

Научная статья

УДК 338.108

EDN: ХОВКQI



Профессиональное развитие и мотивация государственных служащих на основе компетентностного подхода

Ангелина Михайловна Ульяновченко

*Российский государственный университет правосудия
имени В. М. Лебедева, Москва, Российская Федерация*
✉ linalina1709@yandex.ru

*Научный руководитель: О. В. Юткина, к.э.н., доцент, доцент кафедры
экономики Российского государственного университета правосудия
имени В. М. Лебедева*

Аннотация. Научная статья посвящена рассмотрению ключевых направлений повышения эффективности работы государственных служащих через совершенствование системы деловой оценки, профессионального развития и мотивации. Цель научной статьи – проанализировать существующие подходы к мотивации труда и аттестации персонала в государственном секторе, выявить их ограничения и предложить актуальные подходы к профессиональной ориентации и мотивации государственных служащих. Для реализации заявленной цели в статье предлагаются направления нематериальной мотивации, учитывающие специфику государственной службы. Особо исследуются вопросы деловой оценки уровня профессионального развития, карьерного роста и формирования корпоративной культуры в органах власти.

Рассмотрены основные методы деловой оценки персонала, применяемые в системе государственной службы, включая рейтинговые шкалы, метод 360 градусов и поведенческие модели. Особое внимание уделяется проблемам отсутствия единого подхода к аттестации и необходимости разработки унифицированной методики оценки. Проведен анализ кадрового состава, и выявлены ключевые направления профессионального развития государственных служащих посредством формирования комплексного подхода, что позволит повысить уровень их компетентности.

Ключевые слова: государственные служащие, мотивация персонала, стимулирование труда, инновационная экономика, деловая оценка, профессиональное развитие, карьерный рост, кадровый резерв

Для цитирования: Ульяновченко А. М. Профессиональное развитие и мотивация государственных служащих на основе компетентностного подхода // Фемида.Science. 2026. № 1 (18). С. 203–212.

Original article

Professional Development and Motivation of Civil Servants Based on the Competence Approach

Angelina M. Ulyanchenko

*Russian State University of Justice named after V. M. Lebedev,
Moscow, Russian Federation*

✉ *linalina1709@yandex.ru*

Scientific supervisor: **O. V. Yutkina**, Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor at the Economics Department of the Russian State University of Justice named after V. M. Lebedev

Abstract. This research article examines key areas for improving the performance of civil servants through improved systems of business assessment, professional development, and motivation. The article aims to analyze existing approaches to labor motivation and personnel certification in the public sector, identify their limitations, and propose relevant approaches to the professional orientation and motivation of civil servants. To achieve this goal, the article proposes approaches to non-material motivation that take into account the specifics of the civil service. Particular attention is paid to the issues of business assessment of professional development, career growth, and the development of a corporate culture in government agencies. The article examines the main methods of business assessment of personnel used in the civil service system, including rating scales, the 360-degree method, and behavioral models. Special attention is given to the problems of the lack of a unified approach to certification and the need to develop a unified assessment methodology. An analysis of the personnel composition is conducted and key areas for the professional development of civil servants are identified through the development of an integrated approach, which will improve their level of competence.

Keywords: civil servants, staff motivation, labor stimulation, innovative economy, business assessment, professional development, career growth, personnel reserve

For citation: Ulyanchenko A. M. Professional development and motivation of civil servants based on the competence approach. *Femida.Science = Themis.Science*. 2026;(1):203-212. (In Russ.)

Важным направлением мотивации и стимулирования персонала в органах власти является создание условий для профессионального роста и развития карьеры. Возможность профессионального развития и карьерного продвижения служит одним из ключевых факторов мотивации для государственных служащих.

Многие авторы считают: «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» [1, с. 21].

Исследователи также акцентируют внимание на необходимости инновационных преобразований и подчеркивают, что «инновации начинаются с осознания того, что существует проблема, которая ждет своего решения, или потребность, которая еще не удовлетворена. Определение проблемы начинается с создания осведомленности о потенциале циркулярных обменов» [2, с. 98]. «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» [3, с. 74].

В результате к государственным служащим предъявляются новые профессиональные требования, цель которых – формирование когорты профессиональных управленцев, способных качественно управлять преобразованием и развитием. Как отмечает в своем исследовании Н. Н. Гонтарь, «профессиональные качества и компетенции муниципальных служащих имеют решающее значение для эффективности работы. Следует обеспечить высокий уровень подготовки, обучения и адаптации персонала, чтобы они успешно выполняли свои задачи и учитывали особенности местного сообщества» [4, с. 19].

В связи с этим актуальность исследования подтверждается необходимостью совершенствования направлений повышения квалификации и переподготовки управленческих кадров как инструмента мотивации и стимулирования на государственной и муниципальной службе.

В табл. 1 приведен анализ динамики изменения численности работников в системе государственной службы.

Таблица 1

Динамика изменения среднесписочной численности работников государственной службы Российской Федерации¹

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Динамика, %	
						2020 г. к 2018 г.	2022 г. к 2018 г.
Количество работников госслужбы, в том числе:	2 156 272	2 157 937	2 327 623	2 273 817	2 245 551	108	104
на федеральном уровне	49 612	50 940	51 619	53 093	54 182	104	109
на региональном уровне	2 106 660	2 106 997	2 276 004	2 220 724	2 191 369	108	104

Анализ данных позволяет сделать вывод, что, несмотря на стабильный рост числа служащих на федеральном уровне на 9% с 2019 г. по 2022 г., региональные показатели демонстрируют существенную асинхронность. Так, в период 2019–2020 гг., совпавший с началом пандемии COVID-19, численность работников на региональном уровне увеличилась на 8% по срав-

¹ Состав работников, замещавших государственные (муниципальные) должности и должности государственной гражданской (муниципальной) службы // Федеральная служба государственной статистики : [сайт]. URL: <https://www.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 02.11.2025).

нению с 2018 г. Однако в последующие два года наблюдалось снижение темпов роста, что свидетельствует о проблемах в формировании устойчивого кадрового резерва квалифицированных госслужащих.

Основными правовыми актами, которые регулируют порядок проведения аттестации в государственных органах Российской Федерации, являются Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»² и Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации»³ (далее – Указ № 110).

Текущая оценка и аттестация государственных служащих – виды нематериального стимулирования и мотивации сотрудников. Однако в настоящее время отсутствует общепринятый алгоритм проведения текущей оценки и аттестации. В этой связи Правительством России должна быть разработана единая методика проведения аттестации.

Основными методами деловой оценки персонала, которые применяются на государственной гражданской службе, являются следующие.

1. *Метод письменных оценок (характеристик)*. Сущность данного метода состоит в том, что непосредственный руководитель в свободной форме дает письменную характеристику гражданскому служащему, находящемуся у него в подчинении. Данный метод отличается высоким уровнем субъективности и усложняется отсутствием установленных параметров, по которым оценивается служащий. Наиболее распространенной формой данного метода является отзыв руководителя.

2. *Метод критических случаев* предполагает фиксацию различных оплошностей/недочетов/ошибок, совершенных в процессе деятельности гражданского служащего. Сфокусирован на негативных аспектах выполнения профессиональных обязанностей, что может отрицательно сказаться на мотивации служащего и взаимоотношениях с руководством. Наиболее часто этот метод применяется для оценки служащих, находящихся на испытательном сроке.

3. *Методы рейтинговых шкал* наиболее популярны на государственной службе; в них используются различные показатели определения эффективности деятельности:

3.1) *метод парных сравнений* предполагает использование матрицы сравнений (для сравнения «каждого с каждым»). Недостатком метода являются его излишняя упрощенность и возможность применения только в тех подразделениях, где гражданские служащие имеют схожие (сопоставимые) служебные обязанности (выполняют одинаковую работу). Эффективен только при сравнении небольшого количества служащих и только при условии полной идентичности их служебных обязанностей;

3.2) *метод поведенческих установок* используется для определения уровня компетенции и навыков, которыми должен обладать государственный гражданский служащий;

² Собрание законодательства Российской Федерации. 2004. № 31. Ст. 3215.

³ Собрание законодательства Российской Федерации. 2005. № 6. Ст. 437.

3.3) *метод наблюдения за поведением* – «метод рейтинговых шкал наблюдения за профессиональным поведением». Суть метода сводится к определению частоты проявления «эталонного» поведения гражданского служащего. Недостатком является высокая трудозатратность метода, проведение которого ложится на непосредственного руководителя служащего.

4. *Метод 360 градусов* – метод всесторонней оценки. Неоспоримым преимуществом метода является получение максимально подробной картины достоинств и недостатков работы служащего по каждому направлению его деятельности. Суть метода заключается в оценке эффективности деятельности конкретного государственного служащего по всем направлениям его профессиональной деятельности, учитывая успешность его взаимодействия по всему рабочему окружению. Сведения о гражданском служащем получаются напрямую от коллег, с которыми он регулярно взаимодействует при осуществлении своей профессиональной деятельности, всех, кто может дать экспертную оценку его деятельности.

Все указанные методы широко используются в современной практике проведения деловой оценки госслужащих.

В соответствии с Указом № 110 процесс прохождения аттестации состоит из трех этапов: подготовка к проведению аттестации, проведение аттестации, удостоверительная деятельность. На первом этапе издается правовой акт о формировании аттестационной комиссии и об утверждении графика проведения аттестации. На втором этапе аттестационная комиссия изучает документы аттестуемого, проводит с ним собеседование и дает оценку деятельности служащего. На третьем этапе аттестации аттестационная комиссия принимает решение по результатам аттестации, на основании которых представитель нанимателя издает правовой акт о дальнейшей работе аттестуемого.

На этапе определения назначения оценки устанавливаются объект, способ и ключевая цель оценочного процесса. Преимущественно выбор объекта оценивания останавливается на объемах работы, процессе работы и конечных результатах профессиональной деятельности. Метод оценки результативности и эффективности работы государственных гражданских служащих в настоящее время может быть экспертным. Оценка может осуществляться также непосредственно руководителем с применением цифровых технологий. Ключевая цель оценочного процесса может заключаться в стимулировании, контроле и/или профессиональном развитии.

Анализ документов является следующим этапом в процессе разработки системы оценки профессиональной эффективности и результативности. Все документы, подлежащие анализу, распределяются на уровни, включающие: положения о государственном органе и структурном подразделении; административные регламенты оказания государственных услуг; должностные регламенты, служебные контракты и иные документы, регламентирующие деятельность структурного подразделения органа государственной власти; инструкции, справки, аттестационные листы и иные документы о результатах деятельности государственных служащих.

На этапе анализа основных направлений деятельности преимущественно применяются такие методы проведения оценки, как опрос, интервьюирование и анкетирование государственных служащих. Посредством данных методов выявляются основные результаты деятельности государственного гражданского служащего, раскрывается специфика профессиональной деятельности, определяется степень выполнения задач и функций. Заключительным этапом являются выводы об уровне достижения основных показателей результативности и эффективности профессиональной служебной деятельности.

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

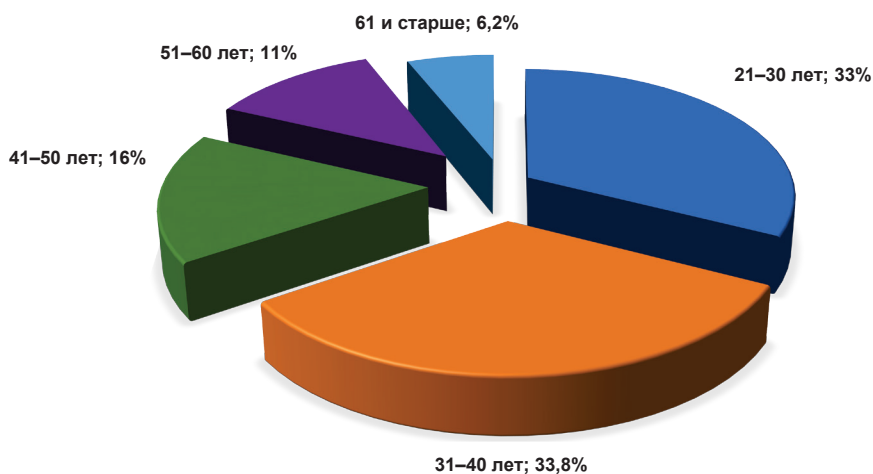


Рис. 1. Структура кадров Социального фонда России по возрасту⁴

Как представлено на 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 6,2% составляют работники пенсионного возраста.

Рассмотрим структуру кадрового состава Фонда по уровню образования (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, большинство сотрудников могут быть направлены на повышение уровня образования.

Анализ показал, что важную роль играет не только профессиональное развитие действующих государственных служащих, но также и подготовка

⁴ Социальный фонд России : [сайт]. URL: <https://sfr.gov.ru> (дата обращения: 02.11.2025).

госслужащих, включенных в кадровый резерв. Формирование управленческого кадрового резерва выступает составной частью государственного и муниципального управления. От качественных характеристик кадрового резерва в том числе зависит и безопасность государства.

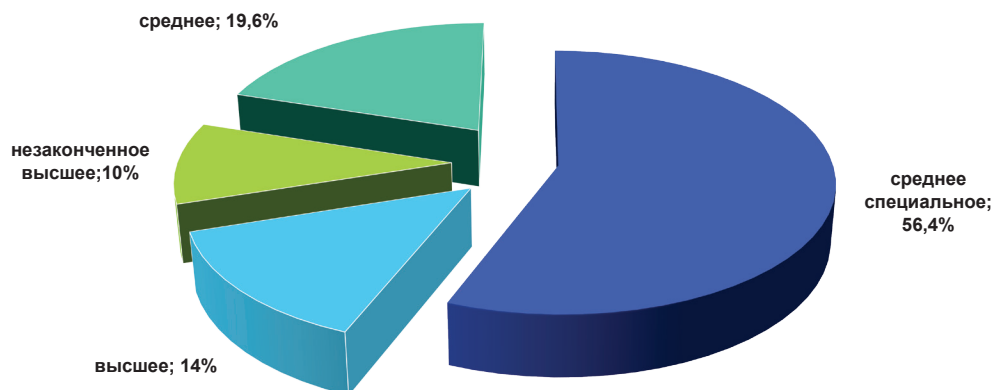


Рис. 2. Структура кадров Социального фонда России по уровню образования⁵

В связи с этим многие органы власти разрабатывают и внедряют программы непрерывного обучения и повышения квалификации сотрудников. Система повышения квалификации решает возникающие проблемы получения новых знаний, что обеспечивает профессиональный рост специалистов и положительную профессиональную динамику.

Прежде всего следует отметить, что мотивация персонала в органах власти имеет свои особенности, обусловленные характером деятельности и социальной значимостью выполняемых функций. Государственные служащие, как правило, обладают высоким уровнем образования и профессиональной подготовки, что предполагает необходимость учета их интеллектуальных и творческих потребностей при разработке системы мотивации. Кроме того, работа в органах власти часто связана с высоким уровнем ответственности и стресса, что также должно быть принято во внимание при формировании комплексной программы стимулирования персонала [5].

В этих условиях специалисты в сфере профессиональной подготовки государственных служащих призывают 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

⁵ URL: <https://sfr.gov.ru> (дата обращения: 02.11.2025).

менеджмент”, “Государственное управление” и “Правовая подготовка”. Модульный подход может быть синхронизирован с системой стимулирования сотрудников, что будет способствовать их более активному профессиональному росту» [6, с. 64].

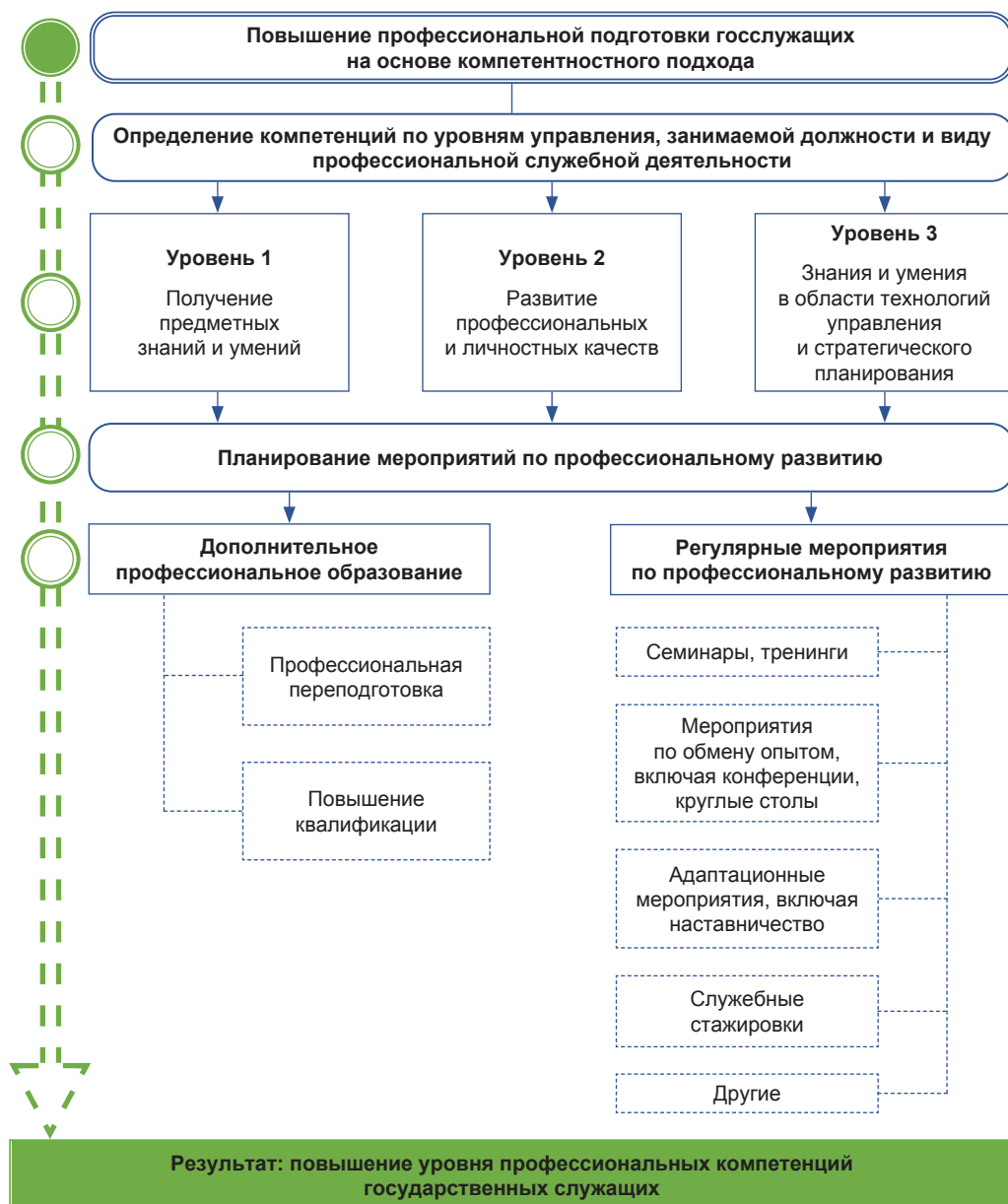


Рис. 3. Рекомендуемые этапы мероприятий по профессиональному развитию и мотивации государственных служащих

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. В связи с этим предлагается использовать комплексный поэтапный подход при разработке мероприятий по профессиональному развитию и мотивации государственных служащих (см. рис. 3).

Изложенное позволяет сделать вывод, что мотивация государственных служащих должна носить комплексный характер и включать не только материальные, но и нематериальные стимулы, такие как профессиональное развитие, карьерный рост и участие в кадровом резерве. Важным направлением в профессиональном развитии государственных служащих является формирование комплексного подхода с блоками взаимосвязанных мероприятий, что позволит повысить уровень их компетентности и обеспечить устойчивое развитие кадрового потенциала.

Обучение государственных служащих будет способствовать не только повышению уровня профессиональной компетентности, но и выявлению наиболее перспективных сотрудников. Важно обеспечить при этом соблюдение максимально равных для всех кандидатов условий, что позволит снизить уровень негативного влияния субъективизма и коррупции.

Список источников

1. Александрова М. В., Волкова А. В. Мотивация труда государственных и муниципальных служащих в условиях инновационного развития экономики // Актуальные вопросы развития инновационной экономики : сб. ст. Всерос. науч.-практ. конф. / под ред. В. А. Трифонова, Я. В. Паттури (Великий Новгород, 9 окт. 2019 г.). Великий Новгород : Новгород. гос. ун-т им. Ярослава Мудрого, 2019. С. 19–23.
2. Сыщикова Е. Н., Верхорубов С. А. Особенности инновационного процесса в условиях циркулярной экономики // Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. Т. 5, № 10 (118). С. 96–101.
3. Маслюкова Е. А., Юткина О. В., Александрова М. В. Особенности конъюнктуры рынка труда России в современных условиях // Russian Journal of Management. 2022. Т. 10, № 2. С. 71–75.
4. Гонтарь Н. Н. Актуальные тренды развития государственной и муниципальной службы Российской Федерации в 2025 году // Образование и право. 2024. № 6. С. 19–25.
5. Дильманбетова Э. Р. Способы развития мотивации у государственных и муниципальных служащих // Вестник экспертного совета. 2022. № 1 (28). С. 45–53.
6. Проскурина З. Б., Макарова Е. Е. Развитие системы мотивации и стимулирования государственных служащих в условиях цифровой трансформации // Организатор производства. 2025. Т. 33, № 3–4. С. 59–67.

References

1. Alexandrova M. V., Volkova A. V. Labor motivation of state and municipal employees in the context of innovative economic development. In: V. A. Trifonov, Ya. V. Patturi, eds. *Actual issues of innovative economy development*. Collection of articles of the All-Russian Scientific and Practical Conference (Veliky Novgorod, 9 October 2019). Veliky Novgorod: Novgorod State University named after Yaroslav the Wise; 2019. Pp. 19–23. (In Russ.)
2. Syshchikova E. N., Verkhorubov S. A. Features of the innovation process in a circular economy. *Economics and Management: Problems, Solutions*. 2021;5(10):96-101. (In Russ.)
3. Maslyukova E. A., Yutkina O. V., Alexandrova M. V. Features of the Russian labor market condition in modern conditions. *Russian Journal of Management*. 2022;10(2):71-75. (In Russ.)
4. Gontar N. N. Relevant trends in developing the russian federation's public and municipal service system in 2025. *Education and Law*. 2024;(6):19-25. (In Russ.)
5. Dилманбетова E. R. Ways to develop motivation in government and municipal employees. *Vestnik ekspertnogo soveta = Bulletin of the Expert Council*. 2022;(1):45–53. (In Russ.)
6. Proskurina Z. B., Makarova E. E. Development of a system of motivation and stimulation of civil servants in the context of digital transformation. *Organizer of Production*. 2025;33(3-4):59-67. (In Russ.)

Информация об авторе

А. М. Ульянченко – студент 2 курса.

Information about the author

A. M. Ulyanchenko – 2nd year student.

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interests

The author declares no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 03.02.2026; одобрена после рецензирования 17.02.2026; принята к публикации 19.03.2026.

The article was submitted 03.02.2026; approved after reviewing 17.02.2026; accepted for publication 19.03.2026.