

УДК 331.22

DOI 10.26118/2782-4586.2026.30.30.047

Прокофьев Михаил Александрович
Московский инновационный университет

Повышение эффективности материального стимулирования государственных гражданских служащих в Российской Федерации посредством развития системы оценки результативности их труда

Аннотация. Государственная служба является одной из жизнеобеспечивающих сфер для любого государства. В то же время, эффективность ее функционирования напрямую зависит от качества работы ее кадров – государственных служащих. Для их мотивации используются разнообразные материальные и нематериальные средства. В контексте настоящей статьи выявлено, что одной из основных проблем, препятствующих повышению производительности государственных гражданских служащих в Российской Федерации, выступает отсутствие увязки между результатами работы служащего и его материальным обеспечением. На основе анализа научной литературы и зарубежного опыта анализируются возможности устранения этого недостатка за счет внедрения системы оплаты труда, основанной на результатах, установления ключевых показателей эффективности для расчета вклада работника в деятельность госслужбы и внедрения эффективных контрактов.

Ключевые слова: государственная гражданская служба, государственные гражданские служащие, мотивация, материальное стимулирование, эффективные контракты, KPI, PRP

Prokofiev Mikhail Aleksandrovich
Moscow Innovative University

Improving the effectiveness of material incentives for civil servants in the Russian Federation through the development of a performance evaluation system

Annotation. The civil service is a vital sector for any state. At the same time, its effectiveness directly depends on the performance of its personnel – civil servants. A variety of material and non-material incentives are used to motivate them. This article identifies the lack of linkage between employee performance and financial support as one of the key challenges hindering the increase in productivity among civil servants in the Russian Federation. Based on an analysis of scientific literature and international experience, this article explores ways to address this shortcoming by implementing a performance-related pay, establishing key performance indicators for calculating employee contributions to the civil service, and implementing effective contracts.

Keywords: civil service, civil servants, motivation, material incentives, effective contracts, KPI, PRP

Вне всяких сомнений работа государственных гражданских служащих имеет крайне важное значение для всего государства и общества, поскольку большинство общественных процессов зависят от того, насколько эффективно исполняется эта работа. В свою очередь, для повышения эффективности работы госслужащих требуется адекватное и достаточное использование механизмов материального и нематериального стимулирования, поскольку именно от них зависит результативность и производительность труда представителей госслужбы. Настоящая статья направлена на разработку рекомендаций по повышению эффективности материального стимулирования госслужащих в Российской Федерации.

Широким рядом авторов признается, что материальное стимулирование является важнейшим компонентом повышения мотивации сотрудников госслужбы к работе, поскольку материальные выгоды являются первостепенными в структуре нужд государственных служащих [см., напр.: 2, с. 6; 10, с. 63]. О том, что важнейшим средством стимулирования государственных служащих выступают именно материальные стимулы (оплата труда), говорится и в ст. 50 Федерального закона «О государственной гражданской службе» [7].

В то же время, материальное стимулирование госслужащих в России не лишено недостатков. В частности, большой проблемой является то, что в России отсутствует увязка между материальным стимулированием госслужащих и результатами их труда [9, с. 142]. Следовательно, необходимо обеспечить эту увязку.

Одним из способов решения этой проблемы может стать использование эффективных контрактов на государственной службе. Такие контракты представляют собой трудовые договоры, где в максимально подробном виде описываются:

- служебные обязанности;
- условия, на которых обеспечивается оплата труда работника;
- четкие и недвусмысленные критерии оценки эффективности работы сотрудника. Этот параметр является одним из важнейших, поскольку на основе данных критериев должны осуществляться стимулирующие выплаты. Соответственно, при четком их описании сотрудник будет точно знать, что ему необходимо делать, чтобы получить надбавки, бонусы, премии и иные формы материального стимулирования;
- меры социальной поддержки, которые сотрудник получает за свою работу в организации [2, с. 8].

Использование эффективных контрактов в российской государственной службе может в значительной степени повысить мотивацию служащих за счет того, что они:

- будут четко знать условия, при которых они смогут получать материальное поощрение за свою службу. В свою очередь, государство может таким образом формулировать эти условия, при которых они будут четко отвечать государственным целям;
- будут иметь доступ к постоянным стандартам качества госслужбы;
- будут четко знать свои обязанности.

В целом, конкретность эффективных контрактов является их важнейшим преимуществом, поскольку за счет наиболее четкого понимания целей и задач нанимателя сотрудник будет исполнять их наиболее точным образом, ориентируясь на получение материального поощрения за свою работу.

Вне зависимости от внедрения эффективных контрактов на госслужбе, одной из основных потребностей развития материального стимулирования госслужащих остается необходимость разработки четкой системы критериев, по которым будет оцениваться качество и результативность госслужбы.

Зарубежный опыт выработки ключевых показателей эффективности (англ. *key performance indicators*; KPI) для госслужбы показывает, что основными критериями качества оценки работы госслужащих выступают следующие параметры KPI:

- их объективность;
- своевременность;
- всеохватность и универсальность (т.е. возможность их применения к любым категориям госслужащих);
- измеримость;
- четкость и недвусмысленность;
- реализуемость на практике;
- доступность служащим (как физическая доступность, так и когнитивная, т.е. их понятность);

- целесообразность, которая обуславливается соответствием КРІ стоящим перед государством целям и задачам.

За счет внедрения критериев, характеризующихся данными критериями качества, можно формировать систему, в которой оплата труда будет зависеть от результатов работы госслужащего (англ. *performance-related pay*; PRP). Д.З. Халиуллина и Н.Л. Шлыкова также пишут, что для формирования такой системы требуется, чтобы у работника был четко определенный набор обязанностей, которые можно измерить для того, чтобы распространить на данного работника стимулирующие выплаты [8; *цит. по*: 1, с. 67]. Н.Н. Ломовцев отмечает, что в PRP-системе имеющиеся показатели должны быть обязательно измеримыми в количественном виде, поскольку только так можно проводить оценку эффективности работы госслужащего [5, с. 503].

Существуют различные методики и подходы к разработке КРІ для государственной службы. Многие из них проистекают из управления трудовыми ресурсами на обычных предприятиях, т.е. происходит заимствование опыта управления персоналом у частных компаний для применения его в государственном секторе.

Например, в ряде зарубежных стран (Франция, США, Япония и т.д.) при управлении персоналом используется методика Института Гэллага, в соответствии с которой всех сотрудников можно подразделить на три категории:

- активно вовлеченные;
- вовлеченные;
- невовлеченные.

В зависимости от вхождения в ту или иную категорию работник будет получать те или иные материальные стимулы. Подобная система может быть задействована и на государственной службе [3, с. 211].

В Великобритании, Канаде, США и ряде других стран также находит свое применение метод 360 градусов, при котором оценка эффективности работы сотрудника зависит от мнения его коллег, работающих с ним [4, с. 16]. Пытаясь адаптировать такой подход к государственной службе, А.С. Небесная и О.С. Резникова предлагают ставить материальное стимулирование госслужащих в зависимость от оценки работы госслужащих другими представителями государственной службы, а также непосредственными реципиентами результатов этой работы, т.е. населением. Так, большое количество негативных оценок и жалоб будет приводить не только к мерам дисциплинарного характера, но и к ограничению стимулирующих выплат в качестве наказания за плохую работу. По мнению исследовательниц, данный подход будет стимулировать госслужащих лучше выполнять свою работу, исходя из нежелания в качестве наказания оказаться лишенными стимулирующих выплат. Несмотря на то, что в основе этого метода лежат субъективные оценки, сама система оценивания не должна быть лишена объективности и четкости [6, с. 418].

Х.М. Бекмурзиева предпринимает попытку разработать четкую и адаптированную к российским реалиям систему критериев, по которым может оцениваться работа госслужащего. Так, в число этих критериев она включает следующее:

- исполнение служащим задач особой сложности;
- самостоятельное (инициативное) перевыполнение стоящих перед служащим задач;
- высокое качество исполнения служащим своих обязанностей. Источниками оценки качества работы госслужащего здесь могут служить характеристика со стороны руководства, наличие наград и т.д.;
- образцовое поведение и соблюдение дисциплины на службе;
- добровольный отказ от законно полагающихся служащему периодов отдыха (отпуска и т.д.) для посвящения большего времени службе [2, с. 8].

Исполнение данных критериев, по мнению исследовательницы, может служить весомым основанием для присуждения служащему максимального объема стимулирующих выплат.

Таким образом, задача повышения эффективности материального стимулирования госслужащих остается крайне актуальной задачей для России. В частности, настоятельно требуется обеспечить увязку между стимулирующими выплатами и результатами труда служащих. В настоящее время нет ни такой увязки, ни четких критериев оценки результативности работы госслужащих, на основе которых можно было бы присуждать стимулирующие выплаты. Преодоление этой проблемы может повысить мотивацию госслужащих за счет того, что они будут лучше понимать, что конкретно требуется от них для получения стимулирующей части средств. В свою очередь, государство может таким образом составлять критерии и условия получения стимулирующей части доходов, при которых эти условия будут четко соответствовать целям и задачам государственного управления.

Список источников

1. Бекмурзиева Х.М. Зарубежный опыт мотивации государственных гражданских служащих // Наука и бизнес: пути развития. 2019. № 3 (93). С. 66-68.
2. Бекмурзиева Х.М. Мотивация деятельности государственных гражданских служащих как средство повышения эффективности государственной гражданской службы // Государственное и муниципальное управление. 2018. № 4 (22). С. 4-9.
3. Гоман К.И. Проблемы мотивации государственной гражданской службы Российской Федерации и типология государственных служащих // Промышленная политика: глобализация, инновации, устойчивость: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции / под. общ. ред. Н.М. Тюкавкина. – Самара: СНЦ, 2018. – С. 211-217.
4. Знаменский Д.Ю., Гусаров А.С. Оценка эффективности государственных гражданских служащих Российской Федерации (теоретико-методологические основы) // Вестник университета. 2020. № 2. С. 12-18.
5. Ломовцева Н.Н. Применение зарубежного опыта регулирования оплаты труда в общественном секторе России // Российское предпринимательство. 2016. Т. 17. № 4. С. 491-504.
6. Небесная А.С., Резникова О.С. Актуальные проблемы стимулирования персонала на государственной службе // Современные технологии управления персоналом: сборник трудов V Международной научно-практической конференции / под науч. ред. О.С. Резниковой. – Симферополь: Ариал, 2018. – С. 414-419.
7. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 02.08.2004. № 31. Ст. 3215.
8. Халиуллина Д.З., Шлыкова Н.Л. Теоретические аспекты содержания мотивационной сферы персонала // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2014. № 5. С. 182-187.
9. Цебро Ю.А. Современные проблемы мотивации и стимулирования труда государственных гражданских служащих // Инновации и инвестиции. 2019. № 3. С. 141-144.
10. Шарин В.И. Проблемы формирования мотивации в системе государственной гражданской службы Российской Федерации // Известия Уральского государственного экономического университета. 2014. № 3 (53). С. 62-68.

Сведения об авторе

Prokofiev Mikhail Aleksandrovich, аспирант кафедры экономики, менеджмента и информационных технологий, Московский инновационный университет, Москва, Россия

Information about the author

Prokofiev Mikhail Aleksandrovich, Postgraduate Student of the Department of Economy, Management and Information Technologies, Moscow Innovative University, Moscow, Russia