

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ  
СЛУЖАЩИХ (НА ПРИМЕРЕ ДЕПАРТАМЕНТА ОБРАЗОВАНИЯ  
БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

**Выпускная квалификационная работа бакалавра**

**очного отделения 4 курса группы 05001201**

**Светличной Дарьи Александровны**

**Научный руководитель  
кандидат социологических наук,  
доцент Заливанский Б.В.**

**Рецензент  
Начальник отдела кадрового и  
правового обеспечения  
департамента образования  
Белгородской области  
Базавлук Ю.В.**

**БЕЛГОРОД, 2016 год**

## СОДЕРЖАНИЕ

	стр.
ВВЕДЕНИЕ .....	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ .....	9
РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ В ДЕПАРТАМЕНТЕ ОБРАЗОВАНИЯ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ .....	29
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ .....	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	67
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ .....	70
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	77

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Для успешного функционирования любой организации каждый руководитель должен правильно управлять ресурсами, в том числе и человеческими, чтобы все сотрудники были готовы и хотели выполнять свою работу. Он должен знать, что ждут его подчиненные от него, каких результатов ждать от них, как можно воздействовать на работников и т.п. Все это представляет собой эффективную систему мотивации.

В государственном управлении мотивация является более сложным и важным элементом из-за специфики деятельности государственных органов (высокий материальный и человеческий риск, большая степень ответственности и т.п.). Развитие системы мотивации в государственном органе позволяет повысить эффективность труда государственных гражданских служащих и надлежащим образом организовать его, что способствует лучшему выполнению своих профессиональных обязанностей госслужащими и повышает лояльность государственному органу, государству и интересам общества, а значит эффективность деятельности государственных органов власти и государственного управления в целом повышается. Степень эффективности деятельности государственных органов, в свою очередь, является показателем престижа страны и уровня ее социально-экономического развития.

Что касается самого процесса совершенствования труда государственных гражданских служащих, то он включает в себя целый комплекс мер по совершенствованию государственной службы в Российской Федерации (внедрение качественно новых способов стимулирование труда, способов подбора кадров, способов оценки персонала, создание условий для карьерного роста) и проводится в соответствие с реформой государственной службы. Все эти меры, так или иначе, связаны с модернизацией нынешней

системы мотивации государственных служащих. Важное место в реализации этих мер играет ориентация на зарубежный опыт.

Все глобальные изменения на государственной службе России вытекают, прежде всего, из существующих проблем в сфере регулирования труда государственных служащих. Во-первых, сегодня мотивы индивидов значительно усложнились, а мотивация труда госслужащих осталась на низком уровне, т.к. простых регламентов и должностных инструкций уже недостаточно. Во-вторых, уровень оплаты труда на госслужбе гораздо ниже по сравнению с коммерческим сектором. В-третьих, почти вся система поощрения построена на выслуге лет. В-четвертых, теоретическая база совершенствования мотиваций госслужащих очень бедна: отсутствуют комплексные исследования, плохо изучены все аспекты данной тематики через призму государственной службы. В-пятых, работа в государственных органах стала непрестижной, наблюдается отток высококвалифицированных кадров в возрасте 30-50 лет в коммерческих сектор, а молодые люди не хотят идти на госслужбу вследствие низкой оплаты труда. В-шестых, государственная служба Российской Федерации уже много раз претерпевала изменения, которые по большей части носили бессистемный характер, и сейчас возникла необходимость в больших, всеобъемлющих изменениях на долгие годы, которое будет решать все вышеперечисленные проблемы. Решить эти проблемы позволит, в том числе, понимание особенностей мотивации труда государственных гражданских служащих, применение опыта коммерческого сектора и ориентирование на опыт зарубежных стран, которые преуспели в совершенствовании мотивации на государственной службе.

Таким образом, можно судить о том, что совершенствование системы мотивации деятельности государственных гражданских служащих является очень актуальной в наши дни и пронизывает весь комплекс мер совершенствования государственной гражданской службы в Российской Федерации.

**Степень научной разработанности темы.** Проблемами мотивации и стимулирования труда управленческих кадров, в том числе государственных гражданских служащих, занимались многие отечественные и зарубежные ученые, в работах которых нашли отражение различные аспекты мотивации труда, отличающиеся в силу ее специфичности значительным разнообразием научных взглядов, концепций, школ на микро- и макроэкономическом уровне.

Исследования, изучающие теоретические основы мотивации труда, методологическое обоснование категории «мотивация» и ее сущности, проблемы материального стимулирования отражены в работах А. М. Барабенкова, О. С. Виханского, Н. Л. Захарова, А. Я. Кибанова, И.С. Мелюхина, М. И. Мирской, А. М. Сатанова, Э. А. Уткина, а также в работах западных ученых: М. Вебера, В. Врума, А. Маслоу, Ф. Тейлора, Ф. Уайтли, С. А. Шапиро и др<sup>1</sup>.

Изучение отечественного и зарубежного опыта формирования системы социальной защиты государственных служащих и возможностей его использования в российских условиях проводилось в работах К.О. Магомедова, М. Д. Неупокоева, А. И. Турчинова и др<sup>2</sup>.

В то же время, остается недостаточно изученным ряд вопросов, в частности, отсутствуют исследования мотивации труда государственных

---

<sup>1</sup> Барабенков А. М. Мотивация персонала и конкурентоспособность предприятия // Вестник КГТУ. 2013. № 5; Вебер М. Хозяйство и общество. М., 2014; Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М., 2014; Врум В. Теория ожиданий. М., 2013; Захаров Н. Л. Мотивационное управление в социально-экономических системах. М., 2015; Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М., 2012; Маслоу А. Теория человеческой мотивации. СПб., 2012; Мелюхин И. С. Основы трудовой мотивации. М., 2015; Сатанов А. М. Мотивация и стимулирования: анализ понятий // Социологические исследования. 2011. № 7; Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. М., 2011; Уайтли Ф. Мотивация. М., 2015; Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента. М., 2014; Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М., 2015.

<sup>2</sup> Магомедов К. О. Социологический анализ современного состояния кадрового потенциала органов государственной власти и управления и проблем профессионально-должностного развития государственных гражданских служащих // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2013. № 1; Неупокоев М. Д. Социальные гарантии государственных гражданских служащих (социологический анализ) / М. Д. Неупокоев. М., 2014; Турчинов А. И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М., 2014.

гражданских служащих как социальной категории на региональном уровне; необходим также анализ элементов механизма мотивации труда и конкретных инструментов совершенствования механизма его оплаты и стимулирования с целью повышения эффективности деятельности государственных гражданских служащих.

**Проблема исследования** заключается в противоречии между объективной необходимостью совершенствования методов мотивации деятельности государственных гражданских служащих и недостаточным теоретико-прикладным обеспечением системы мотивации в департаменте образования Белгородской области.

**Объектом** выпускной квалификационной работы является система мотивации деятельности государственных гражданских служащих.

В качестве **предмета исследования** выступают методы обеспечения мотивации деятельности государственных гражданских служащих в департаменте образования Белгородской области.

**Цель** выпускной квалификационной работы заключается в разработке практических рекомендаций, направленных на совершенствование системы мотивации деятельности государственных гражданских служащих в департаменте образования Белгородской области.

Реализация цели предполагает решение следующих **задач**:

1. Изучить теоретические основы системы мотивации деятельности государственных гражданских служащих.
2. Проанализировать практику системы мотивации деятельности государственных гражданских служащих в департаменте образования Белгородской области.
3. Обосновать направления совершенствования системы мотивации деятельности государственных гражданских служащих в департаменте образования Белгородской области.

**Теоретико-методологической основой** явились аналитический подход и многоаспектность изучаемой проблемы системы мотивации деятельности

государственных гражданских служащих, рассматриваемые в трудах отечественных и зарубежных ученых.

В качестве основных методов исследования использовались анализ научной фундаментальной литературы отечественных и зарубежных авторов по проблемам мотивации и стимулирования труда: В. И. Герчикова, А. Г. Здравомыслова, И. А. Коха, В. Э. Мильмана; ситуационный и системный подходы, общеэкономические и специфические законы экономики труда, логический, сравнительный, структурный и функциональный анализ, методы статистических и социологических исследований, экспертных оценок, представленные в работах В. В. Радаева, А. В. Тихонова, А. Г. Шмелева, В. В. Щербины, В. А. Ядова и др.<sup>1</sup>.

Для достижения цели исследования и решения основных задач использованы методы теоретического исследования: описание, сравнение, аналогия, анализ и синтез, индукция и дедукция; регламентирующие систему мотивации деятельности государственных гражданских служащих<sup>2</sup>.

**Эмпирическая база** выпускной квалификационной работы:

- федеральные законы, нормативно-правовые акты, отчетные данные департамента образования Белгородской области<sup>3</sup>;
- данные территориального органа федеральной статистики

<sup>1</sup> См.: Герчиков В. И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях // Экономика и организация промышленного производства. 2015. № 6; Здравомыслов А. Г., Ядов В. А. Человек и его работа в СССР и после. М., 2013; Кох И. А., Мильман В. Э. Рабочая мотивация и удовлетворенность трудом // Психологический журнал. 2015. № 10; Радаев В. В. Экономическая социология. М., 2014; Тихонов А. В. Социология управления. Теоретические основы. М., 2012; Шмелев А. Г. К вопросу о классификации мотивационных факторов трудовой деятельности и профессионального выбора // Вестник МГУ, 2014. № 4; Щербина В. В. Социология труда. М., 2013.

<sup>2</sup> Департамент образования Белгородской области. URL: <http://www.beluno.ru> (дата обращения: 12.12.2015).

<sup>3</sup> О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; О реализации функций по организации формирования и исполнения государственного заказа на дополнительное профессиональное образование федеральных государственных гражданских служащих : Постановление Правительства РФ от 17.04.2008 № 284 (ред. от 24.06.2015) // Справочно-правовая комплекс «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

Белгородской области<sup>1</sup>.

**Практическая значимость** исследования состоит в том, что его выводы и практические рекомендации могут использоваться региональными органами власти для совершенствования системы мотивации деятельности государственных гражданских служащих в Белгородской области. Они могут найти применение при разработке правовых актов органов власти, целевых программ, предусматривающих элементы мотивации деятельности государственных гражданских служащих.

**Структура выпускной квалификационной работы** обусловлена логикой проведения исследования, посвященного совершенствованию системы мотивации деятельности государственных гражданских служащих. Дипломная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы, приложений.

---

<sup>1</sup> Отчетность Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Белгородской области : Отчетность. URL: <http://belg.gks.ru> (дата обращения: 12.12.2015).



## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ**

Первая предпосылка всякой деятельности есть субъект, обладающий потребностями. Наличие у субъекта потребностей – такое же фундаментальное условие его существования, как и обмен веществ. Собственно, это разные выражения одного и того же.

В своих первичных биологических формах потребность есть состояние организма, выражающее его объективную нужду в дополнении, которое лежит вне его<sup>1</sup>. Какие именно потребности, какой сам человек, в какой среде он находится и какие способы их удовлетворения он видит, можно понять только из конкретной ситуации, рассмотрев ее всесторонне.

Человек осуществляет определенные действия в соответствии с давлением на него совокупности внутренних и внешних по отношению к нему сил. Совокупность этих сил, называемая мотивацией, вызывает у людей далеко не одинаковую реакцию. Поэтому многие отечественные и зарубежные ученые приходят к мысли, что невозможно однозначно описать процесс мотивации.

Мотивация человеческого поведения является объектом изучения ряда наук: социологии, психологии, социальной психологии, менеджмента и ряда других. В психологии мотивом или системой мотивов выступают в качестве важнейших факторов, актуализирующих поведение индивида в той или иной конкретной социальной ситуации, придающего ему личностно значимый смысл и определенную направленность. В этой связи мотивация рассматривается как специфический вид психической регуляции, субъективная детерминация человеческого поведения, которая определяет его направленность, устойчивость и алгоритм, способствует формированию

---

<sup>1</sup> Леонтьев А. Н. Потребности, мотивы и эмоции. М., 2010. С. 13.

осознанного решения о характере, способах и форме его реализации.<sup>1</sup>

Труд – базовая форма деятельности, а не один из видов деятельности наряду с другими. Поэтому, основные аспекты мотивации человеческого поведения имеют более или менее выраженную трудовую направленность. Это мотивы более устойчивого характера, фундаментальные мотивы, линии жизни человека, кардинально определяющие вектор его поведения в длительной временной перспективе. Они являются обоснованием, своеобразным фундаментом целого комплекса мотивов ситуационного поведения, которые формируются дискретно в рамках положительно небольшого промежутка времени<sup>2</sup>.

На основе эмпирических исследований было разработано несколько концепций, описывающих факторы, влияющие на мотивацию и содержание процесса мотивации. Теории мотивации в менеджменте принято делить на две большие группы: на процессуальные теории, и на содержательные. О них мы поговорим ниже.

Совершая обзор содержательных теорий мотивации, следует заметить, что руководители всегда сознавали необходимость в побуждении людей работать на организацию. Однако они полагали, что для этого достаточно просто материального вознаграждения.

В начале века существовало стойкое заблуждение, что деньги и только деньги всегда побуждают человека трудиться усерднее.

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. В данном контексте, т.е. в отношении управления, можно дать такое определение:

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей организации<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Верховин В. И. Социальная регуляция трудового поведения и производственной организации. М., 2013. С. 36.

<sup>2</sup> Там же. С. 45.

<sup>3</sup> Мескон М. Х. Основы менеджмента. М. 2012. С. 359.

Одним из первых бихевиористов<sup>1</sup>, из работ которого руководители узнали о сложности человеческих потребностей и их влияние на мотивацию, был Абрахам Маслоу.

Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий.

Физиологические потребности являются необходимыми для выживания.

Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей.

Социальные потребности – это понятие, включающее чувство принадлежности к чему-либо или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

Потребности самовыражения – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и рост как личности<sup>2</sup>.

По теории Маслоу, в каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Когда наиболее сильные потребности удовлетворены, возникают и требуют удовлетворения потребности, стоящие в иерархии следом за ними. Когда и эти потребности удовлетворяются, происходит переход на следующую ступень лестницы факторов, определяющих поведение человека<sup>3</sup>.

Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных организаций стали понимать, что мотивация людей определяется широким

---

<sup>1</sup> Бихевиоризм (от англ. behaviour – поведение) – одно из направлений в американской психологии, возникшее в начале XX в. считающее предметом психологии поведение, а не сознание или мышление.

<sup>2</sup> Мескон М. Х. Основы менеджмента. М. 2012. С. 366.

<sup>3</sup> Там же.

спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать удовлетворить ему важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. Еще не так давно руководители могли мотивировать подчиненных почти только экономически, поскольку поведение людей определялось, в основном, их потребностями низших уровней. Сегодня ситуация изменилась. Благодаря высоким заработкам и социальным благам, даже люди, находящиеся на низших ступенях иерархической лестницы организации, стоят на относительно высоких ступенях иерархии Маслоу<sup>1</sup>.

Теория Альдерфера<sup>2</sup> отражает последние результаты в изучении теории мотивации. Знание этой теории является полезным для практики управления, так как она открывает перспективы поиска эффективных форм мотивирования, создание условий для удовлетворения потребностей более высокого уровня.

Так же, как и Маслоу, Клейтон Альдерфер исходит в своей теории из того, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако отличие в том, что таких групп существует три:

- 1) потребность существования (безопасность, физиология);
- 2) потребность связи (причастность, принадлежность, безопасность);
- 3) потребность роста (самовыражение, причастность).

Движение вверх по уровням потребностей Альдерфер называет процессом удовлетворения, а процесс движения вниз – процессом фрустрации.

В соответствии с теорией Альдерфера иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным. Он считает, что каждый раз, когда потребность не удовлетворяется, происходит переключение на более конкретную потребность.

Другой потребностью мотивации, давшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида МакКлелланда. Он считал,

---

<sup>1</sup> Мескон М. Х. Основы менеджмента. М. 2012. С. 368.

<sup>2</sup> Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М., 2013. С. 112.

что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности. При этом МакКлелланд рассматривает эти потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения<sup>1</sup>.

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. Люди с потребностью власти – это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном и наиболее часто употребляемом значении этих слов. У них отсутствует склонность к авантюризму или тирании, а основной является потребность к проявлению своего влияния. Таких людей надо заблаговременно готовить к занятию высших руководящих должностей<sup>2</sup>.

Чтобы мотивировать людей с потребностью успеха, нужно ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязывать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами<sup>3</sup>.

Во второй половине 50-х годов Ф. Герцберг разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях<sup>4</sup>. Он опросил 200 инженеров и конторских служащих одной крупной фирмы. Вопросы были следующими:

1) Опишите, когда после выполнения служебных обязанностей вы чувствуете себя особенно хорошо?

2) А когда вы чувствуете себя особенно плохо?

Полученные ответы были подразделены на две большие категории, которые были названы «гигиенические факторы» и «мотивация».

Гигиенические факторы (связаны со средой, в которой осуществляется работа): политика фирмы и администрации; условия работы; заработок; межличностные отношения с начальниками, коллегами, подчиненными; степень непосредственного контроля за работой.

Мотивация (связана с самим характером и сущностью работы): успех,

---

<sup>1</sup> Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М., 2013. С. 113.

<sup>2</sup> Мескон М. Х. Основы менеджмента. М., 2012. С. 359.

<sup>3</sup> Там же. С. 371.

<sup>4</sup> Там же. С. 372.

передвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности, возможность творческого и делового роста.

При отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не могут мотивировать человека на что либо.

Согласно его теории, наличие гигиенических факторов не будет мотивировать работников. Они только предотвратят возникновение чувства неудовлетворенности работой. Реально же сам труд является фактором мотивации.

Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических (утилитарных, материальных), но и мотивирующих (моральных, социальных, психологических) факторов. Поэтому теоретикам и практикам казалось логичным, что изменение характера труда в целях повышения соответствующей внутренней заинтересованности, должно усилить мотивацию и повысить производительность<sup>1</sup>.

Таким образом, подводя итог по содержательным теориям мотивации, можно сделать следующие выводы:

Каждая теория мотивации пытается найти универсальный подход, применимый к любому человеку в любой организации (не будучи предназначенной для этого), но этим лишь приоткрывает новый пласт человеческой психики, доказывая ее космическую неизученность и неклассифицируемость. Так, например, в концепции Маслоу потребности расположены иерархически, и восхождение по ним идет снизу вверх. В теории Альдерфера также имеется определенная иерархия, но движение по ней может осуществляться как снизу вверх, так и обратно. Исследуя выкладки Герцберга, можно увидеть, что один и тот же мотивационный фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот.

---

<sup>1</sup> Мескон М. Х. Основы менеджмента. М., 2012. С. 586.

Применение любой теоретической разработки на практике требует изучения не только внешней среды, на базе которой она будет разворачиваться, но и внутренней среды, то есть самого человека.

Вот некоторые переменные, которые следует детерминировать, прежде чем выбрать конкретную теорию:

Объективные и субъективные факторы и обстоятельства, воздействующие на мотивационную структуру личности работника<sup>1</sup>:

- 1) реальные жизненные и производственные условия, которые обуславливают устойчивость или динамику доминирующих мотивов;
- 2) структура и направленность жизненной позиции личности, ее мировоззрения, ценностных ориентаций и установок;
- 3) базисные характеристики личности, зависящие от временных фаз и состояний ее жизненного, трудового и семейного циклов;
- 4) многообразные социальные институты и организации, регулирующие и определяющие основные параметры жизненного и трудового пути личности на всех стадиях;
- 5) потенциал, функциональные способности и энергетические возможности личности, определяющие вектор ее притязаний и достижений;
- 6) качественные характеристики производственно-экономических, материально-технических и организационно-нормативных условий труда;
- 7) ситуативные обстоятельства, складывающиеся в пространственно-временных пределах и границах конкретной социально-производственной среды и системы общения.

Чтобы избежать недостатков каждой теории, руководители должны быть знакомы со всеми пятью содержательными теориями мотивации и применять их, исходя из своего опыта и эвристических выкладок.

Начиная рассматривать процессуальные теории мотивации, необходимо уточнить, что содержательные теории мотивации базируются на потребностях

---

<sup>1</sup> Верховин В. И. Социальная регуляция трудового поведения и производственной организации. М., 2013. С. 49.

и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей, в то время как процессуальные теории рассматривают теорию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей, и как выбирает конкретный вид поведения. Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожидания, теория справедливости и модель Портера-Лоулера<sup>1</sup>.

Теория ожиданий базируется на том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого<sup>2</sup>.

Если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым вознаграждением, мотивация ослабнет. Аналогично, если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация в этом случае будет малой.

Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты может и не иметь для них никакой ценности.

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости<sup>3</sup>.

Она постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления

---

<sup>1</sup> Мескон М. Х. Основы менеджмента. М., 2012. С. 376.

<sup>2</sup> Там же. С. 377.

<sup>3</sup> Там же. С. 379.



справедливости исправить дисбаланс.

Модель Портера-Лоулера<sup>1</sup> включает в себя элементы теории ожидания и теории справедливости. В этой модели фигурируют пять переменных: затраченные усилия, восприятия, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. При этом достигнутые результаты зависят от приложенных усилий, способностей и характерных особенностей, а так же от осознания работником своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

Конечно же, не следует забывать о сложности того вопроса, на котором подробно останавливаются теоретики и практики менеджмента, а именно, о степени проникновения материальных мотиваторов в мотивационный процесс и слиянии их с потребностями высшего порядка, такими, как желание самовыражаться и развиваться.

Понятия «ценности» для людей специфичны, а, следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности.

Руководитель имеет дело с двумя главными типами вознаграждения: внутренним и внешним. Внутреннее – дает сама работа. Например, это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие во время работы, тоже рассматриваются как внутреннее вознаграждение.

Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения – создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешнее вознаграждение – это такой тип вознаграждения, который чаще всего приходит в голову, когда слышишь само слово «вознаграждение».

На современном этапе понятие «внешнее вознаграждение» возникает уже не от самой работы, а дается организацией. Примеры внешних вознаграждений для наемных работников конца двадцатого века – зарплата,

---

<sup>1</sup> Мескон М. Х. Основы менеджмента. М. 2012. С. 382.

продвижение по службе, символ служебного статуса и престижа, похвала и признание, а так же дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, служебный автомобиль, страховка).

Деньги – это наиболее простой способ, которым организация может вознаградить сотрудников. Противоречивые оценки количества денег, необходимых для мотивации эффективных действий, восходят еще ко времени зарождения теории человеческих отношений. Сторонники этой теории утверждают, что важнейшее значение имеют социальные потребности людей, в то время как сторонники научного управления стоят на том, что вознаграждения материально-экономического характера ведут к усилению мотивации.

Некоторые теоретики относят оплату только к факторам, которые обеспечивают отсутствие неудовлетворенности, но многие практики считают, что деньги в определенных ситуациях могут служить мотивирующим фактором. Ведь наличие достаточно большой суммы денег может удовлетворять для конкретного человека потребности различного типа – физиологические, потребности уверенности в будущем и признании. Конечно, это верно, если зарплата правильно связана с результатами труда.

В сложных современных условиях, ежедневно и ежечасно меняющихся ситуациях, единственным критерием принятия решения является мотивы поведения работника, которые определяются изначально грамотными управленческими решениями. Это особенно актуально для государственных чиновников, основная функция которых – принятие решений, каждое из которых может стать поворотным пунктом для государственной структуры, а также нести определенные материальные и политические последствия.

Чтобы правильно ориентироваться в выборе мотивационных механизмов государственных служащих, нужно выяснить, что приводит людей в государственные структуры. Под мотивационными механизмами здесь понимается действие специальных служб и различных нормативных актов, направленных на то, чтобы заинтересовать госслужащих выполнять

свои функции наиболее качественно, с ориентацией на длительную перспективу.

Государственным служащим является гражданин Российской Федерации, исполняющий в порядке, установленном федеральным законом, обязанности по государственной должности государственной службы за денежное вознаграждение, выплачиваемое за счет средств федерального бюджета или средств бюджета соответствующего субъекта Российской Федерации<sup>1</sup>.

Иными словами, государственный служащий есть ни кто иной, как гражданин Российской Федерации, занимающийся предусмотренной законами Российской Федерации и уставами государственных учреждений, деятельностью по управлению или социально-культурному обслуживанию за вознаграждение.

Государственные должности, которые замещают государственные служащие, имеют следующие формальные (нормативно закреплённые) признаки:

- государственная должность является частью организационной структуры органов государственной власти;
- государственная должность обладает специфическим содержанием: обязанности и права, связанные с осуществлением государственных функций, ориентированные на одного человека;
- государственная должность внесена в реестр государственных должностей.

Государственные должности подразделяются на категории:

1) руководители – должности руководителей и заместителей руководителей государственных органов и их структурных подразделений, должности руководителей и заместителей руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти и их структурных

---

<sup>1</sup> О системе государственной службы Российской Федерации»: федер. закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ (ред. от 02.07.2013) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

подразделений, должности руководителей и заместителей руководителей представительств государственных органов и их структурных подразделений, замещаемые на определенный срок полномочий или без ограничения срока полномочий;

2) помощники (советники) – должности, учреждаемые для содействия лицам, замещающим государственные должности, руководителям государственных органов, руководителям территориальных органов федеральных органов исполнительной власти и руководителям представительств государственных органов в реализации их полномочий и замещаемые на определенный срок, ограниченный сроком полномочий указанных лиц или руководителей;

3) специалисты – должности, учреждаемые для профессионального обеспечения выполнения государственными органами установленных задач и функций и замещаемые без ограничения срока полномочий;

4) обеспечивающие специалисты – должности, учреждаемые для организационного, информационного, документационного, финансово-экономического, хозяйственного и иного обеспечения деятельности государственных органов и замещаемые без ограничения срока полномочий<sup>1</sup>.

Кроме того, они подразделяются на следующие группы:

1) Высшие государственные должности государственной службы (5-я категория);

2) Главные государственные должности (4-я категория);

3) Ведущие государственные должности (3-я категория);

4) Старшие государственные должности (2-я категория);

5) Младшие государственные должности (1-я категория).

Государственная служба по правовому положению делится на:

1) гражданскую; 2) военную; 3) правоохранительную.

В зависимости от вида государственной власти, в органах которой лицо

---

<sup>1</sup> О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 30.12.2015) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

замещает государственную должность, государственных служащих подразделяют на представительных, судебных, исполнительных и иных (презентура, центробанк, прокуратура, счетная палата и др.)

Основное противоречие госслужбы, на наш взгляд, состоит в следующем: чем меньше от чиновника зависит, тем лучше государству. Эта же причина является сдерживающим фактором профессионального и личностного роста.

Государство не имеет возможности контролировать все и вся. Осуществление властных распоряжений происходит посредством делегирования властных полномочий на места. Получая в распоряжение почти неконтролируемую власть, чиновник оказывается перед соблазном использовать ее себе на благо.

Общая численность работников органов государственной власти и местного самоуправления на конец 2015 года составила 2176,4 тыс., или 3,0% занятого населения Российской Федерации. И это без аппарата МВД России, Минобороны России и других органов, обеспечивающих правопорядок и охрану безопасности государства, таможен<sup>1</sup>.

Самым значимым законом, регулирующим поведение государственных служащих, является Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации»<sup>2</sup>.

Основным источником мотивационных механизмов государственных служащих в Российской Федерации являются Указы Президента Российской Федерации, постановления Правительства Российской Федерации, законы, принимаемые Государственной Думой.

Как говорилось выше, на сегодняшний день материальное вознаграждение является базовым, предопределяющим мотивом поведения служащего, что связано со многими социально-экономическими процессами,

---

<sup>1</sup> Кучвальская А. Коррупция и власть: кто победит? // Судебный вестник. 2011. № 1. С. 65.

<sup>2</sup> О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 30.12.2015) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

происходящими в России (к примеру, 25 лет назад в Советской России наибольшую ценность имели моральные стимулы).

Поэтому, материальные стимуляторы должны играть решающую роль в мотивации труда госслужащих. Закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» выделяет целый ряд способов, заинтересовывающих государственных служащих эффективно выполнять свои функции.

Например, в федеральном законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации» статья 55 «Поощрение государственных служащих» гласит о единовременном денежном поощрении, которое выплачивается за выполнение служебных заданий особой важности или сложности. Такое поощрение, в зависимости от его размера, может, несомненно, стимулировать служащего к проявлению своих возможностей.

В этом же законе говорится о денежном содержании, состоящем из должностного оклада, надбавок к должностному окладу за квалификационный разряд, особые условия службы, выслугу лет, из премии по итогам службы за квартал и за год.

Конечно, в этом ключе государственный служащий крайне заинтересован повышать свой квалификационный разряд, так как от этого напрямую зависит его заработная плата, и этот способ мотивации к профессиональному росту в руках умелого руководителя может быть очень эффективен.

Далее, к сожалению, в законе ничего не говорится о критериях, по которым, например, происходит оценка итогов или особых условий службы, что передает данный механизм в руки непосредственного начальства и делает действие механизма необъективным.

Указом Президента Российской Федерации от 25.07.2006 № 763 (ред. от 12.04.2016) «О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих», предусмотрено при формировании фонда оплаты

труда работников аппарата органов государственной власти планировать<sup>1</sup>:

- денежное вознаграждение, премии и денежные поощрения лицам, замещающим государственные должности Российской Федерации;
- районный коэффициент, коэффициент за работу в пустынных, безводных местностях, коэффициент за работу в высокогорных районах, процентной надбавки к заработной плате за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, в южных районах Восточной Сибири и Дальнего Востока, – в размерах, определяемых с учетом размеров коэффициентов и процентных надбавок, установленных соответствующими нормативными правовыми актами Российской Федерации (надбавки за сложность, напряженность, высокие достижения в труде и специальный режим работы);
- оказание материальной помощи;
- другие выплаты, предусмотренные федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, – в размерах, определяемых с учетом размеров других выплат, установленных соответствующими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Итак, учитывая все надбавки, выплаты, материальную помощь, коэффициенты и премии, госслужащий любого ранга может без особого труда увеличить сумму своего номинального должностного месячного оклада более чем на 50%.

Ежегодный оплачиваемый отпуск госслужащего имеет продолжительность от 30 до 45 дней в зависимости от стажа. Эти цифры имеют значительные преимущества перед цифрами, предоставляемыми коммерческими структурами в плане продолжительности отпуска их служащих.

---

<sup>1</sup> О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих : Указ Президента Российской Федерации от 25.07.2006 № 763 (ред. от 12.04.2016) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

Пенсионное обеспечение государственных служащих выплачивается в размере до 80 процентов (в зависимости от стажа) денежного содержания по должности, занимаемой на день прекращения государственной службы с последующей индексацией на основании действующего законодательства.

Несомненно, такую мощную законодательно предусмотренную социальную и материальную поддержку имеет далеко не каждый негосударственный служащий. А, например, для служащих в мелких коммерческих фирмах, такое просто невозможно. Опыт показывает, что никакая коммерческая фирма не может предложить сотруднику те мотивационные механизмы, которые используются в государственных структурах. Но в то же время уровень активности персонала в тех же коммерческих фирмах значительно выше, чем в госучреждениях.

Это зависит, в первую очередь, от наличия эффективных мотивационных механизмов, которые руководители государственных структур, будучи объектами этих же мотивационных механизмов, не всегда эффективно используют.

Естественно, что эффективная мотивация труда, кроме всего прочего, тесно связана с формой труда. Скажем, разнорабочие подвержены совершенно другим способам мотивации, чем бухгалтер, а военные далеки от мотивов государственных служащих. Поэтому для выбора наиболее подходящих методов мотивации следует четко уяснить отличия труда государственных служащих от труда в других отраслях.

Принципиальным отличием труда служащего в государственных органах от труда в других отраслях заключается в следующем: занятый в различных гражданских структурах (даже выполняющий неквалифицированный труд) гражданин работает «на себя», в то время как государственный служащий не только продает свой труд, но и, исполняя государственные функции, отчуждает себя в профессии, реализуя волю государства, а не свою собственную. При этом в отличие от других граждан, ограничиваются не только его конституционные права, но и другие личные



права и свободы.

Например, запреты на получение дополнительного заработка, то есть на занятие внеслужебной оплачиваемой деятельностью, прежде всего предпринимательской (государственный служащий не вправе выполнять иную оплачиваемую работу, кроме научной, преподавательской и иной творческой деятельности)<sup>1</sup>. Педагогическая, научная и иная творческая деятельность здесь в расчет братья не может, так как она обычно мало оплачивается и служит, в основном, удовлетворению творческих потребностей. В такой ситуации заработная плата госслужащего принимает особое значение.

Другим социально значимым ограничением является абсолютный запрет государственным служащим на участие в забастовках, в том числе в забастовках с целью защиты своих профессиональных прав. Ввиду того, что право на забастовку есть одно из главных и законных средств, с помощью которых работники и их организации могут осуществлять и отстаивать свои социальные и экономические интересы<sup>2</sup>.

Такие ограничения прав и свобод во имя интересов общества требуют социальной компенсации, которая должна включать в себя комплекс мер, направленных, во-первых, на компенсацию ограничений, обусловленных характером деятельности; во-вторых, на реализацию социальных ожиданий, которые легли в основу профессионального выбора служащего; в-третьих, на нейтрализацию факторов, препятствующих его эффективной служебной деятельности. Под этим могут подразумеваться меры по сближению индивидуальных (частных) интересов служащих с интересами службы.

При устройстве на работу государственный служащий обязан

---

<sup>1</sup> О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 30.12.2015) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>2</sup> Петрова Н. Л. Госслужба. Регулирование трудовых отношений. Зарубежный опыт. М., 2013. С. 55.

предоставить сведения о доходах и имуществе<sup>1</sup>. Такая процедура, предшествующая приему на службу, не принята в других сферах. Например, в банковской сфере изучается уголовное и политическое прошлое кандидата, а в деловых кругах, в сфере коммерции и прикладных сферах – заслуги и успехи, но ни как не материальное выражение их результатов.

Специфика деятельности госслужащего заключается в следующем:

1) все госслужащие непосредственно материальных ценностей не создают, но в то же время обеспечивают условия их нормального производства. Любой служащий является вспомогательным элементом для производства материальных благ;

2) предметом труда является информация, которая в то же время выступает и средством воздействия на управляемых;

3) полномочия: все госслужащие воздействуют на людей посредством исходящей от них информации, облеченной в форму актов, постановлений, приказов, законов и прочих документов, обязательных к выполнению соответствующими группами частных лиц или организаций. Особенность заключается в том, что эти полномочия не могут быть использованы в собственных целях (что подтверждает следующий пункт);

4) государственные служащие занимают должности в государственных органах (а не в частных, общественных или иных организациях), что означает, что они работают в чужих интересах, выполняя волю тех государственных органов, которые оплачивают их труд;

5) оплата деятельности, которую осуществляют государственные служащие, осуществляется из госбюджета;

6) государственный служащий действует от имени государства или государственного органа со всеми вытекающими отсюда последствиями: он не несет ответственности за ненадлежащее выполнение своей работы или за причиненный вред частным лицам или организациям;

---

<sup>1</sup> О системе государственной службы Российской Федерации»: федер. закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ (ред. от 02.07.2013) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

7) государственные служащие выполняют свои функции на профессиональной и компетентной основе, а поэтому может занять свою должность только после соответствующей процедуры, подтверждающей его компетенцию.

Помимо вышесказанного, необходимо рассмотреть запреты, налагаемые на государственных служащих. Закон запрещает представителям власти заниматься предпринимательской деятельностью, оказывать содействие предпринимательским структурам, заключать с ними сделки, получать вознаграждение от физических и юридических лиц за выполнение или невыполнение должностными лицами своих служебных обязанностей<sup>1</sup>; обязывает их, как говорилось выше, представлять декларации о доходах при назначении на должность, совершении имущественных сделок на сумму, превышающую стократную минимальную заработную плату. В соответствии с законом нарушение перечисленных правил должностными лицами, непредставление ими декларации о доходах или умышленное представление в ней недостоверной информации влечет отказ в назначении на должность или освобождение от занимаемой должности.

Таким образом, изучив теоретические основы системы мотивации деятельности государственных гражданских служащих, можно сделать следующие выводы:

1. Удовлетворенность работой государственных служащих почти не рассматривается с точки зрения первичных потребностей (по А. Маслоу). Чаще всего их мотивация рассматривается с точки зрения вторичных, в данном случае более существенных потребностей.

Потому мотивация государственных служащих не должна ограничиваться их материальным обеспечением, но должна учитывать их психологию, самоуважение и признание со стороны коллег, начальства, общества в целом. И в этой связи возникает первоочередная проблема

---

<sup>1</sup> О противодействии коррупции : федер. закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ (ред. от 15.02.2016) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

создания положительного, делового имиджа государственной службы на основе правдивой и оперативной информации.

2. Государственным служащим является гражданин Российской Федерации, исполняющий в порядке, установленном федеральным законом, обязанности по государственной должности государственной службы за денежное вознаграждение, выплачиваемое за счет средств федерального бюджета или средств бюджета соответствующего субъекта Российской Федерации. Самым значимым законом, регулирующим поведение государственных служащих, является Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Предопределяющим мотивом поведения служащего является материальное вознаграждение, что связано со многими социально-экономическими процессами, происходящими в России.

3. Существует целый ряд способов, заинтересовывающих государственных служащих эффективно выполнять свои функции: денежное содержание, состоящее из должностного оклада, надбавок к должностному окладу за квалификационный разряд, особые условия службы, выслугу лет, из премии по итогам службы за квартал и за год. Но и имеет место быть проблема профессионального и личностного роста государственных служащих, которая требует решения.

## **РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ В ДЕПАРТАМЕНТЕ ОБРАЗОВАНИЯ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

Белгородская область входит в состав Центрально-Черноземного экономического района и Центрального федерального округа Российской Федерации. Административным центром является город Белгород. Площадь Белгородской области составляет 27,1 тыс. км<sup>2</sup>. Численность населения области на 1 января 2016 года составляет 1 550 137 чел. Плотность населения – 57.13 чел./км<sup>2</sup>. Городское население – 1 020 378 чел. (66,43 %).

Высшим должностным лицом области является Губернатор Белгородской области и наделяется уставом области собственными полномочиями согласно решению вопросов регионального значения.

Губернатор Белгородской области в целях обеспечения исполнения возложенных на него полномочий формирует Администрацию Губернатора Белгородской области и утверждает положение о ней.

В систему органов исполнительной власти Белгородской области входят департаменты Белгородской области, комитеты Белгородской области, управления Белгородской области и комиссии Белгородской области, формируемые Правительством Белгородской области на основании структуры органов исполнительной власти, утверждаемой Губернатором Белгородской области.

Департаменты Белгородской области образуются в целях проведения государственной политики и осуществления управления в установленной сфере деятельности, а также для координации деятельности в этой сфере иных органов исполнительной власти Белгородской области. Департамент Белгородской области возглавляет входящий в состав Правительства Белгородской области начальник департамента.

В соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Уставом Белгородской области, законом Белгородской области от 23.10.2014 «Об образовании в

Белгородской области» утверждено Положение о департаменте образования Белгородской области.

Департамент образования Белгородской области является органом исполнительной власти Белгородской области, осуществляющим управление в сфере образования, в том числе дополнительного профессионального педагогического образования, обеспечивающим проведение Правительством Белгородской области единой государственной политики в сфере образования (за исключением профессионального образования), а также уполномоченным органом исполнительной власти Белгородской области, осуществляющим полномочия Российской Федерации в области образования, переданные для осуществления органам государственной власти субъектов Российской Федерации в соответствии с частью 1 статьи 7 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»<sup>1</sup>.

Основными задачи, стоящими перед департаментом (за исключением задач в системе профессионального образования), заключаются:

- в гарантии участия в проведении Правительством области обще государственной политической деятельности в сфере образования, которая обеспечивает необходимые условия в целях реализации конституционного права граждан на образование;

- в едином управлении в сфере образования в Белгородской области;

- в реализации полномочий исполнительного органа в сфере образования, а также полномочий Российской Федерации в указанной сфере, которые переданы в соответствии с федеральным законодательством в целях исполнения органам государственной власти субъектов Российской Федерации;

- в повышении доступности и качества образовательных услуг,

---

<sup>1</sup> Об утверждении Положения о департаменте образования Белгородской области : Постановление Правительства Белгородской обл. от 27.11.2012 № 482-пп (ред. от 28.09.2015) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

соответствующих требованиям социально-экономического развития и современным потребностям общества;

- в формировании условий для активизации инновационной деятельности в сфере образования Белгородской области;

- в поддержании культурных традиций в сфере образования Белгородской области;

- в формировании порядка работы с одаренными детьми, адресной социально-педагогической поддержки детей, которые имеют высокую мотивацию к обучению;

- в формировании порядка работы с детьми, подростками, имеющих отклонения в поведении и ограниченные возможности здоровья;

- в организации предоставления дополнительного образования в учреждениях регионального значения;

- в организации предоставления дополнительного профессионального педагогического образования в учреждениях, находящихся под управлением Белгородской области;

- в осуществлении единой политики в области внедрения последних педагогических и информационных технологий;

- в выработке стратегических направлений развития сферы образования Белгородской области;

- в модернизации организационно-экономического механизма функционирования системы образования Белгородской области;

- в участии в осуществлении кадровой политики в сфере образования Белгородской области;

- в участии в создании и развитии государственно-частного партнерства, вариативных новых организационно-правовых форм предоставления дошкольного образования;

- в формировании международного, внешнеэкономического и межрегионального сотрудничества в области образования.

Основные функции департамента заключаются:

- в осуществлении федерального государственного контроля и надзора за качеством образования;

- в осуществлении государственного контроля (надзора) в сфере образования за деятельностью организаций, которые осуществляют образовательную деятельность в пределах Белгородской области, и кроме того, органов местного самоуправления, осуществляющих регулирование в сфере образования в пределах Белгородской области;

- в осуществлении контроля над соблюдением лицензиатом лицензионных требований при осуществлении образовательной деятельности;

- в обеспечении проведения государственной итоговой аттестации по основным общеобразовательным программам в пределах Белгородской области, в том числе создание государственных экзаменационных комиссий, подготовка лиц, которые привлекаются к проведению единого государственного экзамена, организация создания, формирования и ведения в соответствии с едиными организационными, методологическими и программно-техническими принципами государственных информационных систем, предусмотренных законодательством Российской Федерации в сфере образования;

- в организации общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования, а также дополнительного образования в государственных учреждениях, по отношению к которым департамент образования Белгородской области осуществляет функции и полномочия учредителя;

- в организации предоставления дополнительного образования детям в государственных учреждениях дополнительного образования;

- в организации предоставления дополнительного профессионального педагогического образования в государственных учреждениях;

- в выступлении в качестве инициатора, участника и координирующего органа при реализации территориальных, областных отраслевых и



комплексных проектов;

– в организации и осуществлении деятельности по назначению стипендий Губернатора Белгородской области студентам;

– в осуществлении иных функций согласно законодательству Российской Федерации и Белгородской области.

Структурными подразделениями департамента образования являются: управление ресурсного обеспечения, управление по контролю и надзору в сфере образования, управление общего, дошкольного и дополнительного образования. В свою очередь каждое управление имеет отделы.

Таблица 1

Структура департамента образования Белгородской области

<b>Управление ресурсного обеспечения</b>	<b>Управление по контролю и надзору в сфере образования</b>	<b>Управление общего, дошкольного и дополнительного образования</b>
Отдел экономики и прогнозирования	Отдел лицензирования, аккредитации и подтверждения документов об образовании и о квалификации	Отдел общего образования
Отдел организационно-контрольной и проектной деятельности		Отдел воспитания и дополнительного образования
Отдел кадрового и правового обеспечения	Отдел контроля качества образования управления по контролю и надзору в сфере образования	
Отдел контрактной службы	Отдел надзора за соблюдением законодательства в области образования и контроля за соблюдением лицензионных требований	Отдел развития приоритетных направлений региональной системы образования
Отдел материально-технического обеспечения		
Централизованная бухгалтерия при департаменте образования Белгородской области		

Управление ресурсного обеспечения – структурное подразделение департамента, обеспечивающее реализацию функций главного распорядителя и получателя средств областного бюджета, предусмотренных на содержание департамента и реализацию возложенных на него функций. Также Управление занимается организацией разработки предложений по формированию региональной политики в области социально-экономического развития и финансового обеспечения системы образования области; осуществляет

разработку проектов консолидированного и областного бюджета по отрасли «Образование»; принимает участие в разработке целевых программ, подготовке отчетных докладов, прогнозов экономического развития системы образования области, предложений в части расходов инвестиционного характера департамента, проектов нормативно-правовых актов.

Управление ресурсного обеспечения осуществляет реализацию функций заказчика по капитальному строительству и ремонтным работам образовательных учреждений, текущим ремонтным работам, комплектованию новостроек образовательных учреждений компьютерной техникой и иным оборудованием, инвентарем. Осуществляет подбор кадров для обеспечения деятельности департамента, а также решает вопросы обеспечения педагогическими кадрами образовательных учреждений области.

Управление по контролю и надзору в сфере образования реализует следующие полномочия в сфере образования Российской Федерации:

– осуществляет контроль за качеством образовательных услуг, в том числе за качеством подготовки обучающихся и выпускников, которые должны соответствовать федеральным государственным образовательным стандартам или федеральным государственным требованиям в образовательных учреждениях, расположенных в пределах Белгородской области, по всем реализуемым ими образовательным программам, за исключением указанных в подпункте 23 статьи 28 Закона РФ «Об образовании» полномочий федеральных органов государственной власти по осуществлению контроля качества образования<sup>1</sup>;

– осуществляет лицензирование и государственную аккредитацию образовательных учреждений, расположенных в пределах Белгородской области, по всем реализуемым ими образовательным программам, за исключением указанных в подпункте 24 статьи 28 Закона РФ «Об образовании» полномочий федеральных органов государственной власти по

---

<sup>1</sup> Об образовании в Российской Федерации : федер. закон Российской Федерации от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 14.12.2015) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

лицензированию и государственной аккредитации образовательных учреждений<sup>1</sup>;

– осуществляет надзор и контроль за соблюдением образовательными учреждениями законодательства Российской Федерации в области образования в пределах Белгородской области (за исключением образовательных учреждений, указанных в подпункте 21 статьи 28 Закона РФ «Об образовании»), а также органами местного самоуправления, которые осуществляют регулирование в сфере образования; принятие мер для устранения нарушений законодательства Российской Федерации в области образования, в том числе посредством установки обязательных к исполнению предписаний соответствующим образовательным учреждениям и органам местного самоуправления, осуществляющим управление в сфере образования; контроль за исполнением предписаний.

Управление общего, дошкольного и дополнительного образования департамента образования Белгородской области – структурное подразделение департамента, которое занимается организацией работы по формированию региональной политики в области дошкольного, общего (среднего) образования, не противоречащей политике Российской Федерации в области образования, определению и реализации приоритетных направлений развития воспитания и дополнительного образования детей.

Управление также занимается организацией предоставления общедоступного и бесплатного дошкольного и общего образования по основным общеобразовательным программам в специальных (коррекционных) образовательных учреждениях для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья. Обеспечивает разработку областного базового учебного плана и примерных программ курсов, дисциплин в пределах своей компетенции. Координирует работу по повышению квалификации, подготовке и переподготовке педагогических работников.

---

<sup>1</sup> Об образовании в Российской Федерации : федер. закон Российской Федерации от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 14.12.2015) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

Государственная гражданская служба в департаменте образования Белгородской области – профессиональная служебная деятельность граждан Российской Федерации на должностях государственной гражданской службы Белгородской области по обеспечению исполнения полномочий департамента образования Белгородской области и лиц, замещающих государственные должности Белгородской области (включая нахождение в кадровом резерве и другие случаи)<sup>1</sup>.

Разобраться в стимулах к труду государственных служащих, понять побуждающие мотивы, способные положительно повлиять на производительность их труда и усиления чувства ответственности, выявить иерархию благоприятных социальных, морально-психологических и материальных факторов, играющих роль в процессе мотивации их труда – все это является неотъемлемой частью исследования, направленного на разработку инструментов мотивации труда госслужащих. Без детального изучения этого вопроса все прочие разработки и рекомендации теряют всякий смысл и не имеют абсолютно никакого практического применения.

Чтобы разобраться в этом, необходимо обратиться к результатам практических исследований:

Большое число служащих связывает свой выбор со стремлением реализовать себя в управленческой сфере (37%) и занять достойное место в обществе (24%).

В государственных и муниципальных органах власти для многих служащих приоритетное значение имеют такие ценности, как уважение людей (92,4%), творческий характер труда и самореализация способностей (87,3%), репутация (64,4%)<sup>2</sup>.

Именно на эти интересы современных чиновников ориентирована существующая система мотивации. Ведь общество подвержено постоянным

---

<sup>1</sup> О государственной службе Белгородской области : Закон Белгородской области от 30.03.2005 № 176 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>2</sup> Сидоров А. А. Кадровые аспекты в государственном управлении // Проблемы теории и практики государственного управления. 2013. № 1. С. 28.

изменениям, движению ориентиров, смене идеалов, и т.д. Сам современный человек меняется. И вместе с ним, по мнению автора, должны меняться и мотивационные технологии.

Современная мотивационная система на государственной гражданской службе в Белгородской области включает в себя следующие элементы:

1) материальное стимулирование: денежное содержание, социальные гарантии деятельности (основные и факультативные), пенсионное обеспечение;

2) нематериальное стимулирование: дополнительное образование, повышение квалификации и стажировки для государственного гражданского служащего; должностной рост на конкурсной основе (замещение новых должностей государственной гражданской службы, включение в кадровый резерв); получение определенных благ по результатам эффективной профессиональной служебной деятельности; поощрения и награждения.

В целях реализации статей 59, 51 Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», статей 9 и 10 закона Белгородской области от 30.03.2005 № 176 «О государственной гражданской службе Белгородской области», постановления Губернатора области от 31 марта 2014 № 28 «О внесении изменений в постановление Губернатора области от 29.03.2007 № 49», мотивационная составляющая в департаменте образования Белгородской области реализуется путем материальных стимулов государственных гражданских служащих:

– установления государственным гражданским служащим департамента образования Белгородской области ежемесячной надбавки к должностному окладу за особые условия гражданской службы;

– оценки деятельности государственных гражданских служащих департамента образования Белгородской области для выплаты ежемесячного денежного поощрения, основанной на достижении показателей результативности профессиональной служебной деятельности;

– единовременной выплаты при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска, материальной помощи и премировании гражданских служащих департамента образования Белгородской области;

– выплаты государственным гражданским служащим департамента образования Белгородской области премий за выполнение особо важных и сложных заданий.

Размер ежемесячного должностного оклада за классный чин государственным гражданским служащим департамента образования Белгородской области устанавливается в соответствии с распоряжением Губернатора области от 26.12.2011 № 911-р «Об организации работы по присвоению классных чинов государственной гражданской службы Белгородской области».

Оклад за классный чин устанавливается с момента присвоения гражданским служащим классных чинов гражданской службы, в случае перемещения гражданского служащего из более высокой группы должностей на должность, относящуюся к одной из нижестоящих групп, размер ранее установленного ему оклада за классный чин не может быть снижен.

Стаж, дающий право на получение ежемесячной надбавки за выслугу лет на гражданской службе, определяется в соответствии с постановлением Губернатора области от 19.08.2013 № 97 «О порядке исчисления стажа, дающего право на получение ежемесячной надбавки к должностному окладу за выслугу лет, и определения продолжительности ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска за выслугу лет».

Также установлена ежемесячная процентная надбавка к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, которая устанавливается в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 18.09.2006 № 573 «О предоставлении социальных гарантий гражданам, допущенным к государственной тайне на постоянной основе и сотрудникам структурных подразделений по защите государственной тайны.

Для определения общего размера надбавки используется следующая формула:

$$OPH = PH + PY$$

OPH – общий размер ежемесячной надбавки к должностному окладу за особые условия гражданской службы;

PH – минимальный размер надбавки по соответствующей группе должностей;

PY – размер увеличения надбавки, определенный в зависимости от соответствия фактического (выявленного в результате оценки) уровня выраженности профессиональных компетенций гражданского служащего требуемому уровню, определенному профилем компетенций по соответствующей должности государственной гражданской службы и отраженному в карте компетенций.

Размер увеличения надбавки по различным группам должностей государственной гражданской службы определяется начальником департамента образования на основании результатов комплексной оценки и в соответствии с таблицей:

Таблица 2

Комплексная оценка государственных гражданских служащих

Достигнутое значение уровня соответствия профессиональных компетенций гражданского служащего требуемому уровню	Размер увеличения надбавки (PY), %
Высшая группа должностей	
менее 50 %	0
50 – 60 %	10
61 – 70 %	20
71 – 80 %	30
81 – 90 %	40
91 – 100 %	50
Главная, ведущая, старшая группы должностей	
менее 50 %	0
50 – 60 %	5
61 – 70 %	10
71 – 80 %	15
81 – 90 %	20
91 – 100 %	30

Оценка результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих производится по пяти основным показателям согласно приложению № 1: объем выполненной работы, качество выполненной работы, своевременность выполнения работ, количество нарушений должностного и административного регламентов (в том числе нарушений трудовой дисциплины) и количество обоснованных жалоб граждан и организаций, в том числе на ненадлежащее исполнение стандартов государственных услуг (государственных функций), а также ненадлежащее рассмотрение инициатив и обращений граждан (организаций).

Оценка гражданского служащего по каждому из показателей определяется исходя из сопоставления фактически достигнутых результатов с критериями оценки.

За успешное и добросовестное исполнение государственным служащим своих должностных обязанностей, продолжительную и безупречную службу, выполнение заданий особой важности и сложности к государственному гражданскому служащему применяется нематериальное стимулирование, включающее следующие поощрения:

- 1) благодарность;
- 2) единовременное денежное поощрение;
- 3) объявление благодарности с денежным поощрением;
- 4) награждение ценным подарком;
- 5) награждение Почетными грамотами;
- 6) представление к присвоению почетного звания;
- 7) награждение орденами и медалями.

Также государственным служащим выплачивается денежное вознаграждение в связи с юбилеями.

Необходимо выделить ряд проблем, препятствующих эффективной деятельности государственных гражданских служащих и требующих решения.

Существует шесть основных стадий демотивации сотрудников в



департаменте образования Белгородской области:

1. Работник сталкивается с препятствиями и испытывает недоумение, растерянность. Он пытается вникнуть в процесс работы. На этом этапе сотрудник работает нормально, демотивация проявлена слабо.

2. Подчиненный замечает ошибки руководителя или системы управления и пытается внести свои предложения. В случае игнорирования своих идей сотрудник демонстративно проявляет недовольство в невербальной форме.

3. Сотрудник уже убедился, что причина неудач – в руководстве или в системе управления. Он неосознанно ожидает промаха и ошибки руководителя, в надежде, что к его идеям все же прислушаются.

4. Сотрудник не верит в изменение ситуации. Он разочаровывается в руководстве, в своей работе в данной организации. Результативность его работы падает. На этом этапе демотивация начинает наносить ощутимый вред делу. Многие работники ищут новую работу.

5. Эта стадия отдаления сотрудника от руководства и организации в целом. Сотрудник начинает выполнять только номинально очерченные перед ним обязанности. Восстановление мотивации и доверия к руководству уже практически невозможно.

6. На последней стадии если сотрудник по весомым для него причинам не уходит из организации, наступает полная апатия, подавленность. В коллективе работники начинают много говорить на отдаленные от работы темы.

Ожидания государственных гражданских служащих ориентированы на удовлетворение вторичных потребностей (стремление к профессиональному росту, уважение, творческие потребности).

В департаменте образования Белгородской области в рамках дипломного исследования в апреле 2016 года был проведен опрос на тему: «Какие стимулы оказывают на Вас наибольшее воздействие?» (таблица 3).

В опросе приняли участие 48 государственных гражданских служащих.

Большинство опрошенных отметили важность: стабильности своего положения (36%); пожизненного найма (14%); материального стимулирования (17%); зависимость заработной платы от результатов труда (12%), которая в настоящее время отсутствует и соблюдение принципа справедливости (21%).

В результате проведенного опроса можно прийти к выводу, что систему оплаты труда необходимо модернизировать, она должна зависеть в значительно большей мере от результатов труда.

Таблица 3

## Результаты опроса

№	Стимул	% ответов
1.	Абсолютный размер материального вознаграждения	3
2.	Необходимость установления зависимости заработной платы от результатов труда	3
3.	Гарантии стабильности, чувство безопасности	5
4.	Сравнение результатов своего труда с результатами других сотрудников (эффект соревнования)	7
5.	Пожизненный найм	3
6.	Карьера	2
7.	Статусные различия	3
8.	Власть	1
9.	Возможность принятия решений	1
10.	Удовлетворение от интересной работы	5
11.	Возможность самореализации	6
12.	Мотивация свободным временем	4
13.	Критика, наказания	2

Исходя из результатов исследования, становится очевидным, что вместе с популяризацией государственной службы, выделяется проблема профессионального и личностного роста государственных гражданских служащих.

Причем явно прослеживаются две стороны этого вопроса:

1) служебная карьера (вертикальная), подразумевающая повышение профессионального и должностного статуса, которое связано с расстановкой кадров;

2) профессиональная карьера (горизонтальная), подразумевающая

профессионально-квалификационное развитие, которое связано с самообразованием, обучением, желанием ежедневно делать более сложную работу.

В департаменте образования Белгородской области у государственных гражданских служащих следующие виды служебной ориентации:

- на характер работы (условия заключения служебного контракта, постоянное, основное или временное место работы и т.д.);
- на условия работы (хорошо отапливаемые, освещенные помещения, транспортом; доступность средств и систем связи: телефон, компьютер, правильная организация труда и т. д.);
- на вознаграждение (достаточно высокая, регулярно выплачиваемая, заработная плата, размеры которой должны повышаться вместе с ростом квалификации, с увеличением стажа и т. д.);
- на карьеру (повышение уровня квалификации, продвижение по службе и т. д.).

На практике эти типы ориентации сочетаются в различных пропорциях. Для достижения максимальной эффективности отдачи труда необходимо использовать конкретную ориентацию.

Также кадровыми проблемами для государственных гражданских служащих в департаменте образования Белгородской области являются низкая продуктивность труда, невысокое желание работать, стремление к продвижению по службе не в результате выполненной работы, а на основе личных взаимоотношений с начальством. Кадровая проблема проявляется в низком уровне инвестиций в развитие персонала, в отсутствии продуманного кадрового планирования, которое к тому же находится в руках ограниченного количества людей. Таким образом, ситуация в департаменте выявляет острую необходимость внесения изменений в кадровую работу на новом стратегическом уровне, а также обуславливает осознание того, что люди являются ключевым ресурсом государственной службы.

На данный момент в системе мотивации деятельности государственных

гражданских служащих департаменте образования Белгородской области существует проблема недостаточности применения нематериальных методов стимулирования. Внедрение нематериальных стимулов в систему мотивации государственных гражданских служащих крайне необходимо для повышения эффективности их деятельности на данном этапе. Приоритетами работы в системе государственной службы в настоящее время являются стабильность деятельности, профессиональный опыт и интересное содержание труда, что указывает на высокий уровень мотиваций интеллектуального развития, профессионального совершенствования и творческой самостоятельности.

Еще одной серьезной проблемой, тесно связанной с применением нематериальных методов мотивации, стало отсутствие индивидуального подхода к работнику на государственной службе. В связи с этим наиболее популярным в последнее время становится предполагаемое внедрение зарубежного опыта обучения государственных служащих с целью повышения профессиональной мотивации:

- направленное на формирование стратегического системного мышления и развитие лидерских качеств обучение руководителей;
- ротация внутри организации;
- стажировки в частных компаниях;
- привлечение индивидуальных наставников.

Одним из решений проблемы повышения доступности и эффективности обучения в сфере государственной службы является личностно-ориентированное обучение государственных служащих, основанное на использовании информационных технологий, позволяющее интенсифицировать и максимально приблизить процесс обучения к месту работы.

Особенностью системы мотивации в департаменте образования Белгородской области является доминирование бюрократической организационной культуры, при которой деятельность формализована и структурирована. Важным в работе является поддержание спокойного и

плавного процесса деятельности. Преобладание элементов бюрократической организационной культуры обеспечивает использование системы управления по процессу (а не управления по результатам). Главная цель – обеспечение стабильности, предсказуемости. Становится очевидным, что для повышения эффективности деятельности работников государственных организаций, повышения мотивации труда необходимо использовать комплексный подход и существенно совершенствовать оргкультуру с тем, чтобы она способствовала изменениям.

Таким образом, проанализировав систему мотивации деятельности государственных гражданских служащих в департаменте образования Белгородской области, можно сделать следующие выводы:

1. Департамент образования Белгородской области является органом исполнительной власти Белгородской области, осуществляющим управление в сфере образования. К структурным подразделениям департамента образования относятся: управление ресурсного обеспечения, управление по контролю и надзору в сфере образования, управление общего, дошкольного и дополнительного образования. В свою очередь каждое управление имеет отделы.

2. Действующая мотивационная система в департаменте образования Белгородской области на государственной гражданской службе состоит из материального стимулирования, включающего в себя денежное содержание, социальные гарантии деятельности, пенсионное обеспечение, а также нематериальное стимулирование, состоящее из дополнительного образования, повышения квалификации и стажировки; должностного роста на конкурсной основе, поощрений и наградений.

3. Ключевыми проблемами системы мотивации государственных гражданских служащих в департаменте образования Белгородской области являются: несовершенство системы оплаты труда, требующей модернизации; проблема профессионального и личностного роста государственных гражданских служащих, недостаточность применения нематериальных

методов стимулирования; отсутствие индивидуального подхода к работнику на государственной службе. В целях повышения эффективности деятельности работников департамента образования Белгородской области, повышения мотивации труда необходима реализация комплекса мероприятий по совершенствованию организационной культуры.

### **РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ**

Тесная связь вознаграждения, которое получает сотрудник, с эффективностью его деятельности приносит доход и сотруднику и организации.

В связи с этим целесообразно повышать должностной оклад за увеличение объема и сложности работ, за рост квалификации, за совмещение должностей и функций, увеличение зоны обслуживания; выплачивать премии за улучшение результатов функционирования и развития курируемой отрасли, за повышение качества принимаемых и реализуемых государственных решений, направленных на удовлетворение потребностей и интересов населения, по итогам работы за год, за внедрение предложений по повышению производительности труда. Особенно важно увязывать показатели премирования с показателями результативности труда.

Кроме материальных (конкурентоспособность заработной платы на рынке труда в данном регионе, наличие постоянной и переменной частей заработной платы в денежном содержании и их соотношение, связь оплаты труда с результатами), средствами воздействия на мотивацию государственных гражданских служащих могут быть следующие стимулы: организационные – значимость и ответственность работы, законченность выполняемых заданий, самостоятельность при выполнении заданий, обратная связь; моральные – похвала и порицание, соревнование; морально-психологический климат в коллективе, влияние общественного мнения, привлекательность содержания деятельности, наличие перспективы, конкретной цели, четкость постановки целей, справедливое отношение со стороны руководства, профессиональная переподготовка и повышение квалификации, карьерный рост.

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

До сих пор количественная оценка показателей результативности работы управленческих кадров отсутствует, из-за трудностей измерения. В итоге используется субъективная оценка руководителя, что нередко вызывает чувство несправедливости, оказывает демотивирующий эффект.

Для того чтобы избежать несправедливости в оценке госслужащих необходимо отойти от субъективных факторов оценки и ориентироваться на объективные, измеримые показатели, каковыми могут являться критерии эффективности труда госслужащих, позволяющие оценить выполненную работу в количественных показателях (баллах), и в соответствии с этим более справедливо распределить премию. Такой подход помогает устранить формальное, уравнилельное начисление премии, повышает мотивацию труда госслужащих,

На эффективность деятельности государственных гражданских служащих воздействует множество факторов мотивации, которые можно сгруппировать по следующим признакам: уровень организации труда; формирование управленческого персонала в соответствии с целями госоргана; установление различных групп по оплате труда в соответствии с должностными регламентами; применение как можно большего числа стимулов материальной и нематериальной мотивации; определение критериев оценки результатов труда в зависимости от сложности работы.

Конкретными методами повышения мотивации государственных служащих можно назвать следующие:

– конкурсный отбор на государственную службу, который призван способствовать справедливому распределению должностей в государственных органах, препятствовать проникновению случайных людей, корыстных, а также принятых по родственному или иному признаку (например, «лично преданных» или «нужных»);



- увеличение денежных доходов, зависимость размеров материального вознаграждения от результатов труда;

- использование более широкого спектра моральных стимулов. Наряду с традиционными формами мотивации, такими как почетные грамоты, объявление благодарности, помещение фотографии на доску почета, можно использовать современные подходы к мотивации труда: мотивацию свободным временем, горизонтальную ротацию кадров, участие госслужащих низшего звена в управлении своим подразделением (участие в общественной работе, планирование корпоративных мероприятий);

- планирование карьерного роста госслужащих, который является одним из самых сильных мотивирующих факторов. Каждый госслужащий с момента поступления на работу должен быть включен в схему карьерного продвижения на ближайшие 3-5 лет, что будет способствовать проявлению инициативы, более эффективному выполнению служебных обязанностей. Повышать по службе и развивать карьеру необходимо только тех служащих, которые достигли высокой результативности работы;

- распределение работы между сотрудниками в соответствии с должностными регламентами, а также справедливая оценка результатов труда.

Совершенствование механизма мотивации труда государственных служащих может осуществляться путем:

- использования смешанной системы заработной платы, особого порядка оплаты труда, регулирование его в зависимости от должности и качества выполнения государственных услуг;

- внедрения оплаты труда по результатам, включающей совмещение целей организации с целями индивидуума;

- простоты и справедливости систем оплаты труда; более широкого применения форм нематериальной мотивации (социальный пакет, меры психологического поощрения, гибкий график).

Для объективизации оценки труда госслужащих необходимо отойти от субъективных факторов оценки и ориентироваться на измеримые показатели, каковыми могут являться критерии эффективности труда госслужащих, позволяющие оценить выполненную работу в количественных показателях (баллах). Данный подход позволяет устранить формальное, уравнилельное начисление премии, повышает мотивацию труда госслужащих.

Для обеспечения правовой и социальной защищенности гражданских служащих, повышения мотивации эффективного исполнения ими своих должностных обязанностей и в порядке компенсации ограничений на госслужбе гражданским служащим устанавливаются основные и дополнительные гарантии в области оплаты труда, условий прохождения службы, отдыха, медицинского страхования, государственного пенсионного обеспечения и др.

В целях совершенствования системы мотивации деятельности государственных гражданских в департаменте образования Белгородской области в части реформирования государственной гражданской службы необходима реализация конкретных мероприятий, направленных на внедрение в работу кадровой службы современных кадровых технологий.

Данные мероприятия направлены на:

- прием в электронном виде документов для участия в конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы и проведение первичного квалификационного отбора кандидатов в дистанционном формате с идентификацией личности гражданина, подавшего документы и заполнившего квалификационный тест;
- формирование механизма мотивации к повышению эффективности работы, прозрачное формирование оплаты труда департамента, структурных подразделений и конкретных работников;
- совершенствование комплексной оценки;
- нематериальное стимулирование государственных гражданских служащих;

– установление взаимосвязи между повышением оплаты труда и достижением конкретных показателей деятельности государственных гражданских служащих.

По итогам разработки новых кадровых технологий, кадровая служба департамента получит гибкие и объективные инструменты отбора персонала, разработает квалификационный справочник о необходимых навыках для замещения государственной гражданской службы, сможет более своевременно осуществлять ротацию, поощрение и развитие госслужащих, а также повысит свое влияние на качество работы органа в целом.

По этой причине совершенствование системы мотивации деятельности государственных гражданских служащих должна стать одной из приоритетных задач государства и субъектов. В этой связи актуальными представляются разработка и реализация регионального проекта *«Формирование благоприятных условий деятельности государственных гражданских служащих в департаменте образования Белгородской области»*, представляющий собой комплекс мероприятий, направленный на достижение поставленной цели, ограниченный во времени определенными сроками (Приложение 3).

### **Обоснование проектных мероприятий.**

Мероприятия данного проекта призваны содействовать реализации государственной политики в сфере мотивации государственных гражданских служащих для повышения эффективности деятельности государственных органов.

В настоящее время для системы мотивации государственных гражданских служащих, характерны следующие проблемы:

– текучесть кадров. Из государственных структур уходят молодые, инициативные и дающие большие надежды работники, и это не только по причине низкой заработной платы. Недовольство именно молодых специалистов выражено в том, что им не дают возможности развиваться, недостаточно корпоративных мероприятий. Данную проблему можно

отчасти решить именно посредством развития системы нематериального стимулирования. Суть нематериальных способов мотивации заключается в потребности работников не только в материальном стимулировании, однако и в нематериальных стимулах, вспомним доминирование потребностей высшего порядка (по Маслоу), именно данная концепция характеризует сотрудников как высокоорганизованных личностей, что подчеркивает целесообразность применения нематериальных стимулов;

– отсутствие инструментов для эффективной мотивации государственных гражданских служащих;

– отсутствие экономических стимулов для более эффективной работы сотрудников департамента.

С учетом вышесказанного необходима реализация комплекса мер по совершенствованию системы мотивации государственных гражданских служащих департамента образования Белгородской области, которые предстоит исполнить в 2016-2019 годы в рамках данного проекта, что обуславливает необходимость их решения в приоритетном порядке с использованием программно-целевых методов.

В этой связи можно сформулировать конкретные **цели и задачи** внедрения проекта.

**Цель проекта** – создание эффективной мотивации как результат формирования достойной оплаты труда, развития кадрового потенциала, повышения престижности и привлекательности государственной гражданской службы в департаменте образования Белгородской области.

**Задачи проекта:**

1. Формирование технологии и разработка предложений по организации и осуществлению приема кадровыми службами департамента образования Белгородской области в электронном виде документов и проведению первичного квалификационного отбора кандидатов в дистанционном формате.

2. Формирование механизма мотивации к повышению эффективности

работы, прозрачное формирование оплаты труда департамента, структурных подразделений и конкретных работников, исключение избыточных контрольных функций.

3. Совершенствование системы комплексной оценки.

4. Установление взаимосвязи между повышением оплаты труда и достижением конкретных показателей деятельности государственных гражданских служащих.

5. Нематериальное стимулирование государственных гражданских служащих для повышения качества работы.

**Целевая группа участников проекта:** государственные гражданские служащие департамента образования Белгородской области.

**Сроки реализации проекта.** Реализация проекта рассчитана на среднесрочную перспективу – 2016-2019 гг.

В рамках реализации проекта предусмотрены следующие мероприятия:

*Мероприятие 1.* Формирование технологии и разработка предложений по организации и осуществлению приема кадровыми службами департамента образования Белгородской области в электронном виде документов и проведению первичного квалификационного отбора кандидатов в дистанционном формате – предполагается апробация технологий и предложений, подразумевающих осуществление приема документов в электронном виде и проведение первичного квалификационного отбора кандидатов в дистанционном формате с использованием функционально-технологических возможностей федеральной государственной информационной системы «Федеральный портал управленческих кадров» с идентификацией личности гражданина, подавшего документы и заполнившего тест.

Все это будет происходить на сайте департамента образования Белгородской области в «личном кабинете». Этот портал обеспечит формирование полноценного информационного ресурса по государственной службе, на нем будет сформирована полная база данных о вакансиях и

кадровом мониторинге, обеспечит быстрое взаимодействие между кадровой службой и потенциальным сотрудником. На этом портале в свободном доступе будут проверочные тесты для проверки знаний о госслужбе, на нем будет проводиться первичный квалификационный отбор. Иными словами, портал станет полноценным инструментом автоматизации множества кадровых процедур.

Отбор будет выглядеть следующим образом: кандидату задаются вопросы на знание основ законодательства о госслужбе и специальные вопросы, связанные с деятельностью отдельного органа государственной власти. Если тестирование пройдено успешно, то кандидата приглашают на собеседование.

Однако у данного мероприятия есть серьезный недостаток: невозможности контроля прохождения тестирования кандидатом самим, без помощи посторонних.

Данное мероприятие имеет косвенное влияние на мотивацию сотрудников. Он поможет упростить процедуру отбора персонала, сделает ее более приближенной к коммерческому сектору. Улучшится имидж государственной службы и повысится ее привлекательность, т. к. кандидату не придется тратить много времени на процедуру первичного отбора.

*Мероприятие 2.* Формирование механизма мотивации к повышению эффективности работы, прозрачное формирование оплаты труда департамента, структурных подразделений и конкретных работников, исключение избыточных контрольных функций – предполагается внедрение «эффективного контракта» с работниками департамента.

Под «эффективным контрактом» понимаются трудовые отношения между работодателем (департаментом образования Белгородской области) и работниками, основанные на:

– наличию у департамента образования Белгородской области задания и целевых показателей эффективности работы;

- системе оценки эффективности деятельности работников департамента образования Белгородской области (совокупности показателей и критериев, позволяющих оценить количество затраченного труда и его качество), утвержденной работодателем в установленном порядке;
- системе оплаты труда, учитывающей различия в сложности выполняемой работы, а также количество и качество затраченного труда, утвержденной работодателем в установленном порядке;
- системе нормирования труда работников департамента образования Белгородской области, утвержденной в установленном порядке;
- подробной конкретизации с учетом отраслевой специфики в трудовых договорах должностных обязанностей работников, показателей и критериев оценки труда, условий оплаты труда.

Трудовые отношения между работодателем и работниками, включая установление заработной платы, формализуются при заключении трудовых договоров. Введение «эффективного контракта» должно способствовать наиболее полному отражению в трудовых договорах должностных обязанностей работников, показателей и критериев оценки труда, условий оплаты труда и предоставления льгот.

*Мероприятие 3. Совершенствование системы комплексной оценки* – предполагается усовершенствование системы аттестации, у которой существует множество проблем. Гражданские служащие оценивают сами себя, нет внешней оценки, нет взаимосвязи между результатами аттестации и карьерный рост и материальную мотивацию, не четких требований к профилю образования, знаниям и навыкам, отсутствуют критерии результативности деятельности.

Используя зарубежный опыт, можно разработать систему комплексной оценки персонала, которая будет включать внутриведомственную оценку и внешнюю оценку. Внутриведомственная оценка будет включать в себя оценку соответствия квалификационным требованиям раз в 3 года (с помощью пилотного проекта по квалификационным требованиям), оценку деловых

качеств (личных качеств, влияющих на работу) раз в год и оценку результативности деятельности также раз в год. Внешняя оценка будет складываться из регулярной общественной оценки госслужащего (анкетирование в письменной и электронной форме) (важнейший элемент), а также оценки ведомства другими органами власти. Данная оценка может быть как плановой, так и внеплановой.

Оценка персонала в данном случае — это процедура определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации. Аттестация персонала (оценка соответствия занимаемой должности) — это формализованная процедура систематической оценки соответствия заданным критериям деятельности и квалификации конкретного работника.

По итогам оценки будет составляться план индивидуального развития сотрудника, к нему будут применяться положительные или отрицательные меры стимулирования (в зависимости от результата), будет приниматься решение о его ротации и карьерного развития. А все это представляет собой мотивационные факторы, оказывающие влияния на государственного гражданского служащего.

Существуют также определенные препятствия по внедрению системы комплексной оценки. Например, некорректное использование методики оценки персонала, сопротивление нововведениям, неприятие со стороны неэффективных работников, использование системы оценки не повсеместно, а точечно и т.д. и т.п.

Для устранения таких барьеров нужно обеспечить обучение кадровых служб, использовать планирование задач сверху вниз, связать оценку с оплатой труда и т.д.

*Мероприятие 4.* Установление взаимосвязи между повышением оплаты труда и достижением конкретных показателей деятельности государственных гражданских служащих – предполагается системная работа согласно обеспечению целевых показателей развития отраслей социальной сферы.



Данные показатели устанавливаются в государственных программах, а также в дорожных картах изменений в отраслях социальной сферы, направленных на повышение эффективности и качества деятельности государственных гражданских служащих, которые разрабатываются в соответствии с Бюджетным Посланием Президента Российской Федерации о бюджетной политике.

Этапы перехода на «эффективный контракт» и темпы повышения оплаты труда отдельных категорий работников должны быть увязаны с результатами указанных изменений в соответствующих дорожных картах.

В этих целях в дорожные карты следует включить раздел согласно совершенствованию системы оплаты труда, предусматривающий:

1. Определение объема гарантий, учитывающих повышение производительности труда работников.

2. Разработку (дополнение) целевых показателей деятельности: департамента образования Белгородской области, структурных подразделений департамента, работников. А именно: показатель, характеризующий качество деятельности государственных гражданских служащих (увеличение доли граждан, поступающих на государственную гражданскую службу; сокращение увольнений из департамента; рост уровня удовлетворенности государственных гражданских служащих своей работой и пр.). Также есть показатель, характеризующий наличие высококвалифицированных кадров среди сотрудников департамента.

3. Разработку типовых отраслевых норм труда с учетом определения численности работников, необходимых для эффективной деятельности департамента.

4. Оценку расходов на государственных гражданских служащих департамента, включая сопоставление стоимости часа рабочего времени со средним значением заработной платы в субъекте Российской Федерации (в расчете на час).

5. Обеспечение дифференциации оплаты труда основного и прочего персонала, оптимизация расходов на прочий персонал с учетом предельной доли административно-управленческого и вспомогательного персонала в фонде оплаты труда учреждения не более 40%.

6. Актуализацию квалификационных требований к работникам (разработку профессиональных стандартов) с учетом современных требований к государственным гражданским служащим и осуществление мероприятий согласно обеспечению соответствия работников данным требованиям, повышению квалификации, переподготовке работников.

*Мероприятие 5.* Нематериальное стимулирование государственных гражданских служащих для повышения качества работы, предлагается несколько возможных методов:

1. Признание. Современным людям с детства внушили, что просить признания нехорошо, его нужно заслужить, и тогда окружающие безо всяких просьб признают ваши заслуги. Безусловно, это справедливо, так как иначе можно легко стать жертвой грубой лести. Однако каждого будет мотивировать обычная похвала и хорошая оценка поступков, слов и т.д. У сотрудника, который признан начальством и коллегами, меньше поводов думать о смене работы. Способов выразить признание много, самый действенный – комплимент.

Большинство руководителей страдает тем, что похвалу и положительное впечатление о подчиненном оставляет при себе, считая нужным указывать только на промахи. Шансов удержать хорошего специалиста у них гораздо меньше, чем у тех, кто умеет делать комплименты. Главное, не переборщить, так как частые и неискренние похвалы очень скоро перестают действовать на человека.

Считается, что работа ради выгоды организации – задача любого ее сотрудника. На деле об этом нужно постоянно напоминать. В некоторых ситуациях это стремление приходится стимулировать. Желание принести пользу организации следует вырастить.

Для этого нужно доказать служащим, что их стремление к благу организации – не бессмысленное занятие.

2. Оздоровление. Департаменту образования Белгородской области можно арендовать спортивные залы, катки, бассейны и предлагать своим сотрудникам пользоваться данной услугой (один-два раза в неделю). Организовывать активный отдых, выезды на природу. Это позволит сотрудникам общаться между собой в неформальной обстановке. Такой отдых необходим, особенно в департаменте образования Белгородской области, где работа связана с постоянным пребыванием за компьютером.

3. Общие мероприятия (поход в кино, театр, кафе, ресторан, выезд на пикник, игра в пейнтбол, турпоходы). В начале года каждому отделу департамента образования Белгородской области можно предложить на выбор мероприятие, либо выделить бюджет, которым отдел распоряжается согласно своему усмотрению.

Поздравления с праздниками. Небольшие подарки от департамента согласно случаю свадьбы, дня рождения, 8 марта и т.п. – подтверждение внимательного отношения руководства: не только как к работникам, однако и как к личностям. Такое внимание ценится персоналом высоко и является значимым стимулом.

4. Корпоративные рассылки, новости. В таких письмах, помимо стандартных нововведений в инструкции, могут быть новости, касающиеся успехов конкретного сотрудника (адресная мотивация). Также могут быть неформальные новости – поздравления руководства с рождением ребенка и т.п.

5. Тренинги. При соблюдении всех или большинства этих условий можно усвоить людям необходимые навыки и мотивировать. Даже если персонал достаточно обучен и квалифицирован, главная цель тренинга – отвлечь от повседневной рутины, дать стимулирующий отдых. Игра в «Мафию». Является эффективным способом для руководителя отдела отследить перспективных менеджеров, имеющих большой потенциал. Игра

показывает умение вести переговоры, умение склонять на свою сторону в принятии решений.

6. Конференции, корпоративные праздники. Такие мероприятия позволят собрать всех членов коллектива, совместить выполнение рабочих и информационных задач с отдыхом и празднованием торжественных событий.

Планируются и проводятся они по-разному, в зависимости от бюджета и традиций организации, однако несколько факторов стоит учитывать, чтобы добиться мотивационного эффекта: должны быть одинаковые условия для всех, независимо от должности (отдельные столы и меню для начальства могут внести раскол в коллектив); нужно заранее определить и донести до сведения сотрудников правила (поведение, стиль одежды и т.п.), чтобы не ставить их в неловкое положение. Для подобных мероприятий больше подходит неофициальный стиль одежды: люди чувствуют себя более комфортно; в выездных мероприятиях стоит соблюдать соотношение между работой и отдыхом, развлечениями 50:50 или 60:40, большее смещение в сторону работы вызывает у участников разочарование и недоумение – ведь трудиться можно и в офисе; если в мероприятии участвует более 30-40 человек, то для составления сценария, подготовки программы лучше привлекать профессионалов из специальных агентств.

7. Информационные источники. Например, газета, которая будет выходить один раз в квартал или в год, в зависимости от потребностей организации, тем более что современные технические возможности печати позволяют издавать газету собственными силами, без привлечения типографий. В газете можно публиковать новости департамента образования Белгородской области, достигнутые результаты, поздравления сотрудникам, приветствовать новичков и тех, кто получил повышение.

Сотрудники будут с интересом читать и хранить такую газету. Другой вариант – внутренний корпоративный сайт. На нем можно разместить фотографии работников с указанием вопросов, согласно которым можно к

ним обратиться, последние новости, локальные нормативные акты, фотографии с корпоративных мероприятий.

8. Награды. Данный инструмент мотивации известен достаточно давно и эффективен в отношении большинства работников.

Стоит особое внимание обратить на организацию вручения награждения. Это можно сделать в серьезной или шуточной форме, однако лучше всего – на корпоративных мероприятиях: чем публичнее награждение, тем оно имеет больший эффект. Чем награждать, организация решает исходя из возможностей своего бюджета и уровня дохода работника. Бывает, что награждают вроде бы ценным подарком, однако ненужным или не подходящим конкретному человеку. Это вызовет только разочарование.

Многие организации в настоящее время практикуют подарочные сертификаты. Такой подарок нельзя назвать стандартным, и каждый получает возможность приобрести нужную ему вещь.

9. Конкурсы. Участие в конкурсах, а тем более победа в них, стимулирует персонал к достижению высоких результатов в работе. Для всего коллектива можно устроить конкурс проектов или усовершенствований.

Реализация предложенных стимулирующих мероприятий будет обладать большой мотивирующей силой. Это достигается путем установления баланса между работой и личной жизнью сотрудника.

Таким образом, можно заметить, что утверждение того, что мотивация труда государственных гражданских служащих имеет малоперспективные основы не совсем корректно, т. к. способы мотивации на самом деле есть, и их не так уж и мало.

Применение кадровых технологий из коммерческого сектора может положительно сказаться на состоянии системы мотивации труда государственных гражданских служащих.

Наблюдаются следующая тенденция в развитии системы оплаты труда госслужащих: децентрализация критериев оценки заработной платы

госслужащего, появляется все больше результативных критериев, оценка труда госслужащего становится менее централизованной.

Исследования показывают, что стимулирующие части денежного содержания оказывают высокий мотивирующий эффект.

К сожалению, в департаменте образования Белгородской области пока большинство выплат относится к постоянным, поэтому система оплаты труда является довольно слабым мотиватором в управлении государственными служащими. Также примечателен факт того, что в департаменте доля стимулирующих выплат является одной из самых низких.

Реализация данных мероприятий принесет положительные результаты в части мотивации государственных гражданских служащих.

### **Планируемые результаты внедрения проекта**

В результате реализации проекта предполагается достижение следующих результатов:

- рост уровня удовлетворенности государственных гражданских служащих качеством мотивирования – до 90 % к 2019 году;
- увеличение доли граждан, поступающих на государственную гражданскую службу – до 90% к 2019 году;
- сокращение увольнений из департамента после 2017 года;
- расширение перечня условий мотивирования – до 100% 2019 года.

### **Оценка эффективности проекта**

Проект является социально ориентированным. Отличительной особенностью сферы стимулирования работников департамента образования Белгородской области является то, что основные результаты деятельности выражаются, как правило, в отложенном социальном эффекте и проявляются в повышении заинтересованности работников департамента профессионально развиваться в государственной структуре.

Последствия такого рода не поддаются обычным статистическим измерениям. Предполагается использовать систему показателей,

характеризующих лишь текущие результаты деятельности департамента образования, его объемные показатели.

Оценка эффективности реализации проекта производится ежегодно с целью уточнения степени решения задач и выполнения мероприятий проекта. Оценка эффективности реализации проекта производится путем сравнения фактически достигнутых показателей за соответствующий год с утвержденными значениями показателей в соответствии с Порядком разработки, формирования и реализации долгосрочных целевых программ.

Оценка эффективности реализации проектных мероприятий предусмотрена с использованием следующей группы показателей:

- количество граждан, поступивших на государственную гражданскую службу в департамент образования Белгородской области;

- количество заключенных «эффективных контрактов» в департаменте образования Белгородской области;

- количество увольнений в департаменте образования Белгородской области;

- количество заключенных дополнительных соглашений к трудовым договорам (новых трудовых договоров) с руководителями и работниками учреждений государственной власти в департаменте образования Белгородской области;

- количество сотрудников, прошедших переобучение, повышение квалификации в департаменте образования Белгородской области;

- объем информационного сопровождения (стенды, инфоматы, печатные материалы, доступность информации в сети Интернет на официальном сайте Правительства Белгородской области, своевременное обновление информации на сайте департамента) в департаменте образования Белгородской области;

- количество публикаций в СМИ, посвященных стимулированию работников государственной власти в департаменте образования Белгородской области.

## **Ресурсное обеспечение проекта**

При планировании ресурсного обеспечения проекта учитывалась реальная ситуация в бюджетной сфере на региональном уровне, экономическая и социальная значимость проблем, а также реальная возможность их решения.

Финансирование проекта осуществляется согласно перечню мероприятий проекта из средств, предусмотренных региональным бюджетом, хоз. субъектов и прочих. Размер расходующихся средств может уточняться исходя из возможностей регионального бюджета (см. Приложение 4).

## **Риски проекта**

Важное значение для успешной реализации проекта имеет прогнозирование возможных рисков, связанных с достижением основной цели, решением задач подпрограммы, оценка их масштабов и последствий, а также формирование системы мер согласно их предотвращению.

В рамках реализации проекта могут быть выделены следующие риски ее реализации.

– правовые риски связаны с изменением федерального законодательства, длительностью формирования нормативно-правовой базы. Это может привести к существенному увеличению планируемых сроков или изменению условий реализации мероприятий проекта.

Для минимизации воздействия данной группы рисков планируется: на этапе разработки проектов документов привлекать к их обсуждению основные заинтересованные стороны, которые впоследствии должны принять участие в их согласовании; проводить мониторинг планируемых изменений в федеральном законодательстве.

– финансовые риски связаны с возникновением бюджетного дефицита, что может повлечь недофинансирование, сокращение или прекращение проектных мероприятий. Способами ограничения финансовых рисков выступают: ежегодное уточнение объемов финансовых средств,



предусмотренных на реализацию мероприятий проекта, в зависимости от достигнутых результатов; определение приоритетов для первоочередного финансирования; планирование бюджетных расходов с применением методик оценки эффективности бюджетных расходов;

– макроэкономические риски связаны с возможностями ухудшения внутренней и внешней конъюнктуры, снижения темпов роста национальной экономики и уровня инвестиционной активности, высокой инфляцией, а также с кризисом банковской системы и возникновением бюджетного дефицита, что может вызвать снижение инвестиционной привлекательности сферы.

Подводя итоги раздела, можно сформулировать следующие выводы:

*Во-первых*, в целях совершенствования системы мотивации деятельности государственных гражданских служащих в департаменте образования Белгородской области предлагается разработка и реализация регионального проекта «Формирование благоприятных условий деятельности государственных гражданских служащих в департаменте образования Белгородской области». Проект представляет собой комплекс мероприятий, направленных на создание эффективной мотивации как результат формирования достойной оплаты труда, развития кадрового потенциала, повышения престижности и привлекательности государственной гражданской службы в департаменте образования Белгородской области.

*Во-вторых*, в рамках реализации проекта предусмотрены следующие мероприятия: формирование технологии и разработка предложений по организации и осуществлению приема кадровыми службами департамента образования Белгородской области в электронном виде документов и проведению первичного квалификационного отбора кандидатов в дистанционном формате; формирование механизма мотивации к повышению эффективности работы, прозрачное формирование оплаты труда департамента, структурных подразделений и конкретных работников,

исключение избыточных контрольных функций; совершенствование системы аттестации; установление взаимосвязи между повышением оплаты труда и достижением конкретных показателей деятельности государственных гражданских служащих; применение методов нематериального стимулирования к государственным гражданским служащим.

*В-третьих*, в результате реализации проекта предполагается достижение следующих результатов:

- рост уровня удовлетворенности государственных гражданских служащих качеством мотивирования – до 90 % к 2019 году;
- увеличение доли граждан, поступающих на государственную гражданскую службу – до 90% к 2019 году;
- сокращение увольнений из департамента после 2017 года;
- расширение перечня условий мотивирования – до 100% 2019 года.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей организации.

Существует несколько концепций, которые подробно описывают факторы, влияющие на мотивацию и содержание процесса мотивации. Принято выделять две большие группы теорий мотивации в менеджменте: процессуальные теории и содержательные. Как правило, мотивация и в тех, и в других теориях рассматривается с точки зрения вторичных, в данном случае более существенных потребностей.

Мотивация государственных служащих должна учитывать психологию, самоуважение и признание со стороны коллег, начальства, общества в целом, и не должна ограничиваться только материальными потребностями.

Государственным служащим является гражданин Российской Федерации, исполняющий в порядке, установленном федеральным законом, обязанности по государственной должности государственной службы за денежное вознаграждение, выплачиваемое за счет средств федерального бюджета или средств бюджета соответствующего субъекта Российской Федерации.

Законодательно деятельность и поведение государственных служащих регулируется Федеральным законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации». В законе описаны методы стимулирования и мотивации государственных служащих, которые содержат денежное вознаграждение, включающее должностной оклад, надбавки к должностному окладу за квалификационный разряд, особые условия службы, выслугу лет, премии по итогам службы за квартал и за год.

Одним из органов исполнительной власти Белгородской области является департамент образования в Белгородской области, осуществляющим управление в сфере образования, в том числе дополнительного профессионального педагогического образования.

Существующая на данный момент мотивационная система государственных гражданских служащих в департаменте образования Белгородской области имеет несколько проблем, к которым относятся: несовершенство системы оплаты труда; отсутствие индивидуального подхода к работнику на государственной службе низкая продуктивность труда, проблема профессионального и личностного роста государственных гражданских служащих, острая необходимость внесения изменений в кадровую работу на новом стратегическом уровне, невысокое желание работать, недостаточность применения нематериальных методов стимулирования.

В целях совершенствования механизмов реализации мотивационных методов по отношению к государственным служащим в департаменте образования Белгородской области необходимо направить силы на развитие кадрового потенциала государственной гражданской службы.

Государственная гражданская служба должна быть основана на профессионализме и высокой квалификации государственных гражданских служащих, которые, выполняя управленческие функции, выступают представителями публичной власти, действуют в интересах государства и общества. От качества подготовки и компетентности государственных гражданских служащих, их добросовестного отношения к должностным обязанностям во многом зависит профессионализм всей государственной гражданской службы, ее авторитет в обществе. Сегодня мотивы людей значительно усложнились, уровень оплаты труда на госслужбе крайне низок по сравнению с коммерческим сектором, практически вся система поощрения (оплаты труда) построена на выслуге лет, система заманчивых государственных гарантий на государственной службе обеспечивается далеко не всем, теоретическая база совершенствования мотиваций госслужащих бедна, работа в государственных органах стала непрестижной, наблюдается отток высоко квалифицированных кадров.

В целях совершенствования системы мотивации деятельности государственных гражданских служащих предлагается руководству департамента образования Белгородской области использование следующих механизмов:

1) внедрение технологий и предложений, которые подразумевают прием документов в электронном виде и проведение первичного квалификационного отбора кандидатов в дистанционном формате с использованием функционально-технологических возможностей федеральной государственной информационной системы «Федеральный портал управленческих кадров» с идентификацией личности гражданина, подавшего документы и заполнившего тест;

2) внедрение механизма мотивации к повышению эффективности работы, прозрачное формирование оплаты труда департамента, структурных подразделений и конкретных работников, исключение избыточных контрольных функций;

3) разработка системы комплексной оценки персонала, которая будет включать внутриведомственную оценку и внешнюю оценку;

4) установление взаимосвязи между повышением оплаты труда и достижением конкретных показателей деятельности государственных гражданских служащих;

5) нематериальное стимулирование государственных гражданских служащих через систему методов, включающих: признание, оздоровление, общие мероприятия (поход в кино, театр, кафе, ресторан, выезд на пикник, игра в пейнтбол, турпоходы), корпоративные рассылки, новости, тренинги, конференции, корпоративные праздники, информационные источники, награды, конкурсы.

Реализация предложенных мероприятий будет обладать большой мотивирующей силой. Применение кадровых технологий из коммерческого сектора также положительно скажется на состоянии системы мотивации труда государственных гражданских служащих.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации от 25.12.1993 (ред. от 21.07.2014) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
2. О системе государственной службы Российской Федерации» [Текст] : федер. закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ (ред. от 02.07.2013) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
3. О государственной гражданской службе Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 30.12.2015) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
4. О противодействии коррупции [Текст] : федер. закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ (ред. от 15.02.2016) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
5. Об образовании в Российской Федерации [Текст] : федер. закон Российской Федерации от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 14.12.2015) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
6. О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 25.07.2006 № 763 (ред. от 12.04.2016) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
7. О государственной гражданской службе Белгородской области [Текст] : Закон Белгородской области от 30.03.2005 № 176 (ред. от 07.06.2011 № 42) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область». Разд. «Законодательство».

8. Об утверждении Положения о департаменте образования Белгородской области : Постановление Правительства Белгородской области от 27.11.2012 № 482-пп (ред. от 28.09.2015) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область». Разд. «Законодательство».
9. Об оплате труда государственных гражданских служащих Белгородской области [Текст] : Постановление губернатора области от 29.03.2007 № 49 (ред. от 14.01.2011 № 5) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область». Разд. «Законодательство».
10. О ежегодном дополнительном оплачиваемом отпуске государственным гражданским служащим Белгородской области, имеющим ненормированный служебный день [Текст] : Постановление Губернатора области от 26.09.2011 № 93 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область». Разд. «Законодательство».
11. О формировании и использовании премиальных выплат участникам разработки и реализации проектов» [Текст] : Постановление губернатора области от 12.01.2011 № 2 (ред. от 03.10.2011 № 96) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область». Разд. «Законодательство».
12. Стратегия социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года [Текст] : Постановление правительства Белгородской области от 25.01.2010 № 27-пп // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область». Разд. «Законодательство».
13. Акимова, Е. Психологическое обеспечение профессионального развития [Текст] / Е. Акимова // Государственная служба. – 2012. – № 3. – С. 34-38.
14. Алисов, А. Н. Управление развитием социально ориентированной экономики региона [Текст] / А. Н. Алисов. – М. : Пресс, 2013. – 245 с.

15. Анто́в, Н. Б. Государственное регулирование экономики [Текст] / Н. Б. Антонов. – Мн. : Академия управления, 2012. – 775 с.
16. Байнев, В. Ф. Экономика региона [Текст] / В. Ф. Байнев, С. А. Пелих. – Мн. : ИВЦ Минфина, 2014. – 272 с.
17. Барабенков, А. М. Мотивация персонала и конкурентоспособность предприятия [Текст] / А. М. Барабенков // Вестник КГТУ. – 2013 – № 5. – С. 44.
18. Борисевич, В. И. Планирование национальной экономики отраслей и регионов, предприятий [Текст] / В. И. Борисевич. – Мн. : Современная школа, 2012. – 114 с.
19. Борисевич, В. И. Экономика региона [Текст] / В. И. Борисевич. – Мн. : БГЭУ, 2012. – 432 с.
20. Вебер, М. Хозяйство и общество [Текст] / М. Вебер. – М. : ГУ ВШЭ, 2014. – 267 с.
21. Верховин, В. И. Социальная регуляция трудового поведения и производственной организации [Текст] / В. И. Верховин. – М. : МГУ, 2013. – 322 с.
22. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарики, 2013. – 296 с.
23. Врум, В. Теория ожиданий [Текст] / В. Врум. – М. : Дело, 2013. – 467 с.
24. Герчиков, В. И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях [Текст] / В. И. Герчиков // Экономика и организация промышленного производства. – 2015. – № 6. – С. 104-112.
25. Грачев, М. В. Управление трудом [Текст] / М. В. Грачев. – М. : Проспект, 2010. – 238 с.
26. Гринберг, А. С. Государственный менеджмент [Текст] / А. С. Гринберг, И. А. Король. – М. : Эксмо, 2013. – 254 с.
27. Захаров, Н. Л. Мотивационное управление в социально-экономических системах [Текст] / Н. Л. Захаров. – М. : РАГС, 2015. – 341 с.



28. Здравомыслов, А. Г. Человек и его работа в СССР и после [Текст] / А. Г. Здравомыслов, В. А. Ядов. – М. : Аспект Пресс, 2013. – 485 с.
29. Ивасенко, А. Г. Профессиональное развитие государственных гражданских служащих [Текст] / А. Г. Ивасенко. – М. : Мир, 2015. – 266 с.
30. Калькинен, Г. В сети начался политический сезон. Правые осваивают новую медийную площадку [Текст] / Г. Калькинен // Независимая газета. – 2012. – № 193 (2747). – С. 13-18.
31. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 524 с.
32. Клименко, А. В. Механизмы нового государственного управления и модернизированной бюрократии в концепции административной реформы [Текст] / А. В. Клименко // ЧиновникЪ. – 2013. – № 5. – 105 с.
33. Клуниченко, Н. М. Некоторые социальные и социально-психологические факторы труда и руководства [Текст] / Н. М. Клуниченко. – Барнаул, 2013. – 309 с.
34. Коваленко, Е. Г. Региональная экономика и управление [Текст] / Е. Г. Коваленко. – СПб. : Питер, 2015. – 288 с.
35. Комарова, Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы [Текст] / Н. Комарова // Человек и труд. – 2015. – № 10. – С. 43-46.
36. Кох, И. А. Социальная эффективность муниципального управления [Текст] / И. А. Кох. – Екатеринбург : УрО РАН, 2012. – 275 с.
37. Кучвальская, А. Коррупция и власть: кто победит? [Текст] / А. Кучвальская // Судебный вестник. – 2011. – № 1. – С. 65.
38. Лазарева, Н. В. Особенности мотивации деятельности госслужащих в России [Текст] / Н. В. Лазарева // Экономика. – 2014. – № 7. – С. 54-58.
39. Леонтьев, А. Н. Потребности, мотивы и эмоции [Текст] / А. Н. Леонтьев. – М. : Проспект, 2010. – 258 с.
40. Литвак, Б. Г. Разработка управленческого решения [Текст] / Б. Г. Литвак. – М. : Наука, 2014. – 264 с.

41. Магомедов, К. О. Социологический анализ современного состояния кадрового потенциала органов государственной власти и управления и проблем профессионально-должностного развития государственных гражданских служащих [Текст] / К. О. Магомедов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России.– 2013. – № 1. – С. 24-29.
42. Маслоу, А. Теория человеческой мотивации [Текст] / А. Маслоу. – СПб. : Евразия, 2012. – С. 77-105.
43. Мелюхин, И. С. Основы трудовой мотивации [Текст] / И. С. Мелюхин. – М. : Просвещение, 2015. – 198 с.
44. Мескон М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон. – М : Наука, 2012. – 359 с.
45. Мильман, В. Э. Рабочая мотивация и удовлетворенность трудом [Текст] / И. А. Кох, В. Э. Мильман // Психологический журнал.– 2015. – № 5. – С. 62-72.
46. Нарышкин, С. Е. Административная реформа в России [Текст] / С. Е. Нарышкин, Т. Я. Харбиева. – М. : Юнити-Дана, 2014. – 257 с.
47. Неупокоев, М. Д. Социальные гарантии государственных гражданских служащих (социологический анализ) [Текст] / М. Д. Неупокоев. – М. : Вести, 2014. – 141 с.
48. Охотский, Е. В. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации [Текст] / Е. В. Охотский. – М. : Кадроведение, 2013. – 329 с.
49. Петрова, Н. Л. Госслужба. Регулирование трудовых отношений. Зарубежный опыт [Текст] / Н. Л. Петрова. – М. : Юнити-Дана, 2013. – 298 с.
50. Радаев, В. В. Экономическая социология [Текст] / В. В. Радаев. – М. : Аспект Пресс, 2014. – 368 с.
51. Рассадина, А. К. Государственный сектор в развитых странах (опыт Франции и Великобритании) [Текст] / А.К. Рассадина // Экономист. – 2014. – № 6. – 122 с.

52. Сатанов, А. М. Мотивация и стимулирования: анализ понятий [Текст] / А. М. Сатанов // Социологические исследования. – 2011. – № 7. – С. 67.
53. Сидоров, А. А. Кадровые аспекты в государственном управлении [Текст] / А. А. Сидоров // Проблемы теории и практики государственного управления. – 2013. – № 1. – С. 28.
54. Слатинов, В. Б. Проблемы формирования государственных политик в России [Текст] / В. Б. Слатинов. – М. : Научный эксперт, 2013. – 382 с.
55. Тейлор, Ф. У. Принципы научного менеджмента [Текст] / Ф. У. Тейлор. – М. : Контроллинг, 2011. – 104 с.
56. Тихонов, А. В. Социология управления. Теоретические основы [Текст] / А. В. Тихонов. – М. : Канон +, 2012. – 472 с.
57. Туронок, С. Г. Кадровая политика государственного управления [Текст] / С. Г. Туронок. – М. : Просвещение, 2012. – 327 с.
58. Турнинов, А. И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики [Текст] / А. И. Турчинов. – М. : Проект, 2014. – 198 с.
59. Уайтли, Ф. Мотивация [Текст] / Ф. Уайтли. – М. : Вильямс, 2015. – 296 с.
60. Уколов, В. Ф. Теория управления [Текст] / В. Ф. Уколов, А. М. Масс, И. К. Быстряков. – М. : Экономика, 2014. – 196 с.
61. Уткин, Э. А. Основы мотивационного менеджмента [Текст] / Э. А. Уткин. – М. : ЭКМОС, 2014. – 352 с.
62. Халиков, М. И. Система государственного и муниципального управления [Текст] / М. И. Халиков. – М. : Мир, 2011. – 647 с.
63. Цандер, Э. Практика управления [Текст] / Э. Цандер. – М. : Наука, 2013. – 437 с.
64. Шапиро, С. А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст] / С. А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2015. – 224 с.
65. Шмелев, А. Г. К вопросу о классификации мотивационных факторов трудовой деятельности и профессионального выбора [Текст] /

А. Г. Шмелев // Вестник МГУ. – Сер. 14. – Психология. – 2014. – № 4. – С. 33-43.

66. Щербина, В. В. Социология труда [Текст] / В. В. Щербина, Н. И. Дряхлов, А. И. Кравченко. – М. : Наука, 2013. – 368 с.

67. Ядов, В. А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности [Текст] / В. А. Ядов. – М. : Добросвет, 2014. – 596 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Показатели  
результативности профессиональной служебной деятельности  
государственных гражданских служащих департамента образования  
Белгородской области**

№ п/п	Показатели <sup>1</sup>	Характеристика показателей, %		
1	<b>Объем</b> выполненных работ	<b>0</b> выполнено менее 75% поступивших к исполнению документов, поручений, задач	<b>10</b> выполнено более 75% поступивших к исполнению документов, поручений, задач	<b>20</b> выполнены все поступившие к исполнению документы, поручения, задачи
2	<b>Качество</b> выполненных работ	<b>0</b> выполненная работа не соответствует установленным критериям качества	<b>10</b> выполненная работа не в полной мере соответствует установленным критериям качества	<b>20</b> выполненная работа полностью соответствует установленным критериям качества
3	<b>Своевременность</b> выполнения работ	<b>0</b> более 25% поручений выполнены с нарушениями установленных сроков	<b>10</b> до 25% поручений выполнены с нарушениями установленных сроков	<b>20</b> все поручения выполнены в срок или досрочно
4	<b>Количество нарушений</b> административного или должностного регламентов (в том числе нарушений трудовой дисциплины)	<b>0</b> три нарушения и более	<b>10</b> не более двух нарушений	<b>20</b> отсутствие нарушений

<sup>1</sup> Оценка объема и качества выполненной работы для государственных гражданских служащих производится по критериям, указанным в пунктах 2.2 и 2.3 раздела II примерного порядка.

№ п/п	Показатели <sup>1</sup>	Характеристика показателей, %		
5	<p><b>Количество обоснованных жалоб</b> граждан и организаций, в том числе и на ненадлежащее исполнение стандартов государственных услуг (государственных функций), а также ненадлежащее рассмотрение инициатив и обращений граждан (организаций)</p>	<p><b>0</b> три жалобы и более</p>	<p><b>10</b> не более двух жалоб</p>	<p><b>20</b> отсутствие жалоб</p>
<b>Итого:</b>		<b>0</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

## Структура выборки по должностям

Группы должностей государственной гражданской службы	Количество респондентов
Высшая	3
Главная	9
Ведущая	29
Старшая	4
Младшая	2

## Цели работы на государственной гражданской службе





**Паспорт проекта**  
**«Формирование благоприятных условий деятельности**  
**государственных гражданских служащих в департаменте образования**  
**Белгородской области»**

<b>Цель проекта</b>	создание эффективной мотивации как результат формирования достойной оплаты труда, развития кадрового потенциала, повышения престижности и привлекательности государственной гражданской службы в департаменте образования Белгородской области
<b>Способ достижения цели (мероприятия проекта)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формирование технологии и разработка предложений по организации и осуществлению приема кадровыми службами департаamenta образования Белгородской области в электронном виде документов и проведению первичного квалификационного отбора кандидатов в дистанционном формате;</li> <li>– формирование механизма мотивации к повышению эффективности работы, прозрачное формирование оплаты труда департаamenta, структурных подразделений и конкретных работников, исключение избыточных контрольных функций;</li> <li>– совершенствование системы комплексной оценки;</li> <li>– установление взаимосвязи между повышением оплаты труда и достижением конкретных показателей деятельности государственных гражданских служащих;</li> <li>– применение методов нематериального стимулирования к государственным гражданским служащим.</li> </ul>
<b>Результаты проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рост уровня удовлетворенности государственных гражданских служащих качеством мотивирования;</li> <li>– увеличение доли граждан, поступающих на государственную гражданскую службу;</li> <li>– прозрачное формирование оплаты труда, внедрение современных норм труда;</li> <li>– развитие кадрового потенциала бюджетной сферы на основе обновления квалификационных требований к работникам, переобучения, повышения квалификации;</li> <li>– сокращение увольнений из департаamenta;</li> <li>– обеспечение квалифицированными кадрами.</li> </ul>
<b>Риски проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– правовые риски связаны с изменением федерального законодательства, длительностью формирования нормативно-правовой базы, следует для эффективной реализации проекта. Это может привести к существенному увеличению планируемых сроков или изменению условий реализации мероприятий проекта;</li> <li>– финансовые риски связаны с возникновением бюджетного дефицита, что может повлечь недофинансирование, сокращение или прекращение проектных мероприятий. Способами ограничения</li> </ul>

	<p>финансовых рисков выступают: ежегодное уточнение объемов финансовых средств, предусмотренных на реализацию мероприятий проекта, в зависимости от достигнутых результатов; определение приоритетов для первоочередного финансирования; планирование бюджетных расходов с применением методик оценки эффективности бюджетных расходов;</p> <p>– макроэкономические риски связаны с возможностями ухудшения внутренней и внешней конъюнктуры, снижения темпов роста национальной экономики и уровня инвестиционной активности, высокой инфляцией, а также с кризисом банковской системы и возникновением бюджетного дефицита, что может вызвать снижение инвестиционной привлекательности сферы.</p>
<p><b>Пользователи результата проекта</b></p>	<p>Государственные гражданские служащие департамента образования Белгородской области.</p>

**Предполагаемые объемы финансового обеспечения реализации проекта  
«Формирование благоприятных условий деятельности государственных гражданских служащих в  
департаменте образования Белгородской области»**

<b>Код задачи</b>	<b>Название задачи</b>	<b>Сумма, тыс. руб.</b>
1.	Привлечение средств с учетом специфики отрасли на повышение заработной платы	20,00
2.	Обеспечение дифференциации оплаты труда основного и прочего персонала, оптимизация расходов на прочий персонал с учетом предельной доли административно-управленческого и вспомогательного персонала в фонде оплаты труда учреждения не более 40%.	4,00
3.	Проведение обучающих семинаров для представителей департамента образования Белгородской области, проведение районных и региональных круглых столов и обучающих семинаров, вебинаров в целях разъяснения и популяризации повышения качества оказания муниципальных услуг	190,00
<b>Итого:</b>		<b>214,00</b>