

Научная статья
УДК 331.102
DOI 10.18101/2304-4446-2025-4-53-61

**Формирование мотивационной составляющей госслужбы
экономическими инструментами отраслевого законодательства**

© Джамалудинова Мадинат Юнускадиевна
кандидат экономических наук, доцент,
Дагестанский государственный университет
Россия, 367000, г. Махачкала, ул. М. Гаджиева, 43а
madina0880@mail.ru

Аннотация. Мотивации государственных служащих уделяется традиционно недостаточно внимания в научной среде, однако остается недостаточно исследованной траектория внедрения экономических стимулирующих мер, от которой зависит мотивационная составляющая. Автор изучил отраслевое законодательство и теоретическую базу, посвященную материальному стимулированию труда государственных служащих. Впоследствии путем обобщения траектории стимулирования их труда определил особенности развития мотивации государственных служащих. Выявленные особенности способствовали пониманию логики реализации кадровой политики в государственном секторе в соответствии с отраслевым законодательством, которое обеспечивает формирование профессионального портрета служащего с определенным мотивационным набором, актуальным для государственной системы. Для научного сообщества результаты проведенного исследования потенциально полезны при дальнейшей разработке инструментов совершенствования системы государственной службы на основе актуального мотивационного набора служащего.

Ключевые слова: государственная служба, мотивация, стимулирование труда, поощрение, государственный служащий, отраслевое законодательство, кадровая политика, экономический инструмент.

Для цитирования

Джамалудинова М. Ю. Формирование мотивационной составляющей госслужбы экономическими инструментами отраслевого законодательства // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2025. № 4. С. 53–61.

Введение

Отраслевое законодательство в сфере государственной службы содержит комплекс экономических мер, направленных на стимулирование труда служащих в процессе выполнения ими функциональных обязанностей и достижения общественно значимых результатов. Обозначенные меры как система имеют конечную цель, состоящую в сохранении мотивации государственного служащего. Необходимость в высокой эмоциональной и психологической вовлеченности служащих вызвана спецификой деятельности в государственном секторе, которая зачастую может осуществляться в непростых условиях, в том числе климатических.

Мотивация государственного служащего экономически поощряется государственной системой также по причине высокой ответственности за социальный результат. Существует предположение, что экономические меры, их

разработка и реализация отличаются целенаправленной логикой и соответствуют определенным критериям. Становится очевидным, что предмет экономических мер носит системный и целенаправленный характер, что аргументируется определенными ожиданиями от государства, возлагаемыми на качество профессиональной активности служащего.

Для ученых-экономистов, таким образом, формируется важность определения логики и критериев экономического стимулирования труда государственных служащих, которая обеспечивает высокую мотивацию при решении в том числе сложных социальных вопросов. Выявленная логика и критерии внедрения экономических мер стимулирования труда позволят ответить на вопрос о профессиональном портрете государственного служащего как экономической единицы при условии сохранения высокой мотивации.

Предметная сущность экономических стимулирующих мер в государственном секторе

Первично необходимо отметить, что в законодательстве, относящемся к государственной службе на территории Российской Федерации, предусмотрена вариативность поощрительных мер и источников поощрения труда служащих. Не все виды поощрительных мер носят экономический характер, однако все указанные в законодательстве способы поощрения в той или иной форме предполагают расходы государственной структуры.

Источники поощрения труда вариативны в основном по причине распределения бюджетных средств, запланированных на содержание административного аппарата по территориальному принципу. Если рассматривать нематериальные стимулирующие меры по источникам их формирования, то расходная часть определяется по усмотрению руководителя государственной структуры в зависимости от актуальности достижения тех или иных социальных результатов.

Под вариативностью в отраслевом законодательстве подразумевается возможность применения любых видов поощрения, которые руководство государственной структуры считает уместным при поддержке служащих. При этом осуществляемый выбор видов поощрения строго регламентирован отраслевым законодательством.

Возможность реализации обособленной мотивационной политики в каждой государственной структуре гарантируется отраслевым законодательством в той мере, в какой она соизмерима с объемом бюджета территории. Следовательно, внедрение экономических мер на любом уровне публичной власти и их реализация тесно сопряжены с утвержденным бюджетом территории на текущий и будущий финансовый годы.

Отраслевое законодательство поощряет и предоставляет ресурсы для социального партнерства государственной структуры одного уровня власти или одной отрасли экономики с идентичной государственной структурой другого уровня власти и отрасли экономики. Данная мера соотносится с финансированием специальных государственных программ, направленных на повышение квалификации государственных служащих. Идентичный источник финансирования имеет направление поддержки служащих, связанное с созданием условий профессионального развития. Таким образом, разработка эконо-

мических стимулирующих мер может осуществляться по мере возникновения запроса государства на конкретизированную компетенцию служащих.

Ряд экономических мер направлен на дополнительные выплаты при работе в нестандартных условиях, выплату отдельных видов компенсаций, гарантии сохранения рабочего места при сокращении или упразднении государственной структуры, покрытие потребностей служащего и его семьи при переезде или ротации в целях выполнения общественно значимых задач, государственное обеспечение семьи служащего, предоставление транспортных, жилищных и образовательных преференций и другие виды событийных выплат. Отраслевое законодательство предусматривает вероятность наступления однократного нестандартного случая, значимого периода времени и охватывающего период несения государственной службы в целом. Фактор времени в данном случае выступает источником страхования благополучия государственного служащего, роль в общественном преобразовании которого рассматривается как важная.

Если учитывать предметную сущность применения фактора времени при внедрении экономических стимулирующих мер, то государство учитывает прогнозируемые и непрогнозируемые события, которые могут влиять на качество выполнения служащим функциональных обязанностей. Ввиду того, что отдельные виды экономических стимулирующих мер предусматривают вариативность надбавки или повышенного коэффициента финансовой поддержки, а также дополнительные социальные и иные преференции с учетом рабочего времени, графика, условий труда, аттестации и других компонентов трудовой деятельности служащего, представляется возможным констатировать, что государство готово поощрить служащего, если формируется вероятность достижения значимого социального результата или подтверждается наступление такого события по итогам оценки качества профессиональной активности работника государственной структуры.

Целесообразно выделить экономические меры, которые направлены на поощрение служащих после выполнения определенного вида значимой работы или достижения порога выслуги лет, в том числе пенсионное обеспечение, премии, индексация пенсии, увеличение финансовой поддержки при переходе на вышестоящую и более ответственную должностную позицию, а также комбинирование материального и нематериального стимулирования при достижении особого результата за предыдущий период. Оценка совокупности представленных мер позволяет сформулировать вывод о том, что экономические стимулирующие меры могут разрабатываться в государственном секторе в качестве признания прилагаемых усилий и достигнутых результатов, систематизация которых выделяет служащего как эффективного работника.

Обобщая траекторию экономической поощрительной политики в отраслевом законодательстве в сфере государственной службы, можно обосновать мотивационную составляющую, формируемую в результате их реализации. В таблице 1 приведено обоснование существующих в законодательстве экономических мер в контексте мотивационной структуры государственного служащего.

Таблица 1

Обоснование законодательных экономических мер
при формировании мотивационной структуры государственного служащего

Траектория экономического выбора поощрения труда государственного служащего	Особенности развития мотивации государственного служащего в соответствии с траекторией
Регламентация видов поощрения труда государственного служащего	В сознании государственного служащего формируется прогнозируемое понимание о том, какие социально значимые результаты важны для государства и какие последствия гарантируют виды поощрения в профессиональном развитии
Взаимосвязь поощрения труда с утвержденным бюджетом территории на текущий и будущий финансовый годы	Материальное стимулирование формирует стремление государственного служащего к планированию собственного профессионального пути, в том числе за счет социально значимых результатов деятельности
Формирование запроса на актуальную для национальной экономики компетенцию государственных служащих	Актуальность предметной компетенции усиливает мотивационный потенциал таких сотрудников государственных структур, которые осознают свою идентичность с государственной службой и государственным сектором
Учет прогнозируемых и непрогнозируемых событий в жизни государственного служащего, способных повлиять на качество выполнения им функциональных обязанностей	Формирование мотивированного смысла в личностной структуре государственного служащего при выполнении им функциональных обязанностей, достижение ожидаемых результатов и несение государственной службы в установленных законодательством условиях труда
Учет вероятности достижения значимого социального результата или наступления такого события по результатам деятельности государственного служащего	В личностной структуре государственного служащего закрепляются стимулы достижения социально значимых результатов как личной, так и профессиональной потребности
Признание прилагаемых государственным служащим усилий и достигнутых ретроспективно результатов	Закрепляется стремление государственного служащего к принадлежности к государственному сектору как референтной группе

Теоретические результаты научного поиска критериев и траектории внедрения экономических стимулирующих мер в государственном секторе

В научном сообществе при изучении подходов в государственном секторе мотивации служащих экономическими инструментами прослеживается акцентирование внимания на регламентации уровня финансового содержания и поддержки. Таким образом, добавочная часть финансовой поддержки предсказуема и прогнозируема, становится привлекательной мерой развития мотивации, так как ожидания сотрудника и возможности бюджета коррелиру-

ются между собой на основе изначального внутреннего согласия служащего с регламентом материального стимулирования [5].

Некоторые исследователи отмечают, что в государственном секторе стимулирующая часть поощрения за качество профессиональной активности строится на необходимости подтверждения компетентности государственного служащего. Многие экономические меры сопряжены с уровнем квалификации служащего и своевременностью его профессионального развития [3]. Существует также утверждение о том, что совокупность экономических стимулирующих мер направлена на формирование определенного типа поведения государственных служащих. При стимулировании учитываются соблюдение служащим рекомендаций и регламентов выполнения функциональных обязанностей, достижение значимых результатов, способность применять знания, умения и навыки, а также соответствие критериям качества оказания государственной услуги [9].

Согласно исследованиям на стимулирование труда влияет иерархия государственной службы, прохождение ступеней которой формирует условия конкуренции между служащими [1]. Основная идея стимулирования труда государственных служащих состоит в поощрении за результаты, в некоторых случаях реализующиеся как форма компенсации, если служащий вынужден осуществить профессиональную деятельность в сложных условиях [2].

Часть исследователей считает, что экономические стимулирующие меры разрабатываются на основе анализа человеческого фактора, в результате которого определяются факторы и индикаторы повышения производительности труда государственных служащих как работников организации [10]. Мотивационный компонент при этом охватывает финансовое, стратегическое и качественное измерения, позволяющие учитывать средний уровень заработной платы в регионе, ожидаемые показатели эффективности труда и достижение планируемого социально-экономического будущего за счет квалификационного потенциала служащего [6].

Немаловажным является фактор, оказывающий влияние на специфику поощрения служащих, который состоит в оценке степени адаптации сотрудника государственной структуры к специфике профессиональной деятельности и правилам функционирования в структуре государственной службы. Таким образом, чем более результативна адаптация служащего на рабочем месте, тем заметнее и динамичнее стимулирование его труда, отражающееся на интенсификации его профессионального развития [4]. При этом согласно результатам некоторых исследований экономические стимулирующие меры как система подразделяются на этапы, чередующиеся по мере формирования в личностной структуре служащих определенного набора профессиональных потребностей [7].

Траектория стимулирования труда государственных служащих также отличается применением механизма постепенного увеличения эффективности и результативности их профессиональной активности [8]. Систематизация существующих теоретических взглядов на экономическую составляющую стимулирования труда государственных служащих позволяет определить дополнительные особенности развития их мотивационного потенциала, представленные в таблице 2.

Таблица 2

Дополнительные особенности формирования
мотивационного потенциала государственных служащих путем применения
экономических стимулирующих мер в теоретических исследованиях

Траектория экономического выбора поощрения труда государственного служащего	Особенности развития мотивации государственного служащего в соответствии с траекторией
Регламентация уровня финансового содержания и поддержки государственного служащего	В личной структуре служащего формируется эффект стабильности рабочего места и прогнозируемого будущего
Стимулирование в результате подтверждения компетентности государственного служащего	В сознании государственного служащего формируется необходимость обладания конкурентными преимуществами для несения государственной службы и обретения права на больший объем преференций
Учет соблюдения служащим условий несения государственной службы	Закрепляется набор поведенческих реакций, оказывающих влияние на личностное развитие служащего в государственном секторе
Ориентация на иерархию государственной службы и конкуренцию служащих	Развитие соревновательного духа в коллективе государственной структуры
Компенсация несения государственной службы при определенных условиях труда	Укрепление в сознании служащего убеждения о ценности его труда и достигнутых результатов со стороны государственной структуры как работодателя
Влияние на повышение производительности труда в государственном секторе	Системное развитие личностных качеств служащего, охватывающее потребность в самореализации, самосовершенствовании и признании со стороны коллег
Ориентация на финансовое, стратегическое и качественное измерение	Развитие личностного и профессионального баланса в мотивационной структуре государственного служащего
Ориентация на степень адаптации госслужащего на рабочем месте	Развитие ощущения идентификации служащего с государственным сектором
Взаимосвязь стимулирующих мер и актуальных профессиональных потребностей служащего	Развитие соревновательного духа при одновременном укреплении личностного потенциала служащего в соответствии с приоритетами национальной экономики
Ориентация на постепенное усиление эффективности труда служащего	Системное развитие ощущения идентификации служащим с государственным сектором при одновременном формировании определенного набора поведенческой реакции с течением времени

Формирование мотивационной составляющей экономическими инструментами стимулирования труда в государственном секторе

Изучение отраслевого законодательства и существующих исследований в сфере стимулирования труда государственных служащих позволяет сформулировать вывод о том, что развитие мотивации служащих относится к системным мероприятиям кадровой политики. Условия реализации экономических мер стимулирования труда таковы, что поощрение служащего возможно

лишь в определенных случаях или при наступлении тех или иных событий. В государственном секторе прослеживается понимание неизбежности наступления одних событий и вероятности наступления других, что формирует в сознании служащего чувства защищенности перед будущим.

Основа мотивации сотрудника государственной структуры всегда строится на ценности его результатов, что подтверждается множественными способами поощрения при их достижении. Мотивация зачастую сопряжена с актуальностью действий и результатов служащего, подтверждаемой возможностью применения стимулирующих мер экономической направленности в разные периоды времени. Отраслевое законодательство учитывает, что служащий на рабочем месте профессионально развивается, его жизнь с течением времени меняется по объективным причинам, соответственно стимулирующие меры обеспечивают баланс заинтересованности в социальных изменениях с учетом опыта, мировоззренческих компонентов и иных сопутствующих потребностей служащего как гражданина и человека.

В то же время процесс развития мотивации регламентирован, прогнозируется и стимулируется системой условий труда, неизбежно сопрягающихся с финансовой поддержкой. Причина соблюдения критериев внедрения и реализации экономических стимулирующих мер состоит в бюджетировании деятельности административного аппарата и сопряженности с ожидаемыми результатами социальных перемен.

Выводы

Отраслевое законодательство в сфере государственной службы и стимулирования труда государственных служащих содержит не только экономические меры поощрения, но и систему условий, выступающих критериями реализации обозначенных поощрительных мер. Мотивация как компонент личностной структуры государственных служащих экономически аргументируется и обоснуется на основе таких критериев, как степень адаптации в государственном секторе, способность достичь значимых результатов и демонстрации определенных поведенческих реакций, понимание ожиданий государства от прилагаемых усилий. Из этого следует, что логика применения экономических стимулирующих мер при развитии мотивации служащего строится на целесообразности создания условий конкуренции, предоставления права и времени на адаптацию при несении государственной службы.

Литература

1. Беляева О. В. Механизмы мотивации профессиональной деятельности государственных гражданских служащих // *Регион: системы, экономика, управление*. 2023. № 3(62). С. 96–101. Текст: непосредственный.
2. Билалова З. Х. Особенности оплаты труда государственных гражданских служащих // *Теория и практика современной науки*. 2023. № 9(99). С.4-7. Текст: непосредственный.
3. Гордиенко Д. Д. Инструменты и методы управления мотивацией труда государственных гражданских служащих // *Вестник науки*. 2023. № 6(63). С. 568–575. Текст: непосредственный.
4. Вознаграждение региональным гражданским служащим в России: предложения по стимулированию труда / Р. В. Губарев, А. А. О. Гезалов, Е. И. Дзюба [и др.] //

Вестник Института экономики Российской академии наук. 2024. № 6. С. 116–135. Текст: непосредственный.

5. Игнатьева О. Н., Гилязетдинов А. М. Способы повышения профессиональной эффективности государственных служащих // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. № 11–4. С. 158–160. Текст: непосредственный.

6. Ковалева И. В., Другова Т. В., Тиньгаева Н. А. Стимулирование персонала бюджетных организаций на основе применения ключевых показателей эффективности // Экономика Профессия. Бизнес. 2024. № 1. С. 38–48. Текст: непосредственный.

7. Полянская Е. С. Материальное стимулирование труда государственных служащих: факторы оценки эффективности // Финансовые рынки и банки. 2022. № 4. С. 18–25. Текст: непосредственный.

8. Пятов А. А. Эффективность оплаты труда по результатам деятельности государственных служащих // Московский экономический журнал. 2021. № 4. С. 354–359. Текст: непосредственный.

9. Цыбанова А. С. Применение проектного подхода для повышения эффективности деятельности государственных гражданских служащих // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 4–2. С. 215–217. Текст: непосредственный.

10. Яндаров С.-М. Н., Яндарова М. Н., Романов В. А. Система мотивации труда государственных гражданских служащих как фактор эффективного государственного управления // Вестник экспертного совета. 2021. № 3(26). С. 31–36. Текст: непосредственный.

Статья поступила в редакцию 31.07.2025; одобрена после рецензирования 31.10.2025; принята к публикации 31.10.2025.

Development of Motivational Aspects in the Civil Service Using Economic Regulation in Specific Sectors

Madinat Yu. Dzhamaludinova

Cand. Sci. (Econ.), A/Prof.,

Dagestan State University

43a M. Gadzhieva St., Makhachkala 367000, Russia

madina0880@mail.ru

Abstract. The academic community traditionally pays great attention to the issues of civil servants' motivation. However, the trajectory of implementing economic incentive measures remains understudied. We have analyzed the sector-specific laws and theoretical framework of material incentives for civil servants, and subsequently identified the specific features of civil servants' motivation development by generalizing the trajectory of incentives for their work. The identified features allowed us to understand the rationale for implementing HR policy in the public sector in accordance with industry-specific legislation, which ensures the development of a professional profile of employees with a specific motivational set relevant to the state system.

The results obtained are potentially useful for further development of the tools for improving the civil service system based on the current employee motivational set.

Keywords: civil service, motivation, labour stimulation, incentives, civil servant, industry-specific legislation, personnel policy, economic instrument.

М. Ю. Джамалудинова. Формирование мотивационной составляющей госслужбы экономическими инструментами отраслевого законодательства

For citation

Dzhamaludinova M. Yu. Development of Motivational Aspects in the Civil Service Using Economic Regulation in Specific Sectors. *Bulletin of Buryat State University. Economy and Management*. 2025; 4: 52–61 (In Russ.).

The article was submitted 31.07.2025; approved after reviewing 31.10.2025; accepted for publication 31.10.2025.