УДК 323.37

Подосинников Евгений Юрьевич, кандидат политических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления ФГБОУ ВО «Курский государственный университет», руководитель Курского отделения Российского общества политологов

e-mail: podosinnikov_e_u@mail.ru

Обухов Александр Юрьевич, студент кафедры государственного и муниципального управления Института экономики и управления Курского государственного университета

e-mail: obuchovau@mail.ru

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕХАНИЗМОВ МОТИВАЦИИ СЛУЖАЩИХ В ОРГАНАХ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ

Аннотация: статья посвящена исследованию механизмов и закономерностей мотивации в системе управления служащими в органах публичной власти. Предметом исследования является система управления и мотивации государственных гражданских служащих Управления Федерального казначейства по Курской области. В статье представлены: особенности и факторы мотивации служащих в органах публичной власти, представлены результаты анализа кадровой работы и инструменты противодействия коррупции в Управлении; рассмотрена методология управления карьерой служащих; предложен проект «Количественное измерение мотивации служащих» и мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда служащих.

Ключевые слова: мотивация и стимулирование, публичная власть, система управления служащими в органах публичной власти, неэффективность управления кадровым потенциалом организации, количественное измерение

мотивации служащих, Портал госслужбы.

Podosinnikov Evgeny Yuryevich, Candidate of Political Sciences, Associate Professor of the Department of State and Municipal Management, Kursk State University, Head of the Kursk Branch of the Russian Society of Political Scientists

e-mail: podosinnikov_e_u@mail.ru

Obukhov Alexander Yuryevich, student of the Department of State and Municipal Administration of the Institute of Economics and Management of Kursk State University

e-mail: obuchovau@mail.ru

THEORETICAL FOUNDATIONS AND PRACTICAL ASPECTS OF EMPLOYEE MOTIVATION MECHANISMS IN PUBLIC AUTHORITIES

Abstract: The article is devoted to the study of mechanisms and patterns of motivation in the management system of employees in public authorities. The subject of the study is the management and motivation system of civil servants of the Office of the Federal Treasury in the Kursk region. The article presents: features and factors of motivation of employees in public authorities, presents the results of the analysis of personnel work and anti-corruption tools in the Department; the methodology of career management of employees was considered; proposed a project "Quantitative measurement of employee motivation" and measures to improve the system of motivation and stimulation of employee labor.

Key words: motivation and stimulation, public power, management system of employees in public authorities, inefficiency of management of personnel potential of the organization, quantitative measurement of employee motivation, Civil service portal.

Актуальность исследования определяется сложностью создания рациональной системы мотивации и стимулирования труда персонала на

практике, поскольку попытки практического применения классических теорий мотивации к реальным условиям деятельности государственных служащих во многом не систематизированы, что затрудняет использование технологий и методов мотивации. Трудность практической организации системы мотивации персонала также определяется слабой изученностью особенностей мотивационных аспектов служащих в органах публичной власти (далее – служащие).

Публичная власть – это способность общества к самоорганизации и самоуправлению через специальные институты (государственные органы, органы местного самоуправления), действующие от имени общества и в его интересах. Она реализуется на разных уровнях (федеральном, региональном, муниципальном) и является неотъемлемой частью политической системы, обеспечивая легальный порядок принятия решений и функционирования общества.

Особенностью управления служащими органов публичной власти в настоящее время является возрастающая роль личности работника. Соответственно меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации государственных и муниципальных служащих в настоящее время используют как финансовые, так и нематериальные методы вознаграждения. Между тем, определенной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы служащих и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает [1].

Управление персоналом в сфере публичной службы как вид деятельности сегодня обретает характер сложнейшего вида общественной практики, и ею необходимо овладеть и руководителям всех уровней управления, и специалистам. К большому сожалению, приходится констатировать, что нынешняя управленческая среда – подавляющее большинство руководителей и специалистов в системе публичного управления – не способна эффективно и п полной мере управлять кадровым потенциалом организации.

Неэффективность управления возникает из-за коррупции, конфликтов интересов, недостаточной оценки кадров и бюрократических проблем. Также сюда можно отнести отсутствие четких критериев оценки, политическое вмешательство и недостаточную мотивацию служащих.

Коррупция: проявляется в нарушении процедур для получения выгоды, использовании бюджетных средств в личных целях и других злоупотреблениях.

Конфликт интересов: возникает, когда личная заинтересованность служащего влияет на объективное и беспристрастное исполнение должностных обязанностей.

Бюрократия и неэффективное управление: чрезмерная бюрократизация, отсутствие четких и эффективных механизмов управления, а также сложности с оценкой эффективности деятельности служащих.

Неадекватная оценка кадров: использование устаревших или неэффективных методов оценки, таких как собеседования без должной подготовки, не позволяет выявить и мотивировать действительно компетентных сотрудников.

Отсутствие мотивации: недостаточная материальная и нематериальная мотивация, а также отсутствие четкой системы карьерного роста, приводят к снижению заинтересованности служащих в эффективной работе.

Политическое вмешательство: необоснованное вмешательство политических сил в кадровую политику может привести к назначению неквалифицированных специалистов.

Научная новизна работы заключается в количественном измерении величины мотивации служащих в органах публичной власти, на примере конкретного органа власти – УФК по Курской области.

Практическая значимость исследования заключается в том, что примененный в исследовании инструментарий может быть использован для количественного измерения величины мотивации других органов публичной власти, а его результаты могут быть использованы для выявления приоритетных мер по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда

служащих.

Штатная численность работников органов федерального казначейства Курской области по состоянию на 01.01.2025 года составила 390 человек (укомплектованность штата - 81%), штатная численность - 482. Удельный вес госслужащих имеющих высшее образование составляет 98,7 %. За 2025 год 85 госслужащим присвоены классные чины государственной гражданской службы РФ, в том числе 7 госслужащим – путем проведения квалификационного экзамена. В 2025 году проведены конкурсы на замещение 56-ти вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации, обучено 183 госслужащих Управления, награждены 111 сотрудников. Управление сотрудничает с пятью высшими учебными заведениями области и одним колледжем. Практику в текущем году прошли 54 студента учебных заведений. Управление карьерой служащих заключается в том, чтобы все ценное, чем обладает или может обладать человек в организации, а именно его способности к профессиональной деятельности, было эффективно использовано для достижения целей УФК по Курской области и удовлетворения интересов личности. При решении кадровых вопросов система управления карьерным процессом должна детерминировать действия руководителей в соответствии с принципами государственной службы, прежде всего, профессионализма и компетентности, равного доступа граждан к службе в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой. В процессе развития системы мотивации служащих УФК по Курской области необходимо учитывать привлекательность и конкурентоспособность государства как работодателя для квалифицированных работников [4].

Для устранения причин, лежащих в основе проблем мотивации госслужащих и их последствий, выделены следующие меры, предполагающие:

- создание единого федерального органа управления госслужбой;
- создание подразделение по инициативной работе с населением;
- усилить общественный контроль над госслужащими;
- необходимо ставить регионам и муниципалитетам предельно конкретные

задачи с понятными и легко оцениваемыми результатами;

- начать внедрять рейтинг оценки деятельности чиновников;

- повысить моральные и профессиональные качества высшего и среднего эшелона чиновников;

- повысить долю нематериальных способов мотивации госслужащих и существенность их влияния на них;

- разработать схему оценки результатов госслужащих с учетом их работы в условиях явного кризиса;

- создать схемы мотивации госслужащих с учетом их работы.

В результате внедрения предложенных мер эффективность работы госслужащих существенно повысится, что улучшит качество управления нашей макроэкономикой. Причем это улучшение существенно превысит сумму чистой прибыли от ВВП, поскольку остальные меры также дадут ощутимый экономический эффект. После нескольких лет реализации предложенных мер в стране повысится и доверие к государству, что еще сильнее активизирует развитие экономики. При этом реализация всех мер образует систему управления мотивацией госслужащих, которая создаст синергетический эффект, повышающий эффективность ее результатов.

Проект «Количественное измерение мотивации служащих» представляет собой автоматизацию процессов мотивации служащих, а также на основе использованной и опробованной во второй главе методики количественного измерения мотивации предложить проведение регулярных замеров.

Перевод мотивации в количественные показатели позволит более грамотно и обоснованно построить процесс обработки, обобщения и анализа информации, опираясь на объективные данные измерений. Именно измерения сделают процесс управления мотивацией более эффективным, напрямую скажется на росте эффективности процесса управления персоналом и повысит включенность и отдачу на рабочем месте. Проведение исследований мотивации и антимотивации во всех подведомственных учреждениях УФК по Курской области позволит оценить уровень удовлетворенности работников факторами

внутренней среды. Использование количественной информации о мотивации персонала даст управленческому звену дополнительный инструмент управления работниками.

В рамках проекта необходимо на Портале госслужбы в личном кабинете служащих добавить раздел «Мотивация», содержащий опросные методики, а также составной интегральный показатель рассчитывающий индивидуальный показатель мотивации на основе следующих индивидуальных характеристик:

- карьерный путь (информация о стаже, классном чине, назначении, прохождении аттестации),

- профессиональное развитие (получение высшего образования, курсов, ДПО и др.),

- награды и поощрения (информация личного дела о награждениях),

- участие в программах, конкурсах (Казначейская сова, Лучший по профессии, Лидеры России и др.),

- участие в программах наставничества, а также возможно включение других характеристик [2].

В результате возможно представить формулу мотивации тремя множителями следующим образом:

$$\sum_{\text{м}} = \frac{\text{Карьера+Развитие+Поощрение+Активность+..}n}{N}$$, где

N – количество показателей, n – следующий показатель в формуле

Раздел «Мотивация» может состоять из нескольких подразделов, например:

- ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ИНДЕКС МОТИВАЦИИ (простой составной показатель на основе индивидуальных характеристик),

- ОПРОСНЫЕ МЕТОДИКИ (набор тестов для индивидуального прохождения служащим),

- СОЦИОМЕТРИЯ (инструментарий для изучения конфликтности, сплоченности, разобщенности и т.д.),

- другие, возможно изменение и дополнение раздела под конкретные исследования.

Кроме того, перспективными показателями (характеристиками) для вычисления составного показателя мотивации являются:

- лояльность сотрудников,

- индекс вовлечённости/удовлетворённости по шкале Лайкерта (секции: признание, развитие, условия, руководитель),

- текучесть персонала (% увольнений за период),

- KPI/производительность (процент достижения целей),

- внутренняя мобильность (доля сотрудников, продвинувшихся внутри организации),

- часы обучения на сотрудника, число инициатив/предложений от сотрудников.

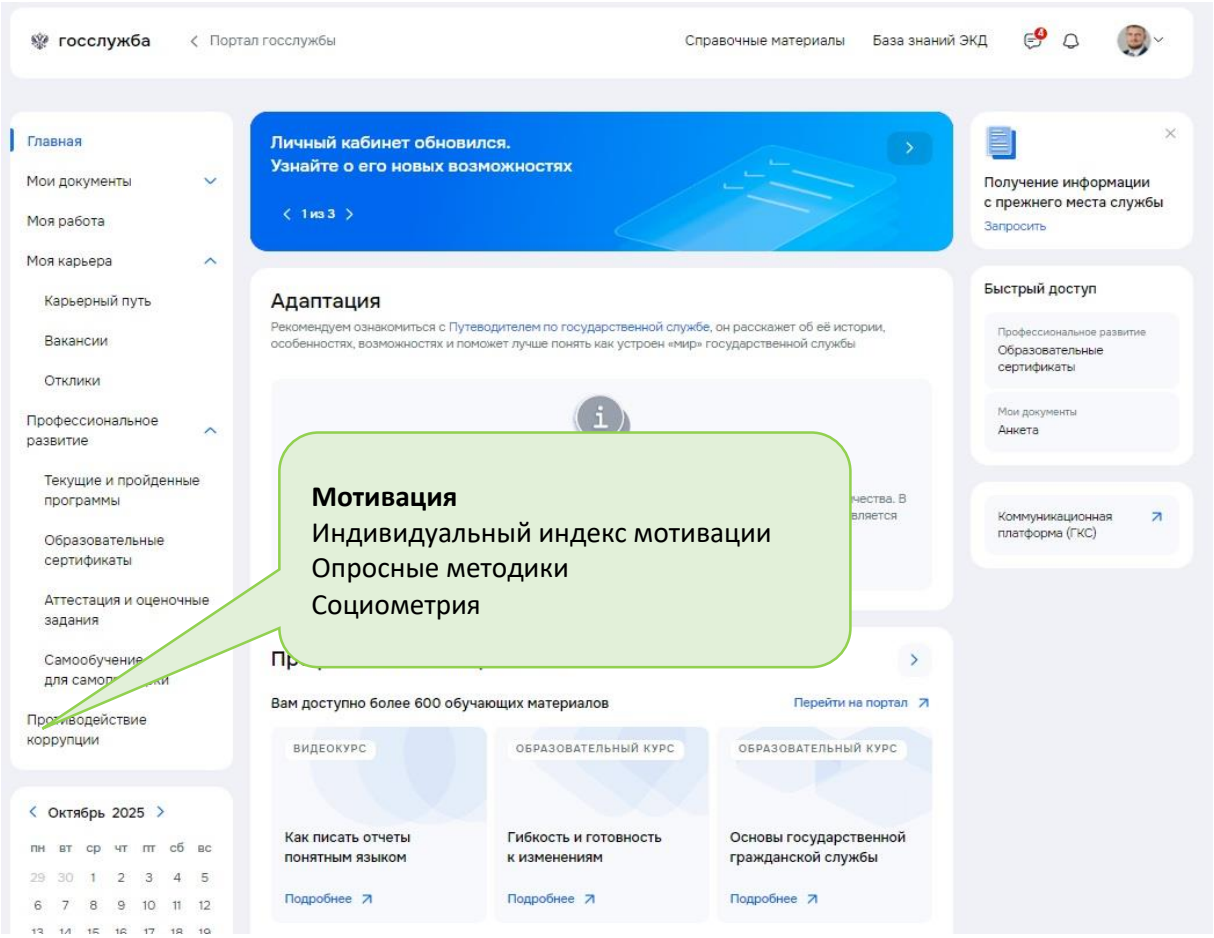

Рисунок 1 – Предлагаемый раздел «Мотивация» в ЛК служащего на Портале госслужбы, состоящий из трех подразделов

Работы по созданию раздела и наполнения возможно провести в рамках работы структурных подразделений Федерального казначейства:

Управления информационной инфраструктурой;

Управления развития информационных систем.

Кроме того, работы по созданию раздела возможно провести в рамках федерального конкурса Управлений, включив в обязательные задания конкурса «Лучший по профессии» между отделами территориальных Управлений (отдел информационных систем и отдел технологического обеспечения).

Федеральное казначейство России регулярно проводит ежегодный конкурс «Лучший по профессии» среди своих сотрудников, а также участвует во всероссийском конкурсе с аналогичным названием, организуемом Министерством труда и социальной защиты РФ [4].

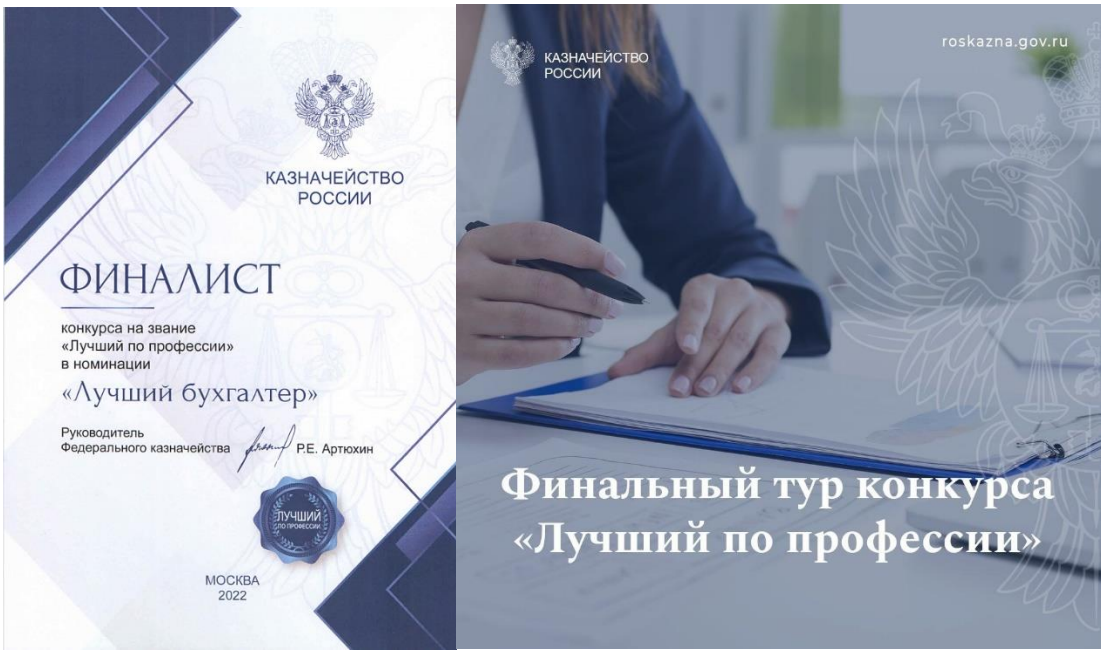

Рисунок 2 – конкурс «Лучший по профессии» Федерального казначейства

Цели конкурса «Лучший по профессии» Федерального казначейства (далее – конкурс): повышение престижа работы в органах Казначейства, выявление наиболее квалифицированных и профессиональных сотрудников, стимулирование их профессионального роста и совершенствование навыков (рис. 2).

Этапы: конкурс обычно состоит из отборочных (региональных, в

управлениях по субъектам РФ) и финального (федерального) этапов.

Номинации: предусмотрены различные номинации, охватывающие ключевые направления деятельности Казначейства. Традиционно названия соответствуют направлениям функционирования Казначейства и терорганов:

- «Лучший специалист по казначейскому сопровождению»,
- «Лучший внутренний аудитор»,
- «Лучший бухгалтер»,
- «Лучший специалист по вопросам государственной службы и кадров» и другие (в УФК по Курской области в 2025 году было 12 номинаций).

Рисунок 3 – Отборочный тур конкурса «Лучший по профессии» в Управлении Федерального казначейства по Курской области [4]

Проведение: финальные этапы часто проводятся под председательством руководителей соответствующих управлений или заместителей руководителя Федерального казначейства.

30 и 31 сентября в УФК по Курской области прошел первый отборочный этап конкурса «Лучший по профессии» (рис. 3).

Конкурс профессионального мастерства среди работников Казначейства

России проводится с целью выявления профессиональных и наиболее перспективных сотрудников. В номинациях с помощью индивидуального собеседования и решения ситуативной задачи комиссия выявляет самых достойных. В УФК по Курской области претенденты уже определены. Данные победителей первого тура направлены для последующего участия в отборочном туре в ЦФО.

В 2024 году по итогам конкурса «Лучший по профессии» в четырех номинациях сотрудники УФК по Курской области заняли первые места в ЦФО, а в двух – второе и третье место по России (т.е. 6 сотрудников стали финалистами).

Разработка раздела «Мотивация» в ЛК служащего на Портале госслужбы может стать заданием в конкурсе «Лучший по профессии» Федерального казначейства среди сотрудников отдела информационных систем и отдела технологического обеспечения, а внедрение одним из мероприятий в Карте реализации стратегических проектов Казначейства на 2026 и 2027 гг., таким образом дополнительного финансирования не потребуется.

Перевод мотивации в количественные показатели позволит обоснованно организовать сбор, обработку и анализ информации на основе объективных измерений. Количественные данные повысят эффективность управления мотивацией, улучшат результаты HR-управления и увеличат вовлечённость и производительность сотрудников. Массовые исследования мотивации и антимотивации в подведомственных учреждениях дадут оценку удовлетворённости факторов внутренней среды. Количественная информация о мотивации станет дополнительным инструментом управленческих решений.

Методология сбора информации состоит из:

- анонимные опросы 1–2 раза в год + краткие pulse-опросы ежеквартально,

- единая анкета с индексами и демографией для сегментации по учреждению/отделу,

- сопоставление опросов с объективными HR-метриками (текучесть, производительность, абсентеизм),

- внедрение дашборда руководителя Управления для мониторинга динамики и пороговых значений.

Внедрение механизма количественного измерения мотивации даёт управлению объективные данные для принятия решений — это повышает точность вмешательств, сокращает потери на текучесть и неэффективность, улучшает вовлеченность и производительность сотрудников и даёт возможность оценивать эффект HR-инициатив по цифрам.

Основные эффекты и что по ним можно измерять:

- повышение вовлеченности и удовлетворённости,

- показатели: eNPS, индекс вовлеченности/удовлетворённости (средний балл по шкале Лайкерта),

- снижение текучести кадров,

- показатели: коэффициент текучести (%) = (число увольнений за период / среднесписочная численность) ×100,

- снижение абсентеизма и улучшение присутствия,

- показатели: дни отсутствия на 100 сотрудников / среднее число больничных в месяце,

- рост производительности и выполнения KPI,

- показатели: % достижения целей/показателей по отделам,

- более точное целеполагание и экономия HR-ресурсов,

- показатели: стоимость найма/удержания, ROI HR-программ,

- быстрая диагностика проблем и приоритетизация мер,

- показатели: динамика индексов по отделам, среднее время реакции на негативные тренды,

- улучшение климата и имиджа работодателя,

- показатели: внешние отзывы, снижение времени закрытия вакансий.

Таким образом, полученный эффект позволит мобилизовать и оптимизировать количество сотрудников. В результате внедрения предложенных мер эффективность работы госслужащих существенно повысится, что улучшит качество управления нашей макроэкономикой. Причем

это улучшение существенно превысит сумму чистой прибыли от ВВП, поскольку остальные меры также дадут ощутимый экономический эффект. После нескольких лет реализации предложенных мер в стране повысится и доверие к государству, что еще сильнее активизирует развитие экономики. При этом реализация всех мер образует систему управления мотивацией госслужащих, которая создаст синергетический эффект, повышающий эффективность ее результатов.

Список использованных источников:

1. Подосинников, Е.Ю. Мотивация трудовой деятельности инженерно-технического персонала предприятия: измерение и анализ [Текст] / Е.Ю. Подосинников, С.С. Железняков, А.С. Кулешов // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. – Курск: Изд-во КГУ, 2015. – №3 (35). – 7 с.

2. Официальный сайт Единой информационной системы управления кадровым составом на государственной гражданской службе [Электронный ресурс] режим доступа https://gossluzhba.gov.ru (дата обращения 05.09.2025).

3. Официальный интернет-портал правовой информации – [Электронный ресурс]. – URL: http://pravo.gov.ru (Дата обращения: 12.09.2025)

4. Официальный сайт Управления Федерального казначейства по Курской области – http://kursk.roskazna.ru (дата обращения 05.09.2025).

5. Официальный сайт Единой информационной системы управления кадровым составом на государственной гражданской службе [Электронный ресурс] режим доступа https://gossluzhba.gov.ru (дата обращения 05.09.2025).

6. Комментарий к Федеральному закону от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [Электронный ресурс] / А.Б. Бельянская [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2025. — 409 с. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/73974.html. — ЭБС «IPRbooks». (дата обращения 05.09.2025).