

УДК 334.01

## Проблемы мотивации кадрового потенциала гражданской службы<sup>1</sup>

Ооржак Олчей Сиин-ооловна, студент, Тувинский государственный университет, oorzakolcej@gmail.com

Таваажап Чайзат Эресовна, студент, Тувинский государственный университет, chajzat.tavaazhap@gmail.com

В работе рассматриваются проблемы мотивации кадрового потенциала гражданской службы. Отмечается, что для обеспечения действенности системы поощрений и ее вклада в реализацию намеченных задач требуется ее регулярная переработка и модернизация, обусловленная изменениями во внешней среде и внутри организации. Подчеркивается необходимость предоставления гражданскому служащему как материального, так и нематериального вознаграждения.

Ключевые слова: мотивация, кадровый потенциал, гражданская служба, гражданские служащие.

Ввиду широкого охвата проблематики, касающейся управления персоналом в организациях, вопросы кадрового менеджмента в сфере государственной службы закономерно занимают важное место в научных исследованиях. Значимость данного вопроса выходит далеко за рамки отдельного государственного ведомства и затрагивает каждого гражданина.

Специфика работы в бюджетной сфере и на государственной службе требует особого подхода в кадровой политике. Хорошо продуманная стратегия профессионального роста и развития позволяет государственному служащему занять оптимальное место в управленческой структуре, стимулирует раскрытие его личного, профессионального и делового потенциала. Это способствует гармоничному сочетанию общественных и личных целей: удовлетворению потребности государства в квалифицированных управленцах и возможности для служащего реализоваться в профессиональной деятельности.

Мотивы, определяющие поведение личности, изучаются различными науками, включая социологию, психологию, социальную психологию и менеджмент. В психологии мотив рассматривается как один из ключевых факторов. Мотивация понимается как «особый вид психической регуляции, субъективное обоснование человеческих действий, определяющее их направленность, стабильность и механизм реализации, способствуя осознанному принятию решений о характере, методах и форме их осуществления» [1, с. 31].

Труд рассматривается как «фундаментальная форма деятельности» [1, с. 32]. Следовательно, основные аспекты мотивации человеческого поведения тесно связаны с трудовой деятельностью. Это устойчивые мотивы, основополагающие для жизни человека, существенно влияющие на его поведение в долгосрочной перспективе. Они служат обоснованием и фундаментом для комплекса мотивов ситуативного характера, формирующихся в краткосрочном периоде.

На основе эмпирических исследований были разработаны различные концепции, описывающие факторы, влияющие на мотивацию и сам процесс мотивации.

Мотивация — одна из ключевых функций управления персоналом. Внешние факторы, побуждающие человека к деятельности, называются стимулами. Каждый стимул воспринимается индивидуально, проходя через сознание человека и оказывая влияние на его мотивацию. Внутренние побудители называются мотивами. Использование системы стимулов для формирования мотивов,

направленных на достижение личных или коллективных целей, представляет собой стимулирование, т. е. мотивацию. В современной науке и практике управления чаще используется понятие «мотивация», т. к. необходимо учитывать личные и коллективные потребности людей.

Мотивация — это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, носит индивидуальный характер и может изменяться под воздействием мотивов и обратной связи от работы [2, с. 46].

Задача мотивации — активизировать работников, побудить их эффективно работать для достижения поставленных целей. Для этого применяются различные материальные и нематериальные стимулы, создаются условия для раскрытия творческого потенциала и развития сотрудников. Для продуктивной трудовой деятельности важны мотивы, внутренние стремления, ценности, определяющие направление энергии человека и ее формы.

Теории мотивации. Р. Оуэн и А. Смит считали деньги единственным мотивирующим фактором. Люди — рациональные экономические субъекты, работающие исключительно ради получения средств для удовлетворения базовых потребностей. В науке управления мотивация делится на два типа — содержательные и процессуальные [3, с. 133].

А. Маслоу, Д. Макклелланд, Ф. Герцберг акцентируют внимание на определении состава и структуры потребностей человека. Потребность — это осознаваемый дефицит чего-либо или побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные формируются в процессе обучения и приобретения опыта. Государственная служба накладывает определенные требования, устанавливая особые критерии для сотрудников. Прежде всего от них ожидают непредвзятости, объективности, неукоснительного соблюдения правил и законов. Понимание профессионализма невозможно без анализа роли мотивации в карьерном росте.

Государственная служба регламентирована законодательством, что оказывает значительное влияние на специфику кадровой политики. В соответствии с установленными нормами и правилами государственные служащие выполняют свои обязанности.

Управление кадрами как процесс и одновременно как организационная структура представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов, инструментов и подходов, направленных на совершенствование, развитие и поддержание требуемого уровня квалификации сотрудников.

<sup>1</sup> Научный руководитель: Монгуш Ольга Николаевна — доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита, Тувинский государственный университет, кандидат экономических наук.

Эта система состоит из: организационной структуры управления персоналом государственной службы; системы работы с кадрами государственной службы; нормативно-правовой базы управления персоналом; информационно-методического обеспечения; технологий и методов управления персоналом государственной службы [5, с. 399].

Применение множества различных показателей эффективности деятельности тем не менее не является стандартной практикой при определении материального вознаграждения государственных служащих. Это ограничивает потенциальную пользу от внедрения оплаты по результатам труда как механизма мотивации [1, с. 32]. Заметны значительные расхождения в подходах различных ведомств к интерпретации и оценке результатов выполнения схожих задач, что препятствует созданию единых и согласованных направлений развития системы управления государственной службой. В целом система материального стимулирования в государственном секторе характеризуется недостаточной прозрачностью и продолжает в значительной степени зависеть от субъективных оценок руководства, а не от объективной результативности отдельного сотрудника [5, с. 400].

Следовательно, в текущих условиях материальное стимулирование не может рассматриваться как основной фактор мотивации для эффективной работы государственного служащего. Это обусловлено тем, что уровень заработной платы не соответствует оплате труда аналогичного уровня в частном секторе. Кроме того, руководители ограничены в эффективном использовании материальных стимулов для мотивации конкретных государственных служащих, поскольку дополнительные выплаты к окладу жестко регламентированы нормативными актами и относительно невелики.

Регулярная денежная премия призвана мотивировать служащих к ответственному исполнению обязанностей, связанных с занимаемой должностью. Тем не менее следует признать, что качество работы, демонстрируемое государственными служащими, оставляет желать лучшего.

Существующая система оплаты труда в государственном секторе имеет ряд серьезных недостатков [4, с. 110].

Во-первых, уровень оплаты труда не может конкурировать с предложениями частных компаний.

Во-вторых, структура заработной платы государственных служащих чрезмерно запутана: небольшой базовый оклад сочетается с множеством дополнительных выплат.

В-третьих, система не ориентирована на результаты труда.

#### Примечания

1. Алиева Г. А. Мотивация и стимулирование труда государственных гражданских служащих // Молодые экономисты — будущему России: сборник научных трудов. Ставрополь, 2024.
2. Бураканова Г. М. Особенности мотивации государственных гражданских служащих как фактор эффективности управленческого труда // Вестник экспертного совета. 2021. N 4.
3. Проблемы профессионального развития и кадровых процессов на государственной гражданской службе: социологический аспект: монография / под ред. А. И. Турчинова. М., 2024.
4. Дворцева А. В., Макарова Е. И. Теоретические основы формирования мотивации труда государственных гражданских служащих // Государственное и муниципальное управление: вчера, сегодня, завтра: материалы научно-практической конференции: в 3 ч. Луганск, 2024. Ч. 1.
5. Сотникова С. И. Мотивация трудовой деятельности государственных гражданских служащих: разнообразие и инклюзивность // Экономика труда. 2022. N 2.

#### English version

Problems of motivation of the human resources potential in the civil service

Oorzhak Olchey Siin-oolovna, student, Tuvan State University

Tavaazhap Chayzat Eresovna, student, Tuvan State University

This paper examines the problems of motivating the human resources potential in the civil service. It is noted that ensuring the effectiveness of the incentive system and its contribution to the achievement of planned objectives requires its regular revision and modernization, driven by changes in

Это негативно сказывается как на эффективности государственного аппарата, так и на бюджете страны. Материальное обеспечение государственного служащего определяется должностью, а не объемом и качеством выполненной работы. Фактически оплата труда рассматривается как компенсация за использование знаний и навыков служащего, а не как прямое вознаграждение за его достижения.

Очевидно, что система оплаты труда государственных служащих в России нуждается в реформировании. Для эффективного стимулирования качественной работы необходимо изменить подход к выплате ежемесячных премий. Премия должна не только мотивировать, но и поощрять добросовестное выполнение задач.

В настоящее время значительное внимание уделяется надбавкам за стаж, что не всегда оправдано в контексте необходимости обновления кадров. Также важны надбавки за особые условия службы, критерии которых недостаточно четко прописаны в законодательстве. Фиксированная часть заработной платы государственных служащих напоминает оплату труда военнослужащих, что не соответствует специфике гражданской службы, отличающейся высокой трудовой мобильностью.

При анализе должностных окладов государственных служащих заметно, что для многих позиций предусмотрено возможность их варьирования в определенных пределах. Однако на руководящих должностях оклады чаще всего устанавливаются на максимальном уровне, что ограничивает возможности для индивидуального поощрения.

В рамках подобной структуры оценка производительности конкретных сотрудников государственного сектора практически отсутствует, и значительная часть из них не в полной мере оправдывает затраты на оплату их труда.

Таким образом, ключевым элементом мотивационной системы являются ресурсы, посредством которых организация побуждает сотрудников к организационной активности и должному поведению. Это могут быть как материальные и нематериальные стимулы, так и благоприятная рабочая атмосфера и позитивные взаимоотношения с руководством. В основе мотивационных ресурсов лежат стимулы. Грамотное применение стимулов — залог успешной деятельности государственной службы. Первостепенная задача мотивационного процесса — удовлетворение нужд и потребностей персонала, чему способствует выбор соответствующих мотивационных инструментов.

both the external environment and internal organizational conditions. The study emphasizes the importance of providing civil servants with both material and non-material incentives as a key factor in enhancing their performance and engagement.  
Keywords: motivation, human resources potential, civil service, civil servants.