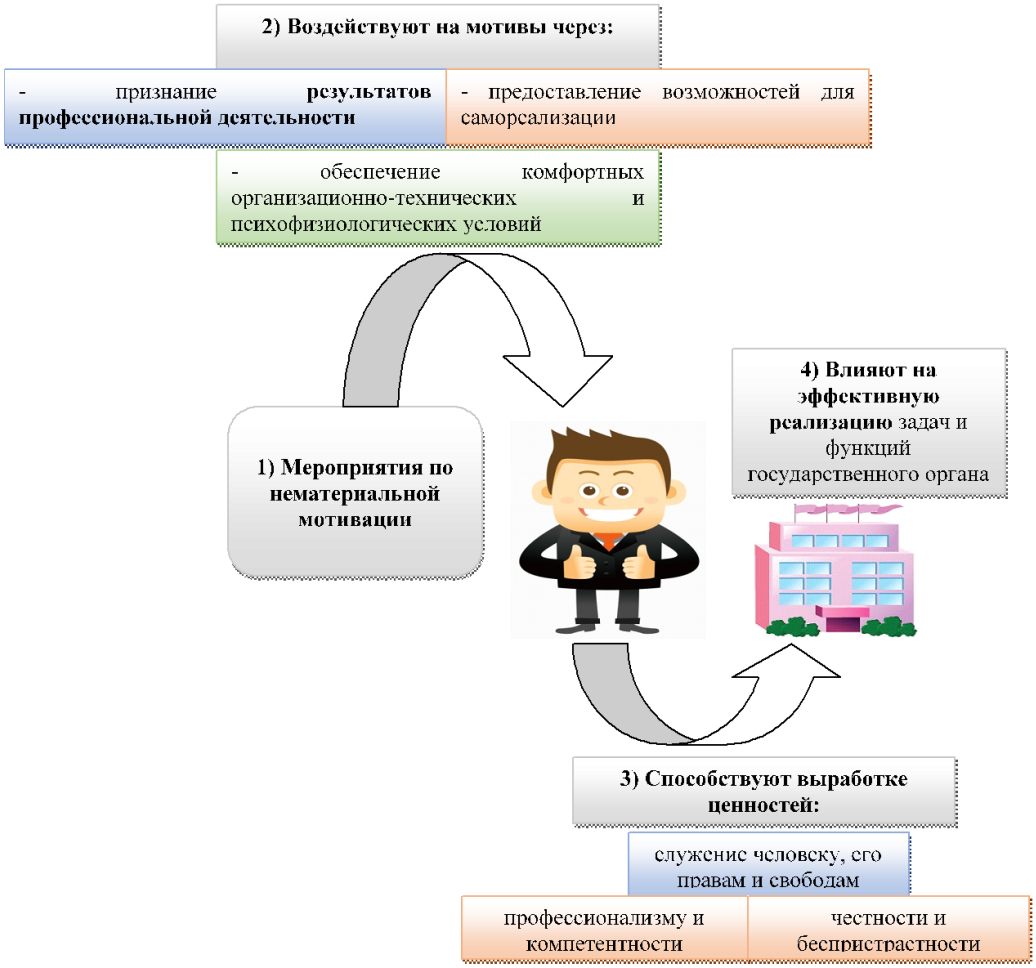

Рис. 4 – Влияние мероприятий по нематериальной мотивации на мотивы гражданских служащих

В соответствии со статьей 2 Конституции Российской Федерации человек, его права и свободы являются высшей ценностью. Признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина Российской Федерации – обязанность государства. Данная обязанность согласно статье 18 Конституции Российской Федерации определяет смысл, содержание и применение положений законодательства Российской

Федерации, деятельность законодательной, исполнительной власти и обеспечивается правосудием.

Высшая ценность предопределяет следующие основные ценности, которые должны быть присущи каждому гражданскому служащему:

1) профессионализм и компетентность;

2) честность и беспристрастность.

В обобщенном виде данные ценности отражают положения статей 4 и 18 Федерального закона № 79-ФЗ, Указа Президента Российской Федерации от 12 августа 2002 г. № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» и являются ориентирами при определении без изменения их общего смысла ценностей государственного органа с учетом специфики реализуемых им задач и функций.

Приверженность гражданского служащего указанным ценностям поддерживается при условии удовлетворения его мотивов в ходе осуществления профессиональной деятельности.

Для определения мероприятий по удовлетворению мотивов гражданских служащих в приложении № 1 представлена рекомендуемая анкета оценки гражданскими служащими уровня развития профессиональной культуры государственного органа. Смещение акцента на профессиональную культуру государственного органа предусмотрено для исключения искажений, способных возникнуть в случае избыточного привлечения внимания гражданских служащих к целям анкетирования.

Внедрение в государственном органе системы мотивации предполагает утверждение руководителем государственного органа плана мероприятий по нематериальной мотивации (далее – план), реализуемых кадровой службой государственного органа совместно с руководителями структурных подразделений государственного органа.

Для создания эффективной системы нематериальной мотивации гражданских служащих кадровой службе государственного органа не реже

одного раза в два года рекомендуется проводить мониторинг действующей в государственном органе системы мотивации кадров.

Текучесть кадров, а также численность кандидатов на одну вакантную должность гражданской службы зависит в определенной степени от действенности системы нематериальной мотивации.

Рекомендуемые формулы расчета текучести кадров и иных показателей, отражающих динамику изменения кадрового состава государственного органа, представлены в приложении № 3.

Одновременно рекомендуемым инструментом для мониторинга действующей в государственном органе системы мотивации кадров является опрос гражданских служащих.

Проведение кадровой службой государственного органа системного опроса гражданских служащих о результатах осуществления мероприятий по нематериальной мотивации позволит повысить вовлеченность гражданских служащих в реализацию целей и задач государственного органа.

Взаимодействие кадровой службы с гражданским служащим посредством опроса способствует повышению уровня доверия гражданского служащего к руководителю государственного органа и осознанию значимости своего индивидуального вклада.

Вместе с тем данное исследование также необходимо проводить в случаях, если наблюдаются:

- высокие показатели «текучести» кадров;

- низкая результативность работы отдельных гражданских служащих;

- низкая мотивация профессиональной деятельности отдельных гражданских служащих.

Результаты опроса, с одной стороны, являются основой для формирования (корректировки) руководителем мероприятий по нематериальной мотивации, включенных в план, с другой стороны, для осознания гражданскими служащими приоритетов деятельности государственного органа, его ценностей, принципов и правил поведения.

В приложении № 4 представлен образец опросника по оценке удовлетворенности гражданских служащих мероприятиями по нематериальной мотивации, проводимыми в государственном органе.

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.

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.

Основой для определения мотивов профессиональной деятельности гражданских служащих могут служить психодиагностические методики, получившие большое распространение в психологии в части определения ценностных ориентаций личности (например, двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, ценностно-ориентированная система методик Е.Б. Фанталовой, методика «Ценностные ориентации» М. Рокича, типологическая модель мотивации В.И. Герчикова, методика изучения мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартина, теория «Мотивация общественного служения» Дж. Перри и иные).

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.

Рекомендуемая форма мотивационной карты гражданских служащих государственного органа представлена в приложении № 5.

Типовая карьерная траектория гражданского служащего представляет собой спланированную во времени последовательность перемещения гражданского служащего по должностям гражданской службы при условии

безупречного исполнения им должностных обязанностей и поддержания высокого уровня квалификации.

При формировании типовой карьерной траектории гражданского служащего учитывается наличие/отсутствие возможности для:

- карьерных перемещений по различным должностям в государственном органе, территориальных органах, а также подведомственных организациях;

- учета специфики деятельности государственного органа, областей и видов профессиональной деятельности гражданских служащих.

Планирование замещения гражданским служащим очередной должности гражданской службы рекомендуется осуществлять на ближайшие 15 лет с момента назначения на должность, предусмотрев ежегодные мероприятия по нематериальной мотивации.

Указанная в типовой карьерной траектории иерархия должностей гражданской службы должна создавать благоприятные условия для реализации карьерного потенциала гражданского служащего.

Типовая карьерная траектория является ориентиром для кадрового планирования в государственном органе, в частности, проведения конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы, включения в кадровый резерв государственного органа по соответствующей группе должностей, резерв управленческих кадров, а также сокращения должностей гражданской службы.

Структура типовой карьерной траектории гражданского служащего может содержать рекомендуемые для присвоения классные чины гражданской службы в соответствии с замещаемой должностью гражданской службы, а также мероприятия по профессиональному развитию.

С целью повышения осведомленности граждан о перспективах должностного роста в государственном органе указанная траектория должна быть опубликована на официальном сайте.

При назначении на должность гражданской службы кадровой службе государственного органа также необходимо ознакомить гражданского служащего с типовой карьерной траекторией.

Вместе с тем кадровой службе государственного органа целесообразно проводить анализ длительности нахождения гражданского служащего в одной должности гражданской службы, причины отсутствия повышения, а также возможности замещения должности более высокого уровня, предусматривающей соответствие установленным для ее замещения квалификационным требованиям.

Для принятия решения о необходимости очередного повышения гражданского служащего в должности гражданской службы, предусмотренной типовой карьерной траекторией, руководителю структурного подразделения государственного органа рекомендуется ежегодно проводить оценку результатов его профессиональной деятельности.

В приложении № 6 представлен образец типовой карьерной траектории гражданского служащего.

Формирование индивидуальных планов должностного роста гражданского служащего.

Индивидуальный план должностного роста гражданского служащего включает описание целей гражданского служащего относительно служебно-профессионального развития на длительный срок, а также рекомендуемые меры, которые должны быть осуществлены для достижения этих целей.

Представленный инструмент, способствующий определению мероприятий по нематериальной мотивации, по сравнению с вышеперечисленными инструментами является наиболее трудозатратным, что указывает на целесообразность его применения только в случае наличия у государственного органа необходимых трудовых ресурсов и организационных возможностей.

Для разработки индивидуального плана должностного роста необходимо определить посредством собеседования с гражданским служащим его профессиональные интересы и цели, то есть должность, которую он хотел бы занять (либо иные цели), а также методы их реализации. При этом непосредственным руководителем сопоставляются возможности гражданского служащего и его требования к интересующим должностям, определяется, является ли данный план должностного роста реалистичным и соответствующим целям и задачам государственного органа.

Наибольший эффект использования индивидуальных планов должностного роста может быть достигнут в отношении гражданских служащих, впервые принятых на гражданскую службу и проходящих испытание.

Разработка индивидуального плана должностного роста гражданского служащего осуществляется по инициативе гражданского служащего, его непосредственного руководителя либо кадровой службы государственного органа.

Индивидуальный план должностного роста корректируется в сроки, определяемые государственным органом. Досрочная корректировка индивидуального плана должностного роста возможна по заявке гражданского служащего, согласованной с непосредственным руководителем, а также по инициативе кадровой службы государственного органа. Индивидуальный план должностного роста также необходимо досрочно скорректировать в случае включения гражданского служащего в кадровый резерв либо при назначении на иную/вышестоящую должность при иных обстоятельствах.

Индивидуальный план должностного роста гражданского служащего включает в себя:

- общие сведения о гражданском служащем;
- возможную схему продвижения гражданского служащего по должностям гражданской службы;

• рекомендуемые направления профессионального развития, необходимого для достижения целевой (планируемой) должности гражданской службы.

Общие сведения о гражданском служащем содержат следующие данные: фамилия, имя, отчество, дата рождения, наименование должности и структурного подразделения государственного органа, группы замещаемой должности, сведения о дополнительном профессиональном образовании, период, на который утверждается индивидуальный план должностного роста, иные сведения.

В целях совершенствования (приобретения) знаний и развития умений, необходимых для замещения должности гражданской службы, в индивидуальный план должностного роста включаются мероприятия по профессиональному развитию гражданского служащего.

Данные мероприятия планируются с участием гражданского служащего на долгосрочную перспективу и поддерживаются в актуальном состоянии.

Кадровая служба государственного органа осуществляет мониторинг реализации индивидуального плана должностного роста гражданского служащего и формирует предложения по его корректировке, необходимые для согласования с непосредственным руководителем гражданского служащего.

Рекомендуемая формы индивидуального плана должностного роста, а также индивидуального плана профессионального развития гражданского служащего представлены в приложении № 7.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Эффективность государственного регулирования в значительной степени зависит от стабильности функционирования государственных институтов. Достижения в деятельности государственных органов являются прямым следствием результатов интеллектуального труда государственных гражданских служащих (далее – гражданские служащие), в связи с чем формирование профессионального кадрового состава входит в число первоочередных задач совершенствования государственного управления.

Сохранение в государственном органе высокопрофессиональных кадров требует внедрения технологий, стимулирующих гражданских служащих к долгосрочной деятельности, ориентированной на достижение конкретных результатов.

В числе важных ценностных ориентиров, на которые должны быть нацелены гражданские служащие, следует рассматривать профессионализм и компетентность, честность и беспристрастность.

Мотивация гражданских служащих является элементом системы управления кадрами государственного органа («единого кадрового цикла») наряду с такими элементами, как отбор, профессиональное развитие, оценка кадров, профессиональная культура и противодействие коррупции.

В предложенной методике нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан содержится общее описание системы нематериальной мотивации гражданских служащих, предлагаемой к внедрению в государственном органе на основе положений законодательства о государственной гражданской службе Российской Федерации и с использованием раскрываемых в предложенной методике мероприятий

нефинансового характера по повышению мотивации гражданских служащих, реализуемых в качестве кадровых технологий.

Учитывая то, что на мотивацию гражданских служащих оказывают влияние множество факторов, связанных с прохождением гражданской службы, Методика ориентирована на ее использование руководителями и кадровыми службами государственных органов, а также непосредственным руководителем гражданского служащего.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27 июля 2004г. № 79-ФЗ

2. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 N 25-ФЗ

3. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2015. - 192 с.

4. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.

5. Бабынина Л.С. Формы стимулирования персонала / Л.С. Бабынина // Справочник по управлению персоналом.- 2015. - № 8. – С. 10.

6. Базаров Т. Ю. Управление персоналом/Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ, 2015. - 352 с.

7. Базаров Т. Ю.Управление персоналом/Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. – М.: ИНФРА - М, 2016. - 417 с.

8. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 180 с.

9. Беккер Й. Менеджмент процессов/под ред. Й. Беккер, Л.Вилковой, В. Таратухина, М. Кугелер, М. Роземанн. – 2015. – С. 214.

10. Беляцкий Н. П. Менеджмент персонала/Н.П. Беляцкий. – Минск, 2015. - 512 с.

11. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 237 с.

12. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2016. - 176 с.

13. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.

14. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 282 с.

15. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.

16. Долгиев М.М. К вопросу об идентификации труда государственных гражданских служащих // Социальная политика и социальное партнерство.- 2015.- № 6.- 35 с.

17. Жукова А. С. Факторы трудовой активности персонала организации/ А.С, Жукова//Сборник 16-ой Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления». - ГУУ.- М., 2016.- С. 31-35.

18. Зайцев Г. М. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент/Г. Зайцев, Ф. Файбушевич. – СПб.: ПИТЕР, 2015. – 248 с.

19.Ильин Е. П. Мотивация и мотивы/Е. П. Ильин. – С-Пб.: Питер, 2015. – 512 с.

20. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.

21. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 238 с.

22. Клищ Н. Н. Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих/ под ред. Н. Н. Клищ. - М, 2014. – 301 с.

23. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом/Е.И. Комаров // Управление персоналом. – 2015. - №1. – С. 15.

24. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.

25. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - М.: Дашков и К, 2015. - 344 с.

26. Методика определения типологии мотивации труда (по А. Я. Кибанову) // Потемкин В.К. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие/Под ред. чл-кор. РАЕН В.К.Потемкина. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2014. - С. 92.

27. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.

28.Мурашов М. Нематериальная мотивация персонала. Как заставить сотрудников поверить в себя?/ М. Мурашов//Кадровый менеджмент.- 2015.- №2 .- С. 3.

29. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 с.

30. Оксинойд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинойд. - М.: Проспект, 2015. - 64 с.

31. Патрахина Т.Н. Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления/Т.Н, Патрахина//Молодой ученый. – 2015. - № 7. – С. 461.

32. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 570 с.

33. Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности: учеб. Пособие для студентов ВУЗов/Н.С. Пряжников. – М.: Академия, 2015. – 368 с.

34. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации/В.П. Пугачев. – М.: ИНФРА–М, 2016.- 412 с.

35. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь/Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 2-е изд., спр. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 479 с.

36. Самошкина Н. В. Стимулирование персонала как проблема/Н.В. Самошкина//Управление персоналом. - 2015. - № 7.- 251 с.

37. Семёнов, А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) / А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. - М.: КноРус, 2015. - 432 с.

38. Соломандина Т.О. Управление мотивацией персонала (в таблицах схемах, тестах, кейсах). – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2016. – 128 с.

39. Официальный сайт Исполнительного комитета города Лаишево Лаишевского района Республики Татарстан. Режим доступа: http://laishevo.tatarstan.ru/rus/glaishevo.htm (дата обращения: 14.01.2019)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Рекомендуемая анкета оценки государственными гражданскими служащими уровня развития
профессиональной культуры государственного органа

Уважаемый государственный гражданский служащий!

Перед Вами анкета, которая направлена на выявление Вашего мнения об уровне развития профессиональной культуры государственного органа. Анкетирование является анонимным. Сопоставление Ваших ответов с мнениями других государственных гражданских служащих позволит определить рекомендуемые мероприятия по нематериальной мотивации в государственном органе.

Отвечая на вопросы, постарайтесь быть предельно внимательными. В анкете представлены вопросы, предполагающие выбор одного варианта ответа.

Заранее благодарим Вас за участие!

ВОПРОСЫ	**ОТВЕТЫ**	**ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТ (не отображается в анкет**	
1	2	3	4
оценка осведомленности о миссии, ценностях енного органа, доступности источников получения ии	ВАРИАНТ ОТВЕТА	**БАЛЛЫ ЗА ОТВЕТ**	**РЕЗУЛ**
ссия государственного органа - это:	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)	(количество баллов, присваиваемых за ответ на вопрос)	(столбе столбе
венный орган осуществляет координацию и контроль сти находящихся в его ведении служб/агентств		0	
ие высокого качества оказания услуг в области своей сти		0	
тся миссия государственного органа, утвержденная елем государственного органа		1	
ности государственного органа - это:	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
тавление о ценностях государственного органа		0	
оведения вне профессиональной деятельности		0	
тся ценности государственного органа (утвержденные		1	

елем государственного органа)			
ссия/ценности государственного органа Вам знакомы из ого источника?			
а кадровая служба		1	
с миссией/ценностями коллега		0	
тавление о миссии/ценностях государственного органа		0	
можно ознакомиться с принципами и правилами едения государственного гражданского служащего?	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
на сайте государственного органа		0	
в Кодекс этики и служебного поведения государственных их служащих (иные инструктивные документы енного органа)		1	
руководителя		0	
л по 1 блоку *(сумма значений в столбце 4 по вопросам 1-4)*		максимальное значение 4	
определение текущего типа профессиональной культуры енного органа	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)	коэффициент (балл за ответ)	
да Вас спросят, что такое государственный орган, Вы жете: это -			
емья		1	
ый механизм – «часы»		2	
самоорганизованный механизм, где каждый знает свое дело		3	
рофессионалов		4	
оманда, готовая решать любые сложные задачи		5	
вающаяся команда инициативных, ответственных налов		6	
каким из утверждений Вы согласны в наибольшей лени:	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
, как для большинства государственных гражданских государственный орган – вторая семья		1	

о действовать, если есть поручение руководства и отвечаю вой участок работы		2	
действовать в рамках своих должностных обязанностей		3	
аю добиться результата, необходимого для всего енного органа		4	
ю себя равноправным членом команды государственного		5	
предлагаю, что необходимо совершенствовать в работе разделения (или государственного органа в целом)		6	
одолжите фразу: «Я прихожу на свою работу, чтобы …»	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
ь все, что важно/требуется в данный момент для коллектива		1	
ь поручения руководителя		2	
ть свои запланированные дела		3	
е от меня зависящее, чтобы добиться результата в срок		4	
ее от меня зависящее, чтобы добиться результата по общей рый будет поддержан всем коллективом		5	
се от меня зависящее для того, чтобы реализовать задачи енного органа по соблюдению прав и законных интересов организаций		6	
ном понимании «уважительно и терпеливо относиться одям/представителю нанимателя – это…»	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
го государственного гражданского служащего		1	
ть государственного гражданского служащего		2	
правило государственного гражданского служащего		3	
нность государственного гражданского служащего		4	
ной профессиональной деятельности		5	

ление к жизни		6	
Главное для государственного гражданского жащего - это:	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
ие правилам/традициям государственного органа		1	
ь все поставленные руководителем задачи в срок		2	
ь все в рамках законодательства Российской Федерации		3	
ь нести персональную ответственность за результат		4	
имание с коллегами для качественного выполнения общей екта		5	
профилактических мер для достижения наилучшего для граждан		6	
вопрос: «Почему Вы так делаете… Так сделали?», как вило, Вы отвечаете:	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
ринято		1	
о так сказал/решил руководитель		2	
о у нас такие правила/регламенты/процедуры		3	
о так необходимо было для результата		4	
о так договорились/решили на совещании		5	
то это поможет в достижении долгосрочных целей енного органа		6	
и достижения миссии, долгосрочных целей и задач ударственного органа я готов(а)	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
ать личным временем ради общего дела		1	
ь указания руководителя		2	
рамках своих должностных обязанностей		3	

повышать свой профессионализм		4	
их прямых обязанностей участвовать в новых проектах по изменений		5	
новые идеи и решения для лучшего достижения целей и		6	
государственном органе для организации работы в ьшей мере преобладают:	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
ие и помощь в лучшем выполнении задачи		1	
нтроль исполнения		2	
амках процедур, регламентов, правил		3	
ка и анализ проблем, рабочие группы по текущим задачам		4	
, мозговой штурм		5	
еские сессии, рабочие группы по долгосрочным проектам		6	
осударственном органе отношение к государственным жданским служащим строится как:	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
тельное, теплое общение		1	
деловое взаимодействие		2	
ивное, предсказуемое		3	
тники придерживаются этических правил поведения и а государственной гражданской службе и вне ее		4	
ное и справедливое отношение к индивидуальности		5	
а развития профессионального уровня, профессиональных ных качеств		6	
балл по 2 блоку *(среднее арифметическое значение ов ответов на вопросы 5-13)*		максимальное значение 6	
енка вовлеченности	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		

участвовал в рабочих группах, совещаниях, мозговых урмах, фокус-группах по вопросам моей фессиональной деятельности			
ий год не участвовал		1	
л за последний год не более 3-х раз		2	
л за последний год более 4-х и более раз		3	
регулярно один раз в месяц		4	
регулярно один раз в неделю		5	
чаще, чем один раз в неделю		6	
государственном органе создана атмосфера открытого дения и оперативного обмена нужной информаций			
нформацию нахожу/получаю в течение 2-		1	
нформацию нахожу/получаю в течение 3-5		2	
нформацию нахожу/получаю в течение 2-3		3	
нформацию нахожу/получаю в течение рабочего дня		4	
нформацию нахожу/получаю в течение часа		5	
нформацию нахожу/получаю онлайн		6	
балл по 3 блоку *(среднее арифметическое значение ов ответов на вопросы 14-15)*		максимальное значение 6	
овлетворенность	выберите один из вариантов - наиболее значимый для Вас (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
оводитель предоставляет Вам обратную связь по гам Вашей работы за период			
ли очень редко		1	
ии		2	
ериод аттестации/оценки		3	
ю		4	
выполнения работы/проекта		5	
е (определении) размера премии или ее выплате		6	
оводитель говорит «спасибо», поощряет Вас:			
		1	
енное выполнение своих должностных обязанностей		2	
ную работу		3	

коллеге/наставничество		4	
тиву		5	
тку новой идеи/проекта		6	
ас есть возможность повысить свою квалификацию			
года		1	
		2	
, через актуальные внутренние программы обучения енного органа		3	
нно		4	
ельно		5	
о наставника		6	
нему я посоветую друзьям поступить на ударственную гражданскую службу в государственный ан?			
еская атмосфера		1	
идер		2	
вила и требования		3	
оманда		4	
вое вознаграждение за эффективный результат		5	
вная долгосрочная работа на благо людей		6	
алл по 4 блоку *(среднее арифметическое значение ов ответов на вопросы 16-19)*		максимальное значение 6	
результат *(сумма результатов по блокам 1-4)*		максимальное значение 22 минимальное значение 3	

Анкета заполняется не менее, чем 30% государственных гражданских служащих в государственном органе.

Результирующее значение рассчитывается как среднее арифметическое ответов всех опрошенных.

Значение итогового результата характеризует уровень развития профессиональной культуры государственного органа:

$\overline{P} < 6$	неэффективность
$6 \leq \overline{P} \leq 12$	низкая эффективность
$12 < \overline{P} \leq 18$	средняя эффективность
$\overline{P} > 18$	высокая эффективность

ПОРЯДОК АНАЛИЗА РЕЗУЛЬТАТОВ АНКЕТИРОВАНИЯ

По блоку 1 – результат в столбце 4 считается как **сумма** результатов ответов на вопросы 1-4, рассчитанных как произведение значения выбранного ответа в столбце 2 на соответствующий балл в столбце 3:

$$\mathbf{P_1=\sum B_{1i} \times Б_{1i}}$$

По блокам 2-4 – результат в столбце 4 считается как **среднее арифметическое** результатов ответов на вопросы соответствующего блока, рассчитанных как произведение значения выбранного ответа в столбце 2 на соответствующий балл в столбце 3:

$$\mathbf{P_{2\text{-}4}=(\sum B_{2\text{-}4i} \times Б_{2\text{-}4i})/N}$$ где **n – количество вопросов в блоке**

по блоку 2 – среднее арифметическое результатов ответов на вопросы 5-13

$$\mathbf{P_2=(\sum B_{2i} \times Б_{2i})/9}$$

по блоку 3 – среднее арифметическое результатов ответов на вопросы 14-15

$$\mathbf{P_3=(\sum B_{3i} \times Б_{3i})/2}$$

по блоку 4 – среднее арифметическое результатов ответов на вопросы 16-19

$$\mathbf{P_4=(\sum B_{4i} \times Б_{4i})/4}$$

Итоговый результат по каждой анкете **P** - рассчитывается как **сумма** результатов ответов на вопросы по каждому блоку в столбце 4:

$$\mathbf{P=P_1+P_2+P_3+P_4}$$

Результирующее значение по всему государственному органу $\overline{P}$ рассчитывается как среднее арифметическое ответов всех опрошенных:

$$\overline{P}=\sum \mathbf{P}$$

Для определения уровня развития профессиональной культуры государственного органа используются следующие интервалы значений:

Уровень зрелости	Блок 1	Блок 2	Блок 3	Блок 4	Итоговый результат
неэффективность	< 1	<1,5	<1,5	<1,5	$\overline{P} < 6$
низкая эффективность	≤ 2	≤ 3	≤ 3	≤ 3	$6 \leq \overline{P} \leq 12$
средняя эффективность	≤ 3	≤ 4,5	≤ 4,5	≤ 4,5	$12 < \overline{P} \leq 1$
высокая эффективность	> 3	> 4,5	> 4,5	> 4,5	$\overline{P} > 18$

Для анализа можно использовать сводную таблицу результатов анкетирования, с помощью которой можно оценить не только общий уровень развития, но и уровни развития профессиональной культуры по каждому блоку:

Код анкеты*	Результат по блоку 1 – P_1	Результат по блоку 2 – P_2	Результат по блоку 3 – P_3	Результат по блоку 4 – P_4	Итоговый результат - P
Анкета 01					
Анкета 02					
…					

Анкета 0L					
	$\overline{P}_1 = \ldots$	$\overline{P}_2 = \ldots$	$\overline{P}_3 = \ldots$	$\overline{P}_4 = \ldots$	$\overline{P} = \ldots$

* Рекомендуется проводить анкетирование анонимно, с присвоением каждой анкете условного кода, без привязки к личности конкретного участника опроса.

Пример заполнения и расчета

ВОПРОСЫ	ОТВЕТЫ	ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТ (не отображается в анкете	
1	2	3	4
оценка осведомленности о миссии, ценностях венного органа, доступности источников я информации	**ВАРИАНТ ОТВЕТА B_i**	**БАЛЛЫ ЗА ОТВЕТ $Б_i$**	**РЕЗУЛЬ P_i**
иссия государственного органа - это:	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)	(количество баллов, присваиваемых за ответ на вопрос)	(столбец столбец
твенный орган осуществляет координацию и деятельности находящихся в его ведении нтств		0	
ние высокого качества оказания услуг в области тельности	1	0	0
тся миссия государственного органа, енная руководителем государственного органа		1	
енности государственного органа - это:	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
ставление о ценностях государственного органа		0	
поведения вне профессиональной деятельности		0	
отся ценности государственного органа денные руководителем государственного органа)	1	1	1
иссия/ценности государственного органа Вам акомы из какого источника?			
ла кадровая служба		1	
л с миссией/ценностями коллега	1	0	0
дставление о миссии/ценностях государственного		0	
е можно познакомиться с принципами и авилами поведения государственного ажданского служащего?	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
ы на сайте государственного органа		0	
ы в Кодекс этики и служебного поведения венных гражданских служащих (иные ивные документы государственного органа)	1	1	1
у руководителя		0	
алл по 1 блоку – P_1 *(сумма значений в столбце 4 по 1-4)*		максимальное значение 4	2
определение текущего типа профессиональной государственного органа	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)	коэффициент (балл за ответ)	(столбец столбец

огда Вас спросят, что такое государственный ган, Вы скажете: это -			
семья		1	
ный механизм – «часы»	1	2	2
самоорганизованный механизм, где каждый знает		3	
профессионалов		4	
команда, готовая решать любые сложные задачи		5	
ивающаяся команда инициативных, нных профессионалов		6	
каким из утверждений Вы согласны в ибольшей степени:	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
ня, как для большинства государственных ких служащих государственный орган – вторая		1	
ю действовать, если есть поручение руководства и олько за свой участок работы		2	
аю действовать в рамках своих должностных стей		3	
ю добиться результата, необходимого для всего венного органа	1	4	4
твую себя равноправным членом команды венного органа		5	
предлагаю, что необходимо совершенствовать в его подразделения (или государственного органа		6	
родолжите фразу: «Я прихожу на свою работу, обы …»	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
ть все, что важно/требуется в данный момент для ва	1	1	1
ть поручения руководителя		2	
ать свои запланированные дела		3	
все от меня зависящее, чтобы добиться результата		4	

все от меня зависящее, чтобы добиться результата ей цели, который будет поддержан всем вом		5	
се от меня зависящее для того, чтобы реализовать осударственного органа по соблюдению прав и интересов граждан и организаций		6	
моем понимании «уважительно и терпеливо носиться к людям/представителю нанимателя то…»	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
ого государственного гражданского служащего		1	
сть государственного гражданского служащего		2	
е правило государственного гражданского го	1	3	3
енность государственного гражданского го		4	
моей профессиональной деятельности		5	
шение к жизни		6	
авное для государственного гражданского ужащего - это:	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
ие правилам/традициям государственного органа		1	
ть все поставленные руководителем задачи в срок		2	
ть все в рамках законодательства Российской и		3	
ть нести персональную ответственность за		4	
нимание с коллегами для качественного ия общей задачи/проекта		5	
профилактических мер для достижения его результата для граждан	1	6	6
вопрос: «Почему Вы так делаете… Так елали?», как правило, Вы отвечаете:	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
принято		1	
то так сказал/решил руководитель	1	2	2
то у нас такие правила/регламенты/процедуры		3	

то так необходимо было для результата		4	
то так договорились/решили на совещании		5	
то это поможет в достижении долгосрочных целей венного органа		6	
ди достижения миссии, долгосрочных целей и дач государственного органа я готов(а)	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
вать личным временем ради общего дела		1	
ть указания руководителя		2	
в рамках своих должностных обязанностей		3	
о повышать свой профессионализм	1	4	4
оих прямых обязанностей участвовать в новых по внедрению изменений		5	
ть новые идеи и решения для лучшего достижения адач		6	
государственном органе для организации боты в большей мере преобладают:	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
ние и помощь в лучшем выполним задачи		1	
онтроль исполнения		2	
рамках процедур, регламентов, правил	1	3	3
ика и анализ проблем, рабочие группы по задачам		4	
и, мозговой штурм		5	
ческие сессии, рабочие группы по долгосрочным		6	
государственном органе отношение к сударственным гражданским служащим роится как:	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
ательное, теплое общение		1	
деловое взаимодействие		2	
тивное, предсказуемое		3	
ботники придерживаются этических правил я и общения на гражданской службе и вне ее		4	
льное и справедливое отношение к альности каждого	1	5	5

ка развития профессионального уровня, ональных и личных качеств		6	
балл по 2 блоку - P_2 *(среднее арифметическое результатов ответов на вопросы 5-13)*		максимальное значение 6	3,33
ценка вовлеченности	выберите один из вариантов (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
участвовал в рабочих группах, совещаниях, зговых штурмах, фокус-группах по вопросам ей профессиональной деятельности			
ний год не участвовал		1	
ал за последний год не более 3-х раз		2	
ал за последний год более 4-х и более раз		3	
регулярно один раз в месяц		4	
регулярно один раз в неделю	1	5	5
чаще, чем один раз в неделю		6	
государственном органе создана атмосфера крытого общения и оперативного обмена жной информаций			
информацию нахожу/получаю в течение		1	
информацию нахожу/получаю в течение		2	
информацию нахожу/получаю в течение		3	
информацию нахожу/получаю в течение рабочего	1	4	4
информацию нахожу/получаю в течение часа		5	
информацию нахожу/получаю онлайн		6	
балл по 3 блоку - P_3 *(среднее арифметическое результатов ответов на вопросы 14-15)*		максимальное значение 6	4,5
довлетворенность	выберите один из вариантов - наиболее значимый для Вас (проставьте цифру 1 - в выбранном ответе)		
ководитель предоставляет Вам обратную связь итогам Вашей работы за период			
или очень редко		1	
ции	1	2	2
период аттестации/оценки		3	
но		4	
выполнения работы/проекта		5	

ете (определении) размера премии или ее выплате		6	
ководитель говорит «спасибо», поощряет Вас:			
		1	
венное выполнение своих должностных стей	1	2	2
дную работу		3	
ь коллеге/наставничество		4	
ативу		5	
отку новой идеи/проекта		6	
Вас есть возможность повысить свою алификацию			
и года		1	
д		2	
о, через актуальные внутренние программы государственного органа	1	3	3
онно		4	
тельно		5	
ью наставника		6	
очему я посоветую друзьям поступить на сударственную гражданскую службу в сударственный орган?			
жеская атмосфера		1	
лидер		2	
равила и требования		3	
команда	1	4	4
ивое вознаграждение за эффективный результат		5	
ивная долгосрочная работа на благо людей		6	
балл по 4 блоку - P_4 *(среднее арифметическое результатов ответов на вопросы 16-19)*		макисмальное значение 6	2,75
й результат **P** *(сумма ответов по блокам 1-4)*			**12,58**

Сводная таблица результатов анкетирования (*пример)*:

Код анкеты*	Результат по блоку 1 – P_1	Результат по блоку 2 – P_2	Результат по блоку 3 – P_3	Результат по блоку 4 – P_4	Итоговый результат - P
Анкета 01	2	3,33	4,5	2,75	12,58
Анкета 02	3	3,5	4	2,75	13,25
Анкета 03	2	3	3	2	10
Анкета 04	3	4	5	3,5	15,5
Анкета 05	2	3	4,5	2,5	12
	$\overline{P}_1$ = 12/5=2,4	$\overline{P}_2$ = 16,83/5=3,36	$\overline{P}_3$ = 21/5=4,2	$\overline{P}_4$ = 13,5/5=2,7	$\overline{P}$ = 63,3/5=12,66

В соответствии с установленными интервалами значений, уровень развития профессиональной культуры в государственном органе

Уровень зрелости	Блок 1	Блок 2	Блок 3	Блок 4	Итог резу
неэффективность	< 1	<1,5	<1,5	<1,5	$\overline{P} < 6$
низкая эффективность	≤ 2	≤ 3	≤ 3	≤ 3	$6 \leq \overline{P} \leq 1$
средняя эффективность	≤ 3	≤ 4,5	≤ 4,5	≤ 4,5	$12 < \overline{P} \leq$
высокая эффективность	> 3	> 4,5	> 4,5	> 4,5	$\overline{P} > 18$

Приложение Б

Рекомендации руководителю структурного подразделения государственного органа по формированию комфортных организационно-технических и психофизиологических условий профессиональной деятельности

Руководителю структурного подразделения в целях формирования комфортных организационно-технических и психофизиологических условий профессиональной деятельности государственных гражданских служащих (далее – гражданский служащий) целесообразно:

- обеспечивать надлежащие организационно-технические условия. Определяющим в данных условиях является служебное место гражданского служащего, которое не должно вызывать у него дискомфорт;
- контролировать оптимальное соотношение служебного и свободного времени гражданских служащих;
- помогать гражданским служащим налаживать позитивные взаимоотношения с коллективом (участие в реализации совместных задач, проектов, проведение наставничества в отношении молодых гражданских служащих и мероприятий во внеслужебное время, в том числе направленных на командообразование);
- воспитывать добросовестное отношение гражданских служащих к должностным обязанностям, уважительное отношение к представителю нанимателя (руководителю);
- поддерживать инициативу в профессиональной деятельности гражданских служащих;
- проявлять заинтересованность в профессиональном развитии гражданских служащих. Давать рекомендации о знаниях, умениях, профессиональных и личностных качеств, которые гражданским служащим необходимо развивать;
- на системной основе давать оценку результатов профессиональной деятельности гражданских служащих;
- расширять круг должностных обязанностей в тех областях и вопросах, в которых гражданские служащие проявляют способности и результаты деятельности.

Конфликты и эмоциональные сложности негативно сказываются на профессиональной деятельности. В этой связи руководителю структурного подразделения уже на этапе отбора кандидатов на замещение должности государственной гражданской службы (далее – кандидаты) необходимо учитывать помимо профессионального уровня кандидатов также их профессиональные и личностные качества.

Благоприятный психологический климат в структурном подразделении государственного органа может быть сформирован на основе следующих принципов формирования команды в коллективе:

1. приверженность ценностям государственного органа, сформированной в нем профессиональной культуре, мотивирующей гражданских служащих к совместной деятельности, ответственности и инициативности;
2. отсутствие непродуктивной конкуренции, характерными чертами которой являются интриги, сплетни, развитие взаимоотношений «каждый сам за себя»;
3. отсутствие внутриколлективных конфликтов, основной причиной которых является недопонимание между гражданскими служащими;
4. взаимная эмоциональная поддержка, создающая атмосферу доверия в коллективе (совместное разделение коллективом успехов, неудач и трудностей в деятельности).

Учитывая, что возможность должностного роста для большинства гражданских служащих является одним из основных стимулов к длительному прохождению гражданской службы и эффективному выполнению должностных обязанностей, руководителю структурного подразделения совместно с кадровой службой целесообразно открыто информировать гражданских служащих о перспективах их должностного роста, предполагаемых сроках пребывания на должности гражданской службы и альтернативах их продвижения по карьерной траектории.

Приложение В

Рекомендуемые формулы расчета текучести кадров и иных показателей, отражающих динамику изменения кадрового состава государственного органа

Коэффициент текучести кадров (Ктк) оценивается соотношением числа государственных гражданских служащих (далее – гражданские служащие), уволившихся из государственного органа, в том числе в разрезе структурных подразделений, по собственной инициативе и по инициативе представителя нанимателя (Рув) в случаях, установленных статьей 37 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», и среднесписочной численности гражданских служащих государственного органа (Р) за анализируемый период.

$$Ктк = \frac{Рув}{Р} \times 100\%,$$

где Рув – численность гражданских служащих, уволившихся по собственной инициативе и по инициативе представителя нанимателя за анализируемый период;

Р – среднесписочная численность гражданских служащих (данные сведения находятся в распоряжении финансового структурного подразделения государственного органа).

Снижение этого коэффициента по сравнению с предыдущим его значением характеризует положительную тенденцию и свидетельствует, что деятельность кадровой службы государственного органа и реализуемая кадровая политика эффективны.

Коэффициент выбытия гражданских служащих Квк, определяемый как отношение численности гражданских служащих, уволенных по всем основаниям за анализируемый период Рвув к среднесписочной численности гражданских служащих Р за тот же период:

$$Квк = \frac{Рвув}{Р} \times 100\%,$$

Где Рвув – общее количество уволенных по всем основаниям.

Этот коэффициент характеризует общую текучесть кадров, связанную с увольнениями по всем основаниям.

Коэффициент приема гражданских служащих Кпк, определяемый как отношение численности гражданских служащих, поступивших на государственную гражданскую службу в государственный орган за

анализируемый период Рпк и среднесписочной численностью гражданских служащих Р за тот же период:

$$Кпк = \frac{Рпк}{Р} \times 100\%, \text{ где}$$

Рпк – количество принятых гражданских служащих.

Этот показатель характеризует величину компенсации общей текучести кадров.

Приложение Г

Образец опросника по оценке удовлетворенности государственных гражданских служащих мероприятиями по нематериальной мотивации, проводимыми в государственном органе

Уважаемый государственный гражданский служащий!

Перед Вами анкета, которая направлена на выявление мнения об удовлетворенности мероприятиями по нематериальной мотивации, проводимыми в государственном органе. Анкетирование является анонимным. Сопоставление Ваших ответов с мнениями других государственных гражданских служащих (далее – гражданские служащие) позволит сделать выводы об организации мероприятий по нематериальной мотивации в государственном органе.

Отвечая на вопросы, постарайтесь быть предельно внимательными. В анкете представлены вопросы, предполагающие выбор одного или нескольких вариантов ответа, а также открытые вопросы, предполагающие свой вариант ответа.

Заранее благодарим Вас за участие!

Вопросы	Заполняется гражданским служащим
Что, по Вашему мнению, делает профессиональную деятельность в государственном органе привлекательной?	1. Стабильность 2. Возможность получения профессионального опыта 3. Возможность должностного роста 4. Управленческий характер деятельности 5. Служба в государственном органе является престижной 6. Иное _____
Что может мотивировать к наиболее эффективной профессиональной деятельности?	1. Взаимопонимание и дружелюбная среда в коллективе 2. Возможность проявить инициативу, реализовать идеи и предложения 3. Признание достижений 4. Должностной рост 5. Повышение уровня профессионализма 6. Иное _____
Что негативно сказывается на результативности профессиональной деятельности?	1. Плохие организационно-технические условия: неудобные столы, стулья, старая оргтехника, «перезагруженность» служебных кабинетов 2. Работа в авральном режиме, системные переработки 3. Невозможность уйти в отпуск 4. Конфликты в коллективе 5. Отсутствие взаимодействия с

	руководителем
Какие ценности определяют направление Вашей профессиональной деятельности в государственном органе?	*Перечисляются ценности и (или) иные ориентиры деятельности, установленные в государственном органе*
Какие мероприятия, проводимые в государственном органе, Вы считаете наиболее эффективными для повышения нематериальной мотивации гражданских служащих?	*Перечисляются(-ется) мероприятия(-е), проводимые(-ое) в государственном органе*
Какие нововведения по Вашему мнению необходимы в системе нематериальной мотивации, действующей в государственном органе?	*Перечисляются(-ется) мероприятия(-е), рекомендуемые(-ое) к проведению в государственном органе*
Каковы основные причины увольнения из государственного органа?	1. Низкий уровень оплаты труда 2. Сложная психологическая обстановка 3. Сверхурочные нагрузки, жесткий график 4. Отсутствие перспектив должностного роста 5. Иное_____

Обработка результатов анкеты

Необходимо тщательно проанализировать факторы, влияющие на мотивацию гражданских служащих к наиболее эффективной профессиональной деятельности, а также к увольнению с государственной гражданской службы.

В связи с чем в опросе должно принимать участие максимально возможное число гражданских служащих.

Обработка результатов анкетирования предполагает:

- анализ ответов на наличие негативных и позитивных предложений;
- группировку ответов по схожести;
- ранжирование ответов по доле упоминаний (систематизация ответов гражданских служащих по степени их удовлетворенности мероприятиями по нематериальной мотивации);
- определение мотивов гражданских служащих, их приверженности ценностям государственного органа, позитивных и негативных мнений гражданских служащих по проводимым в государственном органе мероприятиям по нематериальной мотивации;
- определение мероприятий по нематериальной мотивации, рекомендуемых для применения в государственном органе.

Приложение Д

Рекомендуемая форма мотивационной карты государственных гражданских служащих государственного органа

п/п	ФИО государственного гражданского служащего	Должность	Стаж государственной гражданской службы	Мотивы профессиональной деятельности	Рекомендуемые мероприятия по удовлетворению мотивов государственного гражданского служащего	Результат и вывод об эффективности мотивации по указанным мотивам
1.						
2.						
3.						
…						

Приложение № Е

Образец типовой карьерной траектории государственных гражданских служащих в федеральных министерствах

Возможные для замещения в установленный период должности государственной гражданской службы	Соответствующие классные чины	Рекомендуемый период замещения должности государственной гражданской службы	Необходимый уровень образования	Рекомендуемая к прохождению дополнительная профессиональная программа
Высшая группа должностей государственной гражданской службы				
Заместитель федерального министра	действительный государственный советник Российской Федерации 1 класса	6 – 10 лет	высшее образование не ниже уровня специалитета, магистратуры	«Эффективный руководитель (высший уровень)»
Директор департамента	действительный государственный советник Российской Федерации 2 класса			
Заместитель директора департамента	действительный государственный советник Российской Федерации 3 класса			
Главная группа должностей государственной гражданской службы				
Начальник отдела в департаменте	государственный советник Российской Федерации 2 класса	4-6 лет	высшее образование не ниже уровня специалитета, магистратуры	«Эффективный руководитель (начальный уровень)», «Лидерство и построение эффективной команды», «Навыки публичных выступлений»
Референт	государственный советник Российской Федерации 3 класса			
Ведущая группа должностей государственной гражданской службы				
Заместитель начальника отдела в департаменте	советник государственной гражданской службы Российской Федерации 1 класса	2-4 года	высшее образование не ниже уровня бакалавриата	«Обеспечение информационной безопасности в работе органов государственной власти при применении цифровых технологий и использовании интернет-сервисов»
Ведущий советник, советник	советник государственной гражданской службы			

	Российской Федерации 2 класса			
Ведущий консультант, консультант	советник государственной гражданской службы Российской Федерации 3 класса			
Старшая группа должностей государственной гражданской службы				
Главный специалист-эксперт	референт государственной гражданской службы Российской Федерации 1 класса	1 – 2 года	высшее образование не ниже уровня бакалавриата	«Совершенствование навыков эффективной коммуникации и делового письма»
Специалист-эксперт	референт государственной гражданской службы Российской Федерации 2 класса			
	референт государственной гражданской службы Российской Федерации 3 класса			
Младшая группа должностей государственной гражданской службы				
Специалист 1 разряда	секретарь государственной гражданской службы Российской Федерации 1 класса	0,5-1 год	профессиональное образование не ниже среднего профессионального образования	«Основы государственной гражданской службы» (для впервые поступивших на гражданскую службу)
	секретарь государственной гражданской службы Российской Федерации 2 класса			
	секретарь государственной гражданской службы Российской Федерации 3 класса[1]			

[1] Первый классный чин присваивается государственному гражданскому служащему после успешного завершения испытания, а если испытание не устанавливалось, то не ранее чем через три месяца после назначения государственного гражданского служащего на должность государственной гражданской службы

Приложение № Ж

Рекомендуемая форма индивидуального плана должностного роста гражданского служащего

Раздел 1. Общие сведения о гражданском служащем

1. Фамилия, имя, отчество

_____

2. Число, месяц, год рождения

_____

3. Замещаемая должность

_____

4. Сведения об имеющемся профессиональном образовании

_____

(когда и какое учебное заведение окончил, специальность и квалификация по диплому, научная степень, научное звание)

5. Сведения о рекомендуемом дополнительном профессиональном образовании и иных мероприятиях по профессиональному развитию

_____

_____

_____

_____

6. Индивидуальный план карьерного роста разработан до - _____

(указывается срок)

Раздел 2. Схема продвижения гражданского служащего

Замещаемая должность	Основные квалификационные требования	Период замещения должности	Общий стаж гражданской службы / государственной службы иных видов и муниципальной службы	Промежуточные этапы развития карьеры (замещение должностей гражданской службы)/ основные квалификационные требования предъявляемые для замещения должностей гражданской службы через:			Наименование планируемой (целевой) должности для замещения/ основные квалификационные требования, предъявляемые для замещения планируемой (целевой) должности
				1 год	3 года	5 лет	
1	2	3	4	5	6	7	8

Пояснения к таблице 1:

1. В графе 1 указывается замещаемая должность гражданским служащим в настоящее время;

2. В графе 2 указываются основные квалификационные требования, предъявляемые для замещения данной должности;

3. В графе 3 указывается период, с которого гражданский служащий замещает должность гражданской службы;

4. В графе 4 указывается общий стаж государственной службы всех видов и муниципальной службы;

5. В графах 5-7 указываются предполагаемые в порядке должностного роста варианты замещения должностей гражданской службы в определенные периоды времени, предшествующие замещению целевой (планируемой) должности, а также предъявляемые к этим должностям квалификационные требования (представителем нанимателя могут устанавливаться иные временные периоды для замещения должностей гражданской службы);

6. В графе 8 указываются наименование планируемой (целевой) должности гражданской службы для замещения и предъявляемые к этой должности квалификационные требования.

Рекомендуемая форма индивидуального плана профессионального развития гражданского служащего

№ п/п	Наименование мероприятий по профессиональному развитию	Направление профессионального развития	Период обучения	Информация об исполнении
1	2	3	4	5
1. Получение дополнительного профессионального образования				
1.1.				
2. Самостоятельная подготовка и иные мероприятия				
2.1.				

Пояснения к таблице 2:

1. В графе 1 указывается порядковый номер мероприятия по профессиональному развитию гражданского служащего;

2. В графе 2 указываются мероприятия по профессиональному развитию гражданского служащего (например, профессиональная переподготовка, повышение квалификации, стажировка, самоподготовка), необходимые для замещения должностей гражданской службы, определенных схемой продвижения гражданского служащего;

3. В графе 3 указываются направления подготовки гражданского служащего (экономическое, правовое, финансовое и т.д.);

4. В графе 4 указываются периоды обучения с учетом замещения должностей, предусмотренных схемой продвижения гражданского служащего;

_____

(подпись, Ф.И.О. гражданского служащего)

« » _____20___ г.

Согласовано: _____ _____ _____

(должность непосредственного руководителя) (подпись) (Ф.И.О.)

« » _____20___ г.