

## НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ: АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ФОРМ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

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

К.М. Корнакова, студент

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

DOI:10.24412/2411-0450-2025-11-292-296

**Аннотация.** В статье показана значимость нематериальной мотивации для государственной службы и обоснована зависимость имиджа государственной службы и результативность госорганов от компетентности госслужащих и их удовлетворённостью работой. Авторами проанализированы основные формы нематериальной мотивации государственных служащих, выделены особенности деятельности госслужащих, которые должны учитываться при разработке системы нематериальной мотивации. На основе данных из открытых источников обобщены основные факторы привлекательности работы госслужащего среди соискателей, главным из которых является приоритет стабильности и социальных гарантий в соответствии с Трудовым законодательством. Для совершенствования системы нематериальной мотивации государственных предложено использование инструментов цифровизации для публичного признания заслуг в профессиональной деятельности (цифровой Доски поёта) и разработка индивидуальных планов развития.

**Ключевые слова:** нематериальная мотивация; государственные службы; удовлетворённость трудом.

Грамотно выстроенная система мотивации способна удерживать профессиональные кадры в организации, повышать удовлетворённость персонала своей профессиональной деятельностью и в целом способствовать повышению конкурентоспособности и привлекательности работодателя на рынке труда.

Государственная служба Российской Федерации призвана обеспечивать реализацию интересов граждан и целостность государства. При этом имидж государственной службы и результативность госорганов напрямую зависит от компетентности госслужащих и их удовлетворённостью работой [1]. В этой связи проблема мотивация персонала на государственной службе является актуальной.

В соответствии с теорией управления мотивация разделяется на материальную и нематериальную. Материальная мотивация госслужащих включает в себя денежные выплаты, надбавки, премии и другие поощрения. Эффективность материальных стимулов государственных служащих зависит от следующих факторов [2]:

Во-первых, существует «потолок» зарплат: уровень оплаты труда в госсекторе зачастую уступает коммерческому сектору, что опреде-

ляется бюджетным финансированием. Это делает материальные стимулы менее привлекательными для персонала.

Во-вторых, наблюдается слабая связь вознаграждения с реальными результатами труда: премии чаще зависят от выслуги лет, нежели от конкретных достижений. В результате сотрудники не видят прямой зависимости между своими усилиями и материальным вознаграждением, что может снижать мотивацию к повышению эффективности и качества работы [3].

В рамках данного исследования фокусом внимания была только нематериальная мотивация государственных служащих.

Нематериальная мотивация персонала включает в себя комплекс стимулов, направленных на удовлетворение потребностей высшего порядка: социальных, психологических и профессиональных потребностей сотрудников и зависит от внутренних факторов, таких как потребность в самореализации потенциала, удовлетворении от выполненной работы [4]. Нематериальная мотивация напрямую не связана с денежным вознаграждением.

В с. 55 Федерального Закона №79-ФЗ «О государственной службе Российской Федерации» выделены нематериальные формы стимулирования, такие как благодарность, Почетная грамота, награждение государственными наградами [5]. Но теоретической платформой для разработки системы нематериальной мотивации государственных служа-

щих стало опубликование в 2019 г. Минтрудом России Методики нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации [6]. Положения данной Методики направлены на выявление и поддержку перспективных и высокомотивированных сотрудников (рис. 1).



Рис. 1. Планируемые цели в результате реализации системы нематериальной мотивации государственных служащих [6]

При разработке системы нематериальной мотивации необходимо принимать во внимание и учитывать особенности характера деятельности государственного служащего.

Трудовая деятельность госслужащих характеризуется жёсткой регламентацией: их работа строго подчинена законодательству, должностным регламентам и административным процедурам. Это ограничивает свободу действий, требует соблюдения множества правил и прохождения ежегодных аттестаций

на соответствие занимаемой должности. Большое количество требований нередко ведут к монотонности труда и подавлению инициативы, что может снижать заинтересованность в повышении эффективности своей деятельности.

Кроме того, госслужащие обязаны соблюдать целый ряд ограничений. Среди них – запрет на предпринимательскую деятельность, обязательность декларирования доходов и имущества. Хотя эти ограничения компенси-

руются системой социальных гарантий, они способны снижать гибкость работы и препятствовать проявлению инновационной активности.

Также для госслужащего существует запрет на публичное выражение своего отношения к политическим партиям, религиозным объединениям.

Несмотря на существующие ограничения в работе госслужащего по результатам исследования онлайн-платформы по поиску работы hh.ru [7] около 70% соискателей рассматри-

вают предложения о работе на госслужбе. Такая склонность к выбору оказалась выше у старшего поколения (52%), среди молодых людей в возрасте 18-24 года таких было лишь 18%. Рекрутеры отмечают, что тенденция к возросшему стремлению поступить на государственную и муниципальную службу стала прослеживаться с 2022 г. Повышение интереса к работе на госслужбе отмечают и исследователи РАНХиГС [8], назвав этот тренд «ренессансом культуры служения».

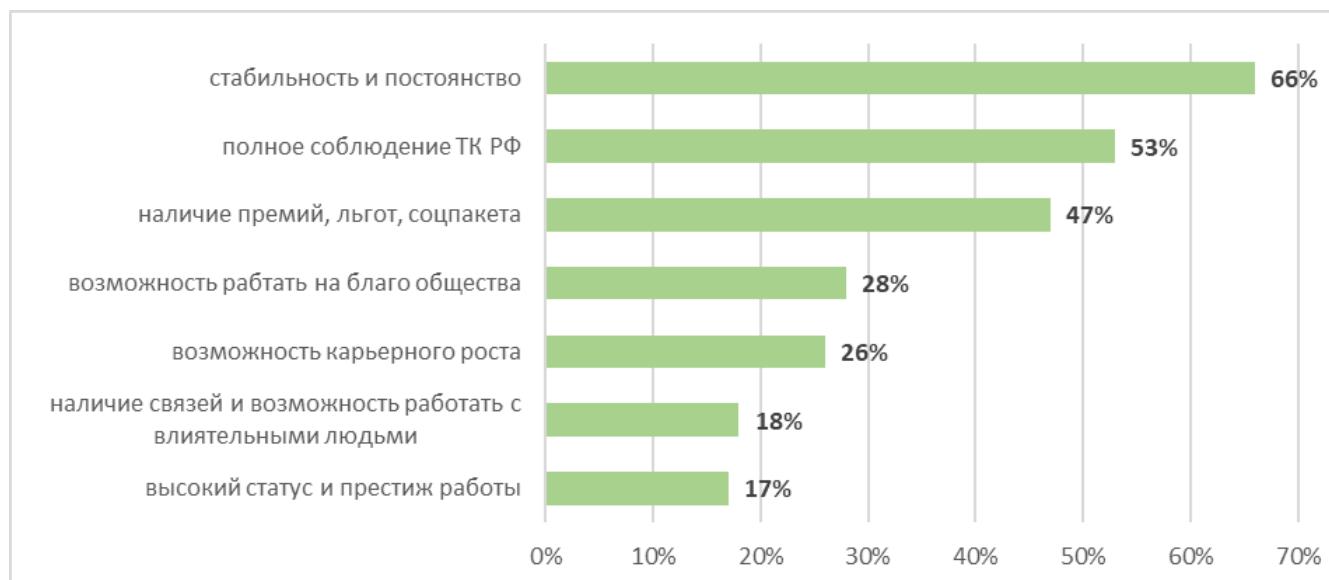


Рис. 2. Основные факторы привлекательности работы госслужащего среди соискателей

Самым привлекательным фактором государственной службы для соискателей выступает приоритет стабильности и социальных гарантий в соответствии с Трудовым законодательством (рис. 2). Государственные служащие получают гарантии занятости, медицинское страхование, пенсионные льготы и иные социальные преимущества. Но эта стабильность имеет и обратную сторону: порой она воспринимается как «застой», что ослабляет стремление к профессиональному росту и развитию.

По мнению зам. генерального директора по работе с профессиональным сообществом компании Ancor Т. Баскиной соискатели достаточно быстро разочаровываются в работе, так как плохо понимают как организована работа чиновника и не принимают во внимание очень интенсивную занятость и переработки [8].

Рассмотрим основные направления нематериальной мотивации в соответствии с методикой, разработанной Минтрудом России:

1. *Создание комфортной рабочей среды.* Данное направление нацелено на создание идеальных условий труда. В них входят: правильное освещение, кресло с поддержкой поясницы, создание зон отдыха, а также организация мест для приема пищи во время перерывов. Благодаря надлежащим условиям у гражданина служащего растет производительность и психологическая устойчивость, а также повышается мотивация.

2. *Социально-психологический климат.* Необходимо создание благоприятной среды на работе, где сотрудник чувствовал бы поддержку, уважение и принадлежность к команде, уровень стресса заметно бы снижался, а уровень мотивации, наоборот, заметно повышался.

*3. Признание результатов.* Данное направление нацелено на удовлетворение потребности в уважении, повышение морального духа, публичной оценке труда руководителем госоргана (награждение, выдача ценных подарков, проведение торжественных мероприятий и т.д.). Поскольку в госслужбе значимы ценностные установки (служение обществу, профессионализм), признание выступает мощным мотиватором.

*4. Предоставление возможности для самореализации.* Направлено на потребности в росте, самореализации, повышении сложности и ответственности выполняемых гражданским служащим задач, а также карьерном продвижении. Для государственных служащих, ограниченных в материальном стимулировании, возможности развития становятся важным фактором удержания.

Для оценки эффективности нематериальной мотивации госслужащих необходимо проводить мониторинг действующей системы, используя соответствующие показатели для оценки:

- коэффициент текучести кадров, оцениваемый соотношением числа госслужащих, уволившихся по собственной инициативе и по инициативе нанимателя. Снижение коэффициента текучести свидетельствует об эффективной кадровой политике;

- уровень удовлетворённости трудом. Необходимо проводить опрос госслужащих о результатах реализации мероприятий по нематериальной мотивации. Для госслужащих такое коммуникационное взаимодействие позволит повысить их вовлечённость в реализацию целей и задач и будет способствовать осознанию значимости своего индивидуального вклада.

В рамках направлений совершенствования системы нематериальной мотивации государственных служащих считаем целесообразным широкое использование инструментов цифро-

визации, например, внедрение цифровых Досок почёта, где в режиме реального времени жители муниципалитета, региона смогут увидеть достижения госслужащих. Цифровой формат позволит оперативнее обновлять информацию и делать Доску почёта более интерактивной. Подобный опыт уже реализован в ХМАО, где внедрение данной инновации обосновано потребностью повышения престижа государственной гражданской службы автономного округа, совершенствования системы мотивации государственных гражданских служащих, публичного признания заслуг в профессиональной деятельности [9].

Также инструментом нематериальной мотивации может выступать разработка индивидуальных планов развития (ИПР) на основе интеграции личных карьерных целей и задач структурного подразделения. ИПР госслужащего основан имел персоналистский характер, учитываются следующие показатели: стартовый уровень образования, наличие или отсутствие опыта работы, уровень знаний умений и навыков. После предварительного анализа и оценки специалиста определяют цель, вид, форму и продолжительность получения дополнительного образования, его направления и ожидаемую результативность [10].

Таким образом несмотря на то, что нематериальные способы мотивации государственных служащих регулируются нормативно-правовыми актами и являются достаточно стандартными, при выборе конкретных методов стимулирования необходимо учитывать мотивы государственных служащих, побудивших их выбрать данную профессиональную деятельность. В условиях ограниченного роста уровня заработной платы, в госсекторе именно нематериальные стимулы становятся важным инструментом для привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов.

#### Библиографический список

1. Блохин Д.А. Имидж государственного служащего: понятие, характеристики, процесс создания / Д.А. Блохин, О.С. Медведева // Дневник науки. – 2025. – № 3(99).
2. Шарин, В.И. Система мотивации профессиональной деятельности государственных гражданских служащих Российской Федерации / В.И. Шарин // Human Progress. – 2017. – Т. 3, № 4. – С. 6. – EDN ZEQCTD.
3. Шарин В.И. Проблемы формирования мотивации в системе государственной гражданской службы Российской Федерации // Journal of new economy. – 2014. – №3 (53).

4. Субботина Т.Н. Влияние внутренних стимулов на поведение персонала / Т.Н. Субботина, А.И. Захаренкова // Вектор экономики. – 2019. – № 6(36). – С. 177.
5. 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/).
6. Нематериальная мотивация государственных гражданских служащих Российской Федерации. Методика нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации // Минтруд России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/16>.
7. Исследования от HeadHunter. Работа в государственных организациях. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hhcdn.ru/file/17302035.pdf>.
8. Служить и рады. За счет чего среди россиян растет интерес к работе в госсекторе // Коммерсантъ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/7777418>.
9. Власти ХМАО создадут доску почета для чиновников // Информационное агентство Ura.ru. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ura.news/news/1052884079?ysclid=mibzkbmkck973847920>.
10. 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.

## INTANGIBLE MOTIVATION OF PUBLIC SERVANTS: ANALYSIS OF THE MAIN FORMS AND DIRECTIONS OF IMPROVEMENT

**T.N. Subbotina, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor**

**K.M. Kornakova, Student**

**Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky  
(Russia, Kaluga)**

**Abstract.** The article shows the importance of non-material motivation for public service and substantiates the dependence of the image of public service and the effectiveness of public bodies on the competence of civil servants and their job satisfaction. The authors analyze the main forms of non-material motivation for civil servants and highlight the specific features of civil servants' work that should be taken into account when developing a system of non-material motivation. Based on data from open sources, the authors summarize the main factors that make civil servants' work attractive to job seekers, with the priority being stability and social guarantees in accordance with labor legislation. To improve the system of non-material motivation for state employees, it is proposed to use digitalization tools for public recognition of professional achievements (digital Hall of Fame) and the development of individual development plans.

**Keywords:** non-material motivation; civil servants; and job satisfaction.