

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ СУБЪЕКТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ПРАКТИКА РЕГИОНОВ И ПЕРСПЕКТИВЫ МОДЕРНИЗАЦИИ

© 2015 Щукина Татьяна Владимировна

доктор юридических наук, доцент

© 2015 Брусенцева Василина Анатольевна

кандидат юридических наук

Липецкий филиал Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации

398000, г. Липецк, ул. Интернациональная, д. 3

E-mail: shukiha-tv@rambler.ru; vasilina-brusen@mail.ru

Рассматривается специфика системы мотивации государственных гражданских служащих субъектов Российской Федерации и, соответственно, роль материального стимулирования в ней, перспективы модернизации этой системы. Представляются ответы на вопросы: 1) является ли денежное содержание единственным стимулом в современной системе мотивации служебной деятельности государственных гражданских служащих; 2) относятся ли государственные гражданские служащие в России к категории населения с доходами, позволяющими компенсировать трудовые затраты служащих?

Ключевые слова: субъекты Российской Федерации, государственные гражданские служащие, материальное стимулирование, система мотивации.

Стимулирование деятельности государственных гражданских служащих субъекта РФ непосредственно связано с мотивационным механизмом в управлении персоналом государственной службы, одним из элементов которого выступает именно *стимулирование* и *экономические стимулы*. Система стимулирования без должной мотивации к эффективной профессиональной деятельности развиваться и совершенствоваться должным образом не сможет. Поэтому в настоящее время внимание исследователей привлекает мотивационное поведение. По мнению В.Ю. Ячковой, «мотивацию поведения и деятельности человека можно охарактеризовать как совокупность движущих сил, побуждающих его к определенным действиям. И мотивация носит комплексный характер»¹. Комплексность характера мотивации подтверждается и другими учеными. Так, В.Р. Веснин выделяет следующие мотивы профессиональной деятельности: а) трудовой, б) профессиональный, в) властный, г) идейный, д) творческий, е) коллективистский².

С нашей точки зрения, органы государственной власти субъектов РФ и их руководители должны ориентироваться на осуществление мотивационного государственного управления, сочетая при этом все возможные элементы мотивацион-

ного механизма управления персоналом государственной гражданской службы субъекта РФ. В нашем случае совершенствование системы стимулирования деятельности государственных гражданских служащих субъекта РФ в конечном итоге ориентируется, прежде всего, на достижение результата, который выражался бы и в экономическом, и в социальном эффекте, и в человеческом измерении, был бы необходим и важен для самого государственного гражданского служащего субъекта РФ. К сожалению, в процессе прохождения государственной службы мотивация у чиновников тоже слабо изменяется³. Получается, что мотивация государственных служащих на приближение к всеобщему благу и на собственное самосовершенствование очень слаба. Финансовые стимулы, равно как и нематериальная система стимулов, в этой ситуации не срабатывают, либо их вообще законодательно не существует.

Рассмотрим современную мотивационную систему на государственной гражданской службе субъекта РФ. Она, как правило, 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.

Анализ величины денежного содержания государственных гражданских служащих позволит нам определить следующее: 1) относятся ли государственные гражданские служащие в России к категории населения с доходами, позволяющими компенсировать трудозатраты служащих; 2) является ли денежное содержание единственным стимулом в современной системе мотивации служебной деятельности государственных гражданских служащих.

Так, «аналитические исследования Всемирного банка показывают, что к средним слоям населения по уровню их среднедушевого дохода страны с развитой экономикой относят людей с доходом более 3500-8000 долларов на 1 члена семьи (США, Япония, Швейцария, Великобритания); 2000 долларов - в Германии, 1000 долларов в Испании и Португалии; 500 - 3000 долларов - в России»²⁴. Исследование российскими учеными уровня и качества жизни населения выявило интересные факты. Исследователи, исходя из среднемесячного дохода на 1 члена российской семьи, определили несколько страт среднего класса. Категория «бедные» - респонденты, имеющие доход 5801 руб. на 1 человека, «малообеспеченные» - 7562 руб., «относительно благополучные» - от 14 363 руб. в месяц. В результате оказалось, что «в России 16 % населения находятся за чертой и у черты бедности. 43 % россиян балансируют на грани бедности и относятся к категории малообеспеченных. Итак, группа «Бедняки» составила 59 % населения страны. Группа «Средние слои российского общества» составила 33 % населения. А численность среднего класса в стране, определяемого по европейским методам, составляет всего 6-8 %»²⁵.

Рассмотрим статистические данные, касающиеся денежного содержания государственных гражданских служащих субъектов РФ. Денежное содержание гражданских служащих субъектов РФ на 2013-2014 гг. варьировалось от 63 919 руб. (Московская область) до 27 902 руб. (Костромс-

кая область). В среднем денежное содержание государственного гражданского служащего субъекта РФ составляет 30 тыс. руб. С нашей точки зрения, величина денежного содержания государственного гражданского служащего напрямую должна зависеть от величины средней месячной заработной платы и среднедушевых доходов по субъекту РФ. И другие эксперты уверены в том, что чиновник не должен получать во много раз больше, чем, например, научный работник или школьный учитель⁶.

Если сравнивать среднемесячную заработную плату (на примере Липецкой области) в сфере образования, то ее размер составляет 16 933,9 руб., а в сфере здравоохранения - 16 598 руб. У служащих в органах *государственного управления* и обеспечения военной безопасности - 32 609,5 руб. Денежное содержание государственных служащих отличается от заработной платы работников образования и здравоохранения. Разница выражается в 15 675,6 руб., что превышает среднемесячную заработную плату преподавателя в 1,9 раза⁷. С одной стороны, государственный служащий не зарабатывает во много раз больше по сравнению с преподавателем, но в то же время работник образования находится в группе населения с более низкими доходами и относится к категории «относительно благополучных». В западных же странах преподаватели входят в высшую страту среднего класса общества.

Показатели среднемесячной заработной платы у государственных служащих и работников, занятых в экономике, также отличаются. Среднемесячная заработная плата на одного работника, например, в Липецкой области на 1 января 2014 г. составляла 21 390,5 руб. За январь 2015 г. среднемесячная заработная плата составляет уже 25 034,6 руб.⁸ Заработная плата в сфере государственного управления по сравнению с заработной платой в сфере добычи полезных ископаемых стала больше на 14 % (4358 руб.)⁹, в образовании и здравоохранении - на 52 % (15 675,6 руб.). И меньше, чем в финансовой сфере, на 12 % (4271,9 руб.). Размер заработной платы на государственной службе и в финансовой сфере начиная с 2008 г. к 2014 г. практически выровнялся.

Отметим, что денежное содержание в сфере государственного управления систематически увеличивалось: 2011 г. - 22 647,8 руб.; 2012 г. - 28 812,2 руб.; 2013 г. - 32 609,5 руб. В январь 2015 г. несколько уменьшилось и составляет 31 097,1 руб.¹⁰

Численность же служащих в сфере государственного управления на 1 января 2014 г. составляла 27,5 тыс., или 7 % от занятого населения¹¹. Это небольшая часть занятого населения с достаточно высокой среднемесячной заработной платой по региону.

Среднедушевые денежные доходы по областям Центрального Черноземья на 2013 г. на 1 чел. составляли: Липецкая область - 22 222 руб.¹²; Белгородская область - 23 522; Воронежская область - 22 260; Курская область - 20 833; Тамбовская область - 19 834 руб.¹³ Именно данные о среднедушевых доходах населения проиллюстрируют ответ на вопрос: насколько обоснована величина денежного содержания чиновников в субъектах Российской Федерации?

Приведем следующие цифры: к концу февраля 2015 г. на учете в органах государственной службы занятости Липецкой области состояло 5,3 тыс. не занятых трудовой деятельностью граждан. Из них 4,2 тыс. чел. имели статус безработного и получали пособие по безработице 3,5 тыс. чел. В январе - феврале 2015 г. количество безработных граждан увеличилось на 513 чел., а лиц, не имеющих работы, на 949 чел.¹⁴ А прожиточный минимум в I квартале 2015 г. в Липецкой области составляет 8287 руб.¹⁵ В итоге численность населения, например, в Липецкой области с денежными доходами ниже прожиточного минимума составляет 8 %, или 93 тыс. чел. от общей численности населения¹⁶; с доходами от 7-10 тыс. руб. - 12,3 %; 10-15 тыс. руб. - 19,8 %, от 15-25 тыс. руб. - 26,5 %; от 25-35 тыс. руб. - 13,5 %; свыше 35 тыс. руб. - 16 %¹⁷.

Доходы в сфере государственного управления, как упоминалось выше, составляют в среднем 32 609,5 руб. в месяц. Следовательно, государственные служащие относятся к наиболее высокооплачиваемой категории населения Липецкой области и входят в 13,5 % населения Липецкой области, дифференцируемого по величине среднедушевых денежных доходов. Опережают по величине доходов чиновников только работники финансовой сферы, металлургического производства и топ-менеджеры. Получается, что оплата труда государственных гражданских служащих в субъектах РФ в настоящее время выступает самым эффективным стимулом в повышении результативности их деятельности. Следовательно, по нашему мнению, большая часть государственных гражданских служащих в РФ в це-

лом по размеру оплаты своего труда относятся к "среднему слою российского общества" и входят в эти 33 % "относительно благополучного" населения со среднемесячным доходом от 14 363 руб. в месяц. Тем более, это люди, обладающие хорошим образованием, практическим опытом и профессиональными умениями в сфере государственного управления, владеющие навыками работы на компьютере и соответствующими информационными технологиями.

Указанное также один из индикаторов уровня и качества жизни населения. Для государственных гражданских служащих предусмотрено обязательное владение навыками компьютерной грамотности, умение пользоваться современным программным обеспечением как требование, предъявляемое к квалификации по должности. Оно зафиксировано в должностных регламентах и соответствующих нормативных правовых актах¹⁸. Например, в Постановлении главы администрации Липецкой области от 6 июня 2012 г. № 218 "О квалификационных требованиях к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей государственными гражданскими служащими администрации Липецкой области" к должности начальника управления государственной службы и кадровой работы администрации Липецкой области предъявляются такие требования, как: 1) профессиональные навыки работы с внутренними и периферийными устройствами компьютера; 2) профессиональные навыки работы с информационно-телекоммуникационными сетями, в том числе сетью Интернет; 3) профессиональные навыки работы в операционной системе; 4) профессиональные навыки управления электронной почтой; 5) профессиональные навыки работы в текстовом редакторе; 6) профессиональные навыки работы с электронными таблицами; 7) профессиональные навыки работы с базами данных. Аналогичные требования к профессиональным навыкам закреплены в отношении должностей государственной гражданской службы администрации Липецкой области: заместителя начальника управления, начальника отдела, главного консультанта, ведущего консультанта, консультанта, старшего специалиста.

В Постановлении администрации Липецкой области от 21 мая 2013 г. № 241 "О квалификационных требованиях к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения дол-

жностных обязанностей государственными гражданскими служащими исполнительных органов государственной власти Липецкой области” категориям должностей “Специалисты” и “Обеспечивающие специалисты” в органах исполнительной власти области требуется наличие общих профессиональных навыков ИКТ: 1) работы с информационно-телекоммуникационными сетями, в том числе сетью Интернет; 2) управления электронной почтой; 3) работы в текстовом редакторе; 4) работы с электронными таблицами; 5) подготовки презентаций; 6) использования графических объектов в электронных документах; 7) работы с базами данных.

Начальник управления экономической политики администрации Тамбовской области должен согласно должностному регламенту владеть профессиональными навыками работы на компьютере на уровне пользователя с программами Microsoft Office, Outlook Express, Internet Explorer, с информационными правовыми системами “ИПС - Законодательство”, “Гарант”, “Кодекс”, “КонсультантПлюс”, “КонсультантПлюс-Регион”; использовать телефонную, факсимильную связи, копировальную технику. Следовательно, государственные гражданские служащие субъектов РФ должны в совершенстве владеть профессиональными навыками, связанными с использованием компьютерных технологий, и обладать серьезной компьютерной грамотностью.

Относительно информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) органы государственной власти в субъектах РФ являются также наиболее обеспеченными в данном формате организациями. Например, в Липецкой области в сфере государственного управления все 553 организации обеспечены персональными компьютерами, а их количество составляет 13 271 компьютер¹⁹. В целом же по стране владеют навыками работы на компьютере лишь 38 % населения, а среди бедных их доля составляет 19 %, и 19 % россиян имеют дома компьютер²⁰. Относительно наличия web-сайтов, 259 организаций в области государственного управления Липецкой области создали и используют подобные электронные площадки. Аналогичное состояние присуще всем органам государственной власти в субъектах РФ. Это свидетельствует о высоком уровне владения и применения ИКТ в сфере государственного управления.

В итоге получается, что государственные гражданские служащие являются представите-

лями среднего класса в современной России. Они занимают все имеющиеся страты среднего класса: нижнюю страту (технические специалисты), среднюю страту (специалисты) и частично верхнюю страту (руководители). Таким образом, привлекательность поступления на государственную гражданскую службу и нахождения в этой системе объективны. Кроме того, оплата труда государственных гражданских служащих в субъектах РФ в настоящее время выступает самым эффективным стимулом в повышении результативности их деятельности.

Учеными предлагается дифференцировать систему стимулирования и мотивации государственных служащих для руководителей и для остальных категорий государственных служащих. Для руководителей должна быть контрактная система с перечнем показателей эффективности их работы на основе ежегодных отчетов. Для остальных категорий государственных служащих это система автоматического повышения их зарплат за хорошее выполнение должностных обязанностей и в зависимости от стажа служебной деятельности²¹.

Отметим, что В. Прокофьев представляет, в свою очередь, заслуживающие внимания решения по модернизации системы стимулирования оплаты труда государственных гражданских служащих. Так, “в целях обеспечения социальной защиты гражданских служащих, повышение мотивации к результативному и добросовестному исполнению ими своих должностных обязанностей необходимо предусмотреть структурную перестройку системы оплаты труда на основе сбалансированности и разветвленной дифференциации, в том числе в рамках эффективного контракта, предусмотрев доведение к 2018 г. доли гарантированных выплат, включающих должностной оклад и оклад за классный чин с долей переменных выплат на уровне “60 и 40” (с перспективой “65 и 35” к 2020 году) и соотношения размеров денежного содержания гражданских служащих к размеру денежного довольствия военнослужащих по сопоставимым должностям в размере 60-70 %”²².

Мотивация связана не только с материальным стимулированием деятельности государственных служащих, но и с возможностью осуществления должностного роста. Современное законодательство о государственной гражданской службе значительно ограничивает самостоятельные возможности карьерного роста граждан-

ских служащих, зависящих от его индивидуальных возможностей, профессиональных умений и навыков²³. Гражданский служащий субъекта РФ имеет право на продвижение по службе. Одним из мероприятий, способствующих этому, является профессиональная переподготовка, повышение квалификации и стажировка с сохранением на этот период замещаемой должности государственной гражданской службы субъекта РФ и денежного содержания. Новые нормативные правовые акты в соответствии с законом о гражданской службе приняты во всех субъектах РФ, и усовершенствована их система.

Федеральный закон “О государственной гражданской службе Российской Федерации” закрепляет возможность для гражданского служащего должностного роста на конкурсной основе, а также право на включение в кадровый резерв на конкурсной основе либо по итогам аттестации. Следовательно, успешное прохождение аттестации, результативная работа, возможность включения в кадровый резерв - все это стимулирует служащих к активному должностному росту.

В то же время отсутствие продуманных дополнительных нормативно закрепленных стимулов должностного роста гражданского служащего препятствует самореализации служащего и усилению эффективности его деятельности. К примеру, к подобным стимулам следует отнести непосредственную зависимость карьерного продвижения от получения образования, дополнительного профессионального образования гражданским служащим. Во всех субъектах РФ уровень образования служащих - наличие высшего профессионального образования. Отметим, что фактически все гражданские служащие обязаны, согласно законодательству о гражданской службе, иметь высшее профессиональное образование по профилю замещаемой должности или в области управленческой специализации. Следовательно, получение нового образования не будет предопределять замещение вышестоящей должности гражданской службы. Высшее образование необходимо практически для замещения всех должностей государственной гражданской службы и составляет до 97 %.

Получение высшего профессионального образования, второго высшего профессионального образования, прохождение повышения квалификации и стажировки слабо влияют на повышение чиновника по службе. И сама система профес-

сионального образования, переподготовки и повышения квалификации государственных гражданских служащих не способствует реализации гражданским служащим своего права на должностной рост. Во Франции же прослеживается прямая зависимость между продвижением по службе и полученным образованием. Система существующих квалификационных требований, предъявляемых к государственным гражданским служащим, процедуры сдачи внеочередного квалификационного экзамена однозначно не являются стимулом, а тем более мотивирующим моментом при прохождении государственной гражданской службы. На наш взгляд, такая концепция должна формироваться в рамках единой концепции развития кадровой политики в системе государственной гражданской службы.

Получается, что материальная мотивация является не единственной в арсенале органов государственной власти для повышения добросовестности и компетентности деятельности государственных гражданских служащих, хотя, как указывалось выше, финансовые стимулы, судя по опросам, более заинтересовывают гражданских служащих, нежели социально ориентированные или нематериальные стимулы.

Для установления взаимосвязи материальной и нематериальной мотивации гражданских служащих разработчики проекта федеральной программы “Развитие государственной гражданской службы Российской Федерации (2015-2018 годы)” предлагают внедрять такие механизмы, как: 1) оптимальную систему оплаты труда; 2) развитую систему государственных социальных гарантий, в том числе пенсионного обеспечения и предоставления единовременной субсидии на приобретение жилого помещения; 3) вариативную систему наград и поощрений; 4) эффективную модель присвоения классных чинов в зависимости от уровня квалификации и стажа гражданской службы, без ограничения одной группой должностей; 5) новый формат принятия управленческих решений гражданскими служащими категории “специалисты” главной и ведущей групп должностей, где делается акцент на самостоятельность такой деятельности (делегирование права подписи документов, содержащих позицию государственного органа).

Внедрение вышеуказанных механизмов направлено на решение определенных задач. Например, оплата труда гражданских служащих бу-

дет направлена на стимулирование качества результатов профессиональной служебной деятельности, планирование должностного роста - на результаты мотивационной оценки гражданских служащих, предоставление социальных гарантий - опираться на полноценный и стимулирующий характер.

Проект плана мероприятий по развитию государственной гражданской службы Российской Федерации на 2015-2018 гг. закрепляет новые подходы к формированию модернизированной системы мотивации государственных гражданских служащих²⁴:

- проведение конкурса “Лучшая программа мотивации к развитию кадрового потенциала гражданских служащих”;

- разработка проекта федерального закона о внесении изменений в Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ “О государственной гражданской службе Российской Федерации” в части изменения структуры оплаты труда гражданских служащих, предусматривающей увеличение доли гарантированных выплат в общем объеме денежного содержания; модернизации системы государственных социальных гарантий на гражданской службе; присвоения классовых чинов по результатам аттестации гражданских служащих классовых чинов гражданской службы более высоких групп;

- разработка проектов нормативных правовых актов Правительства Российской Федерации об утверждении методических рекомендаций по материальному стимулированию в зависимости от результатов оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих до 15 декабря 2015 г.;

- разработка четких и объективных критериев награждения гражданских служащих, расширение количества ведомственных наград, введение новых государственных наград в области государственной службы до 1 декабря 2017 г.

Модернизация системы государственных гарантий на гражданской службе по замыслу разработчиков программы предполагает установление минимального (базового) пакета социальных государственных гарантий для всех категорий и групп должностей государственной гражданской службы. С повышением в должности и увеличением стажа государственной гражданской службы у чиновника границы его пакета социальных

гарантий должны расширяться. А для отдельных категорий гражданских служащих будет предусматриваться набор дополнительных государственных гарантий с учетом особенностей прохождения службы.

¹ Ячкова В.Ю. Некоторые аспекты мотивационного управления // Вестн. ПАГС. 2009. № 1 (18). С. 176-177.

² Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. Москва, 2007. С. 563-565.

³ Абакаров Д. Уровень профессионализма государственных служащих в контексте социальных изменений // Власть. 2013. № 5. С. 129.

⁴ Кижеватова В., Попов Г., Прудников М. Повышение уровня и качества жизни населения как управленческая задача // Власть. 2013. № 6. С. 53.

⁵ Там же. С. 54.

⁶ Дзуцев Х. Государственная коррупция в органах власти Республики Северная Осетия - Алания // Власть. 2013. № 4. С. 96.

⁷ Липецкий статистический ежегодник: 2014: стат. сб. / Липецкстат. Липецк, 2014. С. 64.

⁸ Социально-экономические показатели Липецкой области за январь-февраль 2015 года (оперативная информация) / Липецкстат. Липецк, 2015. С. 27. URL: http://lipstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/lipstat/resources/8fe08a8047bf519db0c0b4ed3bc4492f/dockr02.pdf.

⁹ Там же. С. 64.

¹⁰ Там же. С. 28.

¹¹ Там же. С. 53.

¹² Липецкий статистический ежегодник: 2014. С. 262.

¹³ Там же. С. 262.

¹⁴ Регистрируемая безработица в Липецкой области (по данным Управления труда и занятости Липецкой области). URL: http://lipstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/lipstat/resources/6b3db40043029fe3af39bf6d1d1cfc75/regbez0215.htm.

¹⁵ Динамика величины прожиточного минимума. URL: http://lipstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/lipstat/resources/f737998046f445d99cec87789c42f5/D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B6%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%87%D0%BD%D1%8B%D0%B9%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0.htm.

¹⁶ Там же. С. 18.

¹⁷ Там же. С. 67.

¹⁸ См.: О квалификационных требованиях к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей государственными гражданскими служащими администрации Липецкой области, и о признании утратившим силу Постановления главы администрации Липецкой области от 29 июля 2008 г. № 188; О квалификационных требова-

ниях к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей государственными гражданскими служащими администрации Липецкой области : Постановление главы администрации Липецкой области от 6 июня 2012 г. № 218; Об утверждении примерных должностных регламентов государственных гражданских служащих администрации области и исполнительных органов государственной власти Липецкой области: распоряжение администрации Липецкой области от 3 дек. 2014 г. № 506-р; О квалификационных требованиях к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей государственными гражданскими служащими исполнительных органов государственной власти Липецкой области и о признании утратившим силу Постановления администрации Липецкой области от 14 авг. 2008 г. № 200; О квалификационных требованиях к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей государственными гражданскими служащими исполнительных органов государственной власти Липецкой области: Постановление администрации Липецкой области от 21 мая 2013 г. № 241; Об утверждении должностных регламентов государственных гражданских служащих управления экономической политики администрации области: постановление

администрации Тамбовской области от 13 февр. 2008 г. № 202. URL: // <http://www.zakonprost.ru/content/regional/64/97805>.

¹⁹ Липецкий статистический ежегодник: 2014. С. 183.

²⁰ Кижеватова В., Попов Г., Прудников М. Указ. соч. С. 55.

²¹ Лобанов В.В. Модернизация государственного управления: проблемы и решения // Вопросы государственного и муниципального управления. 2010. № 2. С. 144.

²² Прокофьев В. Двухлетние итоги развития государственной службы на основе реализации Указа Президента Российской Федерации // Государственная служба. 2014. № 3. С. 11.

²³ Усольцева О.А. Современные особенности обучения чиновников в системе дополнительного образования // Социология власти. 2009. № 1. С. 201.

²⁴ О федеральной программе «Развитие государственной гражданской службы Российской Федерации (2015-2018 годы)» и плане мероприятий по развитию государственной гражданской службы Российской Федерации на 2015-2018 годы»: проект указа Президента Российской Федерации, подготовлен Минтрудом России 29 янв. 2015 г. Режим доступа. URL: <http://regulation.gov.ru>.

Поступила в редакцию 01.04.2015 г.