

## **ПОощРЕНИЕ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ КАК СПОСОБ МОТИВАЦИИ К ИСПОЛНЕНИЮ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ**

Хабоша Е.П., Султанова Е.В.

ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса»,  
Владивосток, e-mail: [khabosha95@mail.ru](mailto:khabosha95@mail.ru); [sultanovaev@mail.ru](mailto:sultanovaev@mail.ru)

Гражданская служба это вид государственной службы Российской Федерации. Это деятельность сотрудников органов власти. Она очень важна, поскольку именно от решений работников перечисленных органов зависит жизнь простых граждан. Соответственно гражданских служащих нужно мотивировать, чтобы они выполняли свои обязанности на должном уровне. Однако делать нужно это грамотно, так как такие служащие лицо государства, на них смотрит все население страны и чтобы не вызвать гнев со стороны граждан, необходимо разработать такую систему поощрений гражданских служащих, которая удовлетворяла бы потребности этих работников и не вызывала недовольство со стороны людей. Все мы прекрасно знаем, как работает человек, у которого имеется стимул, мотив. Он трудится много, энергично, с отдачей, рационально и грамотно, принося пользу окружающим. Особенно это должно касаться гражданских служащих, от которых зависит жизнь простого народа. Поэтому к процессу создания системы поощрений для таких сотрудников стоит подходить ответственно и с умом. В материале, представленном ниже, отражена статистика касательно стимулов, которые применяются в гражданской службе. В данной статье рассмотрен вопрос поощрения гражданских служащих как способ мотивации к исполнению должностных обязанностей.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, гражданские служащие, поощрения, общественное мнение, денежное вознаграждение.

## **ENCOURAGEMENT OF CIVIL SERVANTS AS A WAY OF MOTIVATION TO PERFORM OFFICIAL DUTIES**

Khabosha E.P., Sultanova E.V.

Vladivostok State University of Economics and Service, Vladivostok,  
e-mail: [khabosha95@mail.ru](mailto:khabosha95@mail.ru); [sultanovaev@mail.ru](mailto:sultanovaev@mail.ru)

Civil service is a type of public service of the Russian Federation. This is the activity of government officials. It is very important, because the life of ordinary citizens depends on the decisions of the employees of these bodies. Accordingly, civil servants need to be motivated so that they perform their duties at the proper level. However, it should be done competently, since such employees are the face of the state, the entire population of the country looks at them and in order not to provoke anger from citizens, it is necessary to develop a system of incentives for civil servants that would satisfy the needs of these workers and not cause dissatisfaction from people. We all know perfectly well how a person works who has an incentive, a motive. He works hard, energetically, with dedication, rationally and competently, benefiting others. This should especially apply to civil servants, on whom the lives of ordinary people depend. Therefore, the process of creating a reward system for such employees should be approached responsibly and wisely. The material presented below reflects statistics on incentives that are used in the civil service. This article discusses the issue of encouraging civil servants as a way of motivating them to perform their official duties.

Keywords: motivation, stimulation, civil servants, incentives, public opinion, monetary remuneration.

**Введение.** Гражданская служба в нашей стране как часть государственной службы регулируется несколькими правовыми актами. Законами № 79–ФЗ «О государственной гражданской службе» от 27.07.2004 и № 58–ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27.05.2003, а также положениями Трудового Кодекса. Государственная служба —

участие лиц в реализации целей страны с помощью исполнения должностей, которые учреждены в государственных органах. Гражданская служба отличается от государственной тем, что к ней не относятся правоохранительная и военная службы, то есть это в основном представители власти.

**Цель исследования** - рассмотреть поощрение гражданских служащих как способ мотивации к исполнению должностных обязанностей.

**Материал и методы исследования:** наблюдение, описание, индукция и дедукция, логический метод, формализация, абстрагирование. Материала по этой теме предостаточно. Ее изучали в своих работах Астафьева А. С., Гоман, К. И., Емельянова О.Я. и так далее.

Гражданская служба имеет огромное значение для Российской Федерации в целом. Именно от принятых решений сотрудников в данной сфере зависит благополучие граждан и положение страны в целом. Основная проблема в данном случае — недоверие граждан страны к таким служащим. Соответственно у сотрудников данной службы пропадает интерес к своей деятельности. Получается замкнутый круг: население недовольно политикой, проводимой сотрудниками гражданской службы, у этих работников падает интерес к своей деятельности, соответственно снижается уровень жизни граждан. Чтобы выйти из него нужно разработать систему поощрений для таких служащих, поскольку для построения демократического государства очень важно общественное мнение. Также для демократического строя важно соблюдение установленных законом прав и свобод граждан, что также достигается эффективной деятельностью гражданских служащих.

Астафьева А. С. выдвигает такую позицию, что доверие граждан к рассматриваемым нами служащим можно повысить с помощью усиления борьбы с взятками в данной сфере, благодаря контролю за соблюдением правовых актов и своих прямых должностных обязанностей государственными служащими, с помощью соблюдения этики данными сотрудниками и так далее [1, с. 29–31]. Но самое важное - разработка и внедрение качественной системы поощрения гражданских служащих для повышения трудовых показателей. Если это осуществить, то население страны проникнется доверием к аппарату гражданской службы, что приведет к поднятию авторитета страны, улучшению настроения и самочувствия у граждан (это в свою очередь благотворно отразится на трудовой деятельности, демографической ситуации и так далее). По этой причине эффективную систему мотивации гражданских служащих разрабатывать и внедрять крайне необходимо. Также нет системы оценок трудовой деятельности гражданских служащих (не считая общественного мнения), что тоже демотивирует работников гражданской службы.

Еще одной проблемой, которая снижает продуктивность работы рассматриваемых нами служащих, является законодательная база в данной сфере. Очень много запретов при

приеме на гражданскую службу и большое количество ограничений при осуществлении самой трудовой деятельности. Например, в законодательном акте от 27 июля 2004 г. № 79–ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» очень много сказано про родственников таких служащих, про гражданство, про работу с информацией и так далее [2]. Также запрещено таким служащим заниматься бизнесом, получать вознаграждения в любой форме за свою работу и так далее. Это все снижает желание государственных служащих, трудиться. Поэтому считаю целесообразным смягчить некоторые ограничения или вообще их убрать. В этом случае у граждан появится желание идти на государственную службу и выполнять свои профессиональные обязательства качественно. Также имеются и не до конца решенные вопросы в данной сфере, например, по поводу социальных гарантий гражданских служащих, не установлено четкое денежное довольствие за их труд и так далее. Ликвидировав данные пробелы, можно также стимулировать работников гражданской службы проводить эффективную политику в отношении населения.

Также необходимо внедрять различные материальные и нематериальные поощрения за профессиональный рост. Гражданская служба должна развиваться и модернизироваться (как и современный мир) и начинать нужно именно с сотрудников. Те, кто получал благодарности, грамоты и официальные денежные вознаграждения за свою деятельность, прекрасно понимают, как это мотивирует. Это доказывает то, что твои профессиональные действия эффективны и приносят пользу.

Еще что может замотивировать гражданских служащих, так это указание на их ценности. А именно на нейтральность (независимость ни от каких мнений), профессиональная честь (гордость за осуществляемую деятельность), выслуга за большой стаж. Также очень важно гражданским служащим осознавать, что они работают только для общества, членами которого они сами и являются. То есть их деятельность касается их самих, а также родственников, друзей и близких гражданских служащих [3, с. 17].

Также стимулятором может служить осознание представителем власти того, что он является примером для социума. У некоторых людей есть такое качество — они преобразуются и начинают действовать только тогда, когда на них смотрят и их слушают, а, как известно, некоторых представителей данной службы показывают по средствам массовой информации. Это отличная мотивация для данных служащих.

По мнению Емельяновой О.Я. именно ценности гражданских служащих становятся своеобразной преградой для осуществления ими своей деятельности качественно. Она проводит аналогию с бизнесом, где приветствуются агрессия, ложные действия, отстаивание своей позиции и так далее. В гражданской службе существуют жесткие рамки по поводу этики и этикета. Чтобы компенсировать это, необходимо поощрять гражданских служащих. Это еще

одна весомая причина, помимо улучшения общественного мнения, для введения вознаграждений сотрудникам гражданской службы за их деятельность.

Итак, на основании всего вышесказанного можно сделать вывод, что основными поощрениями гражданским служащим за их деятельность являются повышение уровня доверия граждан к органам власти и упрощение законодательства в данной сфере (прием на работу и ценностей). Конечно, важно и денежное стимулирование (установление надбавок и четких нормативов), но это отходит на второй план, поскольку основная цель гражданских служащих - работа во благо общества и страны, а не получение прибыли.

Емельянова О.Я. в своей статье описывает опрос гражданских служащих. В нем приняли участие 54 сотрудника, которые осваивали программу повышения квалификации в Российской академии народного хозяйства и государственной гражданской службы при Президенте Российской Федерации в городе Воронеж. У всех них еще небольшой стаж службы. 78 % респондентов ответили, что для них важна «направленность на дело», 21% опрошенных отметили для себя такое ключевое направление как «направленность на общение», а остальные выбрали «направленность на себя», то есть саморазвитие и получение денежного поощрения за свою деятельность. Таким образом, большинство гражданских служащих выбрали «направленность на дело» и это нужно поощрять.

Стимулировать гражданских служащих на продуктивную работу можно и проведением различных мероприятий. Например, участие в субботниках, приглашение на массовое мероприятие (концерт, спектакль и прочее) [4, с. 525–526]. Также возможны различные командировки, например на конференции. Обычно после таких поездок люди приезжают воодушевленные и полные сил (смена обстановки благотворно влияет на человека). Гражданскому служащему можно сменить род деятельности на время, например, попробовать изготовить деталь. Представитель власти поймет как это трудно и сам себя впоследствии начнет мотивировать на продуктивную деятельность, сам себе будет находить поощрение из своих личных источников.

Гоман К. И. в своей статье описывает интересную типологию стимулирования работы работников государственного аппарата: «служащий по призванию» - продуктивный сотрудник, завоевавший огромное уважение среди коллег и населения; «служащий-конформист», действия которого зависят от вознаграждений или наказаний; «криминализованный служащий» — его внутренняя мотивация идет наперекор установленным нормам и правилам его деятельности. Это попытки создать систему поощрения сотрудников государственной службы. При такой квалификации естественно все гражданские служащие будут стремиться к статусу «служащий по призванию» [5, с. 212].

Для настоящего государственного деятеля самым мощным поощрением, на мой взгляд, будет похвала со стороны населения. Ведь данный сотрудник осуществляет свою деятельность для улучшения жизни граждан, и если народ его хвалит, значит, он делает все правильно. Это единственно поощрение, к которому должен стремиться гражданский служащий. Это самый главный критерий его работы.

Еще одним поощрением можно считать высокий статус и продвижение по карьерной лестнице, ведь у нас в стране к представителям власти относятся как к Богам, которые сидят где-то высоко, следят за народом и вершат судьбы людей. Поэтому стать гражданским служащим - это уже поощрение, это уже высокий статус и различные привилегии.

Также поощрением может служить саморазвитие, но только для тех людей кто хочет этого. Допустим, индивид хочет стать высокообразованным, культурным, интеллигентным и дисциплинированным. В этом случае ему нужно поступать на данную службу, так как тут есть этикет, ограничения и так далее. Это уже считается внутренним поощрением, так как если представитель власти станет тем, кем хочет быть (умным, ответственным и так далее), то он будет осуществлять свою работу качественно

Гоман К. И. в своем труде приводит результаты опроса сотрудников Аппарата Совета Федерации Федерального Собрания нашей страны. Подавляющее большинство (90 %) поощрением считают стабильность их должностей, 80 % в качестве поощрения выделяют продвижение по карьерной лестнице. Также 90 % опрошенных утверждают, что у них низкий уровень заработной платы, а 60 % отмечают, что им трудно вести деятельность в таких непростых психологических условиях. Мне кажется это связано с тем, что они не знают общественного мнения о них, они просто работают. Я считаю - это самая основная проблема в нашей стране: представители власти редко прислушиваются к мнению граждан, не учитывают позиции населения. Поэтому самым основным поощрением для таких служащих нужно ввести именно общественное мнение. Представителям власти необходимо периодически предоставлять статистические данные их деятельности от населения, ведь основная их цель - улучшать благосостояние граждан своей страны [5, с. 213].

**Результаты исследования и их обсуждение.** Так почему же поднимается вопрос поощрения гражданских служащих? В этой сфере имеются проблемы? Ведь недоволен в основном простой народ, бастует пролетариат, рабочий класс. На основании этого изучим нематериальные стимулы гражданских служащих, так как с материальными (премии и так далее) все понятно. В методике нематериальной мотивации гражданских служащих РФ указаны следующие основы такой мотивации: получение хороших итогов, обеспечение непрерывной деятельности подразделений, удержание и преувеличение кадров, повышение приверженности цен-

ностям, рост привлекательности данной службы, увеличение удовлетворенности таких работников своей деятельностью. Данная система — инструмент совершенствования профессиональной культуры гражданского служащего. Также в этой методике имеется схема (рисунок 1) воздействия мероприятий по данной мотивации на стимулы рассматриваемых нами сотрудников. Также в этом документе имеется интересная анкета оценки гражданскими служащими уровня развития профессиональной культуры государственного органа [6].

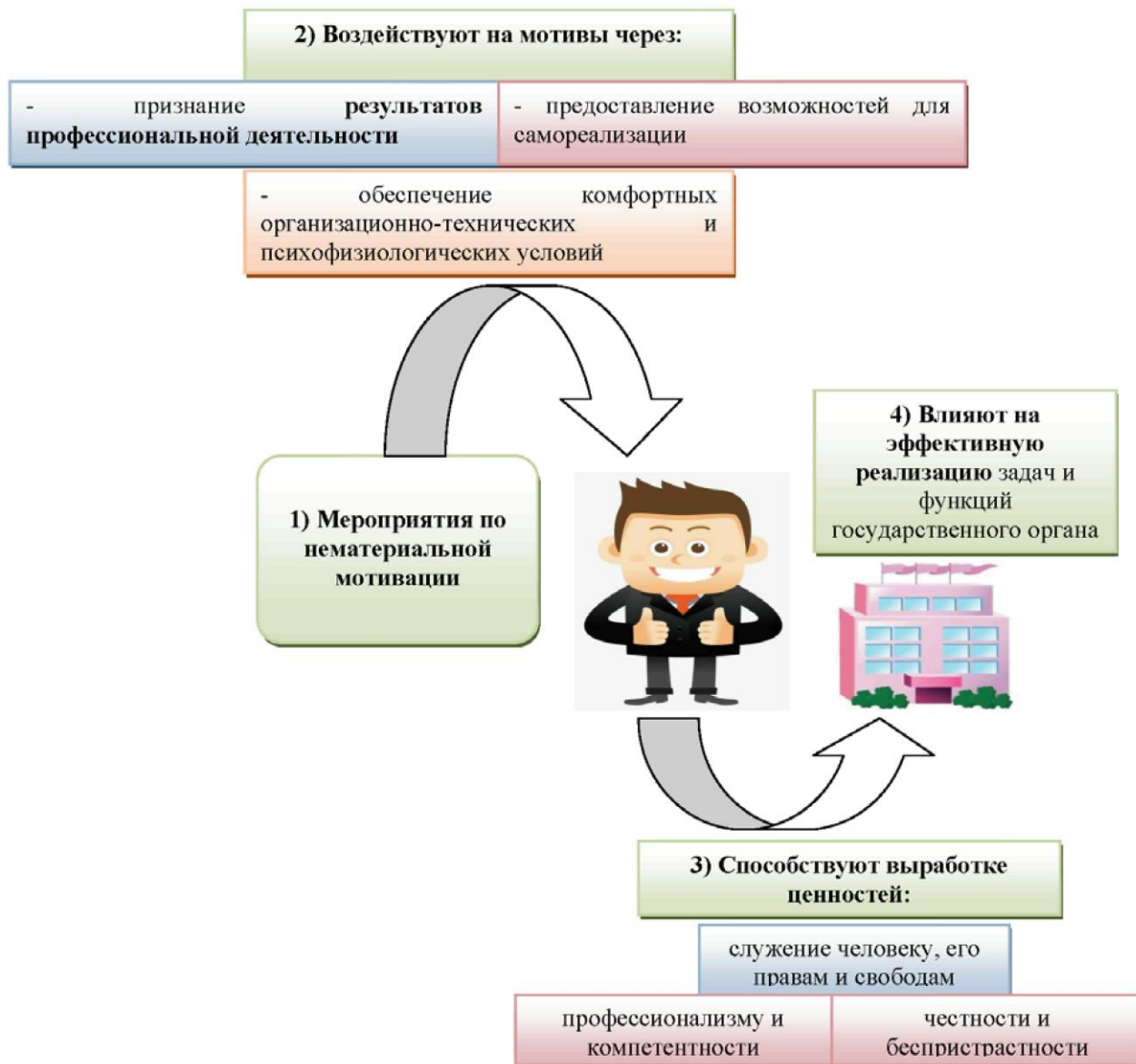


Рисунок 1 — Схема воздействия мероприятий по нематериальной мотивации на гражданских служащих

На основании этого можно сделать вывод, что в такой системе мотивации нет ничего особенного, она применима ко всем профессиям и специальностям. Поэтому чтобы действительно замотивировать гражданского служащего нужно дополнить данную методику поощрениями, которые будут касаться именно этой службы. В этом случае гражданский служащий

такую награду будет чувствовать себя особенным, отличным от других. Это повысит его самооценку, которая важна для успешной реализации профессиональной деятельности.

В статье 55 законодательного акта от 27 июля 2004 г. № 79–ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» содержатся награды и поощрения гражданским служащим за их деятельность [7]. Это благодарности, грамоты, премии, награды и поощрения со стороны Президента и Правительства [2]. Как мы видим - тут тоже ничего нового нет кроме поощрения со стороны Президента и Правительства. Все остальное также как и остальных работников различных специальностей (премии, грамоты и так далее). Соответственно нужно добавить этот список именно уникальными поощрениями, которые присущи только гражданским служащим.

**Выводы или заключение.** Таким образом, для гражданских служащих основным поощрением является общественное мнение. Это объясняется тем, что они трудятся во благо общества, освещая свою деятельность в средствах массовой информации. На второй план отходят такие поощрения как денежное стимулирование, карьерный рост, упрощение законодательства в этой сфере и так далее. Однако и о них не стоит забывать, поскольку наш мир материальный и за «спасибо» никто выполнять свои обязанности не будет. Поэтому следует разработать систему поощрений, которая будет сочетать оценку деятельности гражданских служащих со стороны населения и иные меры поощрения (награды, премии и прочее). Причем должна быть зависимость вспомогательных стимулов от общественного мнения, то есть если народ доволен деятельностью рассматриваемых нами работников, то такого сотрудника следует поощрить, поскольку удовлетворить потребности населения в нашем, меняющемся мире крайне сложно. А если характеристика гражданского служащего со стороны граждан низкая, то это мотивация такому работнику на выполнение своих обязанностей качественно, поскольку он знает какая награда его ждет. Еще одним существенным стимулятором может быть личный пример, то есть когда твой коллега получил поощрение и другой сотрудник воочию видит эмоции отличившегося сотрудника и награду. Зачастую менее отличившийся сотрудник говорит: «я тоже хочу такую же награду». Это прекрасная мотивация как для награжденного гражданского служащего к дальнейшей деятельности, так и для его коллег, которые не достигли еще установленной планки.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1 Астафьева А. С. Проблемы эффективности государственной гражданской службы России / А. С. Астафьева. - Текст : непосредственный // Молодой ученый. - 2018. — № 40 (226). - С. 29-31.

2 Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 30.12.2021) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_405595/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_405595/) (дата обращения: 15.03.2022).

3 Государственная и муниципальная служба : учебник для вузов / Е. В. Охотский [и др.] ; под общей редакцией Е. В. Охотского. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2021. - 409 с.

4 Емельянова О.Я., Шершень И.В., Кравец М.А. Диагностика ценностных ориентаций в контексте исследования профессиональной адаптации государственных гражданских служащих // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 12-3. – С. 523-529.

5 Гоман К. И. Проблемы мотивации государственной гражданской службы Российской Федерации и типология государственных служащих / К. И. Гоман // Промышленная политика: глобализация, инновации, устойчивость : сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции / Под. общ. ред. Н.М. Тюкавкина. – Самара : АНО «Издательство СНЦ», 2018.- С. 211-217.

6 Методика нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации. 16 апреля 2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72108066/#review> (дата обращения: 15.03.2022).

7 Султанова Е.В., Анкудинова А.М. Оценка эффективности проектной деятельности как инструмента развития лидерских качеств государственного служащего // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2019. Т. 8. № 1 (26). С. 67-70. DOI: 10.26140/anie-2019-0801-0012