

## НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

К.М. Корнакова, студент

Т.Н. Субботина, канд. пед. наук, доцент

Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского  
(Россия, г. Калуга)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-11-155-159

**Аннотация.** В статье рассмотрены подходы к совершенствованию мотивации государственных служащих. Авторами выделены особенности деятельности государственных служащих, которые влияют на проектирование мотивационных механизмов: строгая регламентация деятельности, использование большого количества нормативов. В ходе исследования был сделан вывод о том, что существующая система не в полной мере способствует реализации потенциала государственных служащих, что снижает их удовлетворённость и влияет на качество предоставляемых государственных услуг гражданам. Были предложены направления совершенствования мотивации государственных служащих, включающие как материальные стимулы (разработка KPI), так и нематериальные, ориентированные на удовлетворение потребностей профессионального роста сотрудников.

**Ключевые слова:** совершенствование мотивации государственных служащих; материальное стимулирование; нематериальное стимулирование; государственная служба; эффективность государственного управления.

В современных условиях развития государственного управления особую роль приобретает проблема, связанная с совершенствованием системы мотивации государственных служащих. Эффективность государственного аппарата напрямую зависит от качества работы его сотрудников, от их профессионализма и компетенции, от их ответственности и надежности, а также уровня мотивации и заинтересованности в собственном труде. Мотивация играет ключевую роль в формировании дисциплины и уровня вовлечённости сотрудников в выполнении поставленных задач. Она стимулирует инициативу, способствует освоению новых компетенций и направляет действия сотрудников на благо общества.

В рамках данного исследования был прошёл анализ дефиниции «мотивация». Большинство авторов под мотивацией понимает внутренний процесс сознательного и самостоятельного выбора самим человеком той или иной модели, определяемой комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов для удовлетворения своих потребностей [1-3].

Но процесс мотивации государственных служащих сильно отличается от мотивации в коммерческом секторе в силу того, что дея-

тельность госслужащих строго регламентирована и преобладают административные методы управления. Поэтому мотивация государственных служащих в большей степени основана на использовании различных нормативов административного характера [4]. В государственной службе существуют гарантии, предоставляемые государством (стабильность выплат, медицинское страхование для всех членов семьи, достойное пенсионное обеспечение), которые воспринимаются как синоним стабильности, формируя уверенность в завтрашнем дне.

Следует отметить, что термины «мотивация» и «стимулирование» не являются тождественными. Мотивация – это проявление внутренних побудительных сил, в то время как стимулирование – это внешние побудительные силы, с помощью которых работодатель воздействует на сотрудника в трудовом процессе [5]. Разработка эффективной системы мотивации госслужащих должна включать и внутренние, и внешние факторы.

Таким образом, мотивация госслужащего – это совокупность внутренних (исходящих от самого сотрудника, связанных с его ценностями) и внешних (исходящих от руководства, например материальное вознаграждение

и социальные гарантии) факторов, побуждающих сотрудника государственной службы, эффективно выполнять должностные обязанности, следовать нормам профессиональной этики и стремиться к достижению общественно значимых целей.

В настоящее время требования к государственным служащим существенно возросли: помимо квалификационных требований (образование, стаж) и обладания профессиональными знаниями и умениями (которые устанавливаются локальными нормативно-правовыми актами), присутствуют также этические и поведенческие требования, включающие в себя соблюдение кодекса этики, конфиденциальность, обязанность декларировать доходы и имущество, соблюдение внешнего вида и правильную культуру общения с гражданами. Также важны организационные нормы (участие в мероприятиях, соблюдение регламентов, отчетность и исполнение поручений) и соблюдение ограничений, в которые входят запрет на предпринимательскую деятельность, недопустимость получения подарков от третьих лиц, ограничения на критику и публичные высказывания госорганов и запрет на использование служебного положения для личных целей. Цифровизация государственных услуг, внедрение проектного управления, необходимость оперативного реагирования на кризисные ситуации, а также работа с большим объемом информации требует от сотрудников не только соблюдения должностных обязанностей, но и гибкости мышления, большой вовлеченности и ответственности при выполнении поставленных задач. Однако традиционная система выплат, основанная на стандартных выплатах, зачастую не стимулирует сотрудников к достижению высоких результатов и проявлению инициативы. В результате возникает проблема, которая связана с наличием высококвалифицированных кадров и отсутствием реализации их потенциала. Решением данной проблемы может послужить совершенствование мотивации государственных служащих и системы работы с персоналом на государственной службе [6, 7].

Проанализируем систему мотивации сотрудников в российских государственных органах. Здесь госслужащих стимулируют как материально, так и нематериально. К материальному стимулированию принято относить

все виды денежного вознаграждения (зарплатную плату и различные надбавки) и социально-экономических льготы. Дополнительно предусмотрены единовременные выплаты к отпуску, компенсации за служебные командировки, а также материальная помощь в сложных жизненных ситуациях. Согласно статье 50 Федерального закона №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», денежное содержание гражданского служащего состоит из основной и дополнительной частей [8]. К дополнительной части относятся, например, надбавки за выслугу лет, особые условия службы, работу со сведениями, составляющими государственную тайну, и премии за выполнение важных и сложных заданий. К нематериальным стимулам принято же относить: комфортную рабочую обстановку, признание результатов профессиональной деятельности, награждение грамотами и благодарностями, продвижение по службе и многое другое. Нематериальная система мотивации играет ключевую роль в формировании профессиональной культуры государственного органа, способствуя привлечению и удержанию квалифицированных специалистов. Она также повышает привлекательность организации на рынке труда и уровень удовлетворенности сотрудников своей профессиональной деятельностью, коллективом и работодателем.

Но при этом госслужащие нередко теряют интерес к работе по ряду причин. Например, из-за отсутствия перспектив или карьерного роста, связанных с ограниченным карьерным пространством. Устаревшее техническое оборудование и недостаток ресурсов также оказывают негативное влияние, сотрудники работают с большим объемом информации в режиме многозадачности, устаревшая техника в разы усложняет работу и повышает напряженность при выполнении поставленных задач. Еще одним фактором является профессиональное выгорание, вызванное рутинными задачами, соблюдением большого количества регламентов, а также медленным продвижением по карьерной лестнице.

Хочется отметить, что работа, связанная с госслужбой, подходит далеко не каждому. Так Владимир Владимирович Путин во время открытого урока «Разговор о важном» [9] отвечая на вопрос, сказал: «Я скажу, может

быть, общие тривиальные вещи, но без них куда. Смотрите, вы сказали о госслужбе – это служба, это служение. Служение кому? Людям, своей стране. <...> Хочется служить людям – иди и занимайся этим делом, не хочется – лучше займись чем-то другим. Если у вас есть такая внутренняя потребность, горение такое, тогда нужно идти и делать". Если человек чувствует, что не готов служить народу, ему не стоит выбирать эту профессию. Со временем никакие стимулы не смогут его вдохновить. Ведь он будет не на своем месте и не справится с такой ответственностью. Ведь работа в госструктурах – это постоянное обучение, в связи с переменами в законодательстве, различными трансформациями в государственном управлении. И согласно требованиям законодательства, госслужащие обязаны проходить повышение квалификации не реже одного раза в три года. И если человеку не будет приносить удовольствие его работа, он просто не справится с такой нагрузкой.

Многие авторы отмечают, что при совершенствовании мотивации государственных служащих нужно использовать комплексный подход [10], включающий в себя материальное и нематериальное стимулирование [11, 12].

Рассмотрим основные направления, с помощью которых можно усовершенствовать систему мотивации государственных служащих.

1. Пересмотр системы материального вознаграждения. Данное направление нацелено на пересмотр структуры окладов и надбавок с обязательным учетом КПИ. Для государственного служащего можно выставить критерии, которые отражали бы: результативность, качество работы, компетенции и удовлетворенность. Оценку результативности можно оценивать по следующим показателям: доля своевременных выполненных заданий, процент исполнения индивидуального плана, а также количество замечаний и выговоров. Качество работы целесообразно оценивать в соответствии с результатами проделанной работы, готовностью в кратчайшие сроки создавать правильные решения и своевременностью планирования деятельности. Компетенции должны включать профессиональную компетентность (знания, навыки) и управлени-

ческие умения (организация и планирование деятельности служащих, находящихся в подчинении и контроль хода исполнения различных проектов). Удовлетворенность должна включать не только уровень удовлетворенности граждан качеством предоставления услуг, но и уровень удовлетворенности служащих в госоргане.

2. Предоставление бесплатной путевки в санаторно-курортное учреждение в качестве ежегодного дополнения к отпуску. Отдых в санатории снимает стресс, восстанавливает энергию и улучшает когнитивные способности, что повышает качество работы и скорость принятия решений. Это снижает текучесть кадров и стабилизирует работу госорганов.

3. Возможность карьерного роста. Есть два типа продвижения: горизонтальный и вертикальный. При горизонтальном сотрудник может углублять свои знания в сфере, где он работает или же выбрать новую область для изучения. Также он может участвовать в различных проектах, которые не совсем могут относиться к его работе, но при этом могут ему давать рост и возможность получения новых знаний. В данном случае работник больше заинтересован в собственном развитии, нежели должностном. При вертикальном продвижении по карьерной лестнице происходит все немного иначе, сотрудник заинтересован в последовательном переходе с одной должности на более высокую. В этом случае основными его целями являются повышение зарплатной платы и увеличение ответственности. В целом рост на госслужбе возможен, но чаще всего он медленен. Чтобы упростить процедуру продвижения, к примеру, можно было бы уменьшить количество этапов отбора, в которую входит: индивидуальное собеседование, анкетирование, проведение групповых дискуссий, написание реферата или тестирование по вопросам, которые связаны с должностными обязанностями. Такая долгая процедура отбора может поселить в человеке сомнения о дальнейшей работе в госорганах. Еще одним примером может послужить наставничество для новых сотрудников или для сотрудников, занимаемых более низкую должность. Так вышестоящие работники могли бы проводить мотивационные встречи и

рассказывать о своем опыте, давая советы и наставления.

4. Создание комфортных условий труда. Поскольку по большей части данная работа сидячая, то оснастить рабочее место специальными креслами, чтобы модель поддерживала спину и снимала напряжение с шеи и поясницы, тем самым уменьшить риски, связанные со здоровьем. Правильное освещение играет также важную роль. Так как неправильное освещение может привести к ухудшению зрения, усталости и головным болям. Создание столовых с качественным питанием помогло бы сэкономить время сотрудников и улучшить их здоровье, а также улучшить взаимоотношения в коллективе, так как появилось бы неформальное общение во время обеда. Появление отдельных зон для спорта, где каждый сотрудник мог бы в течение дня размяться и зарядиться новой энергией для работы, помогло бы снизить стресс и усталость, и тем самым повысить мотивацию для выполнения новых задач. И последнее это повышение психологического климата, благодаря обратной связи руководства и публичного признания достижений сотрудников.

5. Создание программ для повышения здоровья для работающих в госструктурах. Проведение различных медицинских обследований и

предоставление бесплатных абонементов в спортзал. А также проведение дней здоровья, на которых бы повышалась осведомленность о различных заболеваниях и организация соревнований среди разных подразделений, что помогло бы повысить командный дух и повысить доверие в коллективе. Еще одним не мало важным элементом является это работа с психологом, во время которой сотрудники могли бы делиться своими переживаниями о работе или личной жизни, тем самым разгружая мозг и повышая свою работоспособность.

6. Мотивация для молодых специалистов. Создание различных грантов и поддержек, с помощью которых начинающие специалисты смогли бы реализовать свой потенциал. А также предоставление обучения, благодаря которым они могли бы повысить свои знания.

Таким образом, для повышения эффективности государственного управления необходимо совершенствовать систему мотивации государственных служащих, которая должна в себя включать не только материальные стимулы, но и меры нематериального характера, позволяющие максимально реализовать потенциал сотрудников, что в свою очередь приведёт к повышению качества предоставляемых государственных услуг.

#### **Библиографический список**

1. Короленко В.В. Влияние мотивации персонала на деятельность организации на примере отдела образования / В.В. Короленко, О.С. Медведева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 1-1(83). – С. 109-113.
2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Е. А. Родионова, В. И. Доминяк, Г. Жушман, и др.; под редакцией Е. А. Родионовой. – М., 2025. – 279 с.
3. Пряжников Н.С., Полевая М.В., Камнева Е.В. Мотивация, стимулирование, вознаграждение труда госслужащих: теоретико-методологический и прикладной аспекты / Н.С. Пряжников, М.В. Полевая, Е.В. Камнева // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2018. – №1. – С. 163-172.
4. Коретников Н.В. Создание системы мотивации труда и принципы мотивации в государственном и муниципальном управлении / Н.В. Коретников, Т.Н. Субботина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 5-2(75). – С. 81-85.
5. Субботина Т.Н. Влияние внутренних стимулов на поведение персонала / Т.Н. Субботина, А.И. Захаренкова // Вектор экономики. – 2019. – № 6 (36). – С. 177.
6. Герасимов Ю.В. Система работы с персоналом на государственной службе / Ю.В. Герасимов, Н.Ю. Чаусов // Научные труды Калужского государственного университета имени К.Э. Циолковского. – Калуга, 2020. – С. 1029-1032.
7. Совершенствование системы мотивации государственных гражданских служащих / Р.А. Воротников, В.А. Антошин // Экономика и социум. - 2018. - №5 (48). – С. 1813-1821.

8. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ // КонсультатПлюс. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/).
9. Открытый урок «Разговор о важном» // Президент России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kremlin.ru/events/president/news/74982>.
10. Богданова Э.Н. Комплексный подход к мотивации государственных гражданских служащих / Э. Н. Богданова // Вестник экспертного совета. – 2017. – № 3 (10). – С. 80-84.
11. Овчаренко Р.К., Лунева И.А., Штепа М.А. Мотивация гражданских служащих и результативность их профессиональной служебной деятельности (по данным социологического опроса) / Р.К. Овчаренко, И.А. Лунева, М.А. Штепа // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2020. – №1. – С. 50-54.
12. Шарин В.И. Система мотивации профессиональной деятельности государственных гражданских служащих Российской Федерации / В.И. Шарин // Human Progress. – 2017. – Т. 3, № 4. – С. 6.

## DIRECTIONS FOR IMPROVING THE MOTIVATION OF PUBLIC SERVANT EMPLOYEES

**K.M. Kornakova, Student**

**T.N. Subbotina, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor**  
**Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky**  
**(Russia, Kaluga)**

**Abstract.** The article discusses approaches to improving the motivation of civil servants. The authors highlight the specific features of civil servants' activities that affect the design of motivation mechanisms, such as strict regulation of activities and the use of a large number of regulations. The study concludes that the current system does not fully promote the realization of civil servants' potential, which leads to lower employee satisfaction and affects the quality of public services provided to citizens. The article proposes directions for improving the motivation of civil servants, which include both material incentives (such as the development of key performance indicators) and non-material incentives aimed at meeting the professional growth needs of employees.

**Keywords:** improving the motivation of civil servants; material incentives; non-material incentives; public service; and the efficiency of public administration.