

Устинова Анна Дмитриевна, студент.
ФКОУ ВО Пермский институт ФСИН России

Научный руководитель:
Кривенцева Светлана Михайловна,
ФКОУ ВО Пермский институт ФСИН России

МЕХАНИЗМЫ ПРОХОЖДЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И СИСТЕМА СТИМУЛОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ: ПРОБЛЕМЫ ИНТЕГРАЦИИ

Аннотация. Статья посвящена комплексному анализу взаимосвязи правовых и организационных механизмов прохождения государственной гражданской службы с системой стимулов служебной деятельности. Автор исследует, как этапы карьерного пути (поступление, аттестация, ротация, увольнение) формируют мотивационную среду и влияют на эффективность государственного аппарата.

Ключевые слова: Государственная гражданская служба, прохождение службы, служебная карьера, эффективность государственного аппарата.

Институт государственной службы выступает несущей конструкцией публичной администрации, а эффективность его функционирования напрямую определяет качество государственного управления. В центре научной и практической дискуссии неизменно находится вопрос о том, какие факторы побуждают государственных служащих к добросовестной, инициативной и результативной деятельности. Правовое регулирование, формализуя этапы и процедуры прохождения службы (от поступления до прекращения), создает базовый каркас служебных отношений. Однако сам по себе этот каркас не гарантирует достижения публичных целей, если он не подкреплен действенной системой стимулов.

Прохождение государственной службы в российском правовом поле представляет собой детально регламентированный процесс движения служащего по должностной лестнице в соответствии с формальными правилами и процедурами. Эта модель, закрепленная в Федеральном законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации», нацелена на обеспечение стабильности, профессионализма и беспристрастности аппарата. Ее ключевыми элементами являются принципы равного доступа, зависимости продвижения от квалификации и заслуг, а также персональной ответственности. Однако, как отмечает Ю.Н. Старилов, «чрезмерная формализация служебных отношений может приводить к их бюрократизации, когда соблюдение процедуры становится важнее достижения результата» [1].

На практике нормативная модель карьеры зачастую формирует специфический набор стимулов, не всегда совпадающих с декларируемыми целями эффективного управления. Доминирующим стимулом становится не достижение публично значимых результатов, а соответствие формальным критериям и лояльность руководству. Процедуры конкурсного замещения, призванные обеспечить отбор лучших кандидатов, нередко вырождаются в формальность, что подрывает саму идею карьеры. Служебный рост все еще сильно зависит от выслуги лет и субъективных оценок, а не от объективных показателей эффективности. Это создает «ловушку посредственности», где инициатива и ориентация на результат не получают адекватного вознаграждения, а стратегическим ресурсом становится умение ориентироваться во внутренних правилах организации.

Этапность прохождения службы – испытательный срок, аттестация, квалификационный экзамен – призвана выполнять не только контрольную, но и



стимулирующую функцию. Однако их потенциал в полной мере не реализуется. Аттестация, по меткому замечанию В.Д. Граждана [2], зачастую превращается в «ритуальное действие», результаты которого слабо влияют на реальное должностное положение служащего. Отсутствие прямой и неизбежной связи между итогами аттестации, с одной стороны, и повышением в должности или существенным увеличением денежного содержания – с другой, лишает эту процедуру мотивационной силы. Служащий оказывается в ситуации, где минимизация рисков и избегание ошибок рациональнее проявления инициативы.

Ключевым материальным стимулом является денежное содержание государственного гражданского служащего, структура которого включает должностной оклад, оклады за классный чин и различные надбавки. Законодательная конструкция предполагает, что размер выплат должен обеспечивать конкурентоспособность службы на рынке труда и стимулировать качественную работу. Однако на практике система сталкивается с фундаментальными противоречиями.

Во-первых, существует разрыв между декларируемым принципом зависимости оплаты от сложности, объема и результативности труда и реальной практикой, где главным детерминантом остается занимаемая должность. Надбавки за особые условия службы, за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, носят, по сути, унифицированный характер и слабо коррелируют с индивидуальным вкладом. Как отмечает А.Ф. Ноздрачев, «единая тарифная сетка, будучи инструментом унификации, неизбежно нивелирует различия в интенсивности и качественных результатах труда конкретных служащих» [3].

Во-вторых, фиксированная, прозрачная часть денежного содержания часто невысока, в то время как значительную долю могут составлять переменные, полуформальные или неформальные бонусы, распределение которых зависит от дискреции руководителя. Это создает систему двойных стимулов: с одной стороны, служащий должен следовать формальным правилам, с другой – его материальное благополучие напрямую зависит от личной лояльности и умения «угодить» начальству. Такая система не стимулирует ориентацию на внешнего потребителя услуг (гражданина, бизнес), а концентрирует внимание на внутренних иерархических отношениях.

В-третьих, система пенсионного обеспечения, выступающая важным отложенным материальным стимулом (длительный стаж, выслуга), одновременно является и «золотыми наручниками». Она удерживает в аппарате немотивированных, выгоревших служащих, для которых главной целью становится дослужить до пенсии, минимизируя трудовые усилия и избегая рисков. Это консервирует кадровый состав и тормозит необходимую ротацию.

Нематериальные стимулы в системе государственной службы имеют не менее важное значение, чем материальные, однако их правовое и организационное обеспечение развито слабее. К ним относятся возможность профессионального и карьерного роста, общественное признание, чувство причастности к важным государственным делам, служебная автономия и ответственность.

Правовой институт кадрового резерва формально призван стимулировать профессиональное развитие и создавать перспективу роста. Однако, как показывает практика, попадание в резерв далеко не всегда гарантирует продвижение, а сама процедура формирования резерва может быть непрозрачной. Это дискредитирует данный институт как стимул, превращая его для многих в формальную обязательную процедуру.

Наиболее дефицитным и ценным нематериальным стимулом в современном бюрократическом аппарате является служебная автономия – предоставление служащему в рамках его компетенции свободы в выборе методов достижения поставленных целей. Чрезмерная регламентация, многоуровневое согласование решений, постоянный тотальный



контроль убивают инициативу и чувство ответственности за результат. Служащий превращается в механического исполнителя инструкций. «Чиновник, лишенный разумной доли автономии, – пишет Ю.А. Тихомиров, – не может быть творческим исполнителем и носителем публичного интереса, он становится лишь передаточным звеном в бюрократической машине» [4]. Предоставление автономии, подкрепленное ясными целями и оценкой по результатам, является мощным стимулом для квалифицированных и мотивированных специалистов.

Еще один значимый стимул – профессиональное развитие и обучение. Инвестиции государства в повышение квалификации служащих должны быть не формальным выполнением нормативных требований, а инструментом карьерного роста и признания заслуг. Связь между прохождением актуальных образовательных программ и последующим должностным повышением или расширением круга полномочий делает этот стимул действенным.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что существующие механизмы прохождения государственной гражданской службы и система стимулирования находятся в состоянии сложного и зачастую противоречивого взаимодействия. Детально прописанные правовые процедуры прохождения службы создают рамки, но сами по себе не формируют эффективных стимулов для высокопроизводительной и ориентированной на общественный результат деятельности. Напротив, они могут порождать ситуации, когда рациональное поведение служащего заключается в соблюдении формальностей, избегании ответственности и культивации лояльности, а не в решении публичных проблем.

Действующая система материального стимулирования страдает от разрыва между принципом оплаты по результату и реальной зависимостью дохода от должностного положения и субъективных решений руководства. Нематериальные стимулы, особенно служебная автономия и связь профессионального роста с реальными достижениями, недооценены и неразвиты.

Для преодоления этих дисбалансов необходима системная корректировка служебного законодательства и управлеченских практик. Перспективными представляются следующие направления: внедрение реальной, основанной на объективных показателях системы оценки эффективности, неразрывно связанной с денежным содержанием и карьерным продвижением; расширение сферы разумной служебной автономии для позиций, требующих квалификации и принятия решений; обеспечение подлинной конкурентности и прозрачности кадровых процедур (конкурсов, формирования резерва); развитие гибких моделей карьеры, включающих возможности горизонтальной ротации и проектной работы. Только интегрированный подход, соединяющий логику права с принципами современного управления человеческими ресурсами, может превратить государственную службу в мотивированный и эффективный инструмент достижения публичных целей.

Список литературы:

1. Старилов Ю.Н. Курс общего административного права: В 3 т. Т. 2: Государственная служба. Управленческие действия. Правовые акты управления. Административная юстиция. М.: Норма, 2022. 728 с.
2. Граждан В.Д. Государственная гражданская служба: Учебник. М.: КНОРУС, 2018. 512 с.
3. Ноздрачев А.Ф. Государственная служба: Учебник для подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих. М.: Статут, 2020. 592 с.
4. Тихомиров Ю.А. Публичное право: Учебник. М. 2021. 485 с.

