



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики и управления

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(бакалаврская работа)

На тему Разработка мер по повышению мотивации сотрудников  
государственных органов власти

Исполнитель Ефимова Екатерина Александровна  
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель кандидат экономических наук, доцент  
(ученая степень, ученое звание)

Лукина Ольга Владимировна  
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»  
Заведующий кафедрой

  
(подпись)

кандидат экономических наук, доцент  
(ученая степень, ученое звание)

Семенова Юлия Евгеньевна  
(фамилия, имя, отчество)

«23» июня 2025 г.

Санкт-Петербург  
2025

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                                                                                                                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....                                                                                                                                                                                                                                                      | 3  |
| 1. Теоретико-методологические и правовые основы мотивации сотрудников государственных органов власти.....                                                                                                                                                          | 8  |
| 1.1 Понятие, цель, задачи и система мотивации сотрудников государственных органов власти.....                                                                                                                                                                      | 8  |
| 1.2 Законодательная база мотивации сотрудников на государственной службе.....                                                                                                                                                                                      | 13 |
| 2. Анализ системы мотивации сотрудников государственных органов власти в ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области .....                                                                               | 22 |
| 2.1 Общая характеристика ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области.....                                                                                                                                | 22 |
| 2.2 Оценка эффективности действующих мер по мотивации и выявлению проблем в системе мотивации сотрудников ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области .....                                              | 30 |
| 3 Разработка мер по повышению мотивации сотрудников государственных органов власти в ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области .....                                                                   | 46 |
| 3.1 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации сотрудников государственных органов власти в ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области .....                                                   | 46 |
| 3.2 Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации сотрудников государственных органов власти в ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области ..... | 53 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....                                                                                                                                                                                                                                                   | 61 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....                                                                                                                                                                                                                              | 66 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ.....                                                                                                                                                                                                                                                    | 72 |

## ВВЕДЕНИЕ

Эффективность работы государственных органов напрямую зависит от квалификации, потенциала и способности сотрудников справляться с кризисными ситуациями. Одним из главных условий успешной реорганизации местного самоуправления и решения текущих задач является создание и развитие компетентных кадров. В этой связи, создание результативной кадровой политики становится приоритетной задачей.

Кадровая политика представляет собой последовательный процесс, включающий комплектацию, выбор, размещение и повышение квалификации работников с акцентом на будущие результаты. Она объединяет различные цели, задачи и инструменты, определяющие стратегию управления человеческим капиталом в организации.

Разрешение социально-экономических вызовов, стоящих перед Россией, достижимо лишь при условии использования комплексных и действенных подходов к улучшению качества управления на государственном и муниципальном уровнях.

Анализ современных тенденций и внедрение прогрессивных управленческих техник в области государственного и муниципального управления стали ключевыми направлениями государственной политики. В условиях усиливающегося кризиса многие страны сталкиваются со сложными управленческими задачами, требующими от руководства принятия решений в условиях нестабильности и неопределенности. Растущие запросы населения обуславливают потребность в повышении квалификации специалистов в государственных и муниципальных учреждениях.

Мотивация сотрудников – это существенный и комплексный элемент менеджмента, применимый как в масштабах страны, так и в отдельных учреждениях. Результативность этой деятельности тесно связана с особенностями функционирования конкретных организаций. Чтобы привлечь и удержать квалифицированных работников в государственных структурах,

ключевым моментом является создание работающих механизмов поощрения и побуждения, которые будут способствовать ответственному выполнению служебных задач.

В ситуациях, когда простого административного контроля недостаточно для достижения заметных результатов, на первый план выходит персональная заинтересованность и способность к самомотивации. Следовательно, необходимо принимать во внимание уникальные характеристики и личные побуждения сотрудников. Требуется глубокий анализ актуальных нужд и стремлений государственных служащих в их профессиональной деятельности, чтобы разработать результативную систему вознаграждений, соответствующую их функциям. Разумно внедрять мотивирующие средства, содействующие уменьшению увольнений, увеличению продуктивности и качества труда, а также дающие возможность каждому члену команды чувствовать свою значимость и укреплять лояльность к общей цели.

Слова «мотивация» и «стимулирование» кажутся очень похожими, но при более внимательном рассмотрении обнаруживаются их отличия. «Стимул», как правило, объединяет как финансовые, так и нефинансовые элементы, в то время как «мотивация» включает в себя более широкий набор факторов, связанных с профессиональной деятельностью.

Мотивацию можно понимать, как побудительный мотив к конкретным поступкам, направленным на воплощение в жизнь как личных амбиций, так и задач компании. Мотивация представляет собой комплекс внутренних и внешних стимулов, оказывающих воздействие на индивидуума и подвигающих его к активным действиям, что в конечном итоге приводит к осуществлению как персональных, так и общих целей сотрудника.

Мотивация – это энергия, подталкивающая личность к целенаправленной деятельности ради достижения желаемого итога. Это сочетание внутренних убеждений и внешних обстоятельств, способных активизировать человека для претворения в жизнь задуманного.

Уровень мотивированности служит показателем успешной работы компании, поддерживает интерес сотрудников к профессии, влияет на формирование этических норм в коллективе и служит мерилем эффективности управления.

Поддержка рабочей активности является средством обеспечения производительности труда, что, в свою очередь, необходимо для удовлетворения как базовых потребностей, так и социокультурных запросов персонала.

Объектом выпускной квалификационной работы являются способы мотивации сотрудников в сфере государственного управления.

Предметом исследования являются аспекты внедрения стимулов, которые оказывают влияние на мотивацию работников в данной области.

Цель работы заключается в анализе характеристик мотивации персонала, изучении особенностей использования поощрительных методов, а также в разработке рекомендаций, направленных на повышение эффективности системы стимуляции и мотивации сотрудников в государственном управлении.

Задачи исследования:

1. Изучить понятие, цель, задачи и система мотивации сотрудников государственных органов власти
2. Рассмотреть законодательную базу мотивации сотрудников на государственной службе
3. Дать общую характеристику ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области
4. Выявить оценку эффективности действующих мер по мотивации и выявление проблем в системе мотивации сотрудников ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области.
5. Разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации сотрудников государственных органов власти в ОБ ППСП № 1 УП на

метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области

6. Рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации сотрудников государственных органов власти в ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области

Нормативно-правовая основа выпускной квалификационной работы представлена:

1. Конституцией Российской Федерации.
2. Указом Президента РФ от 10.03.2009 №261 (ред. от 10.08.2012) «О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации».
3. Указом Президента Российской Федерации от 14.11.2017 №548 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации».
4. Указом Президента РФ от 19.11.2002 N 1336 (ред. от 15.11.2004, с изм. от 12.12.2005) «О Федеральной программе «Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003 - 2005 годы)».
5. Федеральным законом от 02.03.2007 N 25-ФЗ (ред. от 18.04.2018) «О муниципальной службе в Российской Федерации».

Методы исследования:

- описательный метод, подразумевающий сбор, предварительную обработку и презентацию информации, сопровождаемую детальным описанием характеристик изучаемого явления.
- аналитический метод, основанный на разделении и углубленном исследовании конкретных составляющих элементов рассматриваемых объектов.
- сравнительный метод, включающий в себя сопоставление аналогичных объектов для установления общих черт и отличий, а также для анализа

направлений развития, закономерностей и причинно-следственных взаимосвязей.

Теоретическая основа выпускной квалификационной работы представлена трудами таких авторов как: Ю.Н. Арсеньев, Е. И. Васильева, Е. А. Ветрова, И.Н. Герчикова, А.П. Дятлов, Т. В. Зайцева, Т. Е. Зерчанинова, А.Я. Кибанов, М. А. Колмыкова, Е.В. Охотский, Е. А. Пырьев, А. В. Ручкин, Т.О. Соломанидина, В.А. Шаховой, С.А. Шапиро.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, шести параграфов, заключения и списка литературы.

# **1 Теоретико-методологические и правовые основы мотивации сотрудников государственных органов власти**

## **1.1 Понятие, цель, задачи и система мотивации сотрудников государственных органов власти**

В научной среде представлено множество теорий, раскрывающих сущность мотивации – энергии, побуждающей индивидов к деятельности и реализации намеченных задач [32].

Мотивирование трудовой деятельности – это комплекс мер, ориентированных на удовлетворение запросов и надежд персонала в рамках их профессиональной деятельности. Данный инструментарий охватывает разнообразные методы, направленные на реализацию задач, созвучных стратегии и целям организации [27].

Мотивация представляет собой метод управления деятельностью персонала, основанный на использовании стимулов, которые активизируют их усердие, чтобы целенаправленно влиять на их рабочее поведение [13].

Стимулирование может быть осуществлено посредством системы, объединяющей инструменты поощрения и санкций. В свою очередь, мотивация выступает внутренним побудителем, активизирующим деятельность индивида. Хотя оба концепта направлены на достижение общей цели в управлении кадрами, их подходы к воздействию отличаются и могут быть взаимодополняющими.

Следует подчеркнуть, что мотивация оказывает долговременное влияние на развитие и поддержание заинтересованности сотрудников в их трудовой деятельности. Она усиливает чувство долга за исполнение обязанностей, повышает вовлеченность в достижение общих целей команды и помогает работнику осознать значимость его роли в успехе организации. В отличие от



этого, внешние стимулы имеют более ограниченный период действия и представляют собой прямое влияние руководства на подчиненных.

Рассмотрение мотивации и стимулирования возможно с разных точек зрения: психологической, социологической и управленческой. Мотивация формируется из разнообразных факторов, которые подталкивают сотрудников к действиям, основываясь на их индивидуальных потребностях, что служит главным источником их активности [45].

В настоящее время в научной среде активно развернуты масштабные изыскания, нацеленные на изучение мотивов, активизирующих трудовую деятельность персонала, и методов повышения их эффективности. Некоторые ученые, стоявшие у истоков теории мотивации, сосредотачивались на узкоспециализированных аспектах этой темы, в то время как другие предпочитали исследовать мотивацию в более всеобъемлющем и универсальном контексте. Однако, обе группы теорий нуждаются в адаптации с учетом уникальных особенностей каждой компании, особенно в контексте государственных организаций. В научной литературе принято классифицировать теории мотивации на две главные категории: основанные на содержании и основанные на процессе.

Наиболее востребованной и широко применяемой является концепция мотивации, предложенная А. Маслоу, которая строится на иерархической структуре потребностей, оказывающих существенное воздействие на человеческое поведение. Для достижения более высоких уровней необходимо удовлетворить потребности более низкого уровня. По мере удовлетворения собственных потребностей, человек учится выстраивать их иерархию в соответствии со степенью значимости. Маслоу делал акцент на базовых потребностях, таких как физиологические и потребность в защищенности. В случае их невыполнения, физиологические потребности становятся приоритетными, в то время как остальные могут потерять свою актуальность или стать менее существенными [27, с. 61].

Когда основные потребности человека удовлетворены, его внимание переключается на более сложные аспекты существования: переживание любви, проявление эмпатии, чувство принадлежности, завоевание уважения и реализацию своего потенциала. Несмотря на широкую известность пирамиды потребностей Маслоу, сам он подчеркивал, что это не строгая аксиома.

В большинстве случаев модель потребностей соответствует предложенной иерархии, но нередки и значительные отклонения. К примеру, для некоторых людей общественное признание может быть важнее, чем близкие отношения. Следовательно, порядок приоритетов потребностей может варьироваться, и история знает немало тому примеров.

В контексте государственного управления концепция Маслоу может быть использована в качестве теоретической базы для мотивации сотрудников, основываясь на иерархической структуре потребностей.

Зачастую, при поиске работы в государственных учреждениях, люди руководствуются скорее прагматичными соображениями, нежели амбициями карьерного роста. Безусловно, после удовлетворения основных потребностей, у них может возникнуть желание двигаться к более значимым целям, однако работники госсектора нередко следуют предписаниям, не всегда вникая в их глубинный смысл.

Однако, согласно иерархии Маслоу, в государственных органах присутствуют сотрудники, стремящиеся к самореализации и желающие приносить пользу обществу, даже без расчета на значительное материальное вознаграждение [40, с. 192]. Данный подход основывается на предоставлении сотрудникам материальных стимулов за проделанную работу. Несмотря на стремление государственных институтов к созданию стимулирующей атмосферы для проявления инициатив, действующая структура иногда препятствует этому.

В середине XX века Ф. Герцберг предложил теорию мотивации, основанную на равноценности потребностей. Он классифицировал факторы мотивации на две категории: гигиенические и мотивационные. Гигиенические

факторы, такие как уровень оплаты, условия труда, взаимоотношения с коллегами и корпоративная политика, не повышают продуктивность, но предотвращают возникновение недовольства. В свою очередь, мотивационные факторы, включая интерес к выполняемой работе, возможности карьерного роста, признание заслуг и полномочия в принятии важных решений, реально способствуют росту эффективности.

Высокая заработная плата не является залогом успешной работы, если сама деятельность не приносит радости. Недостаточная оплата труда или ощущение несправедливости снижают стимул к эффективной работе. В государственных учреждениях гигиенические факторы имеют первостепенное значение, в то время как стимулирующие аспекты зачастую игнорируются. Следует отметить, что многие работники в данной сфере не планируют длительное пребывание на своих рабочих местах из-за сложностей в работе или личных обстоятельств.

Изучение мотивации акцентирует внимание на факторах, определяющих действия и потребности людей. Несмотря на значительный прогресс в теории мотивации, изначально не принимались во внимание средовые факторы и индивидуальные черты, что позднее было учтено учеными, разработавшими процессуальный подход.

В современном обществе государственное управление является одним из важнейших элементов организации социума. Эффективность деятельности государственных служащих напрямую влияет на уровень жизни и благосостояние населения. При этом, работники государственного аппарата, вне зависимости от должности, представляют интересы всего общества. Таким образом, мотивация и поддержка сотрудников государственного сектора являются важнейшими условиями для успешного функционирования государственного управления.

Государственная служба включает в себя элементы бюрократии, которые могут оказывать негативное влияние на производительность и заинтересованность персонала. Слабая мотивация или небрежное отношение к

обязанностям способны приводить к серьезным проблемам в работе государственных учреждений. Эта проблема нуждается в глубоком анализе и остается актуальной. Человеческие ресурсы – один из самых важных активов для государственных структур, и для их результативной работы необходимо оптимальное использование этих ресурсов, что предполагает постоянное развитие человеческого потенциала для увеличения эффективности.

В управлении административными процессами важен комплексный подход к мотивации, включающий как материальные, так и нематериальные аспекты. Материальное стимулирование предполагает премирование за достижения, в то время как нематериальные методы включают разнообразные формы поддержки, вдохновляющие и содействующие в реализации задач. В этой связи, руководству необходимо формировать благоприятную среду, способствующую росту продуктивности сотрудников. У работников есть индивидуальные потребности и стремления, среди которых важное место занимают уверенность в завтрашнем дне, возможности для карьерного роста и авторитет занимаемой позиции.

В сегодняшней практике существует множество способов повысить мотивацию административного персонала. Однако, стоит учитывать, что эти же факторы могут негативно сказаться на способности сотрудников качественно выполнять свою работу, что, в свою очередь, может привести к снижению общей эффективности государственных служащих.

Социологическое исследование, проведенное Е.С. Березиной и Я.А. Камышанской, было направлено на определение ключевых мотиваторов для работников госсектора. Данная работа ставит перед собой цель - обнаружить элементы, оказывающие влияние на продуктивность кадров в системе государственного управления, как положительное, так и отрицательное. Изучение этих элементов необходимо для создания благоприятной атмосферы на рабочих местах и повышения продуктивности государственных структур в целом. Итоги проведенного опроса демонстрируют, что денежное

вознаграждение является наиболее значимым фактором для служащих в государственных органах [5].

Для повышения производительности сотрудников в государственных учреждениях необходим всесторонний подход и формирование корпоративной среды, способной гибко реагировать на изменения. Очевидно, что существующие методы стимулирования в государственном секторе не приводят к желаемым результатам и требуют серьезной переоценки. Прежде всего, для достижения существенного прогресса, руководителям государственных органов следует учитывать потребности и желания своих сотрудников, отказываясь от жестких управленческих методов и переходя к системному подходу, который будет способствовать повышению мотивации к работе в государственных структурах. Важно создать обстановку, способствующую профессиональному развитию и заинтересованности персонала, что, в конечном итоге, улучшит общую эффективность государственных организаций.

## **1.2 Законодательная база мотивации сотрудников на государственной службе**

В правительственных организациях отдел кадров выполняет ключевую функцию в разработке стратегий и инициатив, направленных на повышение мотивации и заинтересованности работников, финансируемых из бюджета. Данная область деятельности подчиняется Типовому положению о кадровом обеспечении, которое применяется в государственных учреждениях как на региональном, так и на общероссийском уровнях.

В соответствии с п. 2.1.37 Положения о Департаменте кадровой политики и развития персонала, утвержденного приказом Минэкономразвития России № 221 от 13.04.2020, этот департамент отвечает за разработку концепций по совершенствованию системы мотивации государственных служащих, а также

сотрудников центрального аппарата и подведомственных учреждений министерства, с предоставлением необходимой консультативной поддержки [34].

Согласно пункту 4.27 Положения о Департаменте кадровой политики и развития персонала, утвержденного приказом Минэкономразвития России №221 от 13.04.2020, важнейшая функция данного Департамента состоит в подготовке рекомендаций, призванных усилить заинтересованность госслужащих Министерства в их профессиональной деятельности [37].

В соответствии с разделом 3.24 Общего регламента, утвержденного постановлением Правительства Санкт-Петербурга 27 января 2006 года, функция присвоения квалификационных категорий государственным служащим возложена на Управление государственной службы и кадров исполнительной власти города.

Совершенствование системы мотивации государственных служащих предполагает комплекс действий, нацеленных на повышение эффективности работы и ответственности при выполнении служебных обязанностей, которые осуществляются без применения прямых финансовых вознаграждений. Вопросы мотивации госслужащих регламентируются правовыми нормами, зафиксированными в пункте 6 части 2 статьи 60 Федерального закона № 79-ФЗ от 27 июля 2004 года «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Значимость исследования мотивации к трудовой деятельности у сотрудников правоохранительных органов в России обусловлена преобразованиями, произошедшими в структуре МВД. В силу важности работы полиции, необходимо решение задач, связанных с управлением кадрами и формированием благоприятного психологического климата. Улучшение профессиональных, моральных и социальных качеств работников отражено в современных научных исследованиях и законодательных предложениях. Особое значение придается отбору персонала и анализу персональных

характеристик с использованием современных методов, таких как конкурсный отбор, аттестация, формирование резерва кадров и перемещение кадров.

Первейшей задачей выступает обучение сотрудников полиции для эффективного исполнения служебных обязанностей в разнообразных ситуациях, что всегда было важно, но в нынешних обстоятельствах становится критически необходимым. В нынешней ситуации особенно остро проявляются факты проявления отрицательных качеств у работников, которые подрывают доверие населения, такие как неправомерное использование силы и коррупционные преступления.

Наиболее частыми видами неправомерного и недобросовестного поведения среди личного состава органов правопорядка являются дисциплинарные нарушения. Увеличение количества таких случаев негативно влияет на результативность работы полиции, создавая впечатление о недостаточной компетентности сотрудников. Это, в свою очередь, наносит ущерб репутации Министерства внутренних дел и представляет опасность для его имиджа.

В проекте концепции кадровой политики Министерства внутренних дел Российской Федерации рассматриваются основные направления работы с кадрами. Несмотря на то, что этот документ еще разрабатывается, теоретические основы подчеркивают необходимость улучшения профессиональных навыков, уровня подготовки и мотивации сотрудников полиции, а также усиления их уважения к закону для обеспечения стабильности государства, поддержания общественного спокойствия и защиты прав граждан. Следовательно, анализ особенностей профессиональной ориентации и ключевых факторов мотивации работников правоохранительных органов представляет собой важную задачу как в теоретическом, так и в прикладном плане [35].

В разнообразных учреждениях, в том числе в органах правопорядка, на уровень мотивации работников оказывает воздействие широкий спектр юридических положений, которые регламентируют рабочие взаимоотношения.

Для глубокого изучения правовых аспектов, сказывающихся на заинтересованности служащих в качественном выполнении должностных обязанностей, включая и сотрудников полиции, а также для разработки эффективных предложений по её оптимизации, представляется важным рассмотреть разные ступени нормативного регулирования этих взаимоотношений. Пристальное внимание необходимо уделить федеральному уровню, включая законодательные акты Российской Федерации, региональному уровню и локальным нормативным документам отдельных организаций, в частности, внутренним приказам МВД России.

Ключевым нормативным актом, закрепляющим фундаментальные принципы свободы трудовой деятельности и выбора рода занятий, исходя из индивидуальных потребностей и возможностей граждан, выступает Конституция Российской Федерации [21]. Данный нормативный акт играет ключевую роль в понимании значимых аспектов результативного использования человеческих ресурсов в организациях, в том числе способов мотивации. Стоит подчеркнуть, что конституционные нормы и основополагающие идеи являются фундаментом для формирования эффективной системы поощрения работников и играют важную роль в организации государственного и социального управления.

Ключевые принципы Конституции РФ, а также детальные нормы и порядки, регламентирующие отношения между работником и работодателем, подробно изложены в Трудовом кодексе Российской Федерации. Этот кодекс определяет цели и задачи трудовой деятельности, а также фиксирует основные элементы правового регулирования трудовых отношений. На базе этих основополагающих принципов строится система стимулирования и премирования персонала в компаниях [43].

Главнейшую роль в создании систем мотивации и стимулирования персонала играет Трудовой кодекс Российской Федерации, так как он устанавливает основные аспекты трудовых отношений, в том числе взаимодействие между сотрудниками, работодателями и профсоюзами. Кодекс



устанавливает правила, касающиеся оплаты труда, продолжительности рабочего времени и отпусков, а также обязанности организаций по выплате отпускных и заработной платы. Это крайне важно, поскольку исследования показывают, что размер оплаты труда и дополнительные выплаты оказывают существенное воздействие на эффективность работы, что необходимо учитывать при управлении кадрами. Базовые принципы, касающиеся системы премирования, регулируются различными нормативными документами, но Трудовой кодекс остается главным юридическим актом в этой области.

Федеральные законы играют значимую роль при создании систем мотивации персонала. В частности, Федеральный закон № 82-ФЗ от 19 июня 2000 года «О минимальном размере оплаты труда» устанавливает минимально допустимый размер оплаты труда, обязывая работодателей выплачивать сотрудникам вознаграждение не ниже установленного уровня и предусматривая наказания за нарушение этого требования.

В дополнение к этому, Федеральным законом № 342-ФЗ, изданным 30 ноября 2011 года и озаглавленным «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», была закреплена в главе 9 система социальных гарантий, предназначенная для сотрудников полиции. В контексте этих гарантий особое внимание уделяется уровню денежного довольствия, получаемого полицейскими (статья 66) [49].

Денежное содержание выступает основой материального благополучия полицейских и стимулом для качественного выполнения служебных задач, являясь главным элементом их финансового обеспечения. Размер и порядок его выплаты определяются нормами российского законодательства.

Законодательство РФ гарантирует сотрудникам правоохранительных органов широкий спектр социальных гарантий. Среди них – жилищное обеспечение, медицинское обслуживание и возможность оздоровления в санаториях для них и их семей (в соответствии со статьей 67). Кроме того, предусмотрены страховые выплаты и компенсации за вред, полученный при

исполнении служебных обязанностей, а также поддержка при завершении службы (статья 68). Законодательно закреплено и обеспечение необходимым вещевым имуществом и питанием (статья 69), а также система пенсионного обеспечения для сотрудников и их семей (статья 70).

Все эти положения нашли отражение в главе 8 Федерального закона № 3-ФЗ от 7 февраля 2011 года «О полиции». В частности, статья 42 подчеркивает, что денежное довольствие является ключевым инструментом материальной поддержки полицейских. Сотрудники, удостоенные почетных званий, получают дополнительную ежемесячную надбавку в размере 10% от оклада, финансируемую из федерального бюджета, выделенного для Министерства внутренних дел.

Изучая нормативно-правовую базу, определяющую стимулы к работе служащих в системе МВД, важно принимать во внимание Федеральный закон № 247-ФЗ, изданный 19 июля 2011 года, под названием «О социальных гарантиях сотрудникам органов внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Обеспечение полицейских адекватной заработной платой представляет собой ключевой аспект в работе Министерства внутренних дел Российской Федерации.

В этом законодательном акте определены главные факторы, влияющие на величину денежного довольствия, включая оклад по должности, оклад в соответствии со специальным званием, а также разнообразные виды дополнительных ежемесячных надбавок. Указанные элементы существенно влияют на создание системы материального поощрения, что, в свою очередь, напрямую воздействует на профессиональную мотивацию сотрудников и их удовлетворенность выполняемой работой.

В рамках собственных инициатив и в соответствии с распоряжениями высшего руководства страны, Министерство внутренних дел России неуклонно работает над совершенствованием системы материальной поддержки и расширением социальных гарантий для своих сотрудников. Реализуя

предложения главы государства по повышению уровня оплаты труда в правоохранительных органах, ведомство стремится к сокращению разрыва в доходах между сотрудниками МВД и военнослужащими Министерства обороны. Проводится анализ возможностей внедрения новых форм материального стимулирования, таких как дополнительные выплаты и премиальные вознаграждения.

Параллельно с этим, МВД России ведет активную законотворческую деятельность, направленную на поощрение наиболее эффективных и результативных работников. С уверенностью можно констатировать, что предпринимаемые и планируемые меры МВД России ориентированы на устойчивое повышение финансового благополучия личного состава и поддержание его на уровне, адекватном современным требованиям. Это, в свою очередь, оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудников, решающих сложные оперативные задачи.

В дополнение к общегосударственным законам, существует обширный перечень локальных нормативных документов, нацеленных на стимулирование работников к более продуктивной деятельности. К примеру, «Положение об оплате труда» представляет собой ключевой внутренний документ, применяемый практически в каждой российской компании и утверждаемый ее администрацией. Основная задача данного регламента – подробное изложение принципов формирования оплаты труда, способов ее исчисления, систем премирования и прочих инструментов поощрения, учитывающих отраслевые особенности и специфику конкретного предприятия.

Не менее важно «Положение о стимулировании персонала», в котором подробно анализируются вопросы оплаты труда, материальных выплат, а также основные аспекты нематериального стимулирования в современных условиях. Особого внимания заслуживает приказ МВД России № 525 от 28.07.2020, регламентирующий процедуру применения наград в структуре Министерства.

Во многих случаях мотивационные инструменты могут оказаться более эффективными, чем дисциплинарные меры. Если сотрудник внутренне

мотивирован, его действия определяются не только внешними указаниями, но и его личными интересами, а также его вовлеченностью в рабочий процесс.

При изучении современных систем поощрения в правоохранительных органах России необходимо учитывать различные законные способы признания и положительной оценки труда сотрудников, которые принято называть неформальными стимулами. Несмотря на то, что данные методы не рассматриваются как официальные награды в полицейском законодательстве, они оказывают значительное влияние на воспитание и мотивацию. Данные подходы часто используются в качестве альтернативы традиционным формам поощрения, что и объясняет их широкое распространение в дисциплинарной практике МВД. Особенность этой области заключается в том, что правовой характер таких мер близок к наградам, установленным законом.

Эффективное использование ресурсов в различных организациях, в том числе и в сфере стимулирования персонала, регулируется многочисленными правовыми актами. Управление персоналом сосредотачивается на стратегических целях работы с кадрами, выделяя приоритетные долгосрочные задачи. Процесс формирования государственной кадровой политики охватывает все уровни власти, с особым вниманием к исполнительной ветви. Разработка эффективной кадровой стратегии особенно важна для правоохранительных органов, на которые возложена ответственность за обеспечение безопасности и защиту прав граждан. Одной из ключевых задач полиции является раскрытие потенциала своих сотрудников, что невозможно без отлаженной системы профессионального стимулирования.

В настоящее время применяемые в госсекторе способы стимулирования персонала не показывают достаточной действенности и нуждаются в тщательном анализе. Для достижения существенных улучшений управленцы в государственных органах должны принимать во внимание потребности и стремления своих сотрудников, отказываясь от авторитарных методов управления. Вместо этого, необходимо внедрять комплексную систему повышения мотивации на государственной службе.

Рациональное использование активов в учреждениях всех типов, включая сферу профессионального стимулирования, регламентируется обширной нормативно-правовой базой. Кадровая работа должна быть ориентирована на перспективное планирование взаимодействия с работниками в долгосрочной перспективе. Формирование государственной кадровой политики затрагивает все уровни власти, с акцентом на исполнительную. Разработка результативной кадровой стратегии особенно актуальна для полиции, обеспечивающей защиту гражданских прав и личной безопасности. Важнейшим направлением для правоохранительных органов является формирование кадрового резерва, что предполагает интегрированный подход к системе мотивации работников.

## **2 Анализ системы мотивации сотрудников государственных органов власти в ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области**

### **2.1 Общая характеристика ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области**

В Санкт–Петербурге в 1955 году было создано специализированное подразделение ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области. В его обязанности входит поддержание общественного порядка и обеспечение безопасности пассажиров в подземке. За прошедшее время, ознаменованное переименованием города и значительным расширением его инфраструктуры, организация неоднократно реорганизовывалась.

Изначально это был небольшой милицейский отряд, насчитывавший 278 сотрудников, а в настоящее время это полноценное управление, имеющее ключевое значение в структуре регионального МВД. В момент основания, в 1955 году, метрополитен включал всего восемь станций. Сегодня их число достигло 72 и продолжает расти по мере расширения города.

В текущих реалиях повышенное внимание уделяется защите подземных транспортных сетей. Это крайне важно для сохранности инфраструктуры, поддержания общественной безопасности и предотвращения возможных террористических угроз. Успешность работы органов правопорядка напрямую связана с размером охраняемой зоны. Санкт-Петербургский метрополитен, являясь ключевой транспортной системой города, включает в себя пять линий общей протяженностью свыше 100 километров. Ежедневно более 150 составов перевозят от 2 до 3 миллионов пассажиров. Полицейские проводят патрулирование станций, в том числе расположенных в Ленинградской

области, в тесной координации со всеми подразделениями метрополитена, особенно с теми, кто отвечает за безопасное движение поездов.

С начала мая 2017 года руководителем отдела, обеспечивающего законность и безопасность в петербургском метро, является полковник полиции Михаил Викторович Платов. В целях реализации расширенной программы усиления защиты граждан в транспортной сфере, на станциях метрополитена функционируют специальные пункты досмотра, применяющие как общепринятые, так и самые передовые технические решения.

Данные пункты оборудованы защитными кабинами, рентгеновскими аппаратами для досмотра ручной клади, портативными приборами для обнаружения взрывчатых веществ, переносными рентгено-телевизионными комплексами, анализаторами паров взрывчатых веществ, металлоискателями и устройствами радиационного контроля. Помимо этого, в пунктах контроля установлены системы видеомониторинга с возможностью идентификации лиц, что существенно повышает безопасность и улучшает контроль за происходящим.

Обособленное подразделение наделено самостоятельным балансом, персональными счетами, оформленными согласно российским правовым нормам, а также располагает требуемыми формулярами, печатями и клише. Ему делегировано право представлять свои интересы в судебных инстанциях как в роли истца, так и ответчика. Работа подразделения разворачивается в пределах Государственного унитарного предприятия «Петербургский метрополитен», а сфера его полномочий устанавливается Главным управлением Министерства внутренних дел Российской Федерации по городу Санкт-Петербургу и Ленинградской области совместно с Министерством внутренних дел России.

Операционные задачи, компетенции и организационная структура регулируются Уставом, утвержденным распоряжением № 734 ГУ МВД России по Санкт-Петербургу и Ленинградской области от 24 декабря 2019 года. В соответствии с постановлением ГУ МВД по Санкт-Петербургу и

Ленинградской области № 449 от 8 августа 2023 года, подразделение функционирует как независимая структурная единица ГУ МВД России по Санкт-Петербургу и Ленинградской области. Кадровый состав и внутренняя структура утверждаются руководителем ГУ МВД России в соответствии с действующими регламентами МВД.

Действуя в пределах предоставленных прав, Управление решает задачи, сходные с теми, что стоят перед Главным управлением МВД России, уделяя основное внимание поддержанию общественного спокойствия и защите населения, предупреждению и пресечению преступлений и правонарушений как на территории и объектах, находящихся в собственности ГУП «Петербургский метрополитен», так и непосредственно в ходе исполнения служебных обязанностей на станциях метро.

В своей работе Управление руководствуется ключевыми документами, включая Конституцию Российской Федерации, общепринятые нормы и принципы международного права, международные соглашения, федеральные конституционные и федеральные законы, а также акты, выпускаемые Президентом и Правительством Российской Федерации.

Кроме того, принимаются во внимание законодательные акты, принятые в Санкт-Петербурге и Ленинградской области в области охраны общественного порядка и обеспечения безопасности, в пределах их полномочий, а также нормативные правовые акты МВД России, ГУ МВД России и Положение № 734.

Функционирование Управления организовано посредством разработки планов и сочетания единоличного принятия решений с совместным обсуждением возникающих проблем. Каждый сотрудник Управления персонально отвечает за качество исполнения поставленных перед ним задач.

Работа Управления регулируется законодательными и нормативными документами МВД России, а также распоряжениями Главного управления МВД России. При этом налажено взаимодействие с иными структурными подразделениями Главного управления МВД России, а также с



территориальными органами районного звена, находящимися в Санкт-Петербурге и Ленинградской области.

Сотрудничество и согласование действий осуществляются с разными отделами и структурами Министерства внутренних дел, а также с государственными органами федерального и областного уровней, включая органы управления Санкт-Петербурга и Ленинградской области. В данной деятельности участвуют представители прокуратуры, осуществляющей надзор за метрополитеном, и ГУП «Петербургский метрополитен».

В рамках определенных полномочий, Управление налаживает рабочие связи с государственными органами, муниципальными образованиями и структурами гражданского общества.

Для реализации поставленных целей Управление применяет печати Главного управления Министерства внутренних дел России с изображением Государственного герба Российской Федерации, а также штампы, печати с символикой органов внутренних дел и иные средства идентификации, необходимые для обеспечения продуктивной деятельности.

Основные направления деятельности Управления включают в себя:

1. Обеспечение защиты жизни, здоровья, прав и свобод граждан Российской Федерации, иностранных граждан и лиц без гражданства, охрану порядка и обеспечение общественной безопасности на закрепленной за ним территории.
2. Осуществление комплекса мероприятий, направленных на предупреждение преступлений и административных правонарушений в пределах зоны ответственности.
3. Оказание неотложной помощи лицам, пострадавшим в результате преступлений и чрезвычайных происшествий.
4. Реализацию превентивных мер по выявлению и ликвидации факторов и обстоятельств, способствующих совершению незаконных действий.
5. Обеспечение безопасности населения и поддержание законности и порядка на охраняемых объектах.

6. Оказание содействия в установлении личности правонарушителей или лиц, уклоняющихся от исполнения решений суда.

7. Осуществление контроля за соблюдением правил нахождения иностранных подданных и лиц без постоянного места жительства на территории Российской Федерации в соответствии с установленной компетенцией.

8. Участие в разработке правовых актов для Главного управления МВД России, осуществление анализа проектов нормативных документов, поступающих на согласование.

9. Оперативное предоставление сведений для формирования служебной отчетности.

10. Решение иных задач, установленных нормативными документами Министерства внутренних дел и указаниями Центрального управления МВД России.

Для достижения поставленных целей, Управление уполномочено запрашивать и получать требуемые сведения от различных отделов, подконтрольных учреждений, государственных структур Санкт-Петербурга и Ленинградской области, муниципальных образований, некоммерческих организаций и физических лиц.

В круг обязанностей полицейского управления в метрополитене входит:

1. Организация процесса приема и фиксации заявлений и уведомлений о совершенных или планируемых преступлениях и правонарушениях, в том числе через электронные средства коммуникации.

2. Оперативное реагирование на полученные сообщения в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

3. Обеспечение личного приема граждан, мониторинг соблюдения установленных сроков рассмотрения обращений, принятие решений и отправка ответов в соответствии с регламентом.

4. Обеспечение быстрого реагирования сотрудников на любые нарушения законности, пресечение неправомерных действий, нейтрализация угроз безопасности и обеспечение целостности вещественных доказательств.

5. Взаимодействие с ГУП «Петербургский метрополитен» в целях обеспечения безопасности граждан и поддержания общественного порядка на территории метрополитена, координация действий с органами исполнительной власти Санкт-Петербурга при проведении массовых мероприятий.

6. Реализация других задач в рамках установленной компетенции в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами, включая эксплуатацию и поддержание в исправном состоянии объектов, находящихся в оперативном управлении.

Начальник Управления полиции в метрополитене отвечает за общее руководство, поддержание порядка и обеспечение безопасности пассажиров и сотрудников метрополитена. Его ключевые функции включают организацию работы подчиненных подразделений, контроль за выполнением задач в сфере безопасности, взаимодействие с другими правоохранительными структурами и службами оперативного реагирования, а также быстрое принятие решений в критических ситуациях. Претендент на эту должность должен обладать высшим юридическим образованием, опытом работы в органах правопорядка, выраженными лидерскими качествами и способностью сохранять хладнокровие и принимать взвешенные решения в условиях повышенной нагрузки.

Первый заместитель начальника замещает руководителя во время его отсутствия, несет ответственность за выполнение конкретных задач и осуществляет координацию между различными структурными подразделениями. В его функционал входит содействие начальнику в управленческой деятельности, координирование работы штаба, отделов и подразделения дознания, а также участие в подготовке и внедрении мер, направленных на поддержание безопасности. Для занятия данной позиции необходимо наличие высшего юридического образования, стаж службы в

органах правопорядка, развитые организаторские навыки и способность к эффективной командной работе.

Оперативное управление и координация деятельности всех подразделений возложены на штаб Управления полиции на метрополитене. Его основные функции включают сбор и анализ данных о состоянии законности и правопорядка, разработку планов и стратегий по обеспечению безопасности, а также координирование действий при возникновении чрезвычайных обстоятельств. К сотрудникам штаба предъявляются требования в виде наличия высшего образования (юридического или в области управления), опыта работы в правоохранительных структурах или на руководящих должностях, а также аналитического мышления и умения работать с большими массивами информации.

Поддержание правопорядка и охрана безопасности на конкретной территории метрополитена – это прерогатива отделения полиции, обслуживающего данную линию. В спектр задач данного подразделения входит обход территории, профилактика преступлений, оказание содействия гражданам и координация действий с другими полицейскими ведомствами. К кандидатам предъявляются требования о наличии как минимум среднего профессионального образования, хорошей физической подготовке, знании приемов рукопашного боя, а также умении оперативно реагировать и принимать обдуманные решения в сложных ситуациях.

В компетенцию следственного отдела входит рассмотрение дел о преступлениях, совершенных в метрополитене. Его задачами являются предварительное следствие по уголовным делам, поиск доказательств, проведение следственных действий и взаимодействие с другими правоохранительными органами. Для работы в следственном отделе необходимо высшее юридическое образование, опыт работы в следственных органах, а также глубокое понимание уголовно-процессуального кодекса и специфики проведения расследований.

Каждая из представленных позиций отличается уникальными требованиями и определенным комплексом компетенций и личных характеристик. Для руководящих должностей ключевыми являются лидерские навыки, умение принимать взвешенные решения и координировать деятельность подчиненных. Подразделения, ориентированные на практическую деятельность (например, отделение полиции или следственный отдел), нуждаются в кадрах с отличной физической формой, навыками защиты и способностью быстро адаптироваться к динамично меняющейся обстановке.

Структура Управления полиции на метрополитене представлена на рисунке 2.1.

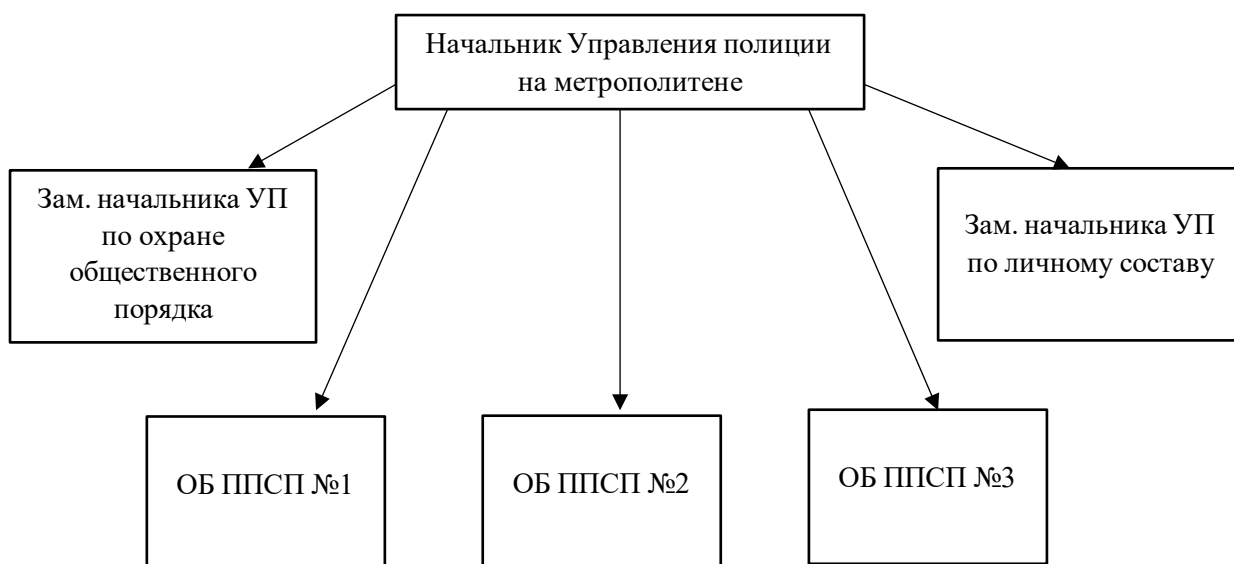


Рисунок 2.1 – Структура Управления полиции на метрополитене

В организации реализована функциональная структура управления. Характерной чертой является четкая иерархия, в которой каждый уровень управления наделен правом принимать решения и руководить нижестоящими подразделениями. Основой структуры является принцип субординации, где каждое звено обладает четко очерченными правами и сферой ответственности.

Различные подразделения, например, патрульная служба и отдел расследований, выполняют узкоспециализированные задачи, что положительно сказывается на продуктивности и повышает квалификацию сотрудников. Все

важные стратегические решения одобряются высшим руководством (главой департамента), что гарантирует согласованность действий и единство стратегии.

Все 72 станции метрополитена Санкт-Петербурга находятся под охраной полиции и оборудованы комнатами для временного задержания, а также служебными помещениями для дежурных с контрольно-пропускным режимом. Данный сервис доступен круглосуточно, включая ночное время.

## **2.2. Оценка эффективности действующих мер по мотивации и выявление проблем в системе мотивации сотрудников ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области.**

В целях активизации заинтересованности в труде служащих ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области для достижения большей продуктивности, и улучшения показателей работы требуется предварительно изучить применяемые способы мотивации. Для успешной реализации этого начинания критически важно выявить, какие именно приемы оказывают самое значительное воздействие на стимул к работе.

Осмысление имеющейся системы поощрений в учреждении, а также рассмотрение её положительных и отрицательных сторон, станут основными компонентами данного процесса.

В ходе представленной работы была применена методика анкетирования. Подготовленный перечень вопросов был разработан с целью определения наиболее эффективных способов стимулирования работников в организации. Этот инструментальный позволил получить важные данные, в частности, о продолжительности работы в государственной сфере, побуждениях к

поступлению на работу, причинах удержания сотрудников на занимаемых должностях, а также их мнения о применяемых системах премиальных выплат.

В качестве участников исследования выступили действующие сотрудники Отдельного Батальона Патрульно-Постовой Службы полиции № 1 Управления полиции в метрополитене Санкт-Петербурга и Ленинградской области, входящего в структуру Главного Управления Министерства Внутренних Дел России. Их стаж работы в органах варьировался в пределах от 2 до 25 лет. В общей сложности в исследовании приняли участие 30 человек. Респондентам предлагалось выбрать один из предложенных вариантов ответов на поставленные вопросы. Для оценки степени влияния различных факторов использовалась шкала от 1 до 10, где наименьшее значение (1) соответствовало минимальному воздействию, а наибольшее (10) – максимальному.

Среди причин, побудивших сотрудников выбрать работу в ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене Санкт-Петербурга и Ленинградской области, были отмечены: «Гарантированная стабильность и уверенность в завтрашнем дне», «Привлекательность и авторитет профессии полицейского», а также «Необходимость в материальном обеспечении себя и своей семьи».

К факторам, способствующим сохранению сотрудников на текущих должностях, относятся: «Гарантированная стабильность и уверенность в завтрашнем дне», «Желание реализовать свои возможности», «Отсутствие альтернативных, более привлекательных предложений о работе», «Потребность в материальной поддержке для удовлетворения повседневных потребностей».

В качестве предложенных стимулов фигурировали: «Базовый оклад», «Премиальные и надбавки», «Программы лояльности», «Полная или частичная оплата услуг связи», «Обеспечение транспортом или компенсация проезда», «Трансфер к месту работы и обратно», «Корпоративное пенсионное страхование», «Покрытие затрат на детский отдых», «Обязательное медицинское обслуживание», «Финансовая поддержка», «Частичная или полная оплата питания», «Расширенное добровольное медицинское страхование», «Страхование здоровья семьи».

Для обработки данных использовались разнообразные подходы, в том числе сопоставительный анализ, позволивший выделить результативные мотивационные тактики, и расчет среднего значения, давший возможность оценить важность мотиваторов с точки зрения персонала. Также был проведен анализ существующей системы вознаграждений на основе доступной информации. Задача исследования – определение действенных инструментов мотивации.

В компаниях проводился опрос с использованием специальной анкеты, предназначенный для изучения системы мотивации и выявления наиболее эффективных подходов в этой области. Этот опрос даст возможность собрать эмпирические данные, включающие трудовой стаж в государственном секторе, мотивы выбора этой организации, факторы, удерживающие сотрудников, применяемые методы мотивации и личные оценки их действенности.

Сотрудники поделились своими соображениями относительно причин, побудивших их выбрать работу именно в этой компании. Им было предложено выделить основные аспекты, являющиеся для них стимулом продолжать работать на занимаемых должностях. Кроме того, персонал имел возможность проанализировать действующие в компании системы поощрения и предложить свои идеи по оптимизации мотивационной структуры.

В ходе опроса работники выразили своё мнение о предложенных способах повышения трудовой мотивации, а также озвучили предпочтения относительно форм вознаграждения, которые они хотели бы видеть в организации. Изучение собранной информации позволило выяснить изначальные мотивы выбора данной компании сотрудниками и актуальные факторы, способствующие их удержанию. Были рассмотрены самые распространённые методы мотивации, подготовлен детальный список возможных решений, а также проведено сравнение используемых и желаемых форм поощрения с учётом их преимуществ и недостатков.

Итоги исследования показали, что большинство (23 из 30) участников опроса ценят «Стабильность и уверенность в завтрашнем дне». Мотивы



«Желание самореализоваться» и «Нужда в финансовом благополучии» были отмечены 14 респондентами каждый, а «Респектабельность и имидж компании» привлекли 5 человек. Только двое указали на «Невозможность найти работу с более высокой оплатой», в то время как фактор «Высокий уровень оплаты труда» не был отмечен ни одним человеком. В таблице 2.1 представлено сопоставление используемых методов стимулирования, основанное на ответах сотрудников ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. Санкт-Петербург), с теми мерами, которые они хотели бы видеть реализованными.

Таблица 2.1 – Сравнительная таблица методов стимулирования ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. Спб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области

| Применяемые методы стимулирования                                         | Количество Ответов | Желаемые методы Стимулирования                                            | Количество Ответов |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Оказание материальной помощи                                              | 23 (77%)           | Оказание материальной Помощи                                              | 14 (47%)           |
| Надбавки и доплаты                                                        | 19 (63%)           | Надбавки и доплаты                                                        | 7 (23%)            |
| Премияльные системы                                                       | 15 (50%)           | Премияльные системы                                                       | 6 (20%)            |
| Заработная плата                                                          | 12 (40%)           | Заработная плата                                                          | 12 (40%)           |
| Представления к государственным, профессиональным и общественным наградам | 12 (40%)           | Представления к государственным, профессиональным и общественным наградам | 12 (40%)           |
| Обязательная медицинская страховка                                        | 5 (17%)            | Обязательная медицинская страховка                                        | 11 (37%)           |
| Компенсация стоимости отдыха детей                                        | 3 (10%)            | Компенсация стоимости отдыха детей                                        | 9 (30%)            |
| Дополнительное медицинское страхование по расширенной программе           | 2 (7%)             | Дополнительное медицинское страхование по расширенной программе           | 21 (70%)           |

|                                                                          |        |                                                                          |          |
|--------------------------------------------------------------------------|--------|--------------------------------------------------------------------------|----------|
| Предоставление путевок на курорты и в дома отдыха                        | 1 (3%) | Предоставление путевок на курорты и в дома отдыха                        | 14 (47%) |
| Дополнительное страхование членов семей                                  | -      | Дополнительное страхование членов семей                                  | 9 (30%)  |
| Предоставление транспорта или оплата расходов на транспорт               | -      | Предоставление транспорта или оплата расходов на транспорт               | 7 (23%)  |
| Компенсация полная или частичная стоимости питания и организация питания | -      | Компенсация полная или частичная стоимости питания и организация питания | 7 (23%)  |

Анализ полученных данных выявил следующие основные инструменты мотивации сотрудников в рассматриваемой организации: «Денежное вознаграждение», «Премияльные и дополнительные выплаты», «Системы премирования», «Оплата труда» и «Государственные, профессиональные и общественные награды». Указанные методы мотивации получили наибольшую поддержку среди респондентов: 23 опрошенных (77%), 19 человек (63%), 15 участников (50%), 12 человек (40%) и 12 респондентов (40%) из общего числа в 30 опрошенных (100%).

Иные методы мотивационного воздействия оказались менее действенными и упоминались значительно реже, в то время как некоторые не были отмечены вовсе. Подробный анализ слабых сторон различных стратегий мотивации, особенно касающихся нематериальных и нефинансовых стимулов, представлен в таблице 2.1. При этом, по мнению участников исследования, все финансовые стимулы активно используются в организации. Как продемонстрировало исследование, ключевыми факторами, оказывающими влияние на мотивацию, являются «Улучшенное медицинское страхование», «Компенсация расходов на питание» и «Возмещение транспортных расходов». Менее востребованные инициативы оказывают незначительное воздействие.

Также важно отметить, что респонденты акцентировали внимание на ряде желаемых мер, которые уже внедрены в компании, однако нуждаются в расширении. К таким мерам относятся: «Расширенная программа медицинского страхования», «Организованные туристические поездки», «Обязательное медицинское страхование» и «Финансирование детского отдыха». На основе собранной информации было вычислено среднее значение оценок сотрудников, которое представлено в Таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Оценка служащими ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области методов стимулирования в организации

| Название метода стимулирования                                                         | Средняя оценка метода | Количество ответов |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------|
| Оказание материальной помощи                                                           | 6,4                   | 7 (23%)            |
| Надбавки и доплаты                                                                     | 6,1                   | 11 (37%)           |
| Премияльные системы                                                                    | 6,1                   | 7 (23%)            |
| Заработная плата                                                                       | 5,75                  | 4 (13%)            |
| Инициативы по награждению государственными, профессиональными и общественными призами. | 5,6                   | 9 (30%)            |
| Обязательная медицинская страховка                                                     | 5,5                   | 8 (27%)            |
| Компенсация стоимости отдыха детей                                                     | 5,3                   | 3 (10%)            |
| Дополнительное медицинское страхование по расширенной программе                        | 5,25                  | 4 (13%)            |
| Предоставление путевок на курорты и в дома отдыха                                      | 4,87                  | 8 (27%)            |
| Дополнительное страхование членов семей                                                | 4,5                   | 10 (33%)           |
| Предложение транспортных услуг или возмещение транспортных расходов                    | 4,25                  | 4 (13%)            |
| Компенсация полная или частичная стоимости питания и организация питания               | 3,6                   | 3 (10%)            |

Анализ имеющейся информации позволяет утверждать, что денежное стимулирование оказывает самое сильное воздействие на сотрудников Отдельного батальона патрульно-постовой службы полиции № 1 Управления полиции в метрополитене города Санкт-Петербурга. Указанные методы мотивации являются наиболее приоритетными для данной категории работников.

Таблица 2.3 – Наиболее значимые методы стимулирования ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. Санкт-Петербург) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области

| Название метода<br>Стимулирования | Средняя оценка<br>метода | Количество<br>Ответов |
|-----------------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Премияльные системы               | 6,4                      | 7 (23%)               |
| Оказание материальной<br>Помощи   | 6,1                      | 11 (37%)              |
| Заработная плата                  | 5,5                      | 8 (27%)               |
| Надбавки и доплаты                | 4,5                      | 10 (33%)              |

Изучены детерминанты, оказывающие воздействие на мотивацию персонала к работе, с дифференциацией по принадлежности к разным категориям. Полученные в ходе исследования данные систематизированы и представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Трудовая мотивация в зависимости от групповой принадлежности работников ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. Санкт-Петербург) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области

| Фактор мотивации                       | Социальная группа, для которой данная мотивация имеет наибольшее значение.       |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Увеличение размера<br>заработной платы | Сотрудники, профессионалы и<br>руководители: стаж работы составляет 3–4<br>года. |

|                                                               |                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Повышение качества социально-бытовых условий.                 | Работники, специалисты и руководители: стаж работы в организации более 15 лет.         |
| Отсутствие угрозы Сокращения                                  | Специалисты: стаж работы в организации менее 5 лет                                     |
| Укрепление зависимости заработной платы от результатов труда. | Работники, специалисты и руководители: опыт работы в организации составляет 10–15 лет. |
| Улучшение условий труда                                       | Рабочие, специалисты: не зависимо от стажа                                             |
| Варианты обучения и повышения квалификации.                   | Работники, эксперты: опыт работы от 1 до 2 лет и от 10 до 15 лет.                      |
| Улучшение организации труда                                   | Специалисты: стаж работы 3–4 года                                                      |

В системе мотивации, используемой ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области, ключевым элементом является анализ текущего состояния через опрос сотрудников для выявления уровня их удовлетворенности. При изучении акцент делался на инструменты нематериальной мотивации, охватывающие как психологические, так и экономические аспекты работы.

Итоги оценки удовлетворенности работников ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области в конкретной области их служебной деятельности представлены в таблице 2.5. Для проведения исследования применялся метод анкетирования, обеспечивший сбор данных, необходимых для определения мотивационных факторов.

Таблица 2.5 – Шкала оценки результатов анкетирования

|                           |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| Степень удовлетворенности | Индекс удовлетворенности |
| Высокая                   | 0,7 – 1,0                |
| Средняя                   | 0,4 – 0,7                |
| Низкая                    | 0,0 – 0,4                |

В таблице 2.6 отражена мера довольства персонала Отдельного Батальона Патрульно-Постовой Службы Полиции № 1 Управления Полиции в метрополитене (город Санкт-Петербург) Главного Управления Министерства Внутренних Дел Российской Федерации по Санкт-Петербургу и Ленинградской области по отношению к разнообразным граням их профессиональной занятости.

Таблица 2.6 – Уровень удовлетворенности сотрудников ОБ ППСП №1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области в отношении организации и условий труда.

| № вопро<br>са | Содержание вопроса                                        | Доля уд.<br>ответов | Индекс<br>удовлетворен<br>ности | Степень<br>удовлетворен<br>ности |
|---------------|-----------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| 1             | Довольны ли вы своей жизнью?                              | 20%                 | 0,2                             | Низкая                           |
| 2             | Вы в целом довольны своей нынешней работой?               | 45%                 | 0,45                            | Средняя                          |
| 3             | Оценка уверенности в завтрашнем дне у служащих            | 45%                 | 0,45                            | Средняя                          |
| 4             | Оценка положения дел                                      | 55%                 | 0,55                            | Средняя                          |
| 5             | Оценка отношения работников организации к условиям работы | 80%                 | 0,80                            | Высокая                          |
| 6             | Удовлетворены ли вы организацией труда                    | 40%                 | 0,4                             | Средняя                          |
| 7             | Удовлетворены ли вы организацией отдыха                   | 80%                 | 0,8                             | Высокая                          |

|   |                                                               |     |      |         |
|---|---------------------------------------------------------------|-----|------|---------|
| 8 | Удовлетворяет ли вас нынешняя продуктивность труда работников | 55% | 0,55 | Средняя |
| 9 | Состояние отношений между начальством работниками             | 40% | 0,4  | Средняя |

Анализ собранной информации показал, что служащие Отдельного батальона ППС №1 Управления полиции в метрополитене (Санкт-Петербург) ГУ МВД России по Санкт-Петербургу и Ленинградской области сталкиваются с трудностями и выражают несогласие с отдельными сторонами своей работы. Итоги опроса продемонстрировали, что только два аспекта оцениваются как приносящие высокую удовлетворенность, шесть факторов имеют средний уровень, а один параметр характеризуется неудовлетворительной оценкой. Исходя из этого, можно заключить, что общая удовлетворенность условиями труда оценивается как средняя.

Тем не менее, стоит принять во внимание, что средние значения тяготеют к нижней границе шкалы, что может восприниматься сотрудниками как низкий уровень. Этот факт свидетельствует о наличии недочетов в организации рабочего процесса и существовании проблем в системе мотивации, которые нуждаются в улучшении.

На мотивацию к трудовой деятельности значительное влияние оказывает субъективное восприятие вероятности достижения поставленных целей. Если для получения желаемого результата не требуется особых усилий, либо задача кажется непосильно сложной, это может привести к снижению мотивации работников и, как следствие, к бездействию.

По итогам проведенного анализа, были сформулированы следующие основные выводы:

1) Используемые методы стимулирования ориентированы на удержание персонала и создание благоприятной рабочей обстановки; однако, отсутствует целостная концепция для дальнейшего развития системы мотивации.

2) Имеется потенциал для внедрения новаторских подходов в области стимулирования и совершенствования существующих методов мотивации.

3) Высокая загруженность сотрудников кадровой службы препятствует проведению систематических мероприятий по улучшению мотивационной системы.

Таким образом, в ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. Санкт-Петербург) Главного управления МВД России по Санкт-Петербургу и Ленинградской области целесообразно реализовать комплекс мероприятий, нацеленных на повышение эффективности системы мотивации персонала:

Следует разработать многостороннюю систему стимулирования, учитывающую разнообразные факторы, выходящие за рамки создания комфортных условий труда и удержания кадров. Данная система должна учитывать особенности работы в правоохранительных органах, повышенный уровень ответственности, использование современных технологий и неукоснительное соблюдение нормативных требований. Цель данной стратегии – усилить заинтересованность сотрудников в выполнении профессиональных задач, способствовать их профессиональному росту и повысить общую эффективность работы подразделения.

Рекомендуется внедрять современные подходы к мотивации сотрудников, принимая во внимание специфические условия труда в данном подразделении. Указанные меры могут включать в себя как материальные поощрения, так и нематериальные стимулы, например, предоставление гибкого графика работы, возможности для профессионального обучения и повышения квалификации, признание вклада и заслуг, перспективы карьерного продвижения, улучшение коммуникации между сотрудниками и руководством.

Необходимо уменьшить нагрузку на персонал кадровой службы, чтобы обеспечить возможность разработки и внедрения инновационных



мотивационных стратегий. Это может быть достигнуто путем увеличения штата отдела, автоматизации рутинных задач, перераспределения функциональных обязанностей или привлечения сторонних консультантов.

Таким образом, автором было проведено исследование ключевых факторов, влияющих на степень мотивации в работе ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (Санкт-Петербург) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области.

ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области функционирует с 1955 года. За прошедшие десятилетия облик города и его инфраструктура существенно трансформировались, что оказало влияние и на специфику работы данного подразделения.

В рамках осуществления Комплексной программы по обеспечению безопасности граждан на транспорте, на станциях метро были созданы специализированные контрольно-пропускные пункты. Данные пункты оснащены как традиционным оборудованием, так и передовыми технологическими разработками: антитеррористическими контейнерами, стационарными рентгеновскими установками, мобильными комплексами для выявления взрывчатых веществ с применением нейтронного анализа, портативными рентгено-телевизионными сканерами, приборами обнаружения паров взрывчатых веществ, металлоискателями, системами мониторинга радиационного фона и камерами видеонаблюдения с функцией распознавания лиц.

Создание специализированных зон контроля значительно повышает уровень безопасности в системе общественного транспорта и обеспечивает защиту населения от возможных опасностей. Использование различных технологических решений позволяет оперативно выявлять представляющие опасность материалы и предотвращать теракты, тем самым обеспечивая безопасность как пассажиров, так и персонала метрополитена.

Отдел, ответственный за обеспечение безопасности в метро, имеет собственный бюджет, открытые расчетные счета в соответствии с законодательством РФ, а также необходимые атрибуты – печати и штампы. Ему делегированы полномочия по представлению интересов в судебных инстанциях в качестве истца или ответчика. Главные задачи и процедура деятельности подразделений полиции в метро определены Положением, утвержденным приказом № 734 ГУ МВД России по Санкт-Петербургу и Ленинградской области от 24 декабря 2019 года.

Изучение структуры организации и системы мотивации персонала обнаруживает ряд существенных недостатков в подразделении, отвечающем за безопасность метро, которые негативно влияют на мотивацию сотрудников к исполнению своих функций:

1. Значительная степень ответственности. На Отдел полиции №1 (охрана общественного порядка) Управления полиции в метрополитене (Санкт-Петербург) ГУ МВД России по Санкт-Петербургу и Ленинградской области возложена миссия по поддержанию безопасности граждан в условиях вероятной террористической угрозы. Это предполагает необходимость непрерывного сосредоточения, готовности к внештатным обстоятельствам и влечет за собой существенное психологическое давление на сотрудников.

2. Сложность технологического оснащения. Использование новейшей техники обуславливает потребность в наличии у сотрудников специализированных знаний, умений и непрерывного совершенствования профессионального уровня.

3. Строгая регламентация деятельности. Деятельность Отдела полиции №1 (охрана общественного порядка) Управления полиции в метрополитене (Санкт-Петербург) ГУ МВД России по Санкт-Петербургу и Ленинградской области жестко контролируется внутренними положениями и нормативными документами, что способно сдерживать проявление инициативы у сотрудников и приводить к излишней бюрократии.

4. Отдел кадров испытывает значительную рабочую перегрузку. Наблюдается нехватка возможностей для качественной работы с сотрудниками, в частности, в области повышения их заинтересованности в работе.

5. Отсутствует четкая структура и стратегия в системе мотивации персонала. Действующие методы поощрения не всегда эффективно направлены на усиление вовлеченности сотрудников, а инструменты мотивации применяются хаотично.

6. Недостаточно внимания уделяется персональному подходу к мотивации. Существующая система стимулирования может быть однообразной и не учитывать индивидуальные нужды и факторы, мотивирующие каждого отдельного работника.

Чрезмерное внимание к удержанию сотрудников само по себе не гарантирует стимулирование их профессионального развития, проявления инициативы и генерации новых идей. Недостаточное внимание к нематериальным аспектам (оценка достижений, возможности для карьерного роста) приводит к тому, что материальные стимулы оказывают лишь кратковременное влияние и неэффективны в долгосрочной перспективе. Разработанные стимулы в отделе полиции по охране общественного порядка №1 Управления полиции на метрополитене (г. Санкт-Петербург) Главного управления Министерства внутренних дел России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области не учитывают уникальные потребности работников.

Снижение заинтересованности в работе возникает, когда усилия, затраченные сотрудником, не имеют четкой связи с получаемым вознаграждением. Отсутствие последовательности в применении мотивационных методов препятствует формированию устойчивой среды, стимулирующей работников.

В ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области применяются разнообразные и эффективные способы стимулирования сотрудников, включающие как финансовые, так и нефинансовые инструменты:

1. Выплата премий за конкретные успехи, такие как раскрытие и предотвращение нарушений закона, а также за разработку инновационных подходов к работе.
2. Надбавки к заработной плате за выслугу лет и уровень профессиональной подготовки, подчеркивающие важность накопленного опыта и постоянного повышения квалификации.
3. Оказание финансовой помощи в сложных жизненных обстоятельствах, что демонстрирует заботу о благополучии сотрудников и укрепляет их преданность организации.
4. Публичное признание заслуг и выражение благодарности, включая освещение достижений в средствах массовой информации, награждение почетными грамотами и вручение благодарственных писем от руководства.
5. Предоставление возможностей для обучения и профессионального роста, включая профессиональную переподготовку, участие в семинарах и конференциях, что особенно актуально, учитывая современный характер работы.
6. Обеспечение возможностей для карьерного продвижения на основе прозрачной системы, учитывающей результаты работы и профессиональные навыки.
7. Создание более комфортных условий труда, включая обустройство удобного рабочего места, обеспечение современным оборудованием и предоставление психологической поддержки.
8. Привлечение сотрудников к процессу принятия решений, предоставление им возможности высказывать свое мнение и участвовать в разработке новых рабочих методик.
9. Предоставление, по возможности, гибкого графика работы для обеспечения баланса между профессиональной деятельностью и личной жизнью.

10. Организация корпоративных мероприятий, направленных на укрепление командного духа и формирование позитивной атмосферы в коллективе.

Для повышения эффективности системы мотивации личного состава в ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области рекомендуется:

1. Провести анализ мотивационных факторов сотрудников для определения индивидуальных потребностей в стимулах.

2. Разработать комплексную систему мотивации, сочетающую материальные и нематериальные поощрения, с учетом как личных потребностей, так и результатов работы.

3. Усилить работу кадрового отдела, выделив необходимые ресурсы для целенаправленной деятельности по стимулированию персонала.

4. Обеспечить ясность и справедливость системы мотивации, чтобы сотрудники понимали, каким образом и за что они могут быть вознаграждены.

5. Систематически оценивать эффективность системы мотивации и вносить необходимые изменения, опираясь на отзывы сотрудников и результаты деятельности.

Внедрение такой системы позволит повысить эффективность работы подразделения, отвечающего за безопасность в метро, и обеспечить защиту граждан.

### **3 Разработка мер по повышению мотивации сотрудников государственных органов власти в ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области**

#### **3.1 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации сотрудников государственных органов власти в ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области**

Изучив систему мотивации, применяемую в ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области, автор предлагает следующие рекомендации для ее улучшения:

1) Вместо реализации отдельных мер по повышению мотивации персонала, предлагается разработать целостную и систематизированную программу, направленную на непрерывное стимулирование сотрудников.

2) Целесообразно проводить ежеквартальный мониторинг уровня мотивации работников ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области.

3) Руководству необходимо тщательно проанализировать эффективность использования бюджетных средств с целью определения наиболее действенных способов их распределения и направления на финансирование мероприятий, способствующих оптимизации системы материального поощрения, а также внедрению дополнительных нематериальных стимулов.

4) Важным шагом является интеграция методов мотивации в кадровую политику ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области, включая:

– разработку индивидуальных мотивационных пакетов для каждого сотрудника ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области, включающих в себя премиальные

выплаты, материальные стимулы, например, льготные условия ипотечного кредитования, возможность льготного санаторно-курортного лечения и т.д.

– усовершенствование процессов набора и подбора персонала.

Необходимо адаптировать систему мотивации к специфике условий труда. Следует разработать персональные мотивационные карты для каждого работника, отражающие его индивидуальные ценности, ключевые профессиональные мотивы, динамику уровня мотивации и особенности применяемых подходов. В дальнейшем следует внедрять инновационные методы и совершенствовать существующие стратегии вознаграждения, обеспечивающие социальную защиту. Далее требуется разработка персонализированных предложений по стимулированию для каждого сотрудника, принимая во внимание его уникальные потребности и приоритеты. Примером такого подхода может служить Индивидуализированная программа поощрения работников ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области, представленная в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Индивидуальное стимулирующее предложение муниципального служащего ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области

|                                                             |                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цель индивидуальных стимулов                                | Развитие мотивации сотрудников государственного учреждения ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. Санкт-Петербург) ГУ МВД России по Санкт-Петербургу и Ленинградской области. |
| Данные о исходных причинах профессиональной активности      | Стремление к карьере на высоком уровне, вера в будущее и репутация компании.                                                                                               |
| Сведения о современных причинах, способствующих активности. | Престиж работы в полиции. Устойчивость и уверенность в будущем. Стремление реализовать свой потенциал.                                                                     |

|                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Методы поощрения, применяемые в отношении работников.            | Надбавки и доплаты                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                  | Премияльные системы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                  | Оказание материальной помощи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                  | Ипотека с пониженной ставкой                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                  | Льготный отдых                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Ключевые преимущества персонализированного мотивационного пакета | Размер премии равен 10% от основного оклада. Кроме того, предусмотрено частичная компенсация расходов на транспорт, при условии, что фактический процент выполнения ожидаемых показателей превышает 100% от запланированного уровня.                                                                                                                                                                                                                                     |
| Ключевые мероприятия индивидуального стимулирующего предложения  | Обеспечить высокое качество выполнения заданий и обеспечить своевременное и полное осуществление планов.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Ожидаемые результаты индивидуального стимулирующего предложения. | <p>Эффективное применение персонализированных стимулирующих мер позволит достичь следующих результатов:</p> <p>увеличить уровень удовлетворенности граждан качеством предоставляемых ими муниципальных услуг до 90%;</p> <p>обеспечить эффективность и результативность работы сотрудников на уровне не ниже 99%;</p> <p>содействовать стабильному и качественному выполнению планов и поручений в рамках контролируемого направления, также на уровне не менее 99%.</p> |

Внедрение современной цифровой платформы, предназначенной для автоматизированного управления программой поощрения, анализа эффективности работы и профессионального роста сотрудников, послужит



мощным стимулом для совершенствования системы мотивации персонала в ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области.

Первоочередной задачей является разработка комплекса мер, направленных на оптимизацию системы стимулирования служащих государственных структур в ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области.

1. Проект по персонализации системы поощрений.

Цель: повышение уровня мотивации персонала путем учета их индивидуальных нужд и предпочтений.

Мероприятия:

- Проведение анкетирования среди всего штата для выявления наиболее важных для них форм стимулирования (материальные вознаграждения, нематериальные стимулы, возможности карьерного роста и т.д.).

- Внедрение системы начисления баллов за качественное выполнение задач, проявление инициативности и отличные показатели в работе. Накопленные баллы сотрудники смогут обменивать на различные бонусы.

- Формирование индивидуальных траекторий развития для каждого сотрудника, включающих образовательные программы, повышение квалификации и участие в специализированных проектах.

- Предоставление выбора наиболее привлекательных льгот из предлагаемого перечня (например, компенсация затрат на занятия спортом, медицинское страхование, оплата услуг детского сада, дополнительный оплачиваемый отпуск).

2. Проект, сфокусированный на признании заслуг персонала и создании благоприятных условий для профессионального и личностного развития.

Цель: повышение мотивации и укрепление приверженности организации посредством открытого признания достижений и предоставления доступа к ресурсам для саморазвития.

Мероприятия:

- Создание «доски почета» для регулярного публичного награждения выдающихся достижений сотрудников.

- Организация конкурсов, таких как «Лучший сотрудник месяца» или «Профессионал года», с награждением победителей ценными призами и широкой публичной оглаской.

- Организация совместных мероприятий (праздничные события, спортивные состязания, тренинги по тимбилдингу) для поддержания позитивной атмосферы и укрепления взаимоотношений между коллегами.

- Внутренние конкурсы за звание лучшего специалиста с привлекательным призовым фондом и возможностями карьерного роста.

3. Проект, предоставляющий сотрудникам свободу выбора наиболее привлекательных для них видов стимулирования.

Цель: Повышение трудовой мотивации и чувства удовлетворенности персонала за счет предоставления им права самим выбирать наиболее значимые для них способы поощрения.

Мероприятия:

- Создание премиальной системы, предлагающей выбор между денежной выплатой, дополнительными отгулами или другими формами поощрения.

- Обеспечение, по мере возможности, гибкого графика работы или перехода на дистанционный формат.

- Предоставление сотрудникам свободы в определении направления профессионального развития и доступа к соответствующему обучению, исходя из личных карьерных планов.

- Регулярное проведение опросов среди работников для улучшения системы мотивации и ее соответствия актуальным нуждам и запросам команды.

Следующий этап – создание благоприятной среды для профессионального роста и развития. Введение системы наставничества, обучающих программ и повышения квалификации, а также возможности карьерного роста внутри организации приведет к усилению мотивации полицейских. В процессе наставничества каждый ментор анализирует

эффективность своих методов и задач. Эта информация собирается и анализируется для создания карты факторов успеха и неудач в работе наставника. По завершении стажировки куратор должен подготовить отчет, в котором оцениваются результаты работы стажера, а также даются рекомендации относительно его перспектив. Отчет предоставляется в отдел кадров минимум за две недели до окончания испытательного срока. Цель стажировки – подготовка перспективных сотрудников к дальнейшему продвижению. Для формирования кадрового резерва реализуются программы для сотрудников, стремящихся к повышению квалификации и включению в кадровый резерв. Таким образом, при возникновении потребности в квалифицированном специалисте, уже есть готовый кандидат из числа сотрудников, а в его личном деле содержится характеристика и оценка его работы во время стажировки. Это позволяет объективно оценить компетенции кандидата при рассмотрении вопроса о его переводе на другую должность.

Для достижения высокой мотивации персонала необходимо принимать во внимание то, как работники воспринимают установленные нормы и принятые в компании ценности. Эти представления оказывают влияние на значимость их работы и формируют образ жизни.

Руководству Отдельного батальона патрульно-постовой службы полиции № 1 Управления полиции на метрополитене (г. Санкт-Петербург) Главного управления МВД России по Санкт-Петербургу и Ленинградской области следует регулярно проводить анализ деятельности сотрудников, чтобы понимать их вклад в достижение общих целей.

В управлении этим подразделением оценка кадров реализуется последовательно. Эффективным методом является систематическая оценка, базирующаяся на анализе исполнения должностных инструкций под наблюдением непосредственных начальников. Роль мотивации в управлении трансформировалась, сфокусировавшись на организационных и управленческих аспектах, что позитивно отразилось на экономике. Важность

усиления мотивации обоснована внедрением прозрачной системы карьерного роста, учитывающей навыки и достижения работников.

Ключевая задача администрации ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. Санкт-Петербург) Главного управления МВД России по Санкт-Петербургу и Ленинградской области состоит в формировании квалифицированных кадровых подразделений и создании результативной системы стимулирования.

Успешность деятельности всей структуры во многом определяется правильной организацией мотивационных процессов. В связи с этим, руководству Отдельного Батальона Патрульно-Постовой Службы Полиции № 1 Управления Полиции на метрополитене (г. Санкт-Петербург) Главного Управления Министерства Внутренних Дел России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области необходимо уделять повышенное внимание разработке действенной системы мотивации.

Значимым инструментом действенной нематериальной мотивации является процесс аттестации ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. Санкт-Петербург) Главного управления МВД России по Санкт-Петербургу и Ленинградской области.

Обратная связь от персонала играет ключевую роль в создании работающей системы мотивации. Разнообразные методы, в частности, опросы, позволяют наладить продуктивное взаимодействие с сотрудниками.

В рамках мотивационной стратегии Отдельного батальона патрульно-постовой службы полиции № 1 Управления полиции на метрополитене (Санкт-Петербург) Главного управления МВД России по городу и области планируется решение имеющихся проблем посредством внедрения инновационных методик, в том числе организации курсов повышения квалификации для руководящего состава и других работников.

Для результативного применения мотивационных инструментов принципиально важно, чтобы руководство признавало ценность человеческих ресурсов как определяющего фактора успеха. Эффективность управления мотивацией оценивается по следующим критериям:

1) Уровень удовлетворенности персонала, учитывающий социальную составляющую рабочих отношений.

2) Позитивное влияние на организацию, выражающееся в уменьшении убытков от текучести кадров за счет укрепления корпоративного духа.

Изучив мотивацию сотрудников ОБ ППСПП № 1 УП, можно предложить следующие шаги по ее оптимизации:

1. Разработка гибкой системы премирования, мотивирующей интерес работников, поскольку оплата будет соотноситься с качеством исполнения служебных задач.

2. Для получения максимальной отдачи требуется внедрение системы вознаграждений за исключительные результаты.

Экспертная оценка, позволяющая анализировать профессиональные и личностные характеристики работника, является одним из способов определения мотивов. Необходимо учитывать специфику службы в органах правопорядка и внедрить следующие меры, основанные на анализе, стимулирующем активность сотрудников.

### **3.2 Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации сотрудников государственных органов власти в ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области**

Представленный план действий станет основой для анализа требуемых ресурсов и оценки расходов на их реализацию. Для выполнения поставленных целей потребуются следующие ресурсы:

Обновлённые трудовые ресурсы (в рамках существующего фонда оплаты труда): в реализации проекта примут участие заместитель начальника штаба, кадровый работник, руководитель отдела и его ассистент, а также ведущие экономисты и операторы компьютерной техники.

Техническое обеспечение (без использования дополнительных финансов): персональный компьютер и принтер.

Данный набор ресурсов является необходимым условием для эффективного решения поставленной задачи и достижения запланированных результатов.

Подробная оценка стоимости каждого мероприятия представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию мотивации служащих ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. Спб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области

| № | Мероприятия                                                                                                          | Затраты<br>(общие на мероприятия) |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | Разработка программ, положений и планов                                                                              | в рамках заработной платы         |
| 2 | Подготовка и утверждение документации по мероприятиям                                                                | в рамках заработной платы         |
| 3 | Мониторинг рынка молодых специалистов                                                                                | в рамках заработной платы         |
| 4 | Разработка инструментов для оценки эффективности процессов профессионального развития                                | в рамках заработной платы         |
| 5 | Проект по индивидуализации систем поощрений                                                                          | из бюджета региона                |
| 6 | Проект, направленный на признание вклада сотрудников и создание условий для профессионального и личностного развития | из бюджета региона                |

|   |                                                                                                         |                    |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 7 | Проект, позволяющий сотрудникам самостоятельно выбирать наиболее привлекательные для них виды поощрений | из бюджета региона |
|   | Подведение итогов<br>Мониторинг удовлетворенности трудом персонала                                      |                    |

Изучение представленных данных демонстрирует возможность реализации запланированного проекта в пределах имеющегося бюджета, без необходимости привлечения дополнительных инвестиций. Финансирование всех необходимых затрат может быть гарантировано за счет перераспределения средств, предназначенных для оплаты труда, что является оптимальным вариантом, принимая во внимание предварительную оценку потенциальных рисков и квалификацию привлеченных экспертов. Общий риск оценивается как минимальный, не превышая 5%, что свидетельствует о низкой вероятности возникновения каких-либо непредсказуемых сложностей.

Таким образом, реализация этих мер является разумным и законным шагом. Реестр рисков, связанных с мероприятием, представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Реестр рисков мероприятий

| № п/п | Риск                                                                                       | Ожидаемые последствия наступления риска                          | Мероприятия по предупреждению наступления риска                    | Действия в случае наступления риска                  |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1.    | Финансовые: возрастает вероятность повышения затрат на управление человеческими ресурсами. | Корректировки в стратегиях распределения ресурсов для инициатив. | Тщательное планирование расходов на управление трудовыми ресурсами | Корректировка плана расходования ресурсов, изыскание |

|    |                                                                                                                   |                                                                                                                |                                                                                                                       |                                                                       |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 2. | Социальные аспекты: угроза возникновения неблагоприятных социально-психологических взаимоотношений внутри группы. | Ухудшение отношений, увеличение количества конфликтных ситуаций и ослабление ценности организационной культуры | Активности, направленные на развитие команды, улучшение корпоративной культуры и уменьшение стресса среди сотрудников | Инициативы по повышению социально-психологической атмосферы в команде |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|

Социально-экономическая эффективность по материальному стимулированию сотрудников полиции (льготная ипотека, льготный отдых, улучшение условий работы, и т.д.) представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4. – Социально-экономическая эффективность по материальному стимулированию сотрудников полиции

| Социальная эффективность                                                                                                                                                                                                                                                                                | Экономическая эффективность                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Льготная ипотека и льготный отдых напрямую улучшают материальное положение и качество жизни сотрудников полиции, снижая стресс, связанный с жилищными проблемами и отсутствием возможности полноценного отдыха. Это, в свою очередь, позитивно сказывается на их физическом и психологическом здоровье. | Необходимо оценить затраты на реализацию каждой меры (льготные ипотечные программы, повышение зарплат и т.д.). Эти затраты должны быть сопоставлены с потенциальными выгодами |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Возможность полноценного отдыха для всей семьи способствует укреплению семейных отношений и созданию благоприятной атмосферы в семье сотрудника. Это особенно важно, учитывая специфику работы в полиции, которая часто предполагает ненормированный рабочий день и стрессовые ситуации | Улучшенная мотивация приводит к повышению производительности труда сотрудников полиции.                                          |
| Улучшение условий работы и признание заслуг сотрудников полиции способствуют повышению престижа профессии и привлекают в нее более квалифицированные кадры.                                                                                                                             | Более эффективная работа полиции, обусловленная повышением мотивации, может привести к снижению затрат на борьбу с преступностью |
| Улучшение условий работы и мотивации сотрудников приводит к снижению текучки кадров, что экономит средства на переподготовку и обучение новых сотрудников                                                                                                                               | Снижение текучести кадров, как уже отмечалось, экономит средства на подготовку и обучение новых сотрудников                      |

Чтобы оценить реальную пользу предложенных методов стимулирования персонала, необходимо убедиться в эффективности запланированных мер, чтобы окончательно убедиться в их целесообразности.

Внедрение индивидуальных систем премирования потребует значительных инвестиций в ИТ-инфраструктуру, но обещает повышенную мотивацию и производительность за счет автоматизации задач и предоставления ресурсов для развития сотрудников.

Стратегия, ориентированная на признание достижений сотрудников и создание условий для профессионального и личностного роста, представляет собой более экономичный вариант, но, возможно, менее эффективный в плане увеличения производительности. Основной упор делается на улучшение психологического климата и повышение лояльности персонала.

Программа, позволяющая сотрудникам самостоятельно выбирать наиболее предпочтительные для них формы мотивации, требует тщательной проработки системы поощрений и внедрения системы учета, но позволяет в полной мере учитывать пожелания сотрудников.

Наиболее перспективным представляется подход, предоставляющий работникам возможность самостоятельно определять наиболее привлекательные для них виды стимулов, поскольку он учитывает индивидуальные потребности и предпочтения сотрудников, обеспечивает адаптивность к изменяющимся условиям, дает работникам свободу выбора вознаграждений, способствует снижению текучести кадров и повышению производительности труда.

В качестве совета по оптимизации системы мотивации персонала государственных органов власти в ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области автором также предлагаются меры по укреплению корпоративной культуры – создание позитивной и благоприятной атмосферы в коллективе, проведение корпоративных мероприятий, поддержка командной работы и коллективизма. Кроме того, целесообразно регулярно проводить опросы сотрудников для оценки уровня удовлетворенности работой и выявления проблемных областей и учитывать мнение сотрудников при принятии решений, касающихся их трудовой деятельности.

Поддержание высокого уровня мотивации персонала имеет первостепенное значение на протяжении всей их работы в компании, поэтому необходимо уже на этапе отбора выявлять и учитывать соответствие ценностей потенциальных работников корпоративной культуре. В период адаптации нового сотрудника можно оценить его мотивационный потенциал и, с помощью наставничества, повысить его вовлеченность, в том числе за счет формирования позитивного профессионального имиджа и достижения высоких результатов. Увеличение производительности персонала напрямую зависит от

эффективности работы отдела управления персоналом и приводит к улучшению ключевых показателей деятельности.

Следовательно, можно выделить ряд основных показателей, свидетельствующих о положительном социально-экономическом эффекте от внедрения данной инициативы:

1. Снижение текучести кадров. Ожидается, что после внедрения усовершенствованных методов управления персоналом сократится число увольнений, что говорит об успехе организации в привлечении подходящих кадров и создании для них комфортной рабочей атмосферы.

2. Повышение эффективности работы. Применение обновленного подхода к управлению кадрами позволит более рационально распределять трудовые ресурсы и увеличить результативность сотрудников.

3. Сокращение расходов на подбор и обучение новых сотрудников. Оптимизация кадрового планирования обеспечит более оперативный поиск подходящих кандидатов на вакантные должности и качественную организацию их обучения, что позволит снизить соответствующие затраты.

4. Улучшение качества выполнения обязанностей сотрудниками. Реализованные меры будут способствовать повышению как продуктивности, так и качества работы со стороны работников.

Таким образом, руководитель ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. Спб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области должен уделять внимание потребностям подчиненных, анализируя их предпочтения в поощрениях и вознаграждениях в каждом подразделении, что повысит мотивацию и общую эффективность работы.

Внедрение предлагаемых мер по улучшению кадрового планирования приведет к уменьшению оттока кадров, что свидетельствует о более эффективном подборе персонала и формировании благоприятной рабочей среды. Обновленный подход к управлению персоналом позволит более эффективно использовать трудовой потенциал и повысить производительность.

Совершенствование кадрового планирования ускорит поиск квалифицированных специалистов и снизит издержки на их обучение.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современная система мотивации в сфере управления демонстрирует ограниченную продуктивность и нуждается в глубокой ревизии. В первую очередь, для достижения значительных успехов руководителям государственных организаций необходимо принимать во внимание нужды и чаяния своего коллектива, избегать диктаторских методов и стеснений, а также применять всесторонний подход к мотивации служащих.

Внедрение инновационных методов управления и изучение актуальных направлений в государственной и муниципальной деятельности является ключевым вектором национальной стратегии. В условиях нарастающего кризиса многие страны сталкиваются с серьезными проблемами в управлении. Лидеры всех рангов должны принимать решения в обстоятельствах изменчивости и непредсказуемости. Растущие запросы общества также обуславливают необходимость повышения квалификации работников государственных и муниципальных органов.

Мотивация к работе – это существенный и многогранный аспект управления как в государственном масштабе, так и на уровне муниципалитетов. Её эффективность определяется спецификой деятельности этих организаций. Для привлечения и сохранения квалифицированных кадров на государственной службе необходимо создавать действенные системы стимулов и наград, содействующие ответственному исполнению должностных обязанностей. Усиливающаяся роль внутренней мотивации доказывает, что полагаться только на административные рычаги для достижения весомых результатов неэффективно.

Эффективное применение ресурсов организациями различных видов собственности, включая аспекты профессиональной мотивации, регулируется правовыми актами различной юридической силы. Кадровая политика устанавливает стратегические направления работы с персоналом на длительный период.

Создание государственной политики в области кадров – это совместная деятельность всех ветвей власти, при этом приоритетное внимание уделяется развитию человеческого капитала. Особую значимость имеет формирование результативной кадровой стратегии для органов внутренних дел, в чьи обязанности входит обеспечение безопасности и защита прав населения.

Одним из главных направлений деятельности полиции является совершенствование профессиональных качеств личного состава, что напрямую зависит от решения вопросов материального и нематериального стимулирования.

Изучение системы мотивации работников государственных учреждений было проведено в ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области.

С мая месяца 2017 года Отделом охраны общественного порядка и обеспечения безопасности на метрополитене (Санкт-Петербург) ГУ МВД России по Санкт-Петербургу и Ленинградской области командует полковник полиции Михаил Викторович Платов.

В рамках широкомасштабной программы по повышению уровня безопасности в метрополитене были введены в эксплуатацию специализированные досмотровые комплексы, объединяющие в себе как традиционные, так и новейшие разработки. В их состав входят защитные контейнеры, устойчивые к взрывам, стационарные рентгеновские установки, передвижные системы, определяющие взрывчатые вещества с использованием технологии быстрых нейтронов, переносные рентгентелевизионные устройства, датчики паров взрывчатых веществ, металлоискатели, различные приборы для контроля радиационной обстановки, а также системы идентификации лиц.

ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (Санкт-Петербург) ГУ МВД России по Санкт-Петербургу и Ленинградской области обладает независимостью в финансовых вопросах и осуществляет финансовые операции через открытые

счета в соответствии с законодательством Российской Федерации. Организация имеет в наличии все необходимые документы, печати и обладает правом представлять свои интересы в суде в качестве истца или ответчика.

Функциональные обязанности, задачи и внутренняя структура Отдельного Батальона Патрульно-Постовой Службы № 1 Управления полиции на метрополитене (г. Санкт-Петербург) Главного управления Министерства внутренних дел России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области определены в приказе №734 от 24 декабря 2019 года, выпущенном Главным управлением МВД России по Санкт-Петербургу и Ленинградской области.

Проведенный анализ позволил выявить следующие аспекты:

1) В ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) эффективно действует система поощрения сотрудников, чьи методы успешно выполняют основную функцию – стимулирование персонала.

2) Стратегии мотивации ориентированы на сохранение штата и содействие в решении профессиональных задач, однако целенаправленная работа по совершенствованию данных методов не ведется, и их потенциал используется не полностью.

3) В ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) имеются потенциальные возможности для повышения заинтересованности сотрудников посредством внедрения инновационных методов стимулирования и развития существующих подходов.

4) Высокая загруженность кадрового отдела батальона препятствует организации систематической работы по повышению квалификации личного состава.

Опираясь на результаты анализа системы мотивации в ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. Санкт-Петербург) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области, предлагается следующее:

1) Необходимо разработать комплексную и систематизированную программу для непрерывного повышения мотивации работников, отказавшись от единичных мероприятий.

2) Рекомендуется проводить регулярную оценку уровня мотивации личного состава ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области с периодичностью раз в квартал.

3) Руководству целесообразно провести анализ использования бюджетных средств для определения наиболее результативных способов их распределения и финансирования мер, направленных на оптимизацию материального стимулирования и внедрение дополнительных нематериальных способов повышения мотивации.

4) Внедрение проекта, нацеленного на признание заслуг работников и создание условий для профессионального развития, является менее затратным подходом, однако может оказаться менее эффективным в плане повышения производительности. Основное внимание акцентируется на улучшении психологического климата и повышении лояльности персонала. Проект, дающий сотрудникам возможность выбирать наиболее привлекательные для них формы поощрения, требует тщательной проработки системы вознаграждений и внедрения системы учета, но позволяет максимально учитывать потребности сотрудников. Наиболее перспективным представляется проект, предоставляющий сотрудникам возможность самостоятельно выбирать наиболее привлекательные для них виды поощрений, поскольку он учитывает индивидуальные потребности и предпочтения сотрудников, обеспечивает адаптацию к меняющимся условиям, дает сотрудникам возможность самостоятельно выбирать вознаграждения, способствует снижению текучести кадров и повышению производительности труда.

В настоящее время актуальной задачей является внедрение мотивационных рычагов в кадровую политику Оперативного Раздела ППСП № 1 Управления полиции на метрополитене, что подразумевает:

– Разработку индивидуализированных программ стимулирования для работников ОР ППСП № 1 УП на метрополитене (Санкт-Петербург), являющихся государственными служащими ГУ МВД России по г. Санкт-



Петербургу и Ленинградской области. Эти программы должны включать системы премирования, материальные стимулы, такие как льготные ипотечные кредиты, частично оплачиваемый отдых и прочее.

– Оптимизацию процедур подбора и приема персонала.

Критически важно сформировать мотивационную систему, адаптированную к специфике рабочих условий. Необходимо разработать персонализированные мотивационные карты для каждого сотрудника, учитывающие его личные ценности, основные мотиваторы в работе, динамику уровня мотивации и используемые инструменты. Далее следует интегрировать современные методы и обновить существующие стратегии поощрения, обеспечивающие социальную поддержку. В заключение, требуется сформировать индивидуальные мотивационные предложения для каждого сотрудника, учитывая его уникальные потребности и предпочтения.

Реализация данных стратегий в области улучшения кадровой работы приведет к сокращению текучести кадров, что, в свою очередь, станет свидетельством более качественного отбора персонала и создания благоприятной рабочей атмосферы. Использование инновационных методов в управлении персоналом позволит максимально эффективно использовать потенциал сотрудников и повысить общую эффективность деятельности.

Более совершенная кадровая работа позволит оперативно находить лучших кандидатов на открытые позиции и организовывать их эффективное обучение, что приведет к экономии затрат на данные мероприятия. Реализация запланированных мер будет направлена на повышение продуктивности и качества работы сотрудников, что в конечном итоге положительно скажется на общей эффективности организации.

Таким образом, задачи, поставленные в выпускной квалификационной работе, выполнены, а цель – достигнута.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 дек. 1993 г., с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 г.) // URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения 12.12.2022)
2. Федеральный закон от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»: // URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/) (дата обращения 10.01.2025)
3. Федеральный закон от 19 июня 2000 г. № 82-ФЗ «О минимальном размере оплаты труда» URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/15714> (дата обращения 14.11.2024).
4. Федеральный закон «О полиции» от 07.02.2011 № 3-ФЗ (последняя редакция) URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_110165/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_110165/) (дата обращения 15.11.2024).
5. Федеральный закон от 19 июля 2011 г. № 247-ФЗ «О социальных гарантиях сотрудникам органов внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_116988/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116988/) (дата обращения 15.11.2024).
6. Федеральный закон от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122329/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122329/) (дата обращения 16.11.2024).
7. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (ред. от 08.08.2024, с изм. от 22.11.2024) URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения: 22.11.2024)

8. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года. Распоряжение правительства РФ от 06 октября 2021 г. № 2816-р // Собрание законодательства Российской Федерации от 24 октября 2021 г. № 47 ст. 5489

9. Распоряжение Правительства Санкт-Петербурга от 27.01.2006 № 4-рп «О Примерном положении о подразделении исполнительного органа государственной власти Санкт-Петербурга по вопросам государственной службы и кадров».

10. Приказ Минэкономразвития России от 13.04.2020 № 221 «Об утверждении Положения о Департаменте кадровой политики и развития персонала Министерства экономического развития Российской Федерации».

11. Аксенова, Е. А. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб, и доп. – М.: ЮНИТИ, 2021. – 560 с. – ISBN 978-5-238-00290-4. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028879> (дата обращения: 22.02.2025).

12. Алиев, И. М. Экономика труда: учебник и практикум для вузов / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. – 5-е изд., перераб, и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 521 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18017-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566261> (дата обращения: 20.03.2025).

13. Башмаков. В.И. Мотивация на предприятии [Текст] / В. И. Башмаков, Е. В. Тихонова. - 2-е изд., стер. – М.: Наука. 2024. 342 с.

14. Брайан, Т. Мотивация. [Текст] / Т. Брайан – М.: Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2022. 144 с.

15. Браницкий, А.Ю. Мотивация труда как объект исследования / А.Ю. Браницкий; Рос. акад. естеств. наук. – М.: Аспект, 2014. 188 с. 14. Бугаков, В.М. Управление персоналом [Текст] / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; под ред. В.П. Бычкова. - М.: Мир, 2013. 400 с.

16. Бухалков, М. И. Организация и нормирование труда: учебник / М.И. Бухалков. – 4-е изд., испр, и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 380 с. + Доп.

материалы [Электронный ресурс]. – (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-018653-5. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2033560> (дата обращения: 12.01.2025).

17. Ветлужских. Е.Н. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI [Текст] // Е. Н. Ветлужских. - 2-е изд., доп. и перераб. - Москва: Альпина Паблишер, 2013. 216 с.

18. Гамаюнов, С.Н. Современные системы мотивации персонала [Текст] / С. Н. Гамаюнов, В. А. Сурайкин; М-во сел. хоз-ва РФ, Департамент науч.- технол. политики и образования, Твер. ин-т переподгот. и повышения квалификации кадров АПК. - Тверь: Триада, 2023. 131 с.

19. Гасанов, Р.А. 67 секретов разработки мотивационной системы [Текст] / Р.А. Гасанов. – М.: Издательство: «Феникс». 2023. 272 с.

20. Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами: [учебник для вузов по специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)»] [Текст] / Б. М. Генкин, И. А. Никитина. – Москва: Норма: ИНФРА-М, 2023. 463 с.

21. Горобец, Я.С., Серочудинов Е.С. Выбор методов мотивации в зависимости от мотивационного типа персонала. [Электронный ресурс] // 72 Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий». № 6 (33) январь 2018. <http://ekonomika.snauka.ru/2014/06/5340>.

22. Долотенкова, А.С. Эффективные методы мотивации на примере деятельности транснациональной компании. [Электронный ресурс] // Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий». № 3 (30) Март 2018. <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4367>.

23. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие: [по направлению (специальности) «Управление персоналом»] [Текст] // А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб, и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2023. 376 с.

24. Ильина, Л.А. Формирование и развитие механизмов мотивации и стимулирования труда в системе управления организаций нефтегазовой отрасли: теория, методология, практика: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук: 08.00.05 [Текст] / Л. А. Ильина; Гос. ун-т управления. – Москва, 2023. 44 с.
25. Исраилов, Ш.Ш. Совершенствование мотивации к труду как условие эффективной деятельности предприятия: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05[Текст] / Ш.Ш. Исраилов [Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ]. – Москва, 2023. 26 с.
26. Караваев, В.А. Управление человеческим капиталом организации на 73 основе формирования позитивной мотивации персонала [Текст] / В. А. Караваев. – Москва: Перо, 2023. 131 с.
27. Кутафин, О.Е. Муниципальное право Российской Федерации: учебник для вузов. – М.: Проспект, 2022. 670 с. 29.
28. Лексин, В.Н. Местное самоуправление и местная власть в современной России / В.Н. Лексин // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2021. №4. С. 6-27.
29. Лукасевич, И. Я. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. Я. Лукасевич. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 680 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16271-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/568502> (дата обращения: 12.03.2025).
30. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. (Серия «Мастера психологии») /пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2022. 352 с.
31. Мескон, М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва, Дело, 2012 г. 310 с.
32. Миргородская, Т.В. Муниципальное управление / Т.В. Миргородская. - М.: КноРус, 2023. 248 с.

33. Мишурова, И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. – М.: ИКЦ «МарТ», 2023. 224 с.
34. Моисеев, А.Д. Муниципальное управление: учеб. пособие / А.Д. Моисеев, Л.В. Московцева, А.С. Шурупова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. – 159 с. – ISBN 978-5-238-01899-7. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028805> (дата обращения: 02.02.2025).
35. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 524 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-003544-4. – Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1894611> (дата обращения: 22.06.2025).
36. Проект Концепции кадровой политики Министерства внутренних дел Российской Федерации в органах внутренних дел (на период до 2024 г., не принят) // URL: <http://skuvdt.ru/know/i/>.
37. Прудников, А.С., Белявский Д.С. Местное самоуправление и муниципальное управление: учебник. – М.: Юнити-Дана, 2021. 399 с. 37.
38. Рой, О.М. Система государственного и муниципального управления: Учебное пособие. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2022. 368 с. 38.
39. Самков, В.М. Интеллект и профессионализм государственного служащего. Екатеринбург, 2013 г. 198 с. 39. Скрипкин, Г.Ф. Взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления: учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2021. 128 с.
40. Смола Н. В. Основные аспекты качества труда муниципальных служащих в системе менеджмента качества // Актуальные проблема экономики и управления. – 2023. – № 2 (14). т – С. 15–118.
41. Старобинский, С.Э. Как управлять персоналом. Москва, 2021. 230 с.
42. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. Современное толкование и задачник. Иваново: «LIVREZON», 2021. 250 с., с. 192.
43. Тищенко Е.Н. Состав и соотношение стимулирующих элементов оплаты труда государственных гражданских и муниципальных служащих в

Российской Федерации и зарубежных странах // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2022. – № 4. – 50. С. 160 – 168.

44. Травин, В.В., Дятлов, В.А. Основы кадрового менеджмента, Москва, Дело, 2022. 188 с.

45. Упоров, И.В., Старков, О.В. Муниципальное право Российской Федерации: учебник. – М.: Юнити-Дана, 2021. 519 с.

46. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 695 с. – (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-019770-8. - Текст: электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2136701> (дата обращения: 17.01.2025).

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Анкетирование на выявление мотивации среди сотрудников ОБ ППСП № 1 УП на метрополитене (г. СПб) ГУ МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области

1. Укажите пол
2. Укажите стаж работы в сфере государственного управления
3. Укажите факторы, которые повлияли на выбор трудоустройства
  - Обеспечение стабильности и уверенности в будущем
  - Репутация и престиж работы в полиции
  - Необходимость зарабатывать на жизнь
4. Укажите причины, которые в настоящее время удерживают Вас на данной работе
  - Стабильность и уверенность относительно завтрашнего дня
  - Стремление раскрыть свой потенциал
  - Отсутствие более высокооплачиваемых вакансий
  - Необходимость финансовой поддержки для жизни
5. Укажите методы поощрения, наиболее приемлемые для Вас
  - Заработная плата
  - Дополнительные выплаты и надбавки
  - Премияльные системы
  - Частичное или полное покрытие расходов на связь
  - Обеспечение транспортом или компенсация транспортных расходов
  - Транспортировка до места работы и обратно
  - Негосударственное пенсионное обеспечение
  - Компенсация затрат на детский отдых
  - Обязательное медицинское страхование
  - Предоставление материальной помощи
  - Частичное или полное покрытие расходов на питание



- Дополнительное медицинское страхование с расширенным покрытием
- Страхование здоровья членов семьи

Оцените каждый из предложенных методов.

6. Мотивы, которые в настоящее время способствуют удержанию в организации,

- Стабильность и уверенность в будущем
- Желание реализовать свой потенциал
- Необходимость обеспечить себя
- Престиж и авторитет организации
- Невозможность найти более высокооплачиваемую работу
- Высокая заработная плата

7. Наиболее значимые методы стимулирования для Вас:

- Материальная помощь
- Надбавки и доплаты
- Премияльные системы
- Заработная плата
- Представления на государственные, профессиональные и общественные награды
- Дополнительное медицинское страхование
- Компенсация питания
- Компенсация транспортных расходов
- Предоставление путевок на курорты и в загородные дома
- Обязательное медицинское страхование
- Компенсация затрат на отдых детей