

35.089.7

Сабурова Виктория Викторовна, студент группы МУб-221,
ФГБОУ ВО «Кузбасский государственный технический университет им.
Т.Ф. Горбачева», г. Кемерово, Российская Федерация, vsaburova21@mail.ru

Научный руководитель: Никифорова Ольга Алексеевна, канд. биол.
наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального
управления ФГБОУ ВО «Кузбасский государственный технический
университет им. Т.Ф. Горбачева», г. Кемерово, Российская Федерация,
nikiforovaoa@kuzstu.ru

Совершенствование системы мотивации государственных гражданских служащих

Аннотация: В современных условиях система управления персоналом, включая государственную службу, неизбежно включает в себя мотивационный аспект. В данной статье рассматриваются особенности формирования системы мотивации государственных служащих и определены предложения по ее совершенствованию, которые при дальнейшем применении будут способствовать формированию и реализации более результативной мотивационной политики.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование; государственные служащие; показатели результативности; вознаграждение.

Управление персоналом в государственной службе сейчас становится более сложным процессом, что связано с несколькими факторами. Во-первых, процесс управления в сфере госслужбы становится все более сложным. Во-вторых, персонал представляет собой один из наиболее сложных объектов управления в организации. В-третьих, система ценностей работников динамично изменяется из-за политических и экономических реформ. В-четвертых, увеличивается численность сотрудников в системе государственного управления, что требует более рационального подхода к их развитию и эффективному использованию [6].

Вопрос о повышении эффективности мер мотивации государственных служащих достаточно актуален, поскольку эффективная система мотивации и стимулирования труда играет значительную роль в привлечении и сохранении на службе служащих соответствующей квалификации, а также стимулирует сотрудников к повышению работоспособности. Однако, на сегодняшний день методологическая основа для стимулирования труда в учреждениях еще недостаточно развита и требует совершенствования как теоретических, так и практических аспектов.

Система мотивации труда муниципальных служащих представляет собой комплекс материальных и нематериальных мотивов, ориентированных на обеспечение эффективного труда служащих путем принуждения, вознаграждения и побуждения. [1]. Она должна

способствовать привлечению в сферу государственного управления талантливых и результативных специалистов, а также раскрытию и реализации их потенциала.

К сожалению, современные методы планирования и регулирования деятельности государственных служащих не получили широкой практики, а предусмотренные законодательством Российской Федерации механизмы стимулирования этой категории работников к выполнению своих обязанностей на высоком профессиональном уровне не используются в полной мере. Это, в свою очередь, приводит к снижению мотивации к труду [5].

Оплата труда гражданского служащего осуществляется в виде денежного содержания, которое является основным средством его материального обеспечения и стимулирования профессиональной деятельности на занимаемой должности в государственной службе [1]. Структура денежного содержания гражданского служащего включает в себя несколько компонентов. Во-первых, это месячный оклад, который определяется в зависимости от замещаемой должности в гражданской службе. Во-вторых, оклад, соответствующий присвоенному классному чину, который также влияет на размер месячного денежного содержания. Третьим элементом являются ежемесячные и прочие дополнительные выплаты [3]. Однако, существующая система оплаты труда не позволяет материально обеспечить и защитить служащего, т.к. не лишена ряда недостатков, наиболее значимым из которых является отсутствие действенной функции мотивации сотрудников. Система классов и чинов, в целом, не учитывает индивидуальных особенностей человека, качество выполнения им своих обязанностей, его вклад в результат работы организации [4].

С целью понимания особенностей системы мотивации будем проводить анализ на примере Департамента кадров и государственной службы Кемеровской области-Кузбасс (далее Департамент), который является структурным подразделением Администрации Правительства Кузбасса. Деятельность Департамента координирует и контролирует заместитель Губернатора Кемеровской области-Кузбасс.

Система нематериальной мотивации персонала Департамента кадров и государственной службы Кемеровской области-Кузбасс развита слабо. Об этом свидетельствует отсутствие нормативных документов, таких, как положение о нематериальной мотивации. Среди используемых в Департаменте методов нематериального стимулирования служащих можно назвать лишь наставничество, кадровый резерв, профессиональное развитие гражданских служащих.

Для определения основных проблем реализации мотивации персонала в сфере государственного управления рассмотрим опрос, проведенный среди государственных гражданских служащих Кемеровской области-Кузбасс в 2023 году (данные взяты с официального сайта «Портал органов государственной власти Кемеровской области-Кузбасс») [7].

В опросе приняли участие 47 служащих, занимающих различные должности государственной гражданской службы в различных органах власти Кемеровской области-Кузбасс (табл. 1).

Таблица 1

Структура выборки по полу, возрасту и стажу государственной гражданской службы

Пол	Возраст, лет				Стаж государственной гражданской службы, лет					
	до 30	30-39	40-49	50 и старше	до 1	1-3	3-5	5-10	10-15	Свыше 15
Женский	7	16	7	3	3	8	4	4	9	5
Мужской	1	7	3	3	2	0	0	6	2	4
ВСЕГО	8	23	10	6	5	8	4	10	11	9

Данное исследование было направлено на выявление основных мотивирующих факторов государственных гражданских служащих, оценку государственным служащими престижности их работы, а также возможностей карьерного роста.

Первым был задан вопрос о целях работы персонала в государственном органе. Большинство из опрошенных (61,7%) целью своей деятельности считают служение государству. Следующий по популярности ответ «зарабатываю себе на жизнь» (57,5%). Среди нематериальных целей деятельности также можно отметить такие ответы как «развиваю свой регион» (36,2%), «исполняю порученные мне дела» (23,4%), «удовлетворяю интересы граждан» (12,8%). Однако, многим нематериальным целям характерна так называемая «корыстная» черта, например «набираюсь опыта» (34%) и «устанавливаю полезные связи» (8,5%). Ответы на вопрос о целях работы в государственных органах представлены на рисунке 1.



Рис.1. Цели работы государственных гражданских служащих

Можно сделать вывод о том, что служащие ставят своей целью удовлетворение как материальных, так и нематериальных потребностей почти в равной степени.

Большинство респондентов считают государственную гражданскую службу престижной, так ответили 66% опрошенных. 17% опрошенных

считают государственную гражданскую службу не престижной. Еще 17% затруднились ответить на данный вопрос.

Ответы на вопрос о том, что является наиболее привлекательным на государственной гражданской службе представлены на рисунке 2.

Как видно из распределения ответов, наиболее привлекательной в государственной службе для респондентов является возможность профессиональной реализации (62%). Следующий популярный ответ – государственные гарантии (49%). Далее служащих привлекает возможность профессиональной подготовки и переподготовки (47%). Близость к власти привлекает госслужащих меньше всего (2%). Также респондентам было предложено ответить на данный вопрос своим вариантом ответа, здесь можно отметить интересный ответ «отсутствие иной работы в округе».

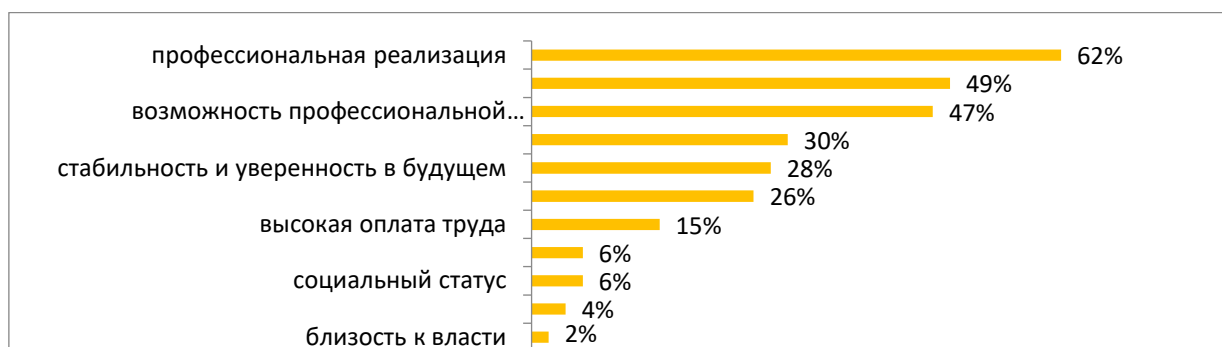


Рис. 2. Структура ответов на вопрос о привлекательности государственной гражданской службы

Ответы на вопрос о том, что, по мнению опрошенных, отталкивает граждан от поступления на государственную гражданскую службу, распределились следующим образом:

- а) недостаточный уровень оплаты труда – 21%;
- б) отсутствие зависимости оплаты труда от фактических результатов – 13%;
- в) ограниченная возможность карьерного роста – 17%;
- г) ограниченная возможность проявления инициативы – 30%;
- д) другое (свой вариант ответа)– 34%.

Собственные варианты ответов на данный вопрос можно разделить на три группы: негативное отношение к государственным служащим, ограничения и запреты, связанные с гражданской службой, а также прохождение конкурса. Именно эти факторы, по мнению госслужащих, больше всего отталкивают граждан от поступления на государственную гражданскую службу.

Ответы на вопрос «Какая форма мотивации персонала государственных гражданских служащих должна быть обеспечена в большей степени» распределились следующим образом:

- материальное стимулирование – 75%;
- нематериальное стимулирование – 25%.

Основные стимулы государственных гражданских служащих к плодотворной работе представлены на рисунке 3.



Рис. 3. Стимулы государственных гражданских служащих к плодотворной работе

Обращает на себя внимание тот факт, что большинство из опрошенных служащих считают основными нематериальные стимулы к плодотворной работе, такие как возможность профессионального роста (75%), а также уважение и признание заслуг (70%). Но в то же время, следующий по популярности ответ - «выплата поощрения», так ответили 62% респондентов. Это позволяет еще раз сделать вывод, о том, что на служащих оказывает влияние как материальное, так и нематериальное стимулирование почти в равной степени.

Структура ответов на вопрос «Что на Ваш взгляд необходимо сделать, чтобы государственная гражданская служба стала более продуктивной, более профессиональной?» представлено на рисунке 4.



Рис. 4. Распределение ответов на вопрос: «Что на Ваш взгляд необходимо сделать, чтобы государственная гражданская служба стала более продуктивной, более профессиональной?»

Как видно из анализа ответов, 87% респондентов считают, что для более продуктивной и профессиональной государственной гражданской службы необходимо стимулировать профессиональный рост служащих персонала. Также, по мнению опрошенных, этому будут способствовать выплата поощрений, предоставление возможности обучения и повышение квалификации. Так ответили 51%, 47% и 38% соответственно. 19% служащих полагают, что усиление контроля поможет сделать

государственную гражданскую службу более продуктивной. Предложенные методы нематериального стимулирования, такие как публикация рейтинга лучших работников по итогам года и электронная доска почета будут, по мнению респондентов, малоэффективны.

При этом нельзя не отметить тот факт, что всего 6% госслужащих считают, что улучшение рабочих условий поможет сделать государственную гражданскую службу персонала более продуктивной и профессиональной. Такой небольшой процент позволяет сделать вывод, что в целом государственных служащих устраивают их рабочие условия.

Ответы на вопрос о том, ощущают ли государственные гражданские служащие реальную возможность карьерного роста, представлены на диаграмме (рис. 5).

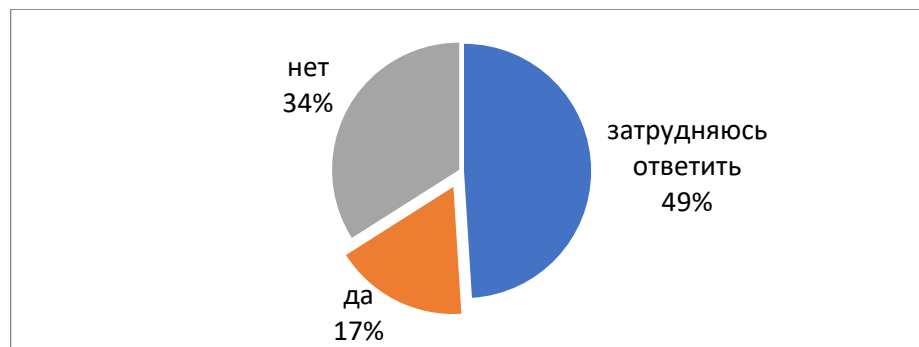


Рис. 5. Иллюстрация ответов о реальной возможности карьерного роста

Диаграмма показывает, что лишь 17% опрошенных госслужащих ощущают реальную возможность карьерного роста, в то время, как 34% респондентов не ощущают такой возможности, еще 49% затруднились ответить на данный вопрос.

Цель последнего вопроса, который был задан респондентам, выяснить какие факторы препятствуют результативной работе на государственной гражданской службе. Распределение ответов на данный вопрос представлено на рисунке 6.



Рис. 6. Факторы препятствуют результативной работе на государственной гражданской службе

Среди наиболее значимых факторов, препятствующих результативной работе государственных служащих, были отмечены следующие: возложение дополнительных функциональных обязанностей, сверхурочные нагрузки (43%), низкий профессиональный уровень (36%), отсутствие зависимости оплаты труда от фактических результатов (34%), отсутствие механизма должностного роста (15%). Свой вариант ответа предложили 15% служащих. Среди них можно выделить следующие: низкий уровень мотивации персонала, не корректно поставленные задачи руководством и отсутствие наглядности результатов деятельности.

Подводя итоги проведенному исследованию, можно отметить тот важный момент, что госслужащие округа ставят целью своей работы удовлетворение как материальных, так и нематериальных потребностей почти в равной степени. Но в то же время, большинство считает, что материальное стимулирование должно обеспечиваться в большей степени, чем нематериальное.

Нельзя не отметить тот факт, что большинство опрошенных считают государственную гражданскую службу персонала престижной и привлекательной благодаря возможности профессиональной реализации, государственным гарантиям, возможности профессиональной подготовки и переподготовки и т.п.

К плодотворной работе больше всего служащих стимулируют возможность профессионального роста, уважение и признание заслуг, а также выплаты поощрений.

Но есть и факторы, препятствующих результативной работе государственных служащих. К таким факторам относятся возложение дополнительных функциональных обязанностей, сверхурочные нагрузки, низкий профессиональный уровень, отсутствие зависимости оплаты труда от фактических результатов, ограниченная возможность проявления инициативы и др. Для того, чтобы государственная гражданская служба стала более продуктивной и профессиональной необходимо стимулировать профессиональный рост служащих персонала. Также большинство респондентов не видят реальной возможности карьерного роста.

Конечно, данный опрос не дает полной картины о состоянии мотивации государственных служащих персонала, но позволяет провести анализ и определить основные проблемы мотивации персонала в государственном управлении.

Очень ярко выраженной проблемой является специфика деятельности: нельзя использовать одни и те же мотивационные стимулы для работников коммерческих предприятий и государственных. Также проблемным моментом считается факт недостаточной стимуляции госслужащих к рациональному пользованию ресурсами и повышению собственной квалификации.

Проблемой считается и тот факт, что работодатели зачастую используют в качестве мотивации персонала только лишь материальные

стимулы, однако исторический опыт и практика показывают, что это не всегда эффективно.

Таким образом, указанные факторы определяют необходимость изменений системы мотивации персонала и стимулирования труда государственных служащих с целью формирования позитивной мотивации персонала и нивелирования негативного влияния внешних условий.

Основываясь на выявленных в ходе анализа нормативных документов и опроса госслужащих Департамента недостатках, совершенствование системы мотивации персонала необходимо осуществлять по следующим направлениям:

- совершенствование материальных денежных методов стимулирования государственных служащих;
- совершенствование системы нематериальной мотивации, механизма профессионального развития и должностного роста государственных гражданских служащих;
- улучшение морально-психологических условий трудовой деятельности государственных служащих.

Принимая во внимание, что денежное содержание и материальное стимулирование труда государственных гражданских служащих жестко регламентируется законами, указами и нормативными актами, совершенствование системы материальной мотивации нужно проводить путем адаптации (изменения) законодательства РФ к современным экономическим условиям. Поэтому в рамках данной статьи предлагать пути решения существующих проблем в материальной мотивации не представляется возможным.

Остановимся на совершенствовании системы нематериальной мотивации государственных гражданских служащих.

Для создания эффективной системы нематериальной мотивации Департамента кадров и государственной службы Кемеровской области-Кузбасса предлагается программа мероприятий по совершенствованию системы моральной (нематериальной) мотивации персонала деятельности государственных гражданских служащих.

**ПРОГРАММА «МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ
МОРАЛЬНОЙ (НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ) МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЕПАРТАМЕНТА КАДРОВ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ КЕМЕРОВСКОЙ ОБЛАСТИ-КУЗБАССА»**

1. Основные положения

1.1. Настоящая Программа разработано в целях создания эффективной системы мотивации персонала и стимулирования деятельности государственных гражданских служащих Департамента кадров и государственной службы Кемеровской области-Кузбасс структурного подразделения Администрации Правительства Кузбасса (далее - гражданские служащие, Департамент).

1.2. Основными принципами программы являются:

- ориентация на личность;
- персонифицированные стимулирующие предложения.

1.3. Целями внедрения программы являются:

- повышение эффективности исполнения гражданскими служащими своих должностных обязанностей;
- укрепление стабильности морально-психологического климата госоргана;
- повышение эффективности деятельности Департамента.

2. Основные мероприятия программы

1. Формирование оценок системы мотивации персонала государственных гражданских служащих Департамента кадров и государственной службы Кемеровской области-Кузбасс структурного подразделения Администрации Правительства Кузбасса	
Наименование мероприятия	«Мониторинг действующей системы мотивации персонала»
Цель мероприятия	Мониторинг удовлетворенности персонала существующей системой мотивации
Задачи мероприятия	Выявить элементы системы мотивации персонала, максимально отвечающие ожиданиям (мотивам) государственных гражданских служащих
Методы и инструменты, используемые в рамках реализации мероприятия	1.Проведение анкетирования государственных гражданских служащих Департамента. 2.Обработка результатов тестирования путем анализа и систематизации. 3. Подготовка отчета. 4. Подготовка персонализированной мотивационной карты госслужащего
Срок реализации	Ежегодно 4 квартал
Ожидаемые конечные результаты реализации мероприятия	Повышение информированности руководящего состава Департамента об удовлетворенности государственных гражданских служащих системой мотивации, функционирующей в государственном органе.
2. Повышение профессионального развития государственных гражданских служащих персонала Департамента кадров и государственной службы Кемеровской области-Кузбасс структурного подразделения Администрации Правительства Кузбасса	
Наименование мероприятия	«Индивидуальный план профессионального развития»
Цель мероприятия	Поддержание и повышение гражданскими служащими уровня квалификации, необходимого для надлежащего исполнения должностных обязанностей, развитие кадрового потенциала
Задачи мероприятия	- Своевременного прохождения курсов повышения квалификации;

	<ul style="list-style-type: none"> - Участия государственных служащих в семинарах, конференциях, стажировках; - Самообразование и саморазвитие госслужащих
Методы и инструменты, используемые в рамках реализации мероприятия	<p>1.Формирование базы учебно-методических материалов по вопросам, отражающим специфику деятельности персонала Департамента.</p> <p>2. Опубликование на информационной доске в холле Департамента я и на «Портале органов государственной власти Кемеровской области-Кузбасс» в сети интернет: - списка возможных к прохождению курсов дополнительного образования;</p> <p>- тематику и расписание семинаров, тренингов, конференций.</p> <p>3. Составление индивидуальных планов профессионального развития государственных гражданских служащих персонала</p>
Срок реализации	2025-2027гг.
Ожидаемые конечные результаты реализации мероприятия	Повышение уровня компетенций государственных гражданских служащих персонала. Повышение эффективности исполнения должностных обязанностей персонала.
<p align="center">3. Улучшение морально-психологических условий трудовой деятельности государственных гражданских служащих персонала Департамента кадров и государственной службы Кемеровской области-Кузбасс структурного подразделения Администрации Правительства Кузбасса</p>	
Наименование мероприятия	«Благодарный коллега»
Цель мероприятия	Внедрение элементов геймификации, как инновационного метода нематериального мотивирования персонала с целью улучшения морально-психологических условий трудовой деятельности персонала
Задачи мероприятия	Выразить благодарность сослуживцу за помощь, вклад в общее дело, поддержку.
Методы и инструменты, используемые в рамках реализации мероприятия	<p>I.Этап:</p> <ul style="list-style-type: none"> - установка в холле Департамента ящика (урны) с символикой госоргана; - подготовка призов (сувениры, значки с символикой госоргана); - 1 раз в квартал вскрытие ящика - подсчет «благодарностей»; - награждение победителей на всеобщем собрании. <p>II. Этап:</p> <p>1)привлечение IT-специалистов (разработка и внедрение на</p>

	<p>информационном ресурсе «Портал органов государственной власти Кемеровской области-Кузбасс» страницы с занесением на нее информации по всем служащим персонала Департамента, содержащей ФИО, отдел, должность, фото служащего)</p> <p>2) при обращении на данную страницу и выборе служащего, которого хотят отблагодарить – нажимается «кнопка» «Сказать спасибо»</p> <p>3) открывается диалоговое окно, в котором можно написать слова благодарности или поддержки;</p> <p>4) учет количества нажатых кнопок «Спасибо» ведется в автоматическом режиме.</p> <p>5) 1 раз в квартал награждение победителей на всеобщем собрании.</p>
Срок реализации	<p>I Этап: январь - август 2025г.</p> <p>II Этап – сентябрь 2025г. – декабрь 2027г.</p>
Ожидаемые конечные результаты реализации мероприятия	<p>Создание и поддержание персонала в госоргане благоприятного психологического климата; развитие внутренних коммуникаций; командообразование.</p> <p>Обеспечение продуктивного сотрудничества с коллегами; взаимовыручки, взаимоуважения и признания.</p>

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий может способствовать повышению эффективности труда госслужащих персонала Департамента кадров и государственной службы Кемеровской области-Кузбасс структурного подразделения Администрации Правительства Кузбасса, повышению профессиональных компетенций сотрудников, и как следствие, разрешению проблем эффективного управления системой мотивации персонала на государственной гражданской службе.

Список использованных источников:

1. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании / В.И. Герчиков. – М.: Инфра-М. – 2018. – 42 с.
2. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник (Высшее образование) (ГРИФ) / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, М.В. Ловчева, Е.А. Митрофанова М.: ИНФРА-М. – 2010. – 524 с.
3. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом: учебное пособие по специальности «Управление персоналом»/ В. В. Лукашевич. - 3-е изд., перераб. и доп. - М : КноРус. – 2015. – 270 с.
4. Никифоров, Д.Ю. Совершенствование системы мотивации муниципальных служащих / Д.Ю. Никифоров, О.А. Никифорова // Учим управлять и учимся управлять: Сборник научных трудов по материалам VII

научно-практ. конф. с междунар. участием. Кемерово, 2021. С. 285-290.
https://elibrary.ru/download/elibrary_45621842_64739053.pdf

5. Трапицин, С.Ю. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под общей ред. С. Ю. Трапицына. — М : Издательство Юрайт. — 2022. — 314 с.

6. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации : учебное пособие / С.А. Шапиро. —3-е изд., перераб. и доп. — М. : КНОРУС. — 2016. — 268 с.

7. Портал органов государственной власти Кемеровской области-Кузбасса// Официальный сайт. — URL: [https:// kemobl.ru](https://kemobl.ru) / (дата обращения: 13.03.2025).