

DOI 10.36622/1810-4894.2025.32.68.008

УДК 338.108

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

З.Б. Проскурина, Е.Е. Макарова

*Российский государственный университет правосудия
Россия, 117418, г. Москва, Новочерёмушкинская ул., д.69.*

Введение. В статье рассматриваются проблемы и ключевые направления повышения эффективности работы государственных служащих через совершенствование системы мотивации. Анализируются существующие подходы стимулирования труда в государственном секторе и предлагаются инновационные механизмы мотивации и стимулирования персонала, учитывающие специфику государственной службы. Особое внимание уделяется вопросам профессионального развития, карьерного роста и модульного подхода для профессионального развития государственных служащих в условиях цифровой трансформации.

Данные и методы. Методика исследования основывалась на изучении, обобщении, систематизации полученных знаний в сфере мотивации и стимулирования государственных служащих.

Полученные результаты. В исследовании была выявлена система мотивации и стимулирования государственных служащих и разработаны практические рекомендации по ее совершенствованию. Для реализации заявленной цели, в работе были решены следующие задачи: рассмотрены методы управления персоналом на государственной службе в Российской Федерации; изучены особенности мотивации персонала в органах власти; проведен анализ реализации программ стимулирования государственных служащих на примере Фонда пенсионного и социального страхования Российской Федерации; выявлены ключевые проблемы и перспективы мотивации и стимулирования государственных служащих.

Заключение. В заключении подводятся итоги развития профессиональной государственной службы, которой необходимы существенные совершенствования системы подготовки и мотивации государственных служащих, включая их дополнительное профессиональное образование.

Ключевые слова: государственная служба, мотивация персонала, стимулирование труда, инновационная экономика, профессиональное развитие, карьерный рост, государственные службы, государственное управление, кадровый резерв, цифровизация.

Для цитирования:

Проскурина З.Б. Развитие системы мотивации и стимулирования государственных служащих в условиях цифровой трансформации / З.Б. Проскурина, Е.Е. Макарова // Организатор производства. 2025. Т.33. № 3-4. С. 59-67. DOI: 10.36622/1810-4894.2025.32.68.008

Сведения об авторах:

Проскурина Зинаида Борисовна (7365313@mail.ru),
канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономики

Макарова Екатерина Евгеньевна (mak_katusha@mail.ru),
канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономики

On authors:

Proskurina Zinaida Borisovna (7365313@mail.ru),
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor, Department of Economics

Makarova Ekaterina Evgenievna (mak_katusha@mail.ru),
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor, Department of Economics

DEVELOPMENT OF A SYSTEM OF MOTIVATION AND INCENTIVES FOR CIVIL SERVANTS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Z.B. Proskurina, E.E. Makarova

Russian State University of Justice

Russia, 117418, Moscow, 69, Novocheremushkinskaya str.

Introduction. The article discusses the problems and key areas of improving the efficiency of civil servants through the improvement of the motivation system. The existing approaches to stimulating work in the public sector are analyzed and innovative mechanisms for motivating and stimulating staff are proposed, taking into account the specifics of the civil service. Special attention is paid to the issues of professional development, career growth and a modular approach for the professional development of civil servants in the context of digital transformation.

Data and methods. The research methodology was based on the study, generalization, and systematization of acquired knowledge in the field of motivation and incentives for civil servants.

Obtained results. The study identified a system of motivation and incentives for civil servants and developed practical recommendations for its improvement. To achieve this goal, the following tasks were solved in the work: methods of personnel management in the civil service in the Russian Federation were considered; the specifics of staff motivation in government bodies were studied; the implementation of incentive programs for civil servants was analyzed using the example of the Pension and Social Insurance Fund of the Russian Federation; The key problems and prospects of motivation and stimulation of civil servants are revealed.

Conclusion. In conclusion, the results of the development of professional civil service are summarized, which requires significant improvements in the system of training and motivation of civil servants, including their additional professional education.

Keywords: civil service, staff motivation, labor stimulation, innovative economy, professional development, career growth, civil servants, public administration, personnel reserve, digitalization

For citation:

Proskurina Z.B. Development of a system of motivation and incentives for civil servants in the context of digital transformation / Z.B. Proskurina, E.E. Makarova // Organizer of production. 2025. Vol.33. No 3-4. Pp. 59-67. DOI: 10.36622/1810-4894.2025.32.68.008

Введение

Современная государственная служба является одним из основных элементов государственного регулирования экономики, в связи с чем особое внимание должно уделяться качественной подготовке кадров, формированию политики мотивации и стимулирования. Важность решения данных задач обусловливается тем, что руководители органов государственной и муниципальной власти взаимодействуют непосредственно с гражданами, и от результатов этой работы зависит качество жизни и уровень доверия населения.

Содержание государственного регулирования экономики определяется целями, стоящими перед государственными органами, а также средствами и инструментами, которыми располагает государство при проведении экономической политики.

Требования, которым должна отвечать система государственного регулирования, зависят от силы государства и степени зрелости рыночных институтов [1].

Система управления персоналом на государственной и муниципальной службе в настоящее время переживает этап усложнения и совершенствования, что

подтверждает необходимость использовать новые способы стимулирования и мотивации труда, искать те из них, которые наиболее полным образом удовлетворяли бы потребности государственных служащих, способствуя активизации потенциала каждого управляющего [2, С. 19-23].

Государственные служащие наделяются большим объемом полномочий, ответственности [3, С. 31-35], их работа связана с высокой концентрацией внимания и выполнением рутинных действий, что приводит к высокому уровню напряженности и может вызвать снижение результативности деятельности и профессиональное выгорание.

В последние десятилетия зарубежные и отечественные ученые стали исследовать данную проблему в трудовой сфере, выявив тесную зависимость результатов труда от здоровья и эмоционального состояния работника. Именно поэтому современные специалисты, исследующие проблему профессионального выгорания, правомерно связывают данный синдром с психическим состоянием человека, его эмоциями. Они считают, что современная экономико-политическая ситуация, условия труда и отдыха объективно предрасполагают к такому состоянию работников, прежде всего, служащих» [4, С. 141-151].

Первой ключевой характеристикой является ускоренная цифровизация производственных процессов, что позволяет автоматизировать значительную часть операций, повышая производительность труда и снижая издержки [5, С. 53-65].

Эффективная цифровая трансформация промышленных систем в условиях глубокой перестройки мировой экономики, вызовов цифровой трансформации, пандемии, санкций и резких колебаний цен, планируемого перехода к Индустрии 5.0 и Обществу 5.0, импактного возрастания планетарной нагрузки оказывает серьезное влияние на развитие экономики всех стран [6, С. 7-14].

Понятие системы мотивации и стимулирования государственных служащих

Совершенствование мотивации и стимулирования труда государственных служащих должно стать действенным средством улучшения функционирования государственного аппарата. Важным фактором повышения эффективности и качества труда государственных служащих, добросовестного исполнения ими должностных обязанностей является создание действенной системы мотивации и стимулирования госслужащих.

Следует отметить, что рынок труда в России, как и во всем мире в настоящее время трансформируется под влиянием цифровизации, развития современных технологий. Достижения в области технологий, развитие коммуникаций и возможности анализа больших данных приводят к тому, что мир вокруг нас изменяется все быстрее [7, С. 71-75].

В этой связи уровень развития электронного правительства напрямую влияет на показатели эффективности государственного управления в ряде областей. Пример автоматизации процессов государственного управления и доступности услуг электронного правительства Москвы доказывает, что Россия обладает необходимыми ресурсами для внедрения и использования актуальных информационных технологий, готова реализовывать на высоком уровне технологичные решения.

В соответствии со Стратегией развития информационного общества в Российской Федерации предполагается организовать системное развитие и внедрение цифровых технологий во всех областях жизни: в экономике, предпринимательстве, социальной сфере, а также в государственном управлении [8, С. 58-69].

Когда госорганы устраняются как посредники между человеком или организацией и их данными (о статусе, действиях, транзакциях), это, с одной стороны, технологически решаемая задача,

сокращающая число государственных служащих, требующая высокого качества данных, а как следствие – повышающая качество решений. С другой стороны, это управленческая задача: как правильно проводить изменения, которые позволили бы создать интегрируемые платформенные решения, как найти людей (в том числе госслужащих) с совершенно иными компетенциями сначала для того, чтобы провести трансформацию, а затем – чтобы принять новую культуру выработки решений [9, С. 18-21].

Выявление проблем в целях совершенствования методов оценки эффективности деятельности государственных служащих

В настоящее время существует ряд проблем в сфере работы со статистическими данными о кадровом резерве на государственную гражданскую службу, в том числе: недоступность статистических данных для пользователя; слабая информационная освещенность вопросов формирования кадрового резерва и назначения из него; отсутствие органа, способного осуществлять аналитику статистических данных.

Отсюда вытекает необходимость реализации следующих мероприятий. Во-первых, необходимо внести изменения в порядок предоставления статистических данных о численности кадрового резерва и количестве назначений из числа кадрового резерва посредством размещения информации на официальных сайтах государственных органов. Предоставлять информацию о составе кадрового резерва и количестве назначений из числа кадрового резерва следует дважды в год, что поможет наиболее точно отслеживать ситуацию по этой проблеме. Информация должна быть доступна и понятна для каждого пользователя, что также будет отражением принципа открытости данных.

Во-вторых, требуется создание комплексной системы показателей, которые будут в полной мере отражать и специфику деятельности государственного органа и особенности профессиональной деятельности государственных служащих. Также может возникнуть сложность в определении степени вклада конкретных служащих в достигнутые результаты. Поэтому показатели результативности для оценки эффективности деятельности государственного служащего должны быть чётко сформулированы в зависимости от специфических особенностей конкретной должности и должны основываться на целях деятельности самого органа власти. Они должны в полном объеме отражать степень вклада конкретного служащего в достижение поставленных перед государственным органом целей по каждому выбранному параметру.

Так как разработка и внедрение любого нового подхода к оценке эффективности и результативности деятельности государственных служащих сопряжена с большими затратами ресурсов: временных, кадровых, финансовых и т.д., то практическое применение таких подходов не всегда оправдано в глазах руководства. Таким образом, даже формально соблюдая методические рекомендации по составлению регламентов и установке показателей эффективности и результативности, руководители могут пренебречь проведением объективной оценки эффективности деятельности служащих, считая такие затраты нецелесообразными.

В целях совершенствования методов оценки эффективности деятельности государственных служащих требуется разработка и адаптация под цели и задачи государственных органов информационных технологий и программного обеспечения (ПО) на основе гибкой методологии разработки (AGILE), успешно применяемых в коммерческой сфере. Примером такого ПО является «Jira» от компании Atlassian.

Данное ПО является гибким инструментом для обеспечения эффективной командной работы, создания и мониторинга проектов, сроков выполнения задач проекта и возникающих проблем, система планирования и работы с документами. Функционал данного приложения огромен, его главное достоинство состоит в гибкости системы, возможности настройки под любые задачи и синхронизации работы всех участников команды. Jira в совокупности с другими расширениями и сервисами является эффективным инструментом управления, который применяется в различных сферах в том числе и в государственных организациях. Например, правительство Австралии использует Jira в рамках инициативы GovDex, смысл которой заключается в продвижении и развитии электронного правительства путем взаимодействия между различными государственными организациями, административными органами и представителями бизнеса.

Отечественным аналогом такой программы является Яндекс Трекер. Данная программа обеспечивает наиболее эффективную коммуникацию, позволяет ощутимо снизить нагрузку как на

подчиненных, так и на руководителя, обеспечить объективность оценки и полную прозрачность деятельности служащих на протяжении всего периода их работы. Также повышается уровень сознательности, мотивации и ответственности служащих [10], так как непосредственный руководитель может проверить их работу, оценить результативность их деятельности и сравнить результативность служащих в любой момент. Существенно облегчается процесс оценивания служащих, благодаря автоматизированному созданию отчетов по всем критериям, параметрам и объему работы конкретных гражданских служащих за любой интересующий период.

В целях выявления актуальных проблем в сфере мотивации и стимулирования государственных служащих проанализируем основные характеристики кадрового состава Социального фонда России.

Как видно из рис. 1, наибольшую долю в структуре персонала государственных служащих занимают работники в возрасте от 31 до 40 лет (33,8%), чуть меньше приходится на работников от 21 до 30 лет (33,24%). Вместе с тем, более 7% составляют работники пенсионного возраста, что является отрицательным фактором.

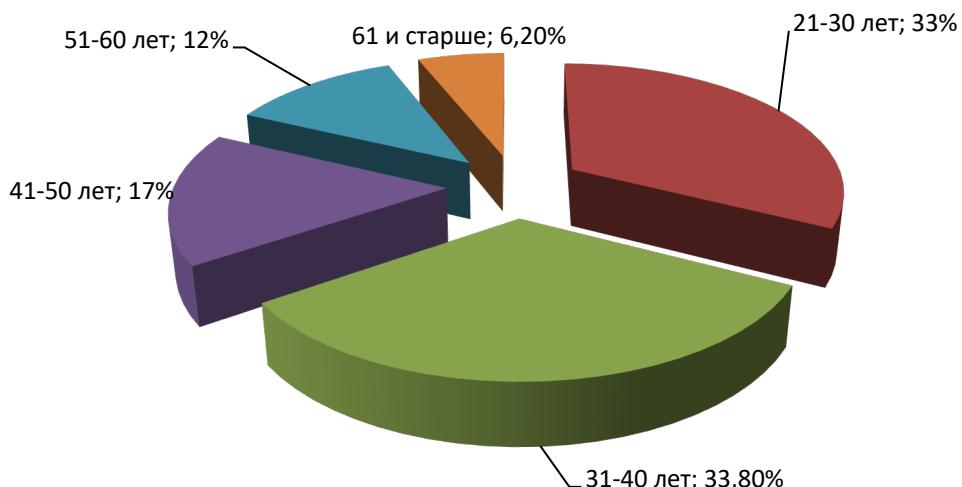


Рис. 1 – Структура кадров Социального фонда России по возрасту [11]

Рассмотрим структуру кадрового состава Фонда по уровню образования (рис. 2). Как

следует из данных рис. 2, наибольшую долю в структуре персонала занимают работники,

имеющие среднее специальное образование - 56,4%, общее среднее - 19,6%. Доля работников, имеющих высшее образование, составляет 14%, а незаконченное высшее

(продолжают получать высшее образование) - 10%. Таким образом, большая часть сотрудников нуждается в дополнительной подготовке и профессиональном обучении.

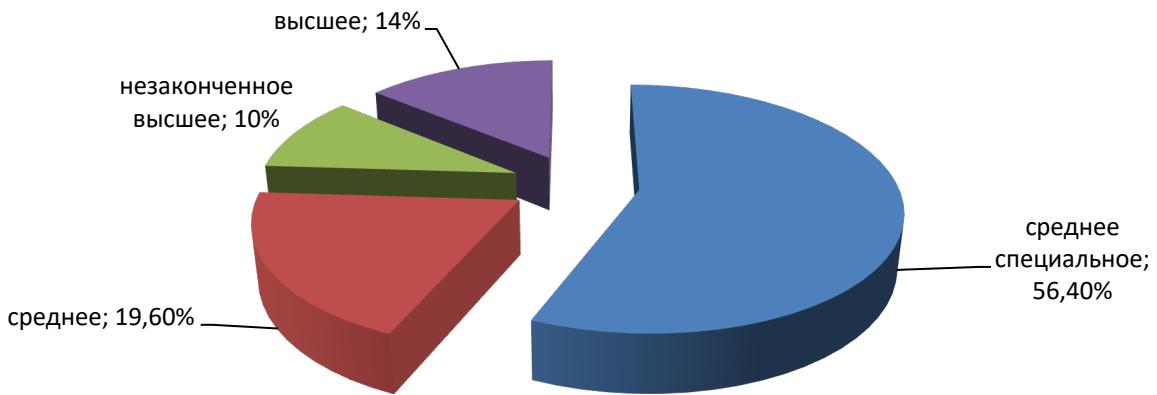


Рис. 2 – Структура кадров Социального фонда России по уровню образования [11]

С целью повышения уровня квалификации государственных служащих Социальный фонд России и Общество «Знание» продлили соглашение о сотрудничестве, на основании которого стороны совместно планируют работать над повышением уровня профессиональных и коммуникативных навыков работников СФР. За два предшествующих года взаимодействия только в рамках проекта «Знание. Государство» было проведено почти 4 тыс. лекций, сотрудники СФР регулярно проходят просветительские курсы, принимают активное участие в проектах и мероприятиях Общества «Знание». В образовательной платформе «Знание. Академия» зарегистрированы свыше 100 тыс. сотрудников СФР [11].

Практические рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования государственных служащих

Подобный опыт может быть использован и другими государственными организациями. В то же время при работе с

кадрами необходимо учитывать современные требования и тенденции. Особенно это важно при омоложении кадрового состава.

В целях совершенствования профессиональной подготовки и повышения уровня мотивации государственных служащих предлагается использовать модульный подход, сущность которого состоит в том, что процесс обучения структурируется в автономные организационно-методические блоки-модули, тем самым реализуется системный подход в подготовке и переподготовке кадров. Предлагается выделить два самостоятельных блока – базовый блок, направленный на развитие личностных и этических компетенций и включающий в себя коммуникационный и социально-экономический модуль, и профессиональный блок, в который могут войти такие модули, как "Проектный менеджмент", "Государственное управление" и "Правовая подготовка". Модульный подход может быть синхронизирован с системой стимулирования сотрудников, что будет

способствовать их более активному профессиональному росту.

Планируемые этапы реализации модульного обучения, а также сроки реализации представлены в табл. 1.

Таблица 1 – План реализации модульного подхода по профессиональному развитию государственных служащих

№ п/п	Этапы реализации	Мероприятия	Сроки реализации, периодичность	Ответственные за исполнение
1.	Обучение вне рабочего места	Организация обучающих мероприятий (семинары, курсы повышения квалификации и т.д.)	Ежеквартально	Отдел профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров
2.	Обучение на рабочем месте	Предоставление обучающих материалов государственным гражданским служащим	Ежемесячно	Отдел профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров
3.	Самообразование	Самостоятельное изучение нормативных источников и методических материалов государственными служащими	Постоянно	Государственные служащие
4.	Дистанционное обучение посредством создания и работы сайта	Организация дистанционного обучения (лекции, онлайн-семинары и т.д.)	Ежеквартально	Отдел профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров

Заключение

Подводя итог, можно сделать вывод, что для развития профессиональной государственной службы необходимо существенное совершенствование системы

подготовки и мотивации государственных служащих, включая дополнительное профессиональное образование. Требуется внедрить механизм по обеспечению координации между органами

государственной власти и высшими учебными заведениями в целях содействия взаимному обмену опытом как практического, так и теоретического.

При организации мероприятий по профессиональному развитию и стимулированию персонала целесообразно обращать внимание на следующие составляющие данного направления работы по управлению кадровым составом государственной службы: обеспечение взаимодействия государственного органа с организациями, осуществляющими образовательную деятельность; поддержание контактов с кадровыми подразделениями иных государственных органов; организацию работы по внедрению наставничества, профессиональной адаптации и системы внутреннего обучения; стимулирование профессионального развития и самообразования государственных служащих.

Библиографический список

1. Экономические аспекты развития пищевой отрасли в условиях импортозамещения и цифровизации современной индустрии. Коллективная монография / Под научной редакцией Савватеева Е.В. - М.: Издательство «Научный консультант», 2019. – 216 с.
2. Александрова М.В., Волкова А.В. Мотивация труда государственных и муниципальных служащих в условиях инновационного развития экономики // Актуальные вопросы развития инновационной экономики: Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции / под редакцией В.А. Трифонова, Я.В. Паттури. Великий Новгород, 2019. С. 19-23.
3. Александрова М.В., Аношина Ю.Ф., Проскурина З.Б. Влияние налоговой политики государства на развитие национальной экономики // Russian Journal of Management. – 2021. – Т. 9, № 4. – С. 31-35.
4. Астраханцева Е.Ю., Кучумов А.В., Печеная Л.Т., Цыганов А.А. Профессиональное выгорание: критерии оценки и способы своевременного предотвращения // Социально-трудовые исследования. 2023. № 2 (51). С. 141-151.
5. Сыщикова Е.Н., Макарова Е.Е. Конвергентные проблемы управления инновационно-промышленным развитием экономических систем на современном этапе // Организатор производства. – 2024. – Т. 32, № 3. – С. 53-65.
6. Шкарупета Е.В., Мосиенко А.В. Модель исследования цифровой трансформации промышленных систем // Организатор производства. – 2021. – Т. 29, № 4. – С. 7-14.
7. Маслюкова Е.А., Ютина О.В., Александрова М.В. Особенности конъюнктуры рынка труда России в современных условиях. Журнал Russian Journal of Management. 2022. Т. 10. № 2. С. 71-75.
8. Капранова Л. Д. Цифровая экономика в России: состояние и перспективы развития // Экономика. Налоги. Право. 2018. Т. 11. № 2. С. 58-69.
9. Букреев А.М., Сыщикова Е.Н., Кулакова А.Е. Государственное регулирование инновационного развития в условиях цифровой экономики // Экономика и управление: проблемы, решения. 2020. Т. 3. № 1. С. 18-21.
10. Макарова Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – Saint-Louis, Missouri, USA: Publishing House Science and Innovation Center, Ltd., 2015. – 162 с.
11. Официальный сайт Социального фонда России [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://sfr.gov.ru> (дата обращения: 02.06.2025).

Поступила в редакцию – 21 ноября 2025 г.
Принята в печать – 15 декабря 2025 г.

References

1. Economic aspects of the development of the food industry in the context of import substitution and digitalization of the modern industry. Collective monograph / Edited by E.V. Savvateeva, Moscow: Scientific Consultant Publishing House, 2019. – 216 s.
2. Alexandrova M.V., Volkova A.V. Motivation of state and municipal employees in the context of innovative economic development // Current issues of innovative economy development: Collection of articles of the All-Russian Scientific and Practical Conference / edited by V.A. Trifonov, Ya.V. Patturi. Veliky Novgorod, 2019. S. 19-23.
3. Alexandrova M.V., Anoshina Yu.F., Proskurina Z.B. The influence of state tax policy on the development of the national economy // Russian Journal of Management. – 2021. – T. 9, № 4. – S. 31-35.
4. Astrakhantseva E.Y., Kuchumov A.V., Pechenaya L.T., Tsyganov A.A. Professional burnout: assessment criteria and ways to prevent it in a timely manner // Social and labor research. 2023. № 2 (51). S. 141-151.
5. Syschikova E.N., Makarova E.E. Convergent problems of management of innovative and industrial development of economic systems at the present stage // Production organizer. – 2024. – T. 32, № 3. – S. 53-65.
6. Shkarupeta E.V., Mosienko A.V. Research model of digital transformation of industrial systems // Production organizer. 2021. T. 29, № 4. S. 7-14.
7. Maslyukova E.A., Yutkina O.V., Alexandrova M.V. Features of the Russian labor market in modern conditions. The Russian Journal of Management. 2022. T. 10. № 2. S. 71-75.
8. Kapranova L.D. Digital economy in Russia: state and prospects of development // Economy. Taxes. Right. 2018. T. 11. № 2. S. 58-69.
9. Bukreev A.M., Syschikova E.N., Kulakova A.E. State regulation of innovative development in the digital economy // Economics and management: problems, solutions. 2020. T. 3. № 1. S. 18-21.
10. Makarova E.E. Management: A textbook. – Saint-Louis, Missouri, USA: Publishing House Science and Innovation Center, Ltd., 2015. – 162 s.
11. The official website of the Social Fund of Russia [Electronic resource]. Access mode: <https://sfr.gov.ru> (date of request: 02.06.2025).

Received for publication - November 21, 2025.

Accepted for publication – December 15, 2025.