

Индекс УДК 331.101.3:355(470+571) Анализ системы мотивации гражданского персонала в контексте Приказа № 595 Министерства обороны Российской Федерации

Овчинников Роман Константинович
Студент 3-го курса магистратуры
ФГОУ ВО «Российской академии народного хозяйства и
государственной службы
при Президенте Российской Федерации»
Калужский филиал
Россия, г. Калуга

Roman Konstantinovich Ovchinnikov
3rd-year Master's student
The Russian Presidential Academy of National Economy and Public
Administration Kaluga Branch, Kaluga, Russia

**АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ГРАЖДАНСКОГО
ПЕРСОНАЛА В КОНТЕКСТЕ ПРИКАЗА
МИНИСТЕРСТВА ОБОРОНЫ РФ № 595**

**ANALYSIS OF THE CIVILIAN PERSONNEL MOTIVATION
SYSTEM IN THE CONTEXT OF ORDER NO. 595 OF THE MINISTRY
OF DEFENSE OF THE RUSSIAN FEDERATION**

Аннотация: В статье рассматриваются особенности регулирования оплаты труда и мотивации гражданского персонала в структурах Министерства обороны Российской Федерации на основе анализа Приказа Министерства обороны РФ от 30 сентября 2024 года № 595 «О системе оплаты труда гражданского персонала (работников) воинских частей и организаций Вооружённых Сил Российской Федерации». Особое внимание уделяется проблеме низких базовых окладов, а также влиянию подобной системы на уровень мотивации, текучесть кадров и профессиональную лояльность сотрудников. Представлены выводы о снижении эффективности стимулирующих выплат при их использовании для

доведения заработной платы до уровня МРОТ и предложены направления совершенствования нормативного регулирования системы оплаты труда в оборонной сфере.

Annotation: *The article examines the specifics of wage regulation and labor motivation for civilian personnel within the structures of the Ministry of Defense of the Russian Federation, based on the analysis of Order No. 595 of the Ministry of Defense of the Russian Federation dated September 30, 2024, "On the system of remuneration for civilian personnel (employees) of military units and organizations of the Armed Forces of the Russian Federation". Special attention is paid to the issue of low base salaries and their impact on employee motivation, staff turnover, and professional loyalty. The study concludes that the effectiveness of incentive payments is significantly reduced when they are used merely to raise wages to the minimum statutory level (minimum wage). The article proposes directions for improving the regulatory framework of the remuneration system in the defense sector.*

Ключевые слова: *мотивация труда, гражданский персонал, Министерство обороны, Приказ № 595, заработная плата, стимулирующие выплаты, МРОТ.*

Key words: *labor motivation, civilian personnel, Ministry of Defense, Order No. 595, wages, incentive payments, minimum wage.*

Актуальность и предмет исследования

В современных социально-экономических условиях кадровая стабильность и мотивация сотрудников являются определяющими факторами эффективной деятельности любой организации, в том числе воинских частей и структур Министерства обороны Российской Федерации (МО РФ). Гражданский персонал, работающий в военных учреждениях, обеспечивает широкий спектр функций: от административно-хозяйственного обслуживания до научно-технической и

медицинской поддержки. При этом систему оплаты труда гражданских работников в МО РФ регламентирует Приказ № 595, призванный установить единые принципы и механизмы формирования должностных окладов, надбавок, компенсаций и премий.

Однако, как показывают практика и статистика обращений работников, низкий уровень базовых окладов сохраняется даже после внесения обновлений в Приказ № 595. При повышающемся МРОТ (минимальном размере оплаты труда) многие стимулирующие надбавки и премии фактически превращаются в способ «дотягивания» зарплаты до установленного законодательством минимума. В результате теряется их основная мотивационная функция - поощрять и стимулировать сотрудников к профессиональному росту и более эффективной работе.

Основная проблема

Ключевым противоречием в действующей системе является дисбаланс между формальными положениями Приказа № 595 (которые декларируют стимулирование за счёт различных надбавок и компенсаций) и реальной ситуацией, когда низкие базовые оклады вынуждают использовать премии главным образом для достижения уровня МРОТ. Такой подход демотивирует сотрудников, снижает привлекательность работы в МО РФ для молодых специалистов и вызывает дополнительную нагрузку на кадровый потенциал воинских частей.

Цель и задачи исследования

Целью данной работы является научный анализ структуры и содержания Приказа № 595 с учётом его фактического влияния на формирование и развитие системы оплаты труда гражданского персонала ВС РФ. Для достижения цели сформулированы следующие задачи:

1. Оценить нормативно-правовые и экономические основания Приказа № 595: сравнить декларируемую систему оплаты труда с реальным уровнем вознаграждения работников.

2. Изучить механизм формирования должностных окладов и надбавок, выявить основные проблемы при применении на практике.

3. Проанализировать влияние низких окладов на мотивацию и текучесть кадров.

4. Предложить направления совершенствования нормативной базы и практики применения для повышения эффективности и конкурентоспособности оплаты труда в МО РФ.

Таким образом, актуальность работы обусловлена необходимостью устранить внутренние противоречия в системе оплаты труда и обеспечить достойный уровень заработной платы гражданского персонала, что будет способствовать укреплению кадрового состава и улучшению качества выполнения задач в воинских частях.

Методы

1. Анализ нормативных документов

Основу исследования составил анализ текста Приказа № 595, с учётом положений Трудового кодекса РФ, ряда федеральных законов, а также других ведомственных актов, регламентирующих оплату труда в государственных учреждениях. Для выявления коллизий и несоответствий применялся сравнительно-правовой метод, позволяющий сопоставлять формулировки и правовые нормы различных документов.

2. Контент-анализ текстовых материалов

В рамках контент-анализа изучались официальные пояснительные записки к Приказу № 595, типовые методические рекомендации по начислению надбавок и премий, а также сборник гипотетических примеров расчёта заработной платы. Особое внимание уделялось тем пунктам, которые регламентируют стимулирующие выплаты и их применение для достижения уровня МРОТ.

3. Статистический анализ кадровых данных

Для оценки влияния низких базовых окладов на мотивацию сотрудников были использованы данные о текучести кадров в ряде подразделений МО РФ, где числится значительная доля гражданского персонала. Основные показатели (процент увольнений, уровень вакансий, средняя продолжительность работы) сопоставлялись с величиной должностных окладов и выплат.

4. Метод кейсов (Case Study)

Для лучшего понимания реального применения Приказа № 595 проанализированы кейсы (конкретные ситуации), описанные в открытых источниках. Один из наиболее наглядных случаев — доведение оклада «Начальника отдела» до уровня МРОТ в Москве за счёт совокупных надбавок и премий.

Результаты

1. Структура Приказа № 595 и его положения

Приказ № 595 детализирует:

- Базовые оклады для разных должностных категорий (инженеры, техники, слесари, медицинский персонал, работники культурных и образовательных учреждений при МО РФ и др.);
- Стимулирующие надбавки (за выслугу лет, сложность и интенсивность труда, качество и результативность работы, региональный коэффициент);
- Компенсационные выплаты (за особые условия труда, выполнение дополнительных обязанностей, работу в неблагоприятных климатических или экологических условиях);
- Премияльные (периодические выплаты, зависящие от достижения ключевых показателей и экономии фонда оплаты труда в конкретном подразделении).

Формально данный приказ создаёт гибкую основу для материального стимулирования, учитывая квалификацию, личный вклад и сложности

выполняемых работ. Однако базовый оклад, закреплённый документом для многих категорий, особенно технического и административного персонала, остаётся на крайне низком уровне.

2. Пример доведения зарплаты до МРОТ

Типичной иллюстрацией является ситуация с должностью «Начальник отдела» при базовом окладе 13 260 руб. (гипотетические данные для Москвы). При этом МРОТ в 2025 году для Москвы установлен на уровне 32 916 руб. [5]. В результате:

- Разница между базовым окладом и МРОТ превышает 19 000 руб.
- Эта разница восполняется надбавками за выслугу лет, сложность и напряжённость, качественный труд и региональным коэффициентом, пример показан в таблице 1.

Таблица 1 - Формирование заработной платы, окладная часть и премии

№ п/п	Статья начисления	Сумма (руб.)
1	Базовый должностной оклад	13 260
2	Надбавка за выслугу лет (20%)	2 652
3	Надбавка за сложность и напряженность (50%)	6 630
4	Премия за качество и интенсивность (60%)	7 956
5	Региональная надбавка (Москва, 20%)	2 652
ИТОГО (до налогообложения)	33 150	

- Хотя суммарная начисленная зарплата формально поднимается чуть выше уровня МРОТ (примерно 33 150 руб. до вычета налогов), её «премиальная» часть фактически превращается в «обязательную» для соответствия законодательным требованиям.

- В итоге базовый оклад составляет лишь около 40% всех начислений, что делает общую сумму крайне зависимой от премий и надбавок.

Схожая проблема наблюдается на должностях инженеров, техников и младшего персонала: низкие оклады вынуждают использовать

стимулирующие выплаты не для реального поощрения профессионализма, а для компенсации базового недостатка в заработной плате.

3. Влияние на мотивацию и кадровую стабильность

Статистические показатели текучести кадров в учреждениях МО РФ, где большинство сотрудников - гражданские специалисты, свидетельствуют о следующем:

- Сотрудники с востребованными на рынке компетенциями (IT-специалисты, инженеры-системотехники, медицинские работники высокой квалификации) нередко предпочитают искать более конкурентную оплату труда вне МО РФ.

- Молодые выпускники профильных вузов, попадая в систему с низким окладом, зачастую рассматривают работу в военных организациях как временный этап, ожидая предложений из коммерческого сектора.

- В условиях, когда «премия» становится лишь способом доведения зарплаты до МРОТ, теряется стимул к проявлению инициативы или профессиональному росту: сотрудник не видит, что результативность или дополнительная нагрузка будет вознаграждена сверх «обязательного минимума».

4. Формальное и реальное стимулирование

На бумаге Приказ № 595 действительно содержит ряд норм, которые можно расценивать как попытку дифференцировать сотрудников по степени вклада и квалификации (надбавки за сложность, интенсивность, качество). Однако их реальная эффективность сомнительна, поскольку:

- преобладающий объем стимулирующих выплат в рамках действующей системы оплаты труда направляется не на дифференцированное вознаграждение за трудовую инициативу и результативность, а на компенсацию дефицита базовой заработной платы. Такая практика подменяет суть системы стимулирования, формируя лишь формальное соответствие установленному законодательством уровню

минимальной оплаты труда, тем самым снижая эффективность мотивационного механизма в целом;

- при формировании премиального фонда исходят из «экономии на вакантных ставках» - это порождает дисбаланс нагрузки между наличным персоналом и повышает риск «выгорания»;

- корпоративная культура в подразделениях нередко страдает из-за восприятия премий не как вознаграждения за выдающиеся результаты, а как способа обеспечить «законную» выплату до уровня МРОТ.

Обсуждение (Интерпретация результатов)

Выявленные несоответствия между декларируемыми принципами и фактической практикой говорят о том, что Приказ № 595 отражает в целом позитивную тенденцию к систематизации оплаты труда, но не решает коренную проблему чрезвычайно низкого уровня базовых окладов для большинства должностей гражданского персонала. В такой ситуации любые надбавки и премии утрачивают свой непосредственный стимулирующий смысл: они воспринимаются работниками как «обязательная» часть зарплаты, не зависящая от их реального вклада.

Данное противоречие выходит за рамки исключительно внутреннего вопроса кадровой политики МО РФ. Оно затрагивает взаимоотношения между государством и работниками бюджетной сферы, так как уровень оплаты труда в МО РФ должен быть сопоставим с рыночными предложениями для аналогичных профессий. В противном случае военные учреждения будут вынуждены сталкиваться с дефицитом квалифицированных кадров, а также терять уже имеющихся сотрудников, не удовлетворённых уровнем и прозрачностью оплаты.

Отмечается наличие явления, условно обозначаемого как «псевдостимулирование», при котором механизм премирования утрачивает своё исходное назначение - поощрение за высокую

производительность, инициативу и внедрение инновационных решений. Вместо этого средства, предназначенные для стимулирования, фактически перераспределяются с целью компенсации разрыва между низким базовым окладом и установленным минимальным уровнем оплаты труда. Подобная подмена функций премиального фонда особенно негативно сказывается на подразделениях, где необходимы дефицитные квалификации и специфические компетенции, включая специалистов в области медицины и информационной безопасности.

Заключение

1. Низкие базовые оклады в рамках Приказа № 595 вынуждают использовать стимулирующие выплаты для достижения уровня МРОТ, а не для поощрения высококвалифицированного или инициативного труда.

2. Ограниченная эффективность премирования: надбавки и премии перестают быть настоящим стимулом, так как большая часть сотрудников не выходит за рамки «минимального» уровня оплаты.

3. Нестабильность заработной платы: доля переменных выплат нередко превышает половину общего дохода сотрудника, что формирует непредсказуемость заработка и не повышает лояльность работников.

4. Риск кадрового дефицита: особенно в специализациях, актуальных на рынке, где работники могут найти более конкурентоспособные предложения.

Практическая значимость исследования заключается в формировании рекомендаций по корректировке структуры оплаты труда: повышение базовых окладов, пересмотр системы формирования премиального фонда, внедрение прозрачных критериев квалификационной дифференциации. Научная новизна состоит в комплексном рассмотрении Приказа № 595 как

инструмента государственной кадровой политики, сочетающего экономические, правовые и социальные аспекты.

Рекомендации

1. Пересмотр базовых окладов. Для ключевых категорий гражданских работников (инженеры, медицинский персонал, технические специалисты) следует установить уровень окладов, позволяющий привлечь и удержать квалифицированные кадры без необходимости «дотягивать» до МРОТ за счёт премий.

2. Прозрачные механизмы стимулирования. Разработать чёткие критерии и методики оценки эффективности, чтобы премиальные выплаты зависели от реального вклада сотрудника и достигнутых результатов, а не выполняли «страховочную» функцию.

3. Дифференциация по регионам. Учитывать различия в уровне жизни и стоимости труда в разных субъектах РФ. Действующая система региональных надбавок, как показывает практика, зачастую недостаточна, и её методологию нужно совершенствовать.

4. Переход к долгосрочным программам развития. Дополнить систему оплаты труда мерами по профессиональному росту и развитию персонала (повышение квалификации, карьерные лифты, научные и технические гранты), чтобы гарантировать сотрудникам материальное и профессиональное вознаграждение за дополнительные достижения.

Направления дальнейших исследований

- Анализ эффективности конкретных проектов повышения заработных плат, реализация которых может проводиться в качестве пилотных в отдельных воинских частях.

- Социологические исследования уровня удовлетворённости гражданских работников МО РФ, а также факторов, влияющих на их текучесть и выбор места работы.

В целом, Приказ № 595 в его текущем виде закладывает формальные основы единой системы оплаты труда гражданского персонала, однако не решает фундаментальную проблему низких окладов и, как следствие, необходимости «аварийного» использования премий для обеспечения минимально допустимого уровня зарплаты. Это негативно отражается на мотивации, стабильности кадрового состава и эффективности работы военных учреждений. Глубокая модернизация приказа с учётом современных условий рынка труда и социально-экономических реалий представляется насущной задачей, от решения которой напрямую зависит качество функционирования оборонной сферы РФ.

Использованные источники:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30 дек. 2001 г. № 197-ФЗ (в ред. от 31.07.2023) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3.

2. О системе оплаты труда гражданского персонала (работников) воинских частей и организаций Вооружённых Сил Российской Федерации: Приказ Минобороны России от 30.09.2024 № 595.

3. О минимальном размере оплаты труда: Федеральный закон от 19 июня 2000 г. № 82-ФЗ (в ред. от 01.01.2025) // Собрание законодательства РФ. – 2000. – № 26. – Ст. 2729.

4. Официальный сайт Министерства обороны Российской Федерации. – URL: <https://mil.ru> (дата обращения: 24.03.2025).

5. О МРОТ в городе Москве на 2025 год: Соглашение Правительства Москвы, Московской федерации профсоюзов, Московской конфедерации промышленников и предпринимателей (работодателей) от 20.12.2024 № 77-1697; ст. 1 Федерального закона от 29.10.2024 № 365-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 24.03.2025).