

УДК 331.101.3

## Совершенствование системы мотивации государственных гражданских служащих: сравнительный анализ российского и зарубежного опыта

Мокеева Елена Юрьевна, доцент кафедры юриспруденции, Московский международный университет, кандидат экономических наук

Кузнецова Ангелина Александровна, магистрант, Московский международный университет

Статья посвящена анализу совершенствования системы мотивации государственных гражданских служащих на основе сравнительного исследования российского и зарубежного опыта. Обоснована значимость эффективного управления человеческими ресурсами в государственных организациях. В условиях высокой ответственности и повышенных рисков профессиональной деятельности государственных служащих разработка и модернизация системы мотивации приобретают особое значение. Это способствует повышению производительности труда и укреплению лояльности к государственным учреждениям и публичным интересам. Отмечается, что существующие проблемы, включая недостаточный уровень оплаты труда и устаревшие механизмы поощрения, обуславливают необходимость глубокого анализа и внедрения эффективных зарубежных практик.

Ключевые слова: мотивация, государственные гражданские служащие, человеческие ресурсы.

Мотивация персонала определяется как совокупность внутренних и внешних факторов, стратегий и методов, применяемых организацией для стимулирования сотрудников к достижению высоких рабочих результатов. Это ключевой элемент управления персоналом, направленный на повышение уровня преданности, продуктивности и эффективности сотрудников в профессиональной деятельности.

Система мотивации в организации представляет собой комплексно структурированный механизм, включающий различные стратегии, политики и инструменты, направленные на активизацию и поддержание мотивации сотрудников. Данный механизм ориентирован на достижение оптимальных результатов в профессиональной деятельности, повышение преданности и продуктивности сотрудников, а также эффективности выполнения рабочих задач. В основу мотивационной системы заложены разнообразные подходы, включая материальные стимулы, возможности карьерного и профессионального развития, системы наград и признания заслуг, а также создание благоприятных условий труда. При разработке такой системы особое внимание уделяется учету индивидуальных особенностей и потребностей каждого сотрудника, а также стратегических задач и целей организации.

Мотивация государственных служащих представляет собой сложный и многогранный процесс, направленный на стимулирование сотрудников государственных учреждений к эффективному и качественному выполнению профессиональных обязанностей. Данная цель достигается посредством системы внутренних и внешних стимулов, ориентированных на удовлетворение профессиональных и личных потребностей сотрудников, а также на реализацию их индивидуальных и коллективных интересов.

Сущность мотивации государственных служащих заключается в формировании мотивов и стимулов к труду, обеспечивающих выполнение служебных задач и способствующих реализации более широких государственных и общественных интересов. В контексте государственного управления мотивация не ограничивается стремлением к материальному вознаграждению, а охватывает также социальные, профессиональные и психологические аспекты трудовой деятельности.

Основные аспекты мотивации:

1. Материальная мотивация включает заработную плату, премии, доплаты и льготы, непосредственно связанные с результа-

тами работы и выступающие основным стимулом повышения производительности труда.

2. Нематериальная мотивация охватывает признание, карьерный рост, профессиональное развитие, обучение и повышение квалификации, создание комфортных условий труда, формирование положительного микроклимата в коллективе и т. д.

3. Социальная мотивация связана с обеспечением социального статуса, удовлетворением потребности в принадлежности к определенной социальной группе, взаимодействием с коллегами, осознанием собственной значимости и вклада в общественно значимую деятельность.

Особенности мотивации государственных служащих:

1. Высокая степень ответственности за принимаемые решения и их последствия для общества и государства.

2. Специфика государственного управления, предполагающая не только стремление к личной выгоде, но и осознание значимости своей роли в реализации государственной политики и служении общественным интересам.

3. Ограниченность материальных стимулов вследствие бюджетных ограничений, что обуславливает особую значимость развития и применения нематериальных форм мотивации.

Эффективная система мотивации государственных служащих должна быть сбалансированной, учитывать материальные и нематериальные аспекты и способствовать формированию высокой степени лояльности и приверженности высоким стандартам профессионализма. Это обеспечивает достижение максимальной эффективности деятельности государственных органов и внесение существенного вклада в развитие страны.

В арсенале современных организаций и государственных учреждений представлен обширный набор методик и стратегий, предназначенных для активизации и поддержания высокого уровня мотивации сотрудников. Данные методы охватывают широкий спектр мер — от материальных стимулов до возможностей профессионального и личностного роста — и реализуются через комплексно структурированные системы мотивации.

1. Создание благоприятных условий труда. Обеспечение удобства и безопасности на рабочем месте, а также предложение гибких графиков работы и возможности удаленной работы помогают повысить удовлетворенность трудом и способствуют повышению производительности.

2. Предоставление возможностей для профессионального и

карьерного роста. Включает доступ к программам обучения и тренингам, направленным на развитие навыков и знаний, а также планирование карьеры и продвижение по службе, что является значимым аспектом мотивации государственных служащих.

3. Финансовые стимулы. Конкурентоспособная заработная плата и возможности ее повышения в зависимости от результатов работы, выплата бонусов за достижение целей и высокие показатели, а также предоставление акций и опционов на акции, что позволяет сотрудникам ощущать более тесную связь с результатами деятельности организации.

4. Механизмы признания и поощрения. Включают публичное или личное признание достижений сотрудников, а также вручение наград и медалей за особые успехи и вклад в деятельность организации, что повышает мотивацию и способствует формированию позитивной атмосферы.

5. Вовлечение в процесс принятия решений. Консультирование с сотрудниками и учет их мнений при формировании стратегий и тактик организации стимулируют чувство причастности и значимости, что особенно важно для государственных служащих, чья работа напрямую связана с реализацией государственных задач.

6. Комбинированный подход к мотивации. Применение сбалансированного набора мер, учитывающего материальные и нематериальные потребности сотрудников, подчеркивает значимость социальной ответственности и взаимодействия с обществом.

Эти методы и стратегии мотивации являются основой для разработки эффективной системы стимулирования персонала в государственных учреждениях, направленной на достижение стратегических целей организации, повышение эффективности работы и развитие государственного управления в целом.

Концепция мотивационной структуры в государственных учреждениях должна быть интегрирована с общей стратегией управления и включать следующие фундаментальные принципы:

1. Гармонизация с общеорганизационными целями. Важно, чтобы система стимулирования сотрудников была синхронизирована с ключевыми стратегическими задачами государственной службы, тем самым обеспечивая сотрудникам понимание того, как их индивидуальная работа способствует достижению целей учреждения.

2. Индивидуальный подход. Уникальные характеристики и потребности каждого государственного служащего требуют внимания и учета в мотивационном процессе, что подразумевает не только лично ориентированные стимулы, но и индивидуальную траекторию профессионального и карьерного развития.

3. Разнообразие и индивидуализация вознаграждений. В системе мотивации следует предусмотреть дифференцированный подход к вознаграждению, основанный на отдельных достижениях и результативности каждого сотрудника, стимулируя их к непрерывному совершенствованию и высоким профессиональным стандартам.

4. Своевременность наград. Оперативное и точное вознаграждение за труд и успехи является критически важным для поддержания мотивации и готовности персонала к новым достижениям.

5. Прозрачность и доступность мотивационных механизмов. Ясное представление о системе вознаграждения, поставленных целях и необходимых действиях для их достижения должно быть обеспечено для всех сотрудников, тем самым поддерживая чувство справедливости и равных возможностей в учреждении.

6. Активное участие персонала. Вовлеченность сотрудников в процесс формирования и улучшения мотивационной системы усиливает их преданность организации и укрепляет связи внутри коллектива.

7. Координация с другими системами управления. Слаженная работа системы мотивации с другими аспектами управления персоналом и общей стратегической линией государственной службы создает синергию, способствующую общему организационному успеху и формированию целостной, функциональной среды для всех сотрудников.

Имплементация данных принципов должна учитывать специфику государственного сектора, включая регламентацию деятельности, социальную значимость службы, особенности организационной культуры, а также высокую степень ответственности и условия функционирования системы государственного управления.

Анализ и адаптация зарубежных методов мотивации персонала правоохранительных органов представляют перспективное направление для внедрения в практику Министерства внутренних дел Российской Федерации. Рассмотрение зарубежного опыта в рамках сравнительного анализа обогащает юридическую науку новыми идеями и концепциями, расширяет понимание национальных правовых механизмов и способствует выявлению особенностей отечественной системы. Как подчеркивается в научных исследованиях, обращение к практикам и методам мотивации, применяемым в иных государствах, способствует более глубокому осмыслению национальной правовой системы и предоставляет инструментарий для ее дальнейшего развития.

В рамках настоящего исследования внимание сосредоточено на опыте трех государств: Германии, Соединенных Штатов Америки и Китайской Народной Республики. Анализ механизмов мотивации в их правоохранительных структурах представляется значимым для выявления методик и подходов, потенциально пригодных для адаптации в России. Это позволит расширить инструментарий управления и мотивации персонала в системе МВД и будет способствовать повышению эффективности деятельности правоохранительных органов.

В немецкой модели мотивации сотрудников правоохранительных органов ключевую роль играет материальное вознаграждение, основанное на принципе содержания. Данный принцип предполагает соответствие уровня заработной платы общественному статусу сотрудника и обеспечение достойного уровня жизни. Хотя заработная плата на государственной службе может быть ниже, чем на сопоставимых должностях в частном секторе, государство компенсирует указанную разницу посредством предоставления социальных гарантий и льгот.

Среди преимуществ службы в правоохранительных органах Германии следует отметить компенсацию расходов на переезд при смене места службы, оплату командировочных расходов, сохранение полного оклада во время отпуска, гарантированное пенсионное обеспечение с возможностью досрочного выхода на пенсию, бесплатное медицинское страхование и обслуживание в государственных клиниках, а также обеспечение членов семьи сотрудника в случае его смерти или тяжелого несчастного случая.

Дополнительные стимулы включают стабильный рост заработной платы и возможности карьерного продвижения, что повышает привлекательность службы в правоохранительных органах Германии и способствует снижению текучести кадров. Вместе с тем в научной среде Германии обсуждается необходимость внедрения более гибких инструментов мотивации для дальнейшего повышения эффективности государственной службы, несмотря на высокий уровень материального стимулирования и развитую систему социальных гарантий. Это свидетельствует о стремлении к постоянному совершенствованию системы управления персоналом в сфере обеспечения правопорядка.

В контексте американской системы управления персоналом

правоохранительных органов особое внимание уделяется интеграции административных подходов с принципами рыночной экономики, что направлено на повышение продуктивности и эффективности деятельности сотрудников. Оценка деятельности персонала осуществляется на основе анализа выполненных ими функций с учетом количества и качества выполненной работы.

Система социальной защиты и материального вознаграждения сотрудников правоохранительных органов в США характеризуется высоким уровнем. Заработная плата сотрудников ежегодно увеличивается; особое значение придается оплате сверхурочной работы, что служит стимулом к более качественному исполнению служебных обязанностей и снижает склонность к увольнению.

Значительную роль в системе социальных гарантий играет медицинское страхование, что обусловлено высокой стоимостью медицинских услуг в стране. Медицинское страхование сотрудников осуществляется за счет средств, выделяемых полицейскими департаментами и страховыми фондами, формируемыми профсоюзами. Сотрудники вносят взносы в указанные фонды, размер которых зависит от состава семьи. Данная система страхования сохраняет свое действие и после выхода сотрудника на пенсию.

Среди иных льгот, предоставляемых сотрудникам правоохранительных органов, следует отметить бесплатный проезд на общественном транспорте, предоставление служебного автомобиля с оплатой расходов на его обслуживание за счет государства, полное покрытие расходов на лечение при получении травмы во время исполнения служебных обязанностей, освобождение от налогообложения в период восстановления после травмы, а также значительные выплаты семьям в случае гибели сотрудника. Кроме того, стабильно высокий уровень заработной платы обеспечивает возможность получения ипотечных кредитов и кредитов на приобретение дорогостоящих товаров, что способствует повышению социальной защищенности и удовлетворенности службой.

Законодательное регулирование статуса сотрудников правоохранительных органов в Китайской Народной Республике осуществляется на основании Закона «О народной полиции». Данная профессия считается престижной и предполагает конкурентоспособное вознаграждение. Отбор кандидатов проводится на основе строгих критериев, включая личностные качества, состояние здоровья, успешное прохождение государственного экзамена и специальных проверок.

#### Примечания

1. Алехина О. Е. Стимулирование развития работников организации // Управление персоналом. 2024. N 2.
2. Асалиев А. М. Экономика и управление человеческими ресурсами: учебное пособие. М., 2022.
3. Баксанский О. Е. Трудовая мотивация: модели, приемы и проблемы: учебное пособие. М., 2020.
4. Васильева А. В. Теоретические основы оплаты труда // Общество и экономика. 2023. N 4.
5. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. М., 2021.
6. Голубев А. В. Государственное и муниципальное управление с использованием информационных технологий: учебное пособие. М., 2022.
7. Гройсман Н. С. Государственное и муниципальное управление: учебное пособие. М., 2022.
8. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: учебное пособие. М., 2021.
9. Игнатова В. В. Мотивация работников в рамках профессиональной деятельности // Научные достижения и открытия современной молодежи. 2023. N 3.
10. Ковалев В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. М., 2021.
11. Золотова Л. В. Государственное управление: учебное пособие. М., 2020.
12. Кибанов А. Я. Служба управления персоналом: учебное пособие. М., 2021.
13. Коргова М. А. Актуальные вопросы менеджмента и управления персоналом в современных организациях: монография. М., 2021.
14. Митькина О. Систем оплаты труда — множество, а процедура их смены — одна // Трудовое право. 2023. N 3.
15. Остапенко Ю. М. Экономика труда: учебное пособие. М., 2020.
16. Пугачев В. П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации: учебное пособие. М., 2022.
17. Ребров А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии: учебное пособие. М., 2020.
18. Рубаева Л. М. Системы оплаты труда и проблема оплаты труда на предприятии // Экономика и предпринимательство. 2022. N 2-1.
19. Савенков И. Е. Современные методики оценки эффективности мотивации и стимулирования труда персонала // Проблемы управления в социально-гуманитарных, экономических и технических системах. 2023. N 3.

Ключевым стимулом для сотрудников народной полиции Китая является заработная плата, размер которой определяется должностью, специальным званием, стажем службы и местом ее прохождения. К числу дополнительных гарантий относятся жилищное обеспечение, льготы по инвалидности и пенсионное обеспечение по итогам службы.

Право на пенсионное обеспечение возникает после пятнадцати лет безупречной службы и достижения пятидесятилетнего возраста; каждый последующий год службы увеличивает размер пенсионных выплат. Особое внимание уделяется сотрудникам, ставшим инвалидами при исполнении служебных обязанностей, а также семьям погибших сотрудников, которым предоставляются соответствующие выплаты и льготы наравне с иными государственными служащими.

Также отмечается высокий уровень технического и информационного оснащения персонала, включая использование систем идентификации по ДНК и современных систем видеонаблюдения для мониторинга транспортных и пешеходных потоков.

Изложенное позволяет сделать вывод о целесообразности заимствования и адаптации зарубежного опыта в сфере мотивации сотрудников правоохранительных органов для системы внутренних дел России, поскольку повышение эффективности деятельности правоохранительных органов непосредственно связано с качеством предоставляемых гарантий и стимулов, направленных на обеспечение достойного уровня жизни сотрудников и совершенствование условий их службы.

Таким образом, система мотивации, основанная на ключевых принципах — учете индивидуальных особенностей сотрудников, согласовании с целевыми ориентирами организации, применении дифференцированных и своевременных методов вознаграждения, прозрачности процедур, активном вовлечении персонала и интеграции с организационной структурой, — имеет существенное значение для повышения эффективности деятельности. Мотивированные и признанные сотрудники демонстрируют более высокую производительность и лояльность, что способствует укреплению организационной культуры и формированию положительного имиджа государственного учреждения. Оптимизированная система стимулирования выступает стратегическим ресурсом государственных учреждений, укрепляет их институциональные позиции и способствует реализации долгосрочных стратегических задач.

20. Скопылатов И. А. Управление персоналом: учебное пособие. СПб., 2020.
21. Шаховой В. А., Шапиро С. А. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. М., 2021.
22. Якимов В. Н. Стимулирование и мотивация труда // Финансовая экономика. 2023. N 4.

**English version**

Improving the motivation system of state civil servants: a comparative analysis of Russian and foreign experience

Mokeyeva Elena Yur'evna, associate professor of the department of jurisprudence, Moscow International University, candidate of sciences (economics)

Kuznetsova Angelina Aleksandrovna, master's student, Moscow International University

This article analyzes the improvement of the motivation system for state civil servants based on a comparative study of Russian and foreign experience. The significance of effective human resource management in public organizations is substantiated. In the context of high responsibility and increased professional risks faced by civil servants, the development and modernization of motivation systems acquire particular importance. This contributes to increased labor productivity and strengthens loyalty to public institutions and public interests. It is noted that existing problems, including insufficient remuneration and outdated incentive mechanisms, necessitate a comprehensive analysis and the adoption of effective foreign practices.

Keywords: motivation, state civil servants, human resources.