

Е.А. АНТОНОВСКАЯ, С.В. ЛАВРЕНТЬЕВА

### ПРОБЛЕМА МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Ключевые слова:** мотивация, мотивация трудовой деятельности государственных служащих, государственный служащий, государственная служба, оплата труда.

На сегодняшний день государственная служба теряет интерес в глазах перспективных квалифицированных кадров ввиду большого количества ограничений и низкой оплаты труда, в связи с этим наблюдается отток сотрудников с госслужбы в коммерческий сектор, где оплата труда гораздо выше. Данная проблема требует большого внимания, так как именно от профессионализма сотрудников госаппарата будет зависеть эффективность осуществляемой ими деятельности, что непосредственно отразится на социально-экономическом развитии государства.

**Целью исследования** является разработка рекомендаций по усовершенствованию способов мотивации государственных гражданских служащих в России на основе анализа российской системы мотивации и зарубежного опыта стимулирования госслужащих.

**Материалы и методы.** В работе использовались аналитический и экспертный методы, сравнительно-правовой анализ, обобщение российского и зарубежного опыта стимулирования труда государственных служащих. При изучении системы стимулирования использовались материалы законодательных актов, научной литературы, экспертных публикаций.

**Результаты исследования.** В статье проанализированы материальные и нематериальные методы мотивации госслужащих, рассмотрена проводимая в Российской Федерации реформа в сфере денежного содержания государственных гражданских служащих. Проанализированы структура заработной платы государственных служащих в зарубежных странах и в Российской Федерации, рассмотрена возможность внедрения схожей зарубежной системы в российскую систему оплаты труда в государственном секторе. Реформирование системы оплаты труда имеет важное значение в мотивации госслужащих, поэтому на государственном уровне ведется работа по усовершенствованию денежного содержания госслужащих. На сегодняшний день в основу реформы денежного содержания государственных служащих заложено увеличение фиксированной части в структуре заработной платы, при этом финансирование увеличения фиксированной части будет осуществляться за счет бюджетных средств. В целом по оценкам специалистов, это должно оживить кадровый состав на государственной службе РФ, что повысит эффективность государственного управления и простимулирует кадровый потенциал в органах государственной власти. Выявлены также проблемы в системе мотивации труда государственных служащих Российской Федерации и разработаны механизмы, способствующие их решению.

**Выводы.** Предложены меры по усовершенствованию используемых в России методов мотивации государственных служащих, которые могут влиять на качество и эффективность труда, а анализ взаимовлияния предложенных методов стимулирования позволит сделать управленческий процесс в государственном органе более эффективным, это должно привести к повышению мотивации и вовлеченности госслужащих с целью удержания их на государственной службе.

**Введение.** Совокупная численность лиц, замещавших должности государственной гражданской службы в государственных органах Российской Федерации (федеральных и субъектов Российской Федерации), на конец 2021 г. составила 632,1 тыс. человек, что на 4,3% меньше, чем в 2020 г. [7]. Следует отметить, что укомплектованность составила 93,8%, но при предельной численности государственных служащих наблюдается проблема дефицита высококвалифицированных сотрудников, следовательно, налицо необходимость сокращения количества госслужащих, но с сохранением привлекательности госслужбы для профессиональных, активных, квалифицированных специалистов, способных обеспечить эффективное государственное управление. В связи с этой проблемой становится актуальным вопрос о мотивировании госслужащих с целью привлечения талантливых кадров и удержания высокопрофессиональных специалистов.

Во всей структуре должностей в органах государственной власти особое место занимают государственные служащие. Эффективность работы государственного аппарата напрямую влияет на качество исполнения возложенных на них задач и функций государственного управления, что, в свою очередь, отражается на социально-экономическом развитии государства. Достижения в деятельности государственных органов – это результаты интеллектуального труда государственных гражданских служащих, в связи с чем формирование профессионального кадрового состава входит в число первоочередных задач совершенствования государственного управления, а мотивация гражданских служащих является элементом системы управления кадрами государственного органа.

Деятельность госслужащих в РФ имеет специфический характер, и оплата труда также отличается от оплаты труда сотрудников коммерческого сектора, поэтому вся система мотивации строится именно под нормативно закреплённые установки в сфере госслужбы. Относительно деятельности госслужащих можно выделить следующие особенности:

- деятельность госслужащего направлена на осуществление общегосударственных интересов;
- деятельность связана с большим количеством ограничений и запретов, которые не позволяют получать дополнительные денежные средства за счёт иной деятельности, приносящей доход, т.е. денежное содержание госслужащего – его единственный источник дохода;
- все элементы заработной платы госслужащих в РФ жестко нормированы, так как размеры выплат и доплат определены законодательно.

В российской практике используются материальные и нематериальные методы мотивирования труда госслужащих: материальные методы включают в себя заработную плату, льготы и социальный пакет, а нематериальные – ротацию, карьерный рост, возможность обучения, дополнительный отпуск.

Сегодня продолжается реформирование системы денежного содержания госслужащих. Для того чтобы привлекать на госслужбу молодые кадры и в целом поддерживать привлекательность нахождения на государственной должности, заработная плата госслужащего должна соответствовать заработной

плате работника соответствующей специальности и квалификации негосударственного (коммерческого) сектора экономики.

**Цель исследования** состоит в том, чтобы на основе анализа действующей системы мотивации государственных служащих в России и способов мотивирования госслужащих в зарубежных странах внести рекомендации по улучшению стимулирования труда на государственной гражданской службе в Российской Федерации.

**Материалы и методы исследования.** При изучении системы мотивации государственных служащих в Российской Федерации и зарубежных странах применялись аналитический и экспертный методы, сравнительно-правовой анализ и обобщение отечественных и зарубежных исследований по вопросу стимулирования госслужащих. В работе использовались материалы нормативно-правовых актов, научной литературы, аналитических публикаций.

**Результаты исследования.** На данный момент в коммерческом секторе повсеместное распространение получила система гибкой оплаты труда, при которой основанием для выплаты высокой заработной платы является достижение установленной системы показателей, благодаря ей оцениваются результативность и эффективность труда. Анализ систем денежного содержания федеральных гражданских служащих США и ФРГ показывает, что они создавались с целью обеспечения конкурентной по сравнению с коммерческим сектором оплаты труда [4. С. 16]. Причем указанные системы не просто “подтягивают” уровень денежного содержания гражданских служащих до среднего по стране за счет регулярной (по сути ежегодной) индексации, а учитывают различия в стоимости жизни в регионах федерации и в отдельных территориях [4. С. 16]. В государственную службу зарубежных стран была внедрена гибкая система оплаты, в связи с чем размер денежного содержания госслужащего связан с достигнутыми показателями, поэтому целесообразно изучить опыт стран, которым удалось создать гибкую систему оплаты труда на госслужбе. Оплата труда работников государственного сектора в странах ОЭСР состоит из двух частей: базовой (постоянной) и переменной [1. С. 55]. Рассмотрим структуру денежного содержания госслужащих в зарубежных странах (рис. 1).

Анализируя структуру заработной платы государственных служащих в зарубежных странах, видим, что в состав заработной платы входят гарантированные и негарантированные выплаты из фиксированной и переменной частей. Отметим, что в структуре зарубежной системы оплаты труда наибольшую долю занимают выплаты из переменной части, которые зависят от оценки результативности их труда, при этом их выплата не гарантирована, а размер таких выплат зависит от показателей работы: оценки компетенций и оценки результативности [15. С. 69]. Таким образом, очевидно, что государственный служащий, имея в структуре заработной платы наибольшую долю переменных выплат, напрямую зависящих от эффективности и результативности его работы, будет в большей мере заинтересован в результатах своей деятельности в государственном органе, так как именно показатели успешного выполнения установленных планов и отразятся на размере его заработной платы. Подобное

установление размера заработной платы с привязкой к эффективности, на наш взгляд, более справедливо, так как не допускается равная оплата труда за проделанную работу. Стоит выделить основные цели внедрения системы оценки эффективности в государственном секторе, а именно: стимулирование эффективности и качества работы органов, их подразделений и служащих; анализ функций служащих согласно общественным потребностям; повышение прозрачности деятельности государственных органов [3. С. 13].

	Фиксированная часть	Переменная часть	
Гарантированные выплаты	1. Оклад в соответствии с занимаемой должностью	1. Оклад в соответствии с квалификацией и нахождением в определенной группе 2. Вознаграждения 3. Неконсолидированные премии	Оценка компетенций
Негарантированные выплаты	1. Надбавки 2. Повышающие процентные ставки к уровню оплаты труда 3. Консолидированные базовые вознаграждения	1. Повышающие выплаты 2. Премии 3. Бонусы 4. Дополнительные поощрительные выплаты по результатам 5. Плата за риск	Оценка результативности

Рис. 1. Структура заработной платы госслужащих в зарубежных странах [11. С. 162]

Далее рассмотрим структуру заработной платы государственного служащего в Российской Федерации, данные представлены на рис. 2.

	Фиксированная часть	Переменная часть	
Гарантированные выплаты	1. Должностной оклад 2. Оклад за классный чин 3. Надбавка за выслугу лет 4. Надбавка за работу со сведениями, составляющими гостайну 5. Ежемесячное денежное поощрение 6. Выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска	1. Надбавка за особые условия гражданской службы	Оценка компетенций
Негарантированные выплаты	1. Материальная помощь	1. Премия за выполнение особо важных и сложных заданий	Оценка результативности

Рис. 2. Структура заработной платы госслужащих в РФ [11. С. 165]

Анализируя рис. 2, отметим, что наибольшую часть в структуре заработной платы госслужащих РФ занимают фиксированные выплаты, а выплаты из переменной части включают по одной гарантированной и негарантированной выплате. Отсюда сделаем вывод, что госслужащие слабо ориентированы на результативность своей деятельности, так как их зарплата не увязана с показателями эффективности их деятельности, сам размер денежного содержания госслужащего зависит от должности, квалификации, стажа и выслуги лет. Интересен при этом факт, что с точки зрения высоких уровней оплаты гражданских служащих в Российской Федерации выгоднее всего работать в министерствах и в сфере финансовой, налоговой и таможенной деятельности [12. С. 183].

В ряде зарубежных стран размер выплат, получаемых госслужащими, напрямую зависит от социально-экономического развития страны, т.е. результаты производительности труда госслужащего находят отражение в достижении показателей развития государства. Целесообразно при этом разработать и внедрить прогрессивную шкалу премирования российских госслужащих «по результатам». С помощью такой шкалы должны решаться две важные задачи: во-первых, обеспечение «заинтересованности» госслужащих в результатах деятельности, выражающееся в социально-экономическом развитии регионов страны, во-вторых, в эффективном расходовании ограниченных бюджетных средств на выплату им заработной платы [2. С. 178]. Следует при премировании служащих учитывать количество больничных и их отсутствие [6. С. 159].

В России сегодня преобладает карьерная системы оплаты труда государственных гражданских служащих, которая характеризуется субъективностью при определении уровня оплаты труда, строгой фиксированностью тарифной сетки, ограничением предельных значений суммы оклада, строгой регламентацией [8. С. 146]. В России наблюдается также проблема отсутствия критериев оценивания работы госслужащих, а равное установление размера заработной платы без привязки к эффективности порождает несправедливость, так как допускается одинаковая оплата труда за проделанную неравную работу.

На сегодняшний день согласно Указу Президента РФ № 749 от 31 декабря 2021 г.<sup>1</sup>, в котором установлен метод расчета фонда оплаты труда государственных служащих России, активно ведется реформирование системы денежного поощрения госслужащих в РФ. Изменения затрагивают соотношение фиксированной части и стимулирующих выплат, т.е. премий: если с 2006 г. в структуре заработной платы фиксированная часть (оклад) составляла 40%, а премия – 60%, то уже с началом реформы процентное соотношение станет соответственно 70% к 30%. Помимо этого, согласно законопроекту, постоянная часть зарплаты (оклад) подлежит увеличению в зависимости от должности и классного чина, а также планируется рост надбавок.

<sup>1</sup> О совершенствовании оплаты труда федеральных государственных гражданских служащих: Указ Президента РФ от 31.12.2021 г. №749 [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: сайт. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_405714/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_405714/).

При этом встает вопрос о финансировании повышения денежного содержания госслужащих, ведь, как известно, заработная плата госслужащих выплачивается из соответствующего бюджета: федерального или регионального. Отметим, что 1 января 2023 г. МРОТ в РФ увеличен на 6,3%, были проиндексированы оклады госслужащих (5,5% к окладу), при этом реформирование госслужбы РФ идет также по направлению сокращения численности федеральных гражданских служащих, а высвободившиеся денежные средства будут направлены на финансирование премий госслужащим.

Уже с 2022 г. федеральные гражданские служащие получают заработную плату, рассчитанную по новому правилу, а государственные гражданские служащие субъектов РФ получают исчисленную по новому методу заработную плату с 1 января 2023 г., при этом нельзя утверждать, что сумма значительно увеличилась, хотя методика начисления заработной платы наиболее прозрачна.

Проанализируем, как изменилась доля должностных окладов федеральных государственных гражданских служащих Аппарата Совета Федерации Федерального Собрания РФ (таблица).

**Размер должностных окладов федеральных государственных гражданских служащих Аппарата Совета Федерации РФ**

Должности государственной гражданской службы	До реформы			После реформы		
	оклад, руб.	поощрение, окладов	итого, руб.	оклад, руб.	поощрение, окладов	итого, руб.
Специалист 1-го разряда	2200	2,5	7700	12 405	0,9	23 569,5
Старший специалист 1-го разряда	2600	2,5	9100	14 658	0,9	27 850,2
Советник	3600	2,5	12600	23 397	1	43 397

Примечание. Таблица составлена авторами на основе данных, представленных в Указе Президента РФ от 25.07.2006 г. № 763 (ред. от 20.07.2023) «О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих».

Из таблицы видны изменения в размере оклада госслужащих: оклад увеличился в 5-6 раз, а размер поощрения при этом уменьшился. К этим суммам дополнительно прибавляются доплаты за чин, выслугу, за особые условия службы, премии. В итоге перераспределения размера фиксированной части в структуре денежного содержания госслужащих оклад составят 70%, при этом на остальные выплаты придется 30%. Надо отметить, что при таком положении может возникнуть ситуация, при которой госслужащий мало заинтересован в результатах работы, он не будет вовлечен в процесс деятельности и слабо мотивирован.

В связи с тем, что оплата труда госслужащих ниже по сравнению с коммерческим сектором и при этом еще и строго устанавливается законодательством, целесообразно развивать также и нематериальные стимулы для мотивирования госслужащих, так как на сегодняшний день этой группе мотивов слабо уделяется внимание, хотя в законодательстве прописан перечень возможных для использования методов стимулирования. Для наиболее эффективного применения системы нематериального стимулирования с целью увеличения производительности труда необходимо придерживаться некоторых рекомендаций:

способы нематериального стимулирования должны быть ощутимыми, показатели способов нематериального стимулирования при этом должны быть достижимыми для сотрудников, а оценка деятельности сотрудников должна быть объективной [5. С. 58].

Необходимо активно использовать возможность профессионального и карьерного роста госслужащего, благодаря чему появится возможность продвигаться по карьерной лестнице, поднимаясь к более высокой группе должностей и, соответственно, получать за это большую оплату. Особенность планирования и контроля деловой карьеры заключается в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать его планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение по системе должностей или рабочих мест [10. С. 42]. Также стоит отметить, что необходима модернизация существующих кадровых служб, посредством внедрения в структуру современных технологий кадровой работы для успешного повышения эффективности гражданской службы и лучшей результативности в сфере профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих Российской Федерации [9. С. 340].

При этом выделим трудности, которые притупляют использование нематериальных методов мотивации. На сегодняшний день реализовать мотив карьерного роста весьма затруднительно, так как на гражданской службе, в отличие от военной, отсутствует механизм карьерного роста [14. С. 4]. Следует отметить, что продолжительность нахождения в занимаемой должности на госслужбе ограничена ввиду того, что карьера имеет предельный уровень, выше которого уже не забраться, т.е. данный мотив будет актуален для госслужащих, которые начинают деятельность с начальной ступени по группам и категориям должностей до достижения, например, должности руководителя подразделения, временной промежуток до занятия предельно возможной должности составляет около 10 лет, после чего карьера уже не играет существенной роли в мотивировании труда госслужащего. Согласно проводимым исследованиям, до 50 лет для госслужащего первостепенную роль в стимулировании к труду играют такие мотивы, как стабильность, карьера, социальные гарантии, интересная работа с возможностью служить обществу; затем мотивировать сотрудников на госслужбе нужно уже другими факторами: получение пенсии за выслугу лет, стабильность положения, участие в управлении, направленным в большей степени на удержание достигнутых рубежей [13. С. 54]. Также отметим, что движение по классным чинам определено Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ<sup>1</sup> «О государственной гражданской службе Российской Федерации» – срок службы не менее 1-2 лет, чин присваивается по результатам квалификационного экзамена, при этом срок пребывания в классном чине законодательно не определен, чины внутри группы должностей практически не присваиваются, карьерный рост по горизонтали реально отсутствует.

<sup>1</sup> О государственной гражданской службе Российской Федерации: Фед. закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: сайт. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/).

А если рассматривать зарубежный опыт, то, например, в США должности государственных служащих разделены на 15 рангов по 10 ступеней в каждом [14. С. 5]. В США переход на следующую ступень происходит автоматически, а для занятия другой должности необходимо прийти квалификационный экзамен, после успешной его сдачи госслужащий получает новый ранг. Использование многоуровневой системы карьерного роста показывает, что госслужащий не засиживается в одной должности на определенной ступени (в то время как в России госслужащий может проработать в одной должности вплоть до пенсии), а постоянно находится в процессе продвижения как по горизонтали, так и по вертикали. В данном случае карьерный и профессиональный рост можно рассматривать как реальный стимул для мотивирования госслужащих.

Предлагается в РФ также сделать возможным повышение классного чина по группам должностей на основе успешной сдачи квалификационного экзамена и закрепить сроки нахождения в классном чине на уровне законодательства (установить срок нахождения в классном чине 2 года). При этом можно также увеличить количество классных чинов внутри группы должностей (сейчас установлено 3 классных чина, а следует создать в пределах 7 классных чинов), это сделает возможным использовать горизонтальный карьерный рост как фактор мотивации, так как будет увеличиваться заработная плата.

В ст. 55 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ установлены способы морального (нематериального) стимулирования труда госслужащих, среди которых выделяют: почетные грамоты, звания, знаки отличия, государственные награды РФ. При этом эти способы стимулирования используются редко, из-за чего нам видится это большим упущением, ведь, используя весь набор наград (государственных, ведомственных и других), можно создать систему стимулирования госслужащих. Предлагается вводить способ выдачи наград в зависимости от выслуги лет: за 15, 25 лет нахождения на госслужбе (при отсутствии взысканий).

**Выводы.** На основе проведенного анализа выделим взаимоувязанный комплекс мер, который позволит повысить трудовую мотивацию государственных служащих:

- производить ежегодную индексацию заработной платы госслужащих;
- внедрить внутренние «ключевые показатели эффективности» для мотивирования госслужащих достигать установленные показатели, которые стоят перед органом власти;
- пересмотреть количество классных чинов (увеличить до 7), это позволит осуществлять более длительный карьерный рост как по вертикали, так и по горизонтали и продлевать карьеру госслужащего вплоть до 15–20 лет нахождения на службе;
- сформировать систему наград восходящего порядка, к которым будут представляться госслужащие за выслугу лет автоматически.

#### Литература

1. Богачева О.В., Смородинов О.В. Системы оплаты труда в госсекторе стран ОЭСР // Мировая экономика и международные отношения. 2020. Т. 64, № 12. С. 54–62. DOI: 10.20542/0131-2227-2020-64-12-54-62.

2. Новая (смешанная) система оплаты труда российских госслужащих «по результатам» / Р.С. Гринберг, Р.Р. Ахунов, А.И. Володин и др. // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2018. № 6. С. 163–183. DOI: 10.15838/esc.2018.6.60.10.
3. Гусаров А.С., Знаменский Д.Ю. Оценка эффективности государственных гражданских служащих Российской Федерации (теоретико-методологические основы) // Вестник университета. 2020. № 2. С. 12–18. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-2-12-18.
4. Занко Т.А. Подходы к денежному содержанию федеральных государственных гражданских служащих: опыт США и ФРГ // Вопросы экономики и права. 2017. № 111. С. 12–18.
5. Иванова Е.Ю., Колесниченко Е.А. Анализ и направления совершенствования системы стимулирования труда на государственной гражданской службе // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2021. Т. 9, № 2(53). С. 49–61. DOI: 10.34220/2308-8877-2021-9-2-49-61.
6. Игнатьева О.Н., Гилязетдинов А.М. Способы повышения профессиональной эффективности государственных служащих // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. № 11-4(74). С. 158–160. DOI: 10.24412/2500-1000-2022-11-4-158-160.
7. Информация о кадрах государственной гражданской и муниципальной службы в 2021 году [Электронный ресурс] // Росстат: сайт. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11191> (дата обращения: 12.01.2023).
8. Масалова Ю.А., Калина А.И. Оплата труда государственных гражданских служащих и ее связь с оценкой эффективности служебной деятельности: российский и зарубежный опыт // Актуальные вопросы современной экономики. 2021. № 10. С. 138–149.
9. Мельникова А.А. Направления совершенствования профессионального развития и оценки деятельности госслужащих [Электронный ресурс] // Молодой ученый. 2022. № 3(398). С. 340–342. URL: <https://moluch.ru/archive/398/88145/> (дата обращения: 11.01.2023).
10. Сабетова Т.В. Развитие системы стимулирования труда государственных служащих // Финансовый вестник. 2020. № 3(50). С. 37–43.
11. Тищенко Е.Н. Состав и соотношение стимулирующих элементов оплаты труда государственных служащих в Российской Федерации и зарубежных странах // Вопросы государственного и муниципального управления. 2021. № 4. С. 160–168.
12. Шаймарданова Е.А. Ключевые факторы оплаты гражданских служащих в России и Великобритании // Вестник Московского университета. Сер. 6. Экономика. 2022. № 6. С. 159–189.
13. Шарин В.И., Моисеева М.В. Влияние возраста государственных гражданских служащих на мотивацию к труду // e-FORUM. 2020. № 1(10). С. 49–57.
14. Шарин В.И. Система мотивации профессиональной деятельности государственных гражданских служащих Российской Федерации [Электронный ресурс] // Human progress. 2017. № 4. URL: [http://progress-human.com/images/2017/tom3\\_4/Sharin.pdf](http://progress-human.com/images/2017/tom3_4/Sharin.pdf) (дата обращения: 15.01.2023).
15. Performance-related pay policies for government employees: main trends in OECD member countries. OECD, 2005, may 20. Available at: [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/performance-related-pay-policies-for-government-employees\\_9789264007550-en#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/performance-related-pay-policies-for-government-employees_9789264007550-en#page1).

---

**АНТОНОВСКАЯ ЕЛЕНА АНАТОЛЬЕВНА** – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления и региональной экономики, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (buanova-e@bk.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7092-8427>).

**ЛАВРЕНТЬЕВА СВЕТЛАНА ВЛАДИСЛАВОВНА** – студентка III курса экономического факультета, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (ssvetlana04@mail.ru).

---

Elena A. ANTONOVSKAYA, Svetlana V. LAVRENTIEVA

**THE PROBLEM OF MOTIVATION  
IN CIVIL SERVANTS IN THE RUSSIAN FEDERATION**

**Key words:** motivation, motivation of work activities of civil servants, civil servant, civil service, remuneration.

Currently, the civil service is receding into the background in the opinion of promising qualified personnel due to a large number of restrictions and low wages, in this regard, there is an outflow of employees from the civil service to the commercial sector, where wages are much higher. This problem requires a lot of attention, since it is the professionalism of the state apparatus staff that will determine the effectiveness of their activities, which will directly affect the socio-economic development of the state.

**The purpose of the study** is to develop recommendations to improve the ways of motivating civil servants in Russia based on the analysis of the Russian motivation system and foreign experience in stimulating civil servants.

**Materials and methods.** The work used analytical and expert methods, comparative legal analysis, generalization of Russian and foreign experience in stimulating the work of civil servants. Materials of legislative acts, scientific literature, and expert publications were used in the study of the incentive system.

**Study results.** The article analyzes material and non-material methods of motivating civil servants, it examines the reform carried out in the Russian Federation in the field of monetary maintenance of civil servants. The salary structure of civil servants in foreign countries and in the Russian Federation is analyzed, the possibility of introducing a similar foreign system into the Russian public sector wage system is considered. Reforming the remuneration system is important in motivating civil servants; therefore, at the state level the work is underway to improve the salaries of civil servants. To date, the basis for reforming the monetary maintenance of civil servants is made by an increase in the fixed part in their salary structure, while financing the increase in the fixed part will be carried out at the expense of budgetary funds. In general, according to experts, this should revitalize the personnel in the civil service of the Russian Federation, which will increase the efficiency of public administration and stimulate the human resources potential in public authorities. Problems in the system of motivation of civil servants of the Russian Federation were also identified and mechanisms were developed to help solve them.

**Conclusions.** The article proposes measures to improve the methods of motivating civil servants used in Russia, which can affect the quality and efficiency of their work, and the analysis of mutual influence of the proposed incentive methods will make the management process in a public authority more effective, this should lead to increased motivation and involvement of civil servants in order to retain them in public service.

## References

1. Bogacheva O.V., Smorodinov O.V. *Sistemy oplaty truda v gossektore stran OESR* [Pay systems in public sector of oecd countries]. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya*, 2020, vol. 64, no. 12, pp. 54–62. DOI: 10.20542/0131-2227-2020-64-12-54-62.
2. Grinberg R.S., Akhunov R.R., Volodin A.I. et al. *Novaya (smeshannaya) sistema oplaty truda rossiiskikh gossluzhashchikh «po rezul'ta-tam»* [Performance-based pay – a new (mixed) payment scheme for Russian civil servants]. *Ekonomicheskie i sotsial'nye pere-meny: fakty, tendentsii, prognoz*, 2018, no. 6. pp. 163–183. DOI: 10.15838/esc.2018.6.60.10.
3. Gusarov A.S., Znamenskii D.Yu. *Otsenka effektivnosti gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh Rossiiskoi Federatsii (teoretiko-metodologicheskie osnovy)* [Assessment of the effectiveness of public civil servants of the russian federation (theoretical and methodological foundations)]. *Vestnik universiteta*, 2020, no. 2. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-2-12-18.
4. Zanko T.A. *Podkhody k denezhnomu sodержaniyu federal'nykh gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh: opyt SShA i FRG* [Approaches to organization of payment systems at the federal state civil service: the experience of the USA and Germany]. *Voprosy ekonomiki i prava*, 2017, no. 111, pp. 12–18.
5. Ivanova E.Yu., Kolesnichenko E.A. *Analiz i napravleniya sovershenstvovaniya sistemy stimulirovaniya truda na gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhbe* [Analysis and directions for improving the system of incentives for employees in the civil service]. *Aktual'nye napravleniya nauchnykh issledovaniy XXI veka: teoriya i praktika*, 2021, vol. 9, no. 2(53), pp. 49–61. DOI: 10.34220/2308-8877-2021-9-2-49-61.
6. Ignat'eva O.N., Gilyazetdinov A.M. *Sposoby povysheniya professional'noi effektivnosti gosudarstvennykh sluzhashchikh* [Ways to improve the professional efficiency of civil servants]. *Mezhdunarodnyi zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk*, 2022, no. 11-4 (74), pp. 158–160. DOI: 10.24412/2500-1000-2022-11-4-158-160.

7. Informatsiya o kadrakh gosudarstvennoi grazhdanskoi i munitsipal'noi sluzhby v 2021 godu [Information about the personnel of the state civil and municipal service in 2021]. Available at: <https://rosstat.gov.ru/folder/11191> (Accessed Date: 2023, Jan. 12).

8. Masalova Yu.A., Kalina A.I. *Oplata truda gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh i ee svyaz' s otsenkoi effektivnosti sluzhebnoi deyatel'nosti: rossiiskii i zarubezhnyi opyt* [Remuneration of state civil servants: russian and foreign experience]. *Aktual'nye voprosy sovremennoi ekonomiki*, 2021, no. 10, pp. 138–149.

9. Mel'nikova A.A. *Napravleniya sovershenstvovaniya professional'nogo razvitiya i otsenki deyatel'nosti gossluzhashchikh* [Directions of improvement of professional development and evaluation of civil servants' activities]. *Molodoi uchenyi*, 2022, no. 3(398), pp. 340–342. Available at: <https://moluch.ru/archive/398/88145/> (Accessed Date: 2023, Jan. 11).

10. Sabetova T.V. *Razvitie sistemy stimulirovaniya truda gosudarstvennykh sluzhashchikh* [Development of the incentive system for public officials]. *Finansovy vestnik*, 2020, no 3, pp. 37–43.

11. Tishchenko E.N. *Sostav i sootnoshenie stimuliruyushchikh elementov oplaty truda gosudarstvennykh sluzhashchikh v rossiiskoi federatsii i zarubezhnykh stranakh* [Composition of stimulating elements and their correlation in the payment of civil servants' work in the Russian Federation and foreign countries]. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*, 2021, no. 4, pp. 160–168.

12. Shaimardanova E.A. *Klyuchevye faktory oplaty grazhdanskikh sluzhashchikh v Rossii i Velikobritanii* [Key factors of civil servants' payment in Russia AND Great Britain]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 6. Ekonomika*, 2022, no. 6, pp. 159–189.

13. Sharin V.I., Moiseeva M.V. *Vliyaniye vozrasta gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh na motivatsiyu k trudu* [Influence of age of civil servants on motivation to work]. *e-FORUM*, 2020, no. 1(10), pp. 49–57.

14. Sharin V.I. *Sistema motivatsii professional'noi deyatel'nosti gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh Rossiiskoi Federatsii* [The system of motivating state civil servants professional activity in Russian Federation]. *Human progress*, 2017, no 4. Available at: [http://progress-human.com/images/2017/tom3\\_4/Sharin.pdf](http://progress-human.com/images/2017/tom3_4/Sharin.pdf) (Accessed Date: 2023, Jan. 15).

15. Performance-related pay policies for government employees: main trends in OECD member countries. OECD, 2005, may 20. Available at: [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/performance-related-pay-policies-for-government-employees\\_9789264007550-en#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/performance-related-pay-policies-for-government-employees_9789264007550-en#page1).

---

**ELENA A. ANTONOVSKAYA** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of State and Municipal Administration and Regional Economics, Chuvash State University, Russia, Cheboksary (buyanova-e@bk.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7092-8427>).

**SVETLANA V. LAVRENTIEVA** – 3<sup>rd</sup> year Student, Faculty of Economics, Chuvash State University, Russia, Cheboksary (ssvetlana04@mail.ru).

---

**Формат цитирования:** Антоновская Е.А., Лаврентьева С.В. Проблема мотивации государственных гражданских служащих в Российской Федерации [Электронный ресурс] // Oeconomia et Jus. – 2023. – № 4. – С. 1–11. – URL: <http://oecomia-et-jus.ru/single/2023/4/1>. DOI: 10.47026/2499-9636-2023-4-1-11.