

*Семенов Павел Александрович*  
*Студент магистратуры ИГСУ РАНХиГС*  
*г. Москва*

**МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ  
ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ,  
КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ**

***Аннотация:** Эффективность функционирования системы государственного управления в значительной степени зависит от качества гражданской службы, от грамотности организации работы лиц, занятых в административной деятельности всей совокупности органов, составляющих структуру управленческого аппарата. Трудовая мотивация является одним из важнейших элементов, влияющих на качество исполнения сотрудником своих профессиональных обязанностей. Поэтому разработка новых методов мотивации государственных служащих является на сегодняшний день актуальным направлением научных исследований.*

*В данной работе приводится определение мотивации, характеризуются основные методы развития мотивации госслужащих, обозначаются ведущие направления совершенствования профессиональной деятельности лиц, занятых в работе государственной системы управления.*

***Ключевые слова:** государственное управление, государственная служба, мотивация, методы стимулирования труда, эффективный контракт, критерии оценки деятельности государственных служащих.*

# MOTIVATION OF PUBLIC CIVIL SERVANTS AS A MEANS OF INCREASING THE EFFICIENCY OF THE PUBLIC CIVIL SERVICE

***Abstract:** The effectiveness of the functioning of the public administration system largely depends on the quality of the civil service, on the literacy of the organization of the work of persons engaged in the administrative activities of the whole set of bodies that make up the structure of the administrative apparatus. Work motivation is one of the most important elements affecting the quality of an employee's performance of their professional duties. Therefore, the development of new methods of motivation of civil servants is currently an urgent area of scientific research.*

*In this paper, the definition of motivation is given, the main methods of developing motivation of civil servants are characterized, the leading directions of improving the professional activities of persons engaged in the work of the state management system are identified.*

***Keywords:** public administration, public service, motivation, methods of labor stimulation, effective contract, criteria for evaluating the activities of civil servants.*

Эффективность государственной службы в значительной степени определяет качество работы административного аппарата страны. Кадровый состав является основным ресурсом, определяющим работоспособность всего механизма управления. Особую актуальность это приобретает сегодня: в условиях возрастающей внешнеполитической конфронтации Россия больше всего нуждается во внутренней стабильности, обеспечивающей развитие общества и слаженное функционирование всех отраслей его деятельности.

В данном контексте особое значение приобретает организация работы с персоналом, занятым в сфере государственного управления. При подборе административных служащих важно обращать внимание на целую

совокупность факторов, влияющих на успешность профессиональной деятельности: квалификация должностного лица, его ценности и личностные качества, способность к обучению и желание совершенствовать свои навыки. Поэтому работа по повышению трудовой мотивации госслужащих имеет важное значение в современной системе государственного управления.

Прежде чем говорить о факторах, составляющих эффективную систему мотивации для служащих в государственных органах, следует определиться с научным определением данного термина.

Мотивацией принято называть внутренний процесс, определяющий самостоятельный, осознанный выбор индивидом определенной модели поведения, с целью удовлетворения возникающих в различных жизненных ситуациях потребностей. Данный выбор человек производит как под влиянием внешних факторов (стимулов), так и внутренних, называемых мотивами [4, с. 12].

Исследованию уровня развития трудовой мотивации государственных гражданских служащих уделялось большое внимание, в разные годы вопросы по данной теме рассматривались в работах А.Ф. Зубкова, Т.Г. Калачева, Ю.П. Кокина, Б.В. Лытова, Е.Д. Катульской, В.А. Дятлова, В.А. Мальцева и др. Анализ результатов проведенных обозначенными авторами исследований позволяет утверждать, что мотивация имеет статус важнейшего инструмента повышения эффективности работы госслужащих.

Анализ современного состояния государственного управленческого аппарата и, в частности, деятельности занятых в работе образующих его структур кадров, свидетельствует о наличии множества проблем. В их числе можно выделить недостаточную профессиональную мотивацию госслужащих, преобладание материальных факторов в структуре их ценностей, определяющих трудовую занятость, несовершенства в системе материальной мотивации работников органов государственной власти,

игнорирование возможностей нематериальных инструментов стимулирования персонала [3].

Одной из приоритетных целей организации трудовой деятельности персонала органов государственной власти становится, таким образом, повышение профессиональной мотивации. Необходима разработка такого комплекса мероприятий, которые побуждают госслужащих к эффективному решению трудовых задач. Она должна осуществляться с учетом интересов и потребностей лиц, занятых в работе государственного аппарата. В настоящее время прогрессивное развитие любой организации основано на построении руководством грамотной кадровой политики, основанной на анализе индивидуально-типологических особенностей сотрудников, позволяющих выстроить максимально результативную модель повышения мотивации труда [4, с. 11].

Чтобы повысить производительность труда государственных гражданских служащих, важно выявить нужные инструменты мотивации. Для реформирования системы управления персоналом органов государственной власти важно изучение поведения кадров данных организаций, выявление их стремлений, мотивов, определяющих поведение в процессе осуществления профессиональной деятельности.

Экспериментальные исследования в данной области проводятся уже долгое время, ознакомимся с их результатами. В 2005 году Фонд «Институт экономики города» и Институт сравнительных исследований трудовых отношений опубликовали результаты своей работы в данном направлении. По данным их исследования, были выявлены ведущие мотивы, на основании которых государственная служба является привлекательной сферой профессиональной деятельности:

- «наличие социальных гарантий и льгот» (75,7 %);
- «гарантии регулярной, достойной заработной платы» (56 %);
- «стабильность занятости» (47 %) [5].

По результатам другого исследования, методом которого стал опрос российских государственных служащих, были выделены следующие мотивы занятости в государственных структурах:

- «стабильность занятости» (79 %);
- «уровень заработной платы» (55 %);
- «профессиональная самореализация» (49 %);
- «возможность карьерного роста» (44 %) [8, с. 87].

Таким образом, на основании статистической обработки результатов исследований можно сделать вывод о том, что решающим фактором мотивации к занятости на госслужбе становится материальное вознаграждение.

Данное явление находит отражение и в современном российском законодательстве. Так, в статье 50 Федерального закона № 79-ФЗ «О государственной службе Российской Федерации» обозначено, что основным видом стимулирования трудовой деятельности государственных гражданских служащих является финансовое вознаграждение [1].

В действующей системе оплаты труда государственных гражданских служащих, установленной в данном нормативно-правовом акте, предусмотрено материальное поощрение, состоящее из основной и дополнительной части.

Основная часть выплачивается служащему в виде ежемесячной суммы, формируемой за счет двух частей:

- должностного оклада – вознаграждения сотрудника за службу в занимаемой должности;
- оклада за классный чин – вознаграждения служащего, установленное в соответствии с присвоенным ему классным чином гражданской службы [1].

Для государственных гражданских служащих, осуществляющих трудовую деятельность в федеральных органах власти, размер обозначенных

ежемесячных выплат определяется соответствующими Указами Президента Российской Федерации.

Дополнительная часть ежемесячного вознаграждения госслужащего, в соответствии с пунктом 5 статьи 50 Федерального закона № 79-ФЗ, формируется из нескольких элементов:

- надбавка к должностному окладу за выслугу лет на государственной службе;
- надбавка к должностному окладу за особые условия государственной службы;
- надбавка к должностному окладу при работе со сведениями, классифицируемыми как государственная тайна;
- премиальные выплаты за исполнение поручений особой важности либо повышенной сложности (при выполнении данного условия);
- различные виды денежного поощрения;
- единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска (при возникновении соответствующих обстоятельств);
- различные виды материальной помощи (при возникновении соответствующих обстоятельств) [1].

Таким образом, в дополнительную часть вознаграждения входят как постоянные категории выплат, так и единовременные надбавки, которые выплачиваются не регулярно, а только при возникновении соответствующих условий. За счет обозначенных выплат производится увеличение размера ежемесячного вознаграждения государственных гражданских служащих.

Особое внимание следует уделить премиальной части вознаграждения госслужащего. В настоящее время в практике работы государственных учреждений используется следующая система: премии не столько зависят от реальных профессиональных результатов сотрудника, сколько определяются по воле руководства структурного подразделения, следовательно, их размер

имеет существенное ограничение и зависит от величины годового фонда оплаты труда организации.

Поскольку финансовая составляющая является важнейшим фактором мотивации в государственной службе, существующая система оплаты труда сотрудников государственных организаций требует особого внимания. Эксперты говорят о том, что уровень материальной мотивации за осуществление трудной, масштабной и социально значимой деятельности государственных гражданских служащих, по сравнению с коммерческими организациями, является низким, а предоставляемые социальные гарантии, льготы и система премий не способны полноценно возместить имеющуюся разницу.

Целесообразность реформирования системы оплаты труда госслужащих продиктована существующей ситуацией, а именно, такими факторами, как возрастающая инфляция, ухудшение экономической ситуации. Кроме того, проблема коррупции остается открытой, и, как показывает практика государственного управления ведущих западных стран, повышение оплаты труда госслужащих может использоваться в качестве инструмента по борьбе с коррупцией в органах власти.

Для повышения эффективности системы материальной мотивации госслужащих необходимо разработать комплекс мероприятий. Мы выделили наиболее, на наш взгляд, перспективные направления изменений:

- закрепление на законодательном уровне положений, делающих обязательной систематическую индексацию основного оклада государственных гражданских служащих;
- установление четких критериев эффективности государственной службы и системы премирования, позволяющих увеличивать сумму денежного вознаграждения госслужащих в зависимости от результатов профессиональной деятельности.

В данном контексте следует отметить целесообразность внедрения принципа «эффективного контракта» в практику организации государственной службы. Это важно для повышения мотивации сотрудников государственных организаций на достижение высоких показателей в служебной деятельности.

Согласно распоряжению Правительства РФ, эффективным контрактом следует считать трудовой договор с государственным служащим, в котором четко определен список его должностных обязанностей, детализирована система начисления заработной платы, показатели и критерии оценки эффективности служебной деятельности, позволяющие назначать стимулирующие доплаты на основании результатов труда и качества оказанных данным сотрудником государственных (муниципальных) услуг, а также обозначен комплекс социальных гарантий и предоставляемых льгот [2].

На основании данной трактовки термина, ведущими направлениями моделирования эффективной системы материальной мотивации служебной деятельности сотрудников государственных органов являются:

- выполнение определенных в инструкции должностных обязанностей;
- достижение необходимых показателей в результатах трудовой деятельности, в соответствии с установленными критериями;
- качество оказанных услуг, предусмотренных служебной инструкцией.

Внедрение такой системы оплаты труда позволит выстроить систему премирования сотрудников в соответствии с их профессиональными результатами, таким образом, госслужащие будут заинтересованы в качественном исполнении трудовых обязанностей, осознавая, что это позитивно скажется на их материальном вознаграждении.

Особое внимание важно уделить составлению трудовых контрактов: в них следует четко обозначить должностные обязанности, критерии оценки



эффективности служебной деятельности, систему фиксированной оплаты труда и условия назначения премий в зависимости от результатов работы служащего.

Кроме материальной мотивации, в реформировании системы управления государственной службой могут быть использованы дополнительные методы поощрения сотрудников, а именно:

- разработка доступной схемы продвижения по службе, обеспечение возможности дополнительного образования и карьерного роста сотрудников;
- усовершенствование комплекса социальных гарантий, льгот для госслужащих;
- повышение статуса государственной службы, ее престижа в глазах широкой общественности;
- совершенствование условий труда, модернизация служебного процесса, внедрение инновационных технологий;
- разработка комплекса мероприятий, направленного на улучшение социально-психологического комфорта в рабочих коллективах государственных организаций и др.

Однако изменение системы материальной мотивации должно стать ведущим направлением деятельности, поскольку данный фактор наиболее значим для госслужащих.

Таким образом, современная система мотивации работников сферы государственного управления нуждается в значительных изменениях. Прежде всего, необходимо реформировать условия материального вознаграждения госслужащих, а также другие элементы, такие, как условия труда и технологическая обеспеченность служебного процесса, комплекс социальных гарантий и льгот, статус государственной службы. Работа в данном направлении является одной из основных задач модернизации государственных структур на настоящем этапе развития.

### Библиографический список:

1. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 30.12.2021) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/cons/> (дата обращения: 08.02.2022).

2. Распоряжение Правительства РФ «Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы» от 26.11.2012 г. № 2190-р (ред. от 14.09.2015) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/cons/> (дата обращения: 08.02.2022).

3. Бахрах, Д.Н. Государственная служба в Российской Федерации / Д. Н. Бахрах. – М.: Издательство Государственной юридической академии, 2014. – С. 502- 505.

4. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебное пособие / А.А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2014. – 400 с.

5. Отчет по результатам обследования государственных гражданских и муниципальных служащих «Обследование оплаты труда в регионах и опрос государственных гражданских служащих» [Электронный ресурс] // Фонд «Институт экономики города», Институт сравнительных исследований трудовых отношений. – Режим доступа: <http://www.urbanecomomics.ru/node/8675> (дата обращения: 08.02.2022).

6. Рыжкова, А.О. Анализ системы мотивации государственных гражданских служащих в современной России [Электронный ресурс] // Молодежный научный форум: электр. сб. ст. по мат. X междунар. студ. науч.-практ. конф. № 9 (10). – Режим доступа: <https://>

nauchforum.ru/archive/MNF\_interdisciplinarity/9(10).pdf (дата обращения: 08.02.2022).

7. Синягин, Ю.В. Мотивация и демотивация в государственной службе: результаты опроса руководителей [Электронный ресурс] // Современное общество и власть. – Режим доступа: <http://gmanagement.ru/index.php/ru/arxiv/2-2017r/566-sinyagin-122017> (дата обращения: 08.02.2022).

8. Синягин, Ю.В. Оценка личности: ресурсный и компетентностный подходы // Проблемы педагогики и психологии. Научное периодическое издание межвузовского консорциума, выпуск 2. – Армянский государственный педагогический университет имени Хачатура Абовяна, 2014. – С. 85-93.

9. Формирование эффективной модели государственного управления в Российской Федерации – теоретические и прикладные аспекты: монография / Л.А. Жигун, Р.А. Абрамов, Р.Т. Мухаев, М.С. Соколов. – М.: «ИД Третьяков», 2016. – 234 с.