



НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ: ОТ ПРИЗНАНИЯ К КАРЬЕРНОМУ РОСТУ

Носирова Шахзода

В данной статье рассматриваются нематериальные механизмы мотивации в государственном секторе, уделяя особое внимание признанию заслуг, профессиональному развитию и наставничеству как факторам, влияющим на вовлеченность и эффективность сотрудников. Используя данные современной литературы по управлению персоналом и государственному администрированию, в исследовании утверждается, что эффективные нематериальные стимулы имеют решающее значение для повышения мотивации и удержания государственных служащих, особенно в условиях реформирования государственного управления, например, в Узбекистане. Хотя заработная плата остается важным фактором, данные свидетельствуют о том, что признание заслуг, возможности карьерного роста и институционализированные системы наставничества могут способствовать повышению приверженности, лояльности и удовлетворенности работой. В статье рассматриваются ключевые инструменты развития для создания устойчивой системы мотивации и предлагаются стратегические рекомендации по интеграции признания заслуг и карьерного роста в практику управления государственной службой.

Введение

Мотивация на государственной службе традиционно ассоциировалась с финансовыми стимулами, стабильностью и социальной миссией. Однако усложнение государственного управления и ожидания молодого поколения сместили внимание на нематериальную мотивацию — совокупность внутренних и организационных факторов, которые вдохновляют сотрудников на достижение результатов, выходящих за рамки минимальных



требований их должностных обязанностей.

В современных системах государственной службы признание заслуг, профессиональное развитие и наставничество играют ключевую роль в поддержании вовлеченности и производительности труда, не полагаясь исключительно на денежное вознаграждение. Согласно теории мотивации служения обществу (PSM) (Perry & Wise, 1990), людьми движут внутренние цели, такие как служение обществу, завоевание уважения и достижение профессиональной самореализации. Дополнительные подходы, такие как теория самодетерминации (Deci & Ryan, 2000), подчёркивают важность автономии, компетентности и взаимосвязи в формировании долгосрочной мотивации.

В Узбекистане административные реформы, проводимые президентом Шавкатом Мирзиёевым, поставили во главу угла создание эффективной, ориентированной на граждан и профессиональной государственной службы. Несмотря на значительный прогресс в подборе кадров и обеспечении прозрачности, сохраняются трудности в построении систем внутренней мотивации, способствующих профессиональному росту и признанию сотрудников. Разработка таких механизмов крайне важна для поддержания мотивации в условиях отсутствия высоких материальных стимулов.

Теоретическая основа и обзор литературы

Признание заслуг, как формальное, так и неформальное, служит одним из самых эффективных нематериальных мотиваторов. Исследования показывают, что признание достижений повышает восприятие справедливости, самооценку и приверженность организации (Brun & Dugas, 2008). Общественное признание, такое как награды, сертификаты или упоминание в СМИ, укрепляет связь между индивидуальными результатами работы и целями организации, формируя культуру признания заслуг в государственном секторе. Во многих странах ОЭСР ежегодные награды за выдающиеся достижения в государственной службе используются для



признания выдающихся результатов работы и продвижения этических стандартов.

Программы наставничества укрепляют мотивацию, помогая молодым или менее опытным сотрудникам находить общий язык с опытными специалистами. Исследования показывают, что наставничество способствует обучению, укреплению уверенности в себе и организационной социализации (Allen et al., 2004). В государственном секторе наставничество также способствует планированию преемственности и институциональной преемственности. Недавно созданное Агентство по развитию государственной службы Узбекистана запустило пилотные программы наставничества для поддержки молодых специалистов, начинающих работать на государственных должностях, что свидетельствует о растущем признании этого подхода.

Разработка чётких и прозрачных карьерных путей значительно способствует удержанию сотрудников. Как отмечают Ким (2005) и Ванденабиле (2010), когда сотрудники видят реальные возможности для роста, их внутренняя мотивация усиливается даже в условиях низкой оплаты труда. Структурированные программы развития, системы продвижения по службе на основе компетенций и программы непрерывного образования согласуют личные и корпоративные цели, способствуя более устойчивой мотивации.

Практическая реализация в системах государственной службы

Инструментами развития нематериальной мотивации могут быть:

- Индивидуальные планы развития (ИПР) , которые позволяют сотрудникам ставить карьерные цели и определять потребности в обучении.
- Обучение лидерским качествам и ротационные задания , которые знакомят государственных служащих с различными обязанностями и перспективами.



- Обратная связь и коучинг , обеспечивающие регулярный диалог о прогрессе и потенциале.

Такие инструменты не только повышают компетентность, но и способствуют ощущению прогресса — фундаментальной психологической потребности, определенной в теории мотивации.

Наставничество может осуществляться формально (через структурированные программы) или неформально (через сотрудничество коллег). В таких странах, как Сингапур и Южная Корея, наставничество стало краеугольным камнем карьерного роста госслужащих, способствуя как передаче навыков, так и культурной преемственности. В Узбекистане этот подход может быть институционализирован во всех министерствах, чтобы помочь молодым сотрудникам адаптироваться и профессионально расти, особенно в условиях реформ цифрового управления и менеджмента.

Общественное признание, будь то национальные награды, внутреннее признание или цифровые платформы, укрепляет организационную идентичность и моральный дух. Признание заслуг сотрудников за инновации, обслуживание клиентов или командную работу показывает, что их вклад важен, тем самым снижая текучесть кадров и повышая моральный дух. Символические поощрения, такие как сертификаты, благодарственные письма или приглашения на мероприятия для руководителей, — это недорогие, но эффективные инструменты мотивации при условии прозрачного применения.

Обсуждение

Эффективность нематериальной мотивации в государственном секторе зависит от того, насколько глубоко она укоренена в институциональной культуре. Признание без искренности становится ритуальным, а наставничество без структуры чревато непоследовательностью. Поэтому задача состоит в том, чтобы превратить эти механизмы в системные



инструменты управления .

В условиях Узбекистана, где реформы переходят от повышения эффективности процедур к развитию человеческого капитала, внедрение систем признания заслуг и карьерного роста может значительно повысить качество государственного управления. Более того, нематериальные мотиваторы соответствуют ценностям молодого поколения, стремящегося к значимой работе, уважению и личностному росту.

Международный опыт подтверждает, что хорошо продуманные системы нематериальной мотивации приводят к более высокой производительности, снижению текучести кадров и укреплению этических обязательств — все это необходимо для построения современной и заслуживающей доверия системы государственного управления.

Заключение

Нематериальная мотивация, включающая признание заслуг, наставничество и развитие карьеры, представляет собой малоиспользуемую, но весьма эффективную стратегию мотивации государственных служащих. Поскольку одни только финансовые стимулы не могут обеспечить вовлечённость, интеграция внутренних и организационных мотиваторов приобретает решающее значение.

Для развития систем государственной службы, подобных той, что существует в Узбекистане, рекомендуются следующие шаги:

- Институционализировать программы признания, которые подчеркивают выдающиеся достижения и укрепляют ценности государственной службы.

- Расширять инициативы в области наставничества и развития лидерских качеств, связывая опыт пожилых людей с потенциалом молодежи.

- Создавайте прозрачные и основанные на компетенциях пути карьерного роста, обеспечивающие справедливость и долгосрочную мотивацию.





- Продвигать организационную культуру, основанную на доверии, общении и профессиональном уважении.

Внедряя нематериальные мотиваторы в повседневную практику управления, правительства могут создать среду, в которой государственные служащие не только работают эффективно, но и чувствуют свою ценность и мотивированы на рост.

Ссылки

Allen, TD, Eby, LT, Poteet, ML, Lentz, E., & Lima, L. (2004). Преимущества для карьеры, связанные с наставничеством для подопечных: метаанализ. *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 127–136.

Brun, JP, & Dugas, N. (2008). Анализ признания заслуг сотрудников: перспективы практик управления человеческими ресурсами. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (4), 716–730.

Deci, EL, & Ryan, RM (2000). «Что» и «почему» в стремлении к цели: человеческие потребности и самоопределение поведения. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227–268.

Kim, S. (2005). Гендерные различия в мотивации государственной службы: исследование южнокорейских государственных служащих. *Public Administration Review*, 65 (6), 701–710.

Перри, Дж. Л. и Уайз, Л. Р. (1990). Мотивационные основы государственной службы. *Public Administration Review*, 50 (3), 367–373.

Ванденабиле, У. (2010). К теории мотивации государственной службы в государственном управлении: институциональный подход. *Public Management Review*, 12 (5), 763–783.