

Гаврилов Дмитрий Сергеевич
магистрант факультета управления,
Владимирский филиал РАНХиГС,
г. Владимир

Gavrilov Dmitry S.
Master's student of the Faculty of
Management,
Vladimir branch of RANEPА,
Vladimir

Научный руководитель:
Запольнова Людмила
Анатольевна
К.ю.н., доцент
Владимирский филиал РАНХиГС,
г. Владимир

Zapolnova Lyudmila A.
Candidate of law , associate
professor
Vladimir branch of RANEPА,
Vladimir

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И
СТИМУЛИРОВАНИЯ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ
СЛУЖБЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: АНАЛИЗ
СУЩЕСТВУЮЩИХ ПОДХОДОВ И СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
IMPROVING THE MOTIVATION AND INCENTIVE SYSTEM IN THE
CIVIL SERVICE OF THE RUSSIAN FEDERATION: ANALYSIS OF
EXISTING APPROACHES AND DEVELOPMENT STRATEGIES**

Аннотация. Эффективность функционирования государственного аппарата непосредственно зависит от качества труда и ответственности государственных служащих, которые являются ключевыми исполнителями государственной политики и решений. Именно поэтому вопросы мотивации и стимулирования на государственной гражданской службе приобретают особую актуальность. Данная статья посвящена анализу текущей ситуации в области мотивации гражданских служащих, их основных стимулов к работе и проблем, возникающих при реализации существующих методов стимулирования.

Ключевые слова: государственная гражданская служба, гражданский служащий, мотивация, мотивы, стимулы, методы стимулирования.

Annotation. The effectiveness of the functioning of the state apparatus directly depends on the quality of work and responsibility of civil servants, who are the key executors of state policies and decisions. That is why the issues of

motivation and stimulation in the civil service are becoming particularly relevant. This article is devoted to the analysis of the current situation in the field of motivation of civil servants, their main incentives to work and problems arising in the implementation of existing incentive methods.

Keywords: state civil service, civil servant, motivation, motives, incentive methods.

Эффективность государственного управления существенно определяется результативностью деятельности государственных служащих, которые играют ключевую роль в исполнении государственных решений и удовлетворении общественных потребностей. Мотивация данных служащих к исполнению своих функций и работе в органах государственного управления выступает в качестве детерминанты их профессиональной эффективности.

Согласно исследованию, проведённому аналитической компанией HeadHunter, фиксируется значительное снижение интереса к государственной службе среди молодёжи в последние годы. Анализ динамики показывает, что если в 2016 году примерно 37% молодых людей в Москве и 40% в регионах Российской Федерации выражали стремление занимать должности в государственных структурах, то к 2019 году доля таких желающих сократилась до 21% и 18% соответственно.

Данная тенденция может быть объяснена несколькими ключевыми факторами, выявленными в ходе опроса респондентов. Во-первых, 59% опрошенных указали на сложности с трудоустройством без наличия связей, что подчёркивает значимость проблемы неформальных практик в системе государственного управления. Во-вторых, значительная часть респондентов (56%) выразила озабоченность в связи с высоким уровнем коррупции и отсутствием прозрачности в карьерном росте. Дополнительные 54% участников исследования считают, что излишняя бюрократизация и низкий уровень заработной платы осложняют и без того трудные условия труда.

Наконец, 42% молодых людей отметили высокий уровень стресса как сдерживающий фактор для вступления в государственную службу.

Эти результаты исследования подчеркивают насущную необходимость реформирования системы государственной службы Российской Федерации, в том числе через усиление мер, направленных на повышение прозрачности карьерного роста, борьбу с коррупцией и оптимизацию административных процедур. Стратегическая задача состоит в том, чтобы сделать государственную службу более привлекательной и доступной для квалифицированной молодёжи, что в свою очередь способствует повышению эффективности государственного управления и реализации социально значимых проектов на благо общества.

В свете современных исследований мотивации государственных служащих, проведённых в 2020 году, было выявлено, что значительное большинство граждан (74%) склонно оценивать деятельность государственных служащих скорее негативно. Такое восприятие влияет на профессиональные амбиции следующего поколения, ведь 55% респондентов не желают видеть своих детей в рядах государственных служащих. Эти данные подчёркивают наличие серьёзных проблем в восприятии государственной службы как привлекательной карьерной перспективы.

Основные трудности, ассоциируемые с работой в государственной службе, охватывают несколько аспектов: высокая ответственность (26%), сложности в общении (14%), многочисленные обязанности (12%) и высокие требования к профессионализму (6%). Эти факторы являются ключевыми препятствиями на пути к повышению привлекательности государственной службы.

Исследование мотивационных факторов выявило ряд негативных тенденций, которые существенно влияют на качество исполнения государственных функций и эффективность профессиональной деятельности. К таким тенденциям относятся снижение мотивации к работе, неполная укомплектованность штатов и увеличенная текучесть кадров. Эти факторы

приводят к снижению производительности и эффективности государственного аппарата.

На фоне выявленных проблем обостряется необходимость углублённого анализа мотивационных факторов и разработки эффективных методов управления мотивацией среди служащих. Реформирование системы гарантий и стимулирования, а также создание благоприятных условий для профессионального роста и развития государственных служащих становятся ключевыми задачами для повышения привлекательности государственной службы в Российской Федерации.

В данном контексте значительный вклад внесли исследователи Ф. Тейлор, Э. Мэйо, А. Маслоу, К. Левин, Ф. Герцберг и Д. МакГрегор, чьи теории мотивации оказали значимое влияние на практики управления персоналом. В России особое место в этой области занимают труды Е.П. Ильина, А.Я. Кибанова, В.А. Ядова, А.Н. Леонтьева, П.М. Якобсона и С.А. Шапиро. Однако, несмотря на развитую теоретическую базу, исследования мотивации в сфере государственной и муниципальной службы все еще требуют дальнейшей разработки, как подчеркивают И.Б. Шуберкова и О.Н. Шебуркова в своих работах.[1]

Государственная служба характеризуется уникальными чертами, которые обуславливают необходимость учета специфических аспектов при формировании мотивационных механизмов служащих. В рамках данного исследования будет применяться следующая терминология: мотивация определяется как процесс активизации к деятельности, направленный на удовлетворение потребностей и достижение целей, а мотивы рассматриваются как внутренние стимулы, формирующие направленность индивидуального поведения.

Применение мотивационных технологий в структурах государственного управления позволяет оптимизировать расходы на подбор и адаптацию персонала, повысить его производительность и способствовать формированию благоприятной организационной среды. Основная задача

кадровых служб заключается в анализе мотивов служащих и разработке комплексных мотивационных стратегий, охватывающих как материальные, так и нематериальные аспекты стимулирования.

Несмотря на наблюдаемое снижение интереса к государственной службе, рыночные исследования 2019 года, проведенные компанией HeadHunter, подтверждают наличие группы кандидатов, по-прежнему заинтересованных в работе в государственных органах. Ключевые факторы, мотивирующие претендентов, включают стабильность и предсказуемость трудовых отношений, возможности карьерного роста, наличие социальных пакетов и премий, вклад в общественное благо, престиж профессии, гарантии соблюдения трудовых прав, возможности для формирования значимых социальных связей, доступ к административным ресурсам и потенциал дополнительного заработка.

Государственная служба характеризуется уникальными чертами, которые обуславливают необходимость учета специфических аспектов при формировании мотивационных механизмов служащих. В рамках данного исследования будет применяться следующая терминология: мотивация определяется как процесс активизации к деятельности, направленный на удовлетворение потребностей и достижение целей, а мотивы рассматриваются как внутренние стимулы, формирующие направленность индивидуального поведения.

Применение мотивационных технологий в структурах государственного управления позволяет оптимизировать расходы на подбор и адаптацию персонала, повысить его производительность и способствовать формированию благоприятной организационной среды. Основная задача кадровых служб заключается в анализе мотивов служащих и разработке комплексных мотивационных стратегий, охватывающих как материальные, так и нематериальные аспекты стимулирования.

Несмотря на наблюдаемое снижение интереса к государственной службе, рыночные исследования 2019 года, проведенные компанией

HeadHunter, подтверждают наличие группы кандидатов, по-прежнему заинтересованных в работе в государственных органах. Ключевые факторы, мотивирующие претендентов, включают стабильность и предсказуемость трудовых отношений, возможности карьерного роста, наличие социальных пакетов и премий, вклад в общественное благо, престиж профессии, гарантии соблюдения трудовых прав, возможности для формирования значимых социальных связей, доступ к административным ресурсам и потенциал дополнительного заработка.

В рамках современных реформ системы государственной службы Российской Федерации ключевое внимание уделяется анализу и совершенствованию механизмов предоставления социальных гарантий служащим, регламентированным Федеральным законом от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Основные государственные гарантии, определенные статьями 52 и 53 этого закона, охватывают широкий спектр мер, направленных на создание благоприятных условий труда и защиту прав государственных служащих, включая оплату труда, медицинское страхование, пенсионное обеспечение, условия отдыха и дополнительные профессиональные преимущества.

Тем не менее, несмотря на четко установленный законодательный фреймворк, существует ряд исследований, указывающих на значительные проблемы в реализации данных гарантий. Например, А.И. Гераскевич высказывает критику по поводу отсутствия законодательно закрепленных механизмов, стимулирующих эффективный труд, и указывает на декларативный характер некоторых гарантий.

Создание благоприятных условий труда является важной составляющей мотивационной системы, и регулярные мониторинги, такие как анкетирование, могут способствовать выявлению скрытых проблем и потребностей служащих, что позволит адаптировать систему стимулирования к современным условиям. Проблемы, связанные с организационной культурой и средой, как отмечают исследователи С.В.

Байтеряков, А.В. Барышникова и другие, выражаются в формализованности структур и медленной адаптации к новым реалиям.

Присвоение более высоких классных чинов, регулируемое статьей 11 Федерального закона № 79-ФЗ, предполагает стимулирование государственных служащих через повышение их статуса и расширение возможностей карьерного роста. Однако, как отмечает В.И. Шарин, процедуры присвоения чинов обладают недостаточной прозрачностью и оказывают ограниченное влияние на денежное содержание служащих, что снижает эффективность данного метода мотивации.

Нематериальное стимулирование, оформленное в статье 55 того же закона, предусматривает разнообразные формы награждения. Несмотря на это, исследования указывают на ограниченное применение и неадекватное оценивание заслуг служащих, что подчеркивает декларативный характер многих установленных мер и необходимость их доработки.

Создание благоприятного психологического климата на рабочем месте является еще одним важным аспектом мотивации, требующим глубокого исследования и реформирования организационной культуры в государственных органах. Исследования, выполненные С.В. Байтеряковым и А.В. Барышниковой, демонстрируют, что существующие условия часто не отвечают современным требованиям и не способствуют повышению мотивации и эффективности деятельности служащих.

Особое внимание следует уделить механизмам зачисления в кадровый резерв. На практике данный метод стимулирования реализуется неэффективно, что подтверждается отсутствием систематизированной подготовки кадров. Необходимы дополнительные исследования и разработка новых подходов к подбору и подготовке кадров, что может способствовать реализации потенциала служащих и их профессиональному росту.

Исследование мотивационной сферы государственных гражданских служащих обнаружило критическую необходимость в проведении дополнительных научных работ для всестороннего оценивания и анализа

данной области. Отмечается дефицит систематического подхода к изучению мотивации, что мешает интегральному учету всех аспектов, влияющих на мотивационный процесс в рамках государственной службы.

Ограничения, налагаемые формальными правилами и процедурами, значительно снижают эффективность применения мотивационных инструментов, ограничивая возможности для учета профессиональных мотивов служащих. Это акцентирует на неотложности реформирования существующих подходов к стимулированию, поскольку нынешние методы часто реализуются неэффективно и обладают значительными недостатками в применении.

Тем не менее, несмотря на выявленные проблемы, активно принимаются меры для улучшения ситуации в области мотивации государственных служащих, что находит отражение в разработке методик нематериальной мотивации и реформах системы государственного управления. Результаты этих инициатив начинают проявляться, как показывает создание Методики нематериальной мотивации государственных гражданских служащих РФ и предложения Центра стратегических разработок по совершенствованию системы управления.

Библиографический список

1. Кадровая политика на госслужбе: текущие проблемы и необходимые изменения / С.В. Бай-теряков [и др.]; Под ред. М.С. Шклярук. М. : Счетная палата 9 Российской Федерации, Центр перспективных управленческих решений, 2021. 118 с.

2. Бекмурзиева Х.М. Мотивация деятельности государственных гражданских служащих как средство повышения эффективности государственной гражданской службы / Х.М. Бекмурзиева // Государственное и муниципальное управление. 2018. № 4. С. 4-9.

3. Гераскевич А.И. К вопросу о социальных гарантиях, предоставляемых государственным служащим в рамках трудовых правоотношений / А.И. Гераскевич, А.О. Яценко // Проблемы науки. 2020. № 8. С. 28-32.