

Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан

УДК 005.32:331.101.3-057.34(574)

На правах рукописи

АБИЛЬМАЖИНОВ ТИМУР ТЕМИРГАЛИЕВИЧ

**Совершенствование системы мотивации профессиональной деятельности
государственных служащих Республики Казахстан**

6D051000 – Государственное и местное управление

Диссертация на соискание степени
доктора по профилю

Научные консультанты
кандидат технических наук
А.М. Байменов

доктор права,
ассоциированный профессор
Е. Кардава

Республика Казахстан
Астана, 2018

СОДЕРЖАНИЕ

НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ	4
ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ	7
ВВЕДЕНИЕ	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ	14
1.1 Сущность и содержание мотивационных теорий и концепций в современной науке.....	14
1.2 Исследование и систематизация научных подходов к изучению мотивов государственных служащих.....	26
1.3 Зарубежный опыт мотивации профессиональной деятельности государственных служащих.....	34
2 ОЦЕНКА СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН	47
2.1 Анализ и оценка современного кадрового состава и структуры государственных органов	47
2.2 Эмпирические исследования действующей системы мотивации государственных служащих	65
2.3 Оценка элементов мотивации профессиональной деятельности государственных служащих.....	77
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ	89
3.1 Разработка направлений и методов оптимизации системы мотивации профессиональной деятельности государственных служащих.....	90
3.2 Выработка стратегических направлений оптимизации мотивации профессиональной деятельности государственных служащих.....	106
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	117
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	122
ПРИЛОЖЕНИЕ А – Органы государственной власти Республики Казахстан по состоянию на 2018 год	130
ПРИЛОЖЕНИЕ Б – Классификация приемов и методов мотивации профессиональной деятельности госслужащих	133
ПРИЛОЖЕНИЕ В – Сравнительные данные из мониторинга состояния кадров государственной службы за 2013-2017 годы	135
ПРИЛОЖЕНИЕ Г – Анкета (тест – опросник) измерения уровня мотивации профессиональной деятельности госслужащих	136
ПРИЛОЖЕНИЕ Д – Форма оценочного листа административного государственного служащего корпуса «Б»	139

ПРИЛОЖЕНИЕ Е – Форма ИП административного государственного служащего корпуса «Б».....	140
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж – Форма оценочного листа административного государственного служащего корпуса «Б».....	141
ПРИЛОЖЕНИЕ И – Пример фактического расчета коэффициента профессиональной перспективности государственных служащих.....	142

НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

В настоящей диссертации использованы ссылки на следующие стандарты:

Конституция Республики Казахстан: принята на республиканском референдуме 30 августа 1995 года (с изменениями и дополнениями по состоянию на 10 марта 2017 года).

Закон Республики Казахстан. О государственной службе Республики Казахстан: принят 23 ноября 2015 года, №416-V ЗРК.

Закон Республики Казахстан. Об административных процедурах: принят 27 ноября 2000 года, №107.

План нации – 100 шагов по реализации пяти институциональных реформ Президента Республики Казахстан от 20 мая 2015 года.

Закон Республики Казахстан. О государственных услугах: принят 15 апреля 2013 года, №88-V.

Указ Президента Республики Казахстан. О мерах по дальнейшему совершенствованию этических норм и правил поведения государственных служащих Республики Казахстан: утв. 29 декабря 2015 года, №153 (Этический кодекс государственных служащих Республики Казахстан).

Указ Президента Республики Казахстан. Об утверждении Положения о советах по этике Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции в областях, городах республиканского значения, столице (с изменениями по состоянию на 04.08.2018 г.): утв. 29 декабря 2015 года, №156.

Указ Президента Республики Казахстан. О мерах по модернизации системы государственного управления Республики Казахстан: утв. 13 января 2007 года, №273.

Указ Президента Республики Казахстан. О некоторых вопросах Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции и внесении изменений и дополнений в некоторые указы Президента Республики Казахстан: утв. 29 августа 2014 года №900.

Указ Президента Республики Казахстан. О некоторых вопросах прохождения государственной службы: утв. 29 декабря 2015 года, №152.

Указ Президента Республики Казахстан. О Системе ежегодной оценки эффективности деятельности центральных государственных и местных исполнительных органов областей, города республиканского значения, столицы: утв. 19 марта 2010 года, №954.

Указ Президента Республики Казахстан. Об утверждении Реестра должностей политических и административных государственных служащих: утв. 29 декабря 2015 года, №150.

Указ Президента Республики Казахстан. О Концепции новой модели государственной службы Республики Казахстан: утв. 21 июля 2011 года, №119.

Указ Президента Республики Казахстан. О некоторых вопросах поступления граждан на административную государственную службу корпуса «А»: утв. 29 декабря 2015 года, №151.

Указ Президента Республики Казахстан. О Национальной комиссии по кадровой политике при Президенте Республики Казахстан и кадровых комиссиях областей, столицы, города республиканского значения: утв. 7 марта 2013 года, №520.

Указ Президента Республики Казахстан. О мерах по дальнейшему совершенствованию этических норм и правил поведения государственных служащих Республики Казахстан: утв. 29 декабря 2015 года, №153.

Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции. О некоторых вопросах занятия административной государственной должности: утв. 21 февраля 2017 года, №40 (зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 27 марта 2017 года, №14939).

Постановление Правительства Республики Казахстан. Об утверждении Правил проведения оценки эффективности деятельности исполнительных органов, финансируемых из областного бюджета, бюджетов города республиканского значения, столицы, местных исполнительных органов районов (городов областного значения): утв. 14 июня 2010 года, №573.

Постановление Правительства Республики Казахстан. Об утверждении Правил передачи имущества государственных служащих в доверительное управление: утв. 30 декабря 2015 года, №1126.

Постановление Правительства Республики Казахстан. Об утверждении Правил исчисления стажа работы государственных служащих, дающего право на установление должностного оклада: утв. 30 октября 2017 года, №687.

Приказ и.о. Министра по инвестициям и развитию Республики Казахстан. Об утверждении Методики оценки эффективности деятельности государственных органов по применению информационно-коммуникационных технологий: утв. 30 декабря 2015 года, №1279 (зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 1 февраля 2016 года, №12961).

Об утверждении Методики оценки взаимодействия государственного органа с гражданами: утв. Совместным приказом Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 3 февраля 2017 года, №29, Министра информации и коммуникаций Республики Казахстан от 6 февраля 2017 года, №45 и Председателя Комитета по правовой статистике и специальным учетам Генеральной прокуратуры Республики Казахстан от 7 февраля 2017 года, №4 о/д. (зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 13 февраля 2017 года, №14795).

Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы. Об утверждении Методики оценки эффективности управления персоналом: утв. 16 января 2012 года, №02-01-02/9.

Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы. Об утверждении Типового положения о службе управления персоналом (кадровой службе) государственных органов: утв. 4 апреля 2013 года, №06-7/47.

Об утверждении Методики оценки качества оказания государственных услуг: утв. Приказом Министра по делам государственной службы Республики Казахстан от 9 февраля 2016 года, №27 и Министра по инвестициям и развитию Республики Казахстан от 9 февраля 2016 года, №172.

Приказ Министра юстиции Республики Казахстан. Об утверждении Методики оценки эффективности правового обеспечения государственных органов: утв. 9 апреля 2013 года, №120.

Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции. О некоторых вопросах оценки деятельности административных государственных служащих» («Методика оценки деятельности административных государственных служащих корпуса «А»): утв. 29 декабря 2016 года, №110 (зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 31 декабря 2016 года, №14637).

Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции. О некоторых вопросах оценки деятельности административных государственных служащих» («Методика оценки деятельности административных государственных служащих корпуса «Б»): утв. 29 декабря 2016 года, №110 (зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 31 декабря 2016 года, №14637).

Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции. Об утверждении Правил и условий прохождения испытательного срока и порядка закрепления наставников: утв. 21 октября 2016 года, №21.

Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции. Об утверждении Правил заключения, продления и расторжения трудового договора с административными государственными служащими корпуса «А»: утв. 2 ноября 2016 года, №37.

Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции. Об утверждении типовых форм документов кадрового делопроизводства административной государственной службы: утв. 28 октября 2016 года, №27.

Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции. Об утверждении Правил распределения распределяемой бюджетной программы по переподготовке и повышению квалификации: утв. 28 октября 2016 года, №26.

Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции. Об утверждении Реестра должностей гражданских служащих Агентства Республики Казахстан по делам государственной: утв. 25 октября 2016 года, №24.

ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

АДГС	– Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции
АГУ	– Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан
ВКО	– Восточно-Казахстанская область
ГУ	– Государственное учреждение
ЗКО	– Западно-Казахстанская область
МВД	– Министерство внутренних дел
МОР	– Министерство общественного развития
МИД	– Министерство иностранных дел
МИК	– Министерство информации и коммуникаций
МИО	– Местные исполнительные органы
МИР	– Министерство по инвестициям и развитию
МКС	– Министерство культуры и спорта
МНЭ	– Министерство национальной экономики
МОАП	– Министерство оборонной и аэрокосмической промышленности
МОН	– Министерство образования и науки
МСХ	– Министерство сельского хозяйства
МТСЗН	– Министерство труда и социальной защиты населения
МФ	– Министерство финансов
МЭ	– Министерство энергетики
МЮ	– Министерство юстиции
НБ	– Национальный Банк Республики Казахстан
ОЭСР	– Организация экономического сотрудничества и развития
РК	– Республика Казахстан
СКО	– Северо-Казахстанская область
ЮКО	– Южно-Казахстанская область
ЦГО	– Центральные государственные органы

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы диссертационного исследования определяется значимостью процессов совершенствования системы мотивации профессиональной деятельности государственных служащих, как основополагающего фактора повышения качества функционирования всего государственного аппарата. Деятельность высшего руководства страны, направленная на оптимизацию системы государственной службы, требует значительных усилий как со стороны самих государственных служащих, так и со стороны современных ученых-исследователей, участвующих в разработке теоретико-методологических основ мотивации профессиональной деятельности государственных служащих, с целью повышения её эффективности и совершенствования качества предоставления государственных услуг.

Важность и значимость роли государственной службы подчеркивает и Глава государства – Н.А. Назарбаев, который отметил, что: «Без создания конкурентоспособной государственной службы невозможно достижение главной цели - построение процветающего Казахстана». В Послании народу Казахстана от 5 октября 2018 года он подчеркивает первостепенность задачи кардинального повышения эффективности деятельности государственных органов, что является невозможным без создания эффективной системы мотивации профессиональной деятельности государственных служащих.

Кроме того, в Стратегии развития Казахстана до 2030 года одним из долгосрочных приоритетов было обозначено создание профессионального государства. Реализация задач в деле создания высокопрофессиональной государственной службы и эффективной структуры управления, которая стоит перед нашим государством, во многом обуславливается профессионализмом государственного служащего. С учетом того, что имидж имеет важное функциональное и статусное значение, он является показателем уровня доверия к ней населения и критерием оценки обществом эффективности управленческой деятельности, проводимых государством преобразований.

Правительство Республики Казахстан уже длительное время принимает меры, направленные на профессионализацию государственного управления, а Закон о государственной службе, Стратегии Казахстан-2030 и Казахстан-2050, а также План нации – 100 конкретных шагов создали основу для достижения поставленных целей путем применения конкурсных процедур отбора, развития навыков государственных служащих, механизмов оценки эффективности и антикоррупционных ограничений.

Анализ теоретико-методологического подхода к системе мотивации профессиональной деятельности государственных служащих показал, что он больше отражает действие материальных факторов мотивации, поскольку все оцениваемые подходы и методы опираются и выражаются в применении исключительно системы оплаты труда как основного фактора стимулирования. Остается огромный пробел в исследовании влияния нематериальных факторов мотивации государственных служащих.

Степень научной разработанности проблемы. Несмотря на актуальность темы диссертационного исследования, остается целый ряд проблем, требующий более детальной проработки на научно-теоретическом уровне. В настоящее время в существующих научных трудах отсутствуют разработки системных подходов к механизмам развития и совершенствования мотивации профессиональной деятельности государственных служащих. Незавершенными остаются пути повышения профессионального потенциала посредством мотивационного вмешательства, направленного на развитие компетентности государственных служащих.

Значительный вклад в исследовании теорий управления внесли классики экономической науки: А. Маслоу, Д. Макклеланд, К. Альдерфер, Ф. Херцберг, Ф. Тейлор и Г. Файоль. Необходимо отметить вклад трудов Э. Даунса и Г. Таллока в развитие теорий мотивации государственных служащих. Наиболее современные труды относятся к авторству Дж. Перри, последователями и рационализаторами которых стали такие ученые как Брюер, Селден, Штайнбауера, Рэйни и др.

Существующие в настоящее время методы оценки деятельности государственных служащих, как неотъемлемый элемент системы мотивации, чаще всего основаны на индивидуальных планах и стандартных методов их оценки, посредством сравнительного анализа. По нашему мнению, такой подход не соответствует современному положению дел, поскольку в наше время большое значение имеет достижение профессионализма как основного фактора реализации способностей и карьерного роста государственного служащего. Указанные недостатки необходимо преодолеть в ходе дальнейших исследований. Это, в свою очередь, свидетельствует об отставании процесса теоретического осмысления и выработки научно обоснованных рекомендаций и методик.

Значительный вклад в исследование вопросов реформирования государственной службы и мотивации государственных служащих внесли отечественные ученые: А.М. Байменов, Г.К. Сулейменова, С.Г. Капаров, Г.А. Джунусбекова, А.Б. Майдырова и др.

Нельзя не отметить и значительный вклад российских ученых, которые также занимаются разработкой теоретических аспектов оптимизации системы государственного управления. Определённый интерес в рамках нашего диссертационного исследования представляют труды Е.Г. Крыловой, К. Радионова, В.В. Ладыгина, М.А. Лавицкой, А.М. Марголина, П. Дуткевича.

Несмотря на наличие достаточно большого количества научно-исследовательских трудов по исследуемой тематике, остается малоизученной проблематика теоретического обоснования и методологической основы процессов и систем мотивации государственных служащих.

Целью диссертационной работы является разработка мер по совершенствованию системы мотивации профессиональной деятельности государственных служащих Республики Казахстан.

В соответствии с поставленной целью были сформулированы следующие **основные задачи диссертационного исследования:**

– раскрыть специфику и содержание мотивационных теорий и концепций в современной науке с целью выявления содержания и сущности мотивации профессиональной деятельности государственных служащих;

– исследовать и систематизировать зарубежный опыт мотивации профессиональной деятельности государственных служащих;

– провести анализ и оценку современного кадрового состава и структуры государственных органов Республики Казахстан как базис для проведения эмпирического исследования, направленного на определение мотивационного профиля действующих государственных служащих;

– исследовать современную систему оценки деятельности государственных служащих как определяющий элемент системы мотивации их профессиональной деятельности;

– доработать методы оптимизации системы мотивации профессиональной деятельности государственных служащих на основе разработки механизма, в основу которого ложится интеграция систем оценки и мотивации профессиональной деятельности государственных служащих.

Объект исследования – система мотивации профессиональной деятельности государственных служащих Республики Казахстан.

Предмет исследования – совокупность организационно-экономических отношений, обеспечивающих совершенствование системы мотивации государственных служащих.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили классические и современные труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам мотивации и стимулирования персонала, кадровому менеджменту, управлению человеческими ресурсами, мотивации персонала как в коммерческих организациях, так и в государственных органах.

В процессе диссертационного исследования использовались различные общенаучные и частные методы исследования, среди которых: метод сравнения, анализа и синтеза, метод дедукции, описание, обобщение, типология, классификация, статистические методы, графоаналитические и расчетные методы. Для сбора и обработки эмпирических данных использовались социологические методы сбора информации: анкетный опрос и анализ документов.

В процессе проведения эмпирического исследования респондентами стали 1248 государственных служащих, обработка анкет которых позволила выявить основные факторы мотивации профессиональной деятельности действующих государственных служащих. Выборочная совокупность проведенного анкетирования позволили достичь высокого уровня репрезентативности результатов и выводов.

Информационную и эмпирическую базу исследования составили: нормативно-правовые акты; официальные данные Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции;

материалы научной и деловой периодической печати; плановые и отчетные данные о результатах работы государственных органов; данные опросов, а также ресурсы сети Интернет.

Научная новизна результатов диссертационного исследования состоит в развитии комплексного методического инструментария мотивации профессиональной деятельности государственных служащих за счет комплексного применения механизмов мотивации и кадрового менеджмента, основанного на интеграции систем мотивации и оценки эффективности профессиональной деятельности государственных служащих и состоит в следующем:

- теоретически обоснована необходимость внедрения специфических мер, методов и направлений мотивации профессиональной деятельности государственных служащих в Республике Казахстан;

- определены научные тенденции и направления оптимизации систем мотивации профессиональной деятельности государственных служащих;

- выявлены сильные и слабые стороны современных подходов и методов к мотивации профессиональной деятельности государственных служащих;

- предложены новые подходы к классификации и применению различного вида мотиваторов, с учетом специфики отечественной государственной службы, направленных на профессионализацию их трудовой деятельности;

- дана подробная и комплексная оценка динамики современного кадрового состава и структуры государственных органов Республики Казахстан с позиции определения возможности применения альтернативных мотивационных комплексов;

- проведено эмпирическое исследование на основании анкетирования в целях определения взаимосвязи мотивации профессиональной деятельности и направленности личности государственных служащих, обработка которых проводилась по адаптированной научно-математической методике К. Замфира в модификации А. Реана «Изучение мотивации профессиональной деятельности»;

- предложены новые подходы к измерению/оценке деятельности государственных служащих;

- разработан и научно обоснован авторский коэффициент перспективности профессионального роста K_{prof} , который позволяет рассчитать уровень профессиональной перспективности как действующих, так и потенциальных/будущих государственных служащих. Особый интерес данный коэффициент приобретает в свете того, что его расчет построен на основе интеграции методики оценки эффективности деятельности государственных служащих и системы мотивации, который дает четкое количественное измерение результатам, так как является математически обоснованным;

- доработан и детализирован механизм оценки деятельности государственных служащих с учетом нужд оптимизации, беспристрастности и

целевой направленности инструментов мотивации профессиональной деятельности государственных служащих в Республике Казахстан.

Основные научные положения, выносимые на защиту:

– выявлено, что современная практика мотивации профессиональной деятельности государственных служащих носит хаотичный характер и характеризуется отсутствием стандартизированных норм и методов;

– на основе эмпирического исследования выявлено и оценено влияние как внешних, так и внутренних немонетарных факторов мотивации на профессиональную деятельность государственных служащих;

– определено, что повышение эффективности мотивации профессиональной деятельности государственных служащих невозможно без интеграции с системой оценки их деятельности;

– предложен к использованию службами управления персоналом коэффициент, позволяющий отслеживать профессиональную перспективность претендентов и действующих государственных служащих;

– предложены основные направления оптимизации системы мотивации профессиональной деятельности государственных служащих.

Достоверность и обоснованность результатов диссертационного исследования основывается на:

– использовании данных официальных источников;

– проведенном опросе-анкетировании государственных служащих;

– изучении исходных данных и результатов деятельности государственных служащих;

– использовании других исходных данных с гарантированным уровнем достоверности, обработанных с использованием апробированных и признанных в экономической науке методических инструментов.

Теоретическое и практическое значение полученных результатов заключается в том, что основные положения и выводы диссертационного исследования имеют прикладное значение, а предложенная интегрированная система мотивации и оценки эффективности позволяет проводить непрерывный мониторинг мотивационного профиля государственного служащего на всех этапах профессиональной деятельности от отбора на должность до увольнения. Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в разработке комплекса теоретических подходов и методических рекомендаций по совершенствованию системы мотивации профессиональной деятельности государственных служащих путем интеграции с системой оценки их деятельности. Полученные результаты расширяют теоретические представления о механизмах и инструментах мотивации профессиональной деятельности государственных служащих, реализации мероприятий государственного кадрового менеджмента, разработки и реализации его элементов с учетом специфики, присущей государственному сектору.

Апробация результатов диссертации производилась на международном, республиканском и региональном уровнях. Результаты исследования получили одобрение экспертов. Основные положения и рекомендации диссертационного

исследования докладывались и обсуждались на международных научно-практических конференциях Португалии, Украины и Российской Федерации.

Публикации. По теме диссертационного исследования опубликовано 10 научных статей, в том числе: статьи в журналах с ненулевым импакт-фактором – 3 (индексируемых по наукометрической базе Scopus), в журналах, рекомендованных Комитетом по контролю в сфере образования и науки (ККСОН) – 4 и в сборниках международных научно-практических конференций – 3.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников и приложений. Содержит 16 таблиц, 26 рисунков.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

Первый раздел посвящен теоретическим основам исследования вопросов мотивации профессиональной деятельности государственных служащих с учетом специфики их деятельности.

Главная задача с точки зрения анализа теоретических основ исследуемой проблемы заключается не только в том, чтобы осветить достижения теоретической мысли в этой сфере, а также в том, чтобы понять какие особенности присущи процессу формирования мотивации именно у государственных служащих. При этом необходимо опираться на существующие теории мотивации работников, которые являются общими для всех видов и сфер трудовой деятельности. Изучение существующих теорий мотивации с точки зрения возможности использования их положений, подходов и постулатов к мотивации профессиональной деятельности отечественных государственных служащих является важнейшей теоретической задачей.

В дальнейшем, исходя из этого знания, и учитывая специфику государственной службы, определить комплекс факторов мотивации профессиональной деятельности государственных служащих. Важно построить примерную иерархию факторов мотивации госслужащих, и определить какие факторы здесь играют первостепенную, а какие второстепенную роль. Достижение таких результатов имеет, на наш взгляд, не только теоретическое, но и большое прикладное значение.

Таким образом, особый интерес представляет собой изучение существующих теорий мотивации с точки зрения возможности использования их положений, подходов и постулатов к мотивации профессиональной деятельности отечественных государственных служащих.

1.1 Сущность и содержание мотивационных теорий и концепций в современной науке

Вопросы формирования мотивации профессиональной деятельности государственных служащих, являясь актуальными во все времена, продолжают будоражить как научную, так и экспертную часть общества, стремящихся внести вклад в развитие государства, посредством оптимизации процессов и механизмов систем стимулирования и мотивации. Начиная с 1950 года по настоящий момент времени число публикаций и авторских исследований по данной тематике превысило 65 тысяч [1]. Проведенный нами литературный обзор показал, что наиболее цитируемыми стали статьи, посвященные вопросам мотивации государственных служащих.

Особенно актуальным это становится в условиях нестабильности мировой экономики и ее влияния на каждое отдельно взятое государство, когда возникает риск того, что государственные служащие не смогут справиться с

всё более сложными целями. Именно высокопрофессиональная, квалифицированная и ответственная работа государственных служащих создает возможности для эффективного функционирования государственных органов управления в целом, а также обеспечивает эффективную обратную связь между государством и гражданами страны.

Эти вопросы приобретают первостепенное значение в свете задач, которые поставлены перед Казахстаном на сегодняшний день. Главная задача для страны сейчас – это достижение высокого уровня конкурентоспособности во всех областях и сферах жизнедеятельности государства, общества и граждан страны. Для решения такой сложной задачи непреходящее значение имеет уровень профессионализма и ответственности государственных служащих на всех уровнях государственного управления. Сейчас именно от них зависит, насколько результативно будут выполняться поручения Главы государства, которые призваны создать благоприятные условия для устойчивого экономического роста, в целом для прогрессивного развития страны, а также вовлечения граждан в решение стоящих перед государством задач [2].

В связи с вышесказанным, высокую актуальность приобретают вопросы правильной мотивации труда госслужащих. Каким образом наиболее результативно можно добиться большой трудовой отдачи от госслужащих, какие мотивы движут госслужащими, когда они готовы максимально проявить все свои профессиональные и личные качества для успешного функционирования своей организации, а что приведет к безответственному и халатному подходу к своей работе? Какие существуют факторы формирования трудовой мотивации госслужащих, и какое влияние они оказывают на профессиональную деятельность госслужащих? Руководству той или иной организации или органа государственного управления необходимо знать ответы на эти сложные вопросы с тем, чтобы правильно организовать труд своих подчиненных и суметь нацелить их на эффективное выполнение своих функциональных обязанностей. А для того, чтобы дать правильные ответы на приведенные выше вопросы необходимо, прежде всего, хорошее знание теоретических аспектов рассматриваемого вопроса.

Задача данного подраздела заключается в том, чтобы в определенной степени осветить достижения теоретической мысли в этой сфере и понять, какие особенности присущи процессу формирования трудовой мотивации именно у госслужащих. Также необходимо построить примерную иерархию факторов трудовой мотивации госслужащих, и определить какие факторы здесь играют первостепенную, а какие второстепенную роль. Достижение таких результатов имеет, на наш взгляд, не только теоретическое, но и большое прикладное значение.

В первую очередь необходимо отметить, что значение категории «мотивация» рассматривается именно с точки зрения науки об управлении. В этом смысле четко проясняет сущность данной категории определение, данное в классическом учебнике западных ученых А. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури «Основы менеджмента». Здесь приведено такое определение:

«Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации» [3 с. 194]. Следующее определение дает развернутую характеристику рассматриваемой категории: «Мотивация – одна из важнейших функций менеджмента и подразумевает систему факторов (побудительных сил), способствующих выполнению определенной задачи, направленной на достижение целей предприятия. Другими словами, мотивация представляет собой процесс создания системы условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, регулирующих интенсивность его труда, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность при достижении совокупности организационных и личных целей» [4, с. 309]. Согласно данным исследования, проведенного Региональным хабом в сфере государственной службы в Астане, мотивация может определяться также как «способность людей, институтов и обществ выполнять функции, решать проблемы, ставить и выполнять цели» [5, с. 5]. Мотивированный человек «активизирован или заряжен до конца» [6, р. 15]. Мотивация работников к тому, чтобы выполнять свою работу хорошо, является жизненно важной, поскольку именно благодаря усилиям работников достигаются цели организации [7, р. 7].

Из вышеприведенных определений вытекает также, что в данном случае, кроме вопросов управления, неизбежно затрагивание в значительной степени и психологических аспектов, так как речь идет о поведении работника и о возможностях результативного управления этим поведением посредством создания правильной мотивационной базы его эффективной трудовой деятельности. Тем более вопросы анализа психологии человека являются одним из главных конструирующих элементов, существующих сегодня в теории концепций мотивации работников. Особенно ярко это проявляется на примере содержательных теорий мотивации, классиками которых являются американские ученые А. Маслоу, Д. Макклеланд, К. Альдерфер, Ф. Херцберг. Труды перечисленных ученых хоть и лежат на стыке различных дисциплин, все же категориальный и методологический аппарат именно психологической науки являются основными инструментами в их исследованиях [8-10].

В целом же методологическую основу данного исследования составил диалектический метод познания. Также в процессе исследования были использованы такие общенаучные методы как анализ, синтез, дедукция, классификация и системный подход.

Необходимо отметить, что рассматриваемый вопрос является по своей сути междисциплинарным. Здесь и вопросы управления организацией, и вопросы управления трудовыми коллективами, и вопросы психологии работника, и вопросы физиологии, и вопросы культуры и этики трудовых отношений, и вопросы научной организации труда, и ряд других вопросов, которые придется затронуть в процессе анализа сущности и формирования иерархии факторов, создающих трудовую мотивацию государственных служащих.

Что такое факторы трудовой мотивации работников? Из второго развернутого определения категории «мотивация», приведенной выше, вытекает, что под факторами, формирующими мотивацию работника, понимаются факторы как побудительные силы, которые способствуют выполнению работником определенной задачи. На наш взгляд, можно согласиться с такой сущностной характеристикой факторов. Факторы трудовой мотивации – это силы или мотивы трудовой деятельности, побуждающие работника к качественному труду. И эти силы имеют как внутреннее, так и внешнее происхождение.

К внутренним факторам относятся те побудительные силы, которые рождаются внутри самого человека, в его сознании и возникают, прежде всего, из потребностей человека, его интересов и его целевых установок, диктуемых особенностями индивида, его наклонностями и т.д.

Внешние факторы трудовой мотивации – это те факторы, которые рождаются вне человека из условий среды, например, из политики организации в которой они работают, будь то кадровая политика, политика материального и морального стимулирования и т.д. Зависят также от внутренней корпоративной культуры организации, ее организационной структуры, морально-психологического климата, сложившегося в организации и т.д.

Для более четкой классификации факторов необходимо опираться, конечно же, на существующие в науке теории мотивации. Даже краткий обзор этих теорий сразу же дает развернутое и структурированное видение побудительных сил к трудовой деятельности.

Теории мотивации, как известно, делятся на две крупные группы:

- 1) содержательные теории мотивации;
- 2) процессуальные теории мотивации.

В некоторых случаях в отдельную группу выделяются также и так называемые теории отношений [11, с. 10].

Содержательные теории мотивации определяют, на наш взгляд, базовые причины возникновения мотивов трудовой деятельности людей и соответственно базовых факторов, позволяющих сформировать позитивную трудовую мотивацию работников. Как известно, представители этих теорий подходят к проблеме с позиции выдвижения на первый план различных потребностей человека и анализа того каким образом эти потребности влияют на трудовую мотивацию работника. В рамках данного исследования затрагиваются теоретические идеи именно основоположника содержательных теорий мотивации А. Маслоу.

В своей теории иерархии потребностей А. Маслоу в 1943 году предложил к рассмотрению следующие потребности человека:

- 1) физиологические потребности;
- 2) потребности в безопасности и уверенности в будущем;
- 3) социальные потребности;
- 4) потребность в оценке и уважении;
- 5) потребность самовыражения или самореализации.

Приведенный выше перечень потребностей не просто список, а именно строгая иерархия потребностей по А. Маслоу. То есть пока не удовлетворены физиологические потребности, речь не может идти о следующей потребности в безопасности и т.д. При этом первые две группы потребностей А. Маслоу относит к категории так называемых базовых потребностей.

Характеризуя физиологические потребности А. Маслоу пишет: «Физиологические потребности – Потребности, которые обычно выбираются как начальная точка для мотивационной теории, – это так называемые физиологические драйвы. ... Несомненно, эти физиологические нужды – самые важные из всех потребностей. ... Если все потребности (физиологические потребности – примеч. авт.) не удовлетворены и соответственно организм поглощен физиологическими потребностями, тогда все другие потребности могут стать просто неощущаемыми или быть отодвинуты на задний план» [8, р. 602].

В то же время удовлетворение актуальной на данный момент потребности сразу же приводит к возникновению новой потребности следующего порядка. Если потребность в еде и других жизненно важных физиологических потребностях удовлетворена полностью, то это приводит к необходимости удовлетворения потребности в безопасности и далее по порядку. А. Маслоу отмечает: «Человеческие потребности организуют себя в иерархии по степени важности. Другими словами, появление одной потребности обычно накладывает на предыдущее удовлетворение другой, более важной. Человек есть постоянно желающий организм» [8, р. 604].

Согласно А. Маслоу удовлетворенная потребность не является мотивирующей. Именно та потребность, которая еще не удовлетворена, играет роль мотивирующего фактора на том или ином этапе.

Исходя из теории А. Маслоу, можно составить тот перечень факторов трудовой мотивации, который будет вытекать из предложенной им иерархии потребностей (таблица 1).

Таблица 1 - Потребности по А. Маслоу и факторы трудовой мотивации

Потребности	Факторы трудовой мотивации
1	2
Физиологические потребности	<ul style="list-style-type: none"> – уровень заработной платы; – наличие или отсутствие социального пакета (бесплатное или частичное оплачиваемое питание, развозка за счет работодателя и т.д.); – рабочее место, оборудованное всем необходимым для комфортной и качественной работы
Потребности в безопасности	<ul style="list-style-type: none"> – полное соблюдение техники безопасности, обеспечение всех необходимых норм охраны труда; – гарантия своевременной и полной оплаты труда; – гарантии стабильности существования компании (организации); – наличие или отсутствие социального пакета (страхование, оплата больничных листов и т.д.); – наличие или отсутствие пенсионного страхования; – наличие четких должностных инструкций

Продолжение таблицы 1

1	2
Социальные потребности	<ul style="list-style-type: none"> – наличие или отсутствие в организации хорошо налаженных коммуникаций; – постановка в организации такой системы взаимоотношений, которая создает условия для общественного признания работника; – ситуация благоприятного морально-психологического климата в трудовом коллективе. В частности, ощущение работниками себя как части единой сплоченной команды, ощущение «чувства локтя». – позитивные взаимоотношения работников с руководством организации
Потребность в оценке и уважении	<ul style="list-style-type: none"> – наличие в организации понятной и справедливой системы оценки трудового вклада работников; – наличие в организации понятной и справедливой системы карьерного продвижения вверх по «карьерной лестнице». То есть понимание работниками возможностей своего карьерного роста; – наличие в организации системы признания профессиональных достижений работника
Потребность в самореализации	<ul style="list-style-type: none"> – наличие в организации системы широкого делегирования полномочий для проявления работниками своих профессиональных способностей; – наличие в организации творческой обстановки. Создание условий для проявления и реализации работниками своих творческих (креативных) способностей; – наличие в организации эффективной системы повышения квалификации работников
Примечание - Составлено автором по материалам исследования	

Представленные в таблице 1 факторы трудовой мотивации и их иерархия являются универсальными. Специфика же профессиональной деятельности госслужащих, также как и специфика трудовой деятельности в любой другой сфере, будет накладывать свой отпечаток.

Первые две группы потребностей и соответственно факторов трудовой мотивации являются неизменными и фундаментальными относительно любого труда и любой профессиональной деятельности. То есть эти потребности действительно необходимо рассматривать строго с иерархической точки зрения. Сначала человек должен удовлетворить свои физиологические потребности соответственно необходимо в первую очередь учитывать воздействие факторов трудовой мотивации, вытекающих именно из этих потребностей.

На любом предприятии и в любой организации, включая и органы государственного управления, должны быть в первую очередь решены вопросы:

- обеспечения работников как минимум достаточным уровнем заработной платы;
- обеспечения работников привлекательным социальным пакетом;

– обеспечения работников рабочим местом, оборудованным всем необходимым для комфортной и качественной работы.

Когда решены вопросы удовлетворения физиологических потребностей, встают вопросы воздействия факторов, вытекающих из потребностей в безопасности. Здесь также со стороны руководства предприятия/организации необходимо решение вопросов обеспечения работников всеми теми условиями, которые создают у них уверенность в своей безопасности, а также уверенность в завтрашнем дне. Перечень таких условий (факторов) также приведен в таблице 1.

На наш взгляд, только первоочередной учет влияния факторов, вытекающих из первых двух базовых человеческих потребностей, позволяет вообще рассматривать возможность создания адекватной мотивационной системы в любой организации (предприятии, компании и т.д.). Создание для работников необходимых условий, удовлетворяющих базовые потребности, есть необходимое условие формирования эффективной системы трудовой мотивации, в том числе и для государственных служащих.

Вышеприведенный вывод относительно базовых человеческих потребностей и факторов трудовой мотивации, вытекающих из этих потребностей – это тот момент в наших рассуждениях, который полностью совпадает с идеями теории иерархии потребностей А. Маслоу. Однако, что касается остальных потребностей, которые, как известно, в пирамиде А. Маслоу составляют уровни более высокого порядка, наше мнение несколько иное.

При рассмотрении потребностей более высокого порядка и соответственно факторов из них вытекающих, в дело начинают вступать как раз-таки специфические особенности той или иной трудовой (профессиональной) деятельности. И в этом случае данные потребности (социальные потребности; потребности в оценке и уважении; потребности в самореализации) уже не будут иметь строго иерархического характера.

Специфические особенности трудовой деятельности государственных служащих предопределены как спецификой самой профессии, так и характерными личностными особенностями людей, выбирающих работу государственного служащего. Структура органов государственной власти (Приложение А).

К специфическим особенностям трудовой деятельности государственных служащего, а также к особенностям их профессиональных и личностных характеристик можно отнести, на наш взгляд, следующие моменты:

1. Труд госслужащего объективно направлен на достижение общественно-значимых целей. Такое обстоятельство требует от госслужащего высокого уровня патриотизма и любви к своему Отечеству.

2. Государственный служащий, в отличие от всех других работников, является представителем государства на своем участке работы и соответственно действует от имени государства. Такая специфика приводит к высокой степени ответственности за каждое принимаемое госслужащим

решение, а также создает в определенной степени стрессовый характер деятельности госслужащего. Соответственно госслужащий должен обладать высокой степенью стрессоустойчивости.

3. При этом труд госслужащего все время находится под пристальным вниманием граждан страны, а также контролирующих и проверяющих органов, что также является причиной высокой степени психологического напряжения работника в процессе выполнения им своих функциональных обязанностей. Это обстоятельство требует психологической уравновешенности госслужащего.

4. Деятельность государственного служащего можно в значительной степени признать приближенной к деятельности в сфере услуг, так как он не участвует в создании материальных ценностей, а скорее является проводником государственных услуг гражданам страны. В данном случае госслужащий должен хорошо владеть современными и прогрессивными приемами обеспечения высокого уровня сервиса.

5. В связи с тем, что госслужащий оказывает услуги непосредственно гражданам, то есть работает с людьми, он должен обладать таким качеством как человеколюбие.

6. Предметом труда госслужащего является информация, что требует высокой квалификации работника.

7. Труд госслужащего часто требует высокой степени самостоятельности в принятии решений.

8. Труд госслужащего по природе своей консервативный, так как направлен на обеспечение стабильности в обществе. Соответственно госслужащий также должен уметь просчитывать последствия своих действий и действий органа, в котором он работает. То есть он должен обладать высокими аналитическими способностями.

9. При этом труд госслужащего можно отнести к категории творческого труда, так как часто требуется принятие нестандартных, оригинальных, креативных решений. Соответственно госслужащий, кроме всего прочего должен обладать еще творческими, креативными способностями.

10. Труд госслужащего, при соблюдении необходимых условий, открывает перед ним возможности карьерного роста. Причем этот карьерный рост на каждом из ступеней роста обеспечивает все больший и больший объем власти и большую степень влияния на принятие решений в области государственного управления. Следовательно, госслужащий должен быть человеком достаточно амбициозным и нацеленным на постоянный карьерный рост. Не каждый человек обладает таким качеством и не все люди стремятся к власти.

Приведенный перечень специфических особенностей профессиональной деятельности госслужащих, а также их личностных и профессиональных характеристик диктует определенные требования к внутренним мотивам людей, выбирающих работу государственного служащего. Поняв же внутренние мотивы, которые движут людьми при выборе такой тяжелой профессии можно в свою очередь говорить о приоритетности тех или иных

факторов, формирующих профессионально-трудовую мотивацию госслужащих.

Проведенный выше анализ специфики профессиональной деятельности государственного служащего, позволяет выделить следующие основные внутренние мотивы, которые могут двигать человеком при выборе такой тяжелой, ответственной и рискованной работы:

1. Желание служить своему государству и своему народу.
2. Желание непосредственно участвовать в крупных и важных событиях исторического характера.
3. Желание быть на переднем плане в деле достижения общественно-значимых целей.
4. Стремление быть полезным людям.
5. Желание достигнуть больших карьерных высот.
6. Желание власти и влияния на людей.
7. Желание профессиональной и творческой самореализации.

Естественно, что такие мотивы как, например, желание стать богатым человеком или внести свой вклад в развитие науки, сделать какие-то крупные научные открытия или желание написать книгу, либо желание вывести новую породу овец и т.д. не могут войти в вышеприведенный список, так как они совсем из других сфер человеческой деятельности. А именно: бизнеса, науки, литературы и т.д.

Представленный нами список мотивов человека, идущего на государственную службу, вытекает именно из анализа характерных особенностей профессиональной деятельности госслужащих. Кроме того, такое видение в основе своей не противоречит и выводам современных западных учёных, согласно которым выделяются четыре основных фактора, привлекающие людей на государственную службу: «стремление участвовать в выработке государственной политики; приверженность общественным интересам и государственному долгу; самопожертвование и сострадание» [9].

Как видим самыми серьезными мотивирующими факторами при выборе профессии госслужащего, являются мотивы, продиктованные категориями высокого порядка: чувство долга, служение обществу и своей стране, помощь людям и т.д. Однако в последнее время факты из современной жизни различных стран, когда государственные служащие начали попираť государственные и общественные интересы, говорят о катастрофическом снижении морального духа госслужащих. Но объяснения этим фактам показали, что выводы А. Маслоу относительно базовых человеческих потребностей являются верными в любое время и в любом государстве. В результате проведенных исследований выяснилось, что причинами такого развития ситуации являются «снижение заработной платы, недостаточная материально-техническая оснащенность для выполнения служебных обязанностей, неадекватный государственный бюджет и давление к тому, чтобы сохранять эффективность при сокращении ресурсов и затрат» [10, 11].

Приведенный факт четко подтверждает вывод о необходимости учета первоочередного фундаментального значения базовых потребностей из теории иерархии потребностей А. Маслоу. Кроме того, данный факт также подтверждает научную прозорливость выдающегося американского ученого.

Таким образом, исходя из выводов проведенного выше анализа, можно говорить о перечне факторов трудовой мотивации государственных служащих, воздействие которых руководители организаций/органов государственного управления должны в полной мере учитывать в своей работе (Приложение Б). Это следующий перечень факторов:

1. Факторы, вытекающие из физиологических потребностей.
2. Факторы, вытекающие из потребностей в безопасности.
3. Создание в организации понятной и справедливой системы карьерного продвижения вверх по «карьерной лестнице».
4. Постановка в организации такой системы взаимоотношений, которая создает условия для общественного признания работника.
5. Создание в организации понятной и справедливой системы оценки трудового вклада работников.
6. Создание в организации системы признания профессиональных достижений работника.
7. Создание в организации системы широкого делегирования полномочий для проявления работниками своих профессиональных способностей.
8. Создание в организации творческой обстановки. Создание условий для проявления и реализации работниками своих творческих (креативных) способностей.
9. Создание в организации эффективной системы повышения квалификации работников.

Вышеприведенный список не является строгой иерархией. На наш взгляд, специфика системы факторов трудовой мотивации госслужащих заключается именно в приоритетности тех или иных факторов. В фундаменте этой системы лежат факторы, вытекающие из базовых потребностей. Не решив вопросов реализации потребностей физиологических и потребностей в безопасности, не удастся сформировать в целом систему трудовой мотивации госслужащих. А вот факторы, рождаемые потребностями высокого порядка, не имеют иерархического порядка и должны учитываться в одинаковой степени с самого начала деятельности организации.

Понятие самореализации из вышеприведенной классической иерархии потребностей А. Маслоу тесно переплетается с взглядами Д. Пинка, который выделяет в мотивации два компонента: внутренний и внешний. Внутренний компонент предполагает, что для того, чтобы сделать что-то, это должно, прежде всего, нравиться самому человеку. Внешняя же мотивация определяется им как отношение к тому, чтобы делать что-то для того, чтобы получить конкретный результат. Д. Пинк популяризировал применение трех концепций для понимания внутренней мотивации [12]: независимость как желание управлять собственной жизнью; мастерство как стремление стать лучше в чем-

то; и цель как желание делать то, что мы делаем в служении чему-то большему, чем мы сами. Однако проявление самореализации невозможно без удовлетворения базовых потребностей, таких как потребность в пище и воде, безопасности; согласно иерархии Маслоу потребность более высокого уровня не может быть удовлетворена, пока не удовлетворены потребности более низкого уровня.

Мотивация в государственной службе имеет свои особенности. Так термин «государственная служба» определяется по-разному:

1) деятельность государственных служащих в государственных органах по исполнению должностных полномочий, направленная на реализацию задач и функций государственной власти [13, р. 125];

2) нанятые государством люди, работающие в сфере государственного управления;

3) финансируемая государством служба;

4) мотивация людей к внесению вклада во благо общества [14].

Основа современного понимания мотивации государственных служащих, на наш взгляд, была заложена в статье Перри и Уайз (1990) как «предрасположенности человека к реакции на мотивы, лежащие в основном или исключительно в государственных органах или организациях» [15, р. 369]. Это стремление служить на благо общества [16, р. 369].

В одном из исследований Дж. Перри были определены четыре основополагающих фактора, которые привлекают людей в работе на государственной службе [17, р. 13]:

- стремление участвовать в выработке государственной политики;
- приверженность общественным интересам и государственному долгу;
- самопожертвование;
- сострадание.

В другом исследовании мотивы к работе на государственной службе были классифицированы по разным «ориентациям на оказание помощи»: самаритяне, определяемые как оказывающие услуги нуждающимся; общественники - общественные активисты, патриоты – те, кто ценит службу своей стране, и гуманитарии, которые работают во благо более широких интересов человечества [18, р. 17].

Особый интерес для исследования представляет мнение и результаты научной работы группы ученых, которые утверждают, что внешние источники мотивации могут стимулировать негативное поведение, вызывать привыкание, поощряя лишь краткосрочное мышление в ущерб перспективному. Четыре виднейших ученых-экономиста: два из MIT (Массачусетский Институт Технологий), один из университета Карнеги-Меллона и один из Чикагского университета, которые взялись проводить исследование для Федеральной резервной системы. Однако, вместо подтверждения простого принципа бизнеса: более высокое вознаграждение ведет к более высоким результатам, они, доказали его несостоятельность [19, р. 261]. Результаты исследований американских ученых подвигли и их коллег из Лондонской школы экономики,

породившей 11 нобелевских лауреатов, которые в 2009 году проанализировали показатели 51 корпорации, в которых система оплаты труда сотрудников построена на принципе соотношения результат = вознаграждение, а заработная плата сотрудников зависела от эффективности труда. Заключение и этих ученых было: «Мы полагаем, что финансовые стимулы...могут в конечном итоге отрицательно влиять на общие результаты деятельности» [20, р. 23].

Подобные результаты исследований подкрепляют идею нашего исследования, которое направлено на разработку новых подходов и методов мотивации профессиональной деятельности государственных служащих, основанных на нематериальных факторах.

Литературный обзор показал, что необходимо учитывать то факт, что люди, работающие в государственном и частном секторах, отличаются по своему внутреннему желанию служить. К факторам, определяющим степень приложения усилий работниками на рабочем месте, зависит от ряда факторов, таких как черты характера и различие внутренних и внешних вознаграждений, которые привлекают его, с учетом черт характера.

Работники государственного сектора считаются и должны быть более альтруистичными по сравнению с работниками, занятыми в частном секторе. Однако нередко в отношении работников государственного сектора складывается стереотип об их инертности и ленивости. Согласно результатам, британского исследования, направленного на изучение мотивации чиновников, на основании данных за длительный период было обнаружено, что работников, занятых в государственном секторе, привлекают внутренние вознаграждения, в связи с чем они более привержены своей организации.

При этом считаем неправильным полагать, что все государственные служащие мотивированы исключительно высшим благом, как это следует из теории приобретенных потребностей Мак Клеганда, который, в своих трудах, выделял потребности исключительно высшего уровня (потребности в успехе, во власти и причастности).

Сотрудников с потребностью власти следует ориентировать и готовить к руководящим должностям, при условии обладания ими необходимыми компетенциями. Такие работники, чаще всего, проявляют себя как энергичные и откровенные люди, стремящиеся к конфронтации и отстаиванию своих позиций. Управление дает таким людям возможность реализации своих лидерских качеств, так как они способны ставить амбициозные цели в коллективе и брать на себя инициативу, достигая высоких командных результатов [21].

В действительности, занятых в государственном секторе, мотивируют как внешние, так и внутренние факторы. Внешние факторы важны, но влияние их на эффективность и результативность чиновников исследована многократно и всесторонне. Наша же первостепенная задача стоит в исследовании влияния внутренних факторов, которые являются основой мотивации профессиональной деятельности работника любой сферы и государственного сектора, в частности.

Отсюда следует, что все условия, необходимость в которых диктуется факторами, вытекающими из потребностей высокого порядка, должны создаваться в организации практически одновременно. Конечно же, специфика какой-либо организации и специфика ее кадрового состава будут определять иерархию актуальности тех или иных факторов. Отсюда вытекает необходимость перестроения системы мотивации профессиональной деятельности отечественных государственных служащих с целью ее адаптации к каждой отдельно взятой государственной структуре/организации. То есть, такая система должна быть гибкой и это является одним из условий, приводящих к отсутствию иерархии в этой системе факторов. Но при этом, как было выявлено в процессе анализа, факторы базовых потребностей являются главными и фундаментальными. Первоочередной учет базовых потребностей работника – это обязательное правило формирования адекватной системы трудовой мотивации госслужащих [22, с. 200].

1.2 Исследование и систематизация научных подходов к изучению мотивов государственных служащих

Государственная служба в Республике Казахстан, как и в любом правовом государстве, формировалась и эволюционировала в различных ситуативных и временных условиях. Так же и проблемы низкоэффективного функционирования организаций государственного сектора начали активно исследоваться еще в начале XX века. Однако нельзя считать их первыми научными трудами в этой области, так как еще задолго до этого появлялись труды и исследования различных научных областей, посвященные проблемам внутренней организации, где не последнее место занимали вопросы стимулирования и мотивации деятельности.

В данном подразделе рассмотрим основные управленческие концепции с позиции их взглядов и подходов к мотивации работников, и в частности мотивации их профессионального роста. Будет проведена попытка получить ответ на вопрос о достаточности того внимания, которое изучалось данной проблеме. Считаемым необходимым еще раз отметить, что большинство теорий и концепций мотивации создавались не для государственного сектора. Проблема, на наш взгляд, состоит в том, что труд государственных служащих не поддается измерению как результаты труда работников корпоративного сектора. К примеру, результаты труда производственного работника измеримы соотношениями таких категорий как «издержки» и «выгоды», а также измеримыми являются цели самой организации: максимизация дохода, укрепление позиций на рынке, выход на новые сегменты рынка и т.п.

Таким образом, нам предстоит выяснить какие из уже исследованных, разработанных и предложенных методов мотивации могут быть применимы для мотивации профессиональной деятельности государственных служащих.

Литературный обзор исследований научных школ управления проведем последовательно, согласно их появлению и развитию. Этапы эволюции научных взглядов представим в схеме (рисунок 1).

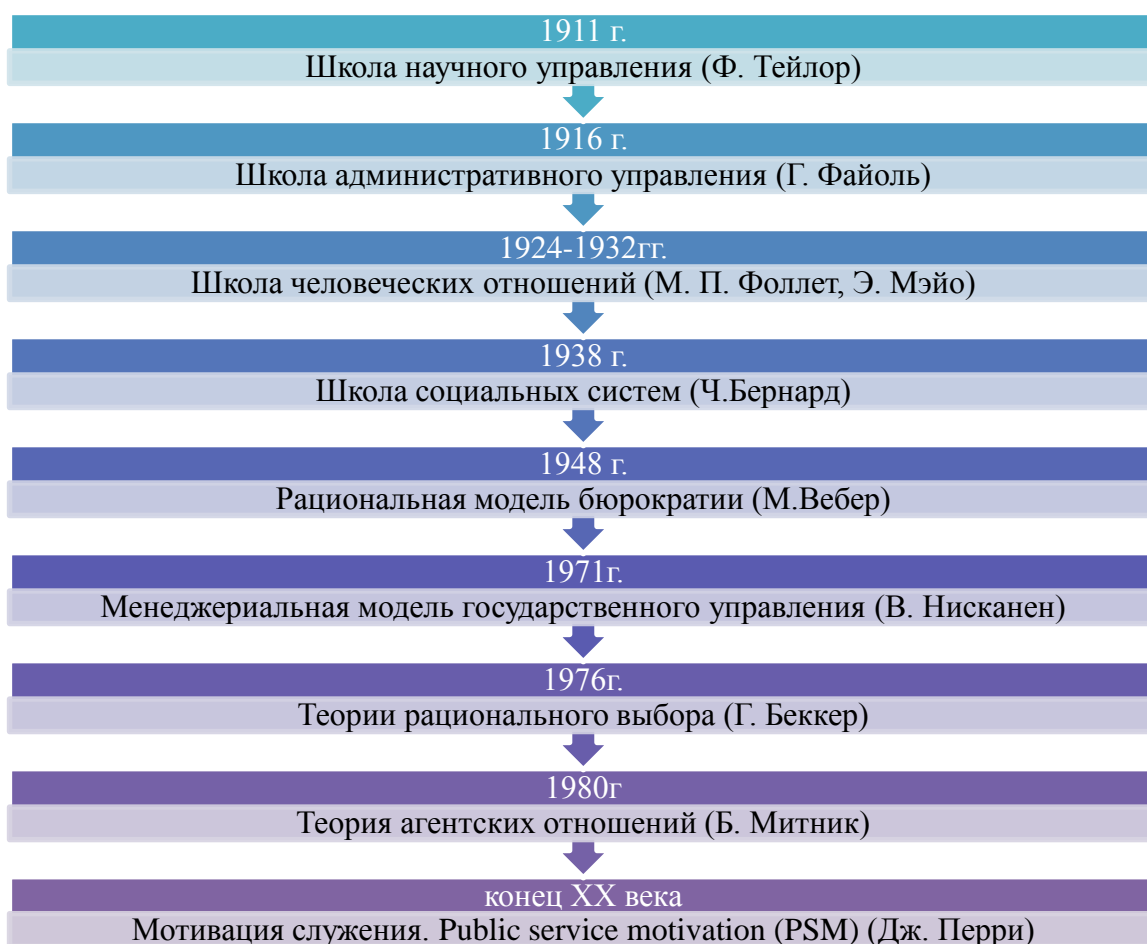


Рисунок 1 - Эволюция теории мотивации государственных служащих

Примечание - Составлено автором

Эволюция теорий мотивации восходит истоками к трудам Фридерика Тейлора, который еще в 1911 году одним из первых обратился к проблемам организации человеческих ресурсов и стал родоначальником первых подходов школы научного управления. В своих трудах Ф. Тейлор обосновал необходимость систематизации мотивации для повышения уровня заинтересованности работников в увеличении производительности. Согласно его концепции, несмотря на то, что основным мотивом являлась дифференциация оплаты труда (рост производительности должен сопровождаться ростом вознаграждения), достаточно внимания уделялось отбору и обучению персонала [23].

Ф. Тейлор в своих трудах утверждал, что общая тенденция умеренного темпа работы сотрудников обусловлена тем, что, выполняя работу разными темпами, сотрудники получают за это одинаковую заработную плату, что снижает уровень мотивации энергичных людей, которые отработывая больше, получают столько же. Такая организация труда не позволяет сотруднику/индивиду проявить себя, и со временем он становится аморфным и не способен более показывать высокие результаты труда. И тут необходимо отметить, что несмотря на то, что объектом научного исследования и

наблюдения Тейлора стали работники заводских цехов, организация их деятельности весьма схожа с организацией деятельности государственных служащих.

Позже, в 1916 году, Г. Файоль впервые ввел термин «администрирование» вместо «менеджмент», означающий деятельность государственных органов, осуществляющих управленческие функции и относящиеся в высшей категории управленческой иерархии [24]. В своих трудах он обоснованно доказал универсальность принципов администрирования, таких как разделение труда, поощрение инициативы, стабильность, единоначалие, вознаграждение, поддержка дисциплины и т.д. Каждый отдельно взятый принцип из «14 принципов административного управления» Г. Файоля оказывает значительное влияние на мотивацию сотрудников.

Дальнейшие исследования теорий мотивации школой человеческих отношений привели к выводу о том, что рассмотрение человеческого фактора необходимо с позиции важнейшего и неотъемлемого компонента любой организации. Это и стало основной отличительной чертой школы человеческих отношений. Ярчайший из представителей школы стала М. Фоллет, которая в своих исследованиях обратила внимание на психологические факторы мотивации, вызывающие удовлетворенность своим трудом. Целый ряд проведенных ею экспериментов подтвердил, что в результате улучшения психологического климата и использования механизмов мотивации происходит повышение производительности труда сотрудников. Вышеприведенные выводы выдающихся ученых являются основой для проведения исследований в части глубокого анализа факторов мотивации профессиональной деятельности государственных служащих с акцентом именно на нематериальные факторы.

В свою очередь, М. Фоллет подвергала критике Тейлоровскую теорию менеджмента за механизм и писала: «Многие люди говорят мне, что я должна делать и даже как именно, но мало кто заставляет меня хотеть что-либо делать» [25].

Другой представитель данной школы Э. Мэйо, в ходе Хортонских исследований, проведенных в период с 1924 по 1932 годы, пришел к выводу о том, что наиболее сильное влияние на производительность труда оказывают социально-психологические факторы, нежели материально-физические (заработная плата, уровень освещения, перерывы и т.д.). С его точки зрения только признание сотрудника как индивида, а не винтика в большом механизме является единственно правильным направлением/методом мотивации. Представители этой школы определили мотивацию, как многогранный аспект, играющий решающую роль, обосновывая это заключение результатами своих исследований. Согласно заключению Франка, работник может быть удовлетворен своей работой, и в то же время, быть немотивированным прикладывать какие-то усилия для повышения результативности. Повышение же результативности, на наш взгляд, является следствием профессионального роста сотрудника. Эти эксперименты и выводы дают почву нашим

исследовательским поискам нематериальных факторов мотивации профессиональной деятельности государственных служащих.

Представители школы социальных систем и Ч. Бернард в частности, полагал, что основной обязанностью администраторов является управление стимулами (мотиваторами) в организации [25]. Он разделял мотиваторы/стимулы на материальные (вознаграждение, подходящие условия труда) и нематериальные (возможность участия в ходе событий и принятии решений, престиж, служение обществу, патриотизм и т.д.), подчеркивая действенность материального вознаграждения только до определенного предела. Одновременно он отмечал невозможность полной замены материальных стимулов нематериальными [26, р. 197]. В своих трудах «The Functions of the Executive» («Функции руководителя», 1938) и «Organization and Management» («Организация и управление», 1948) Бернард, в процессе анализа механизма функционирования организации, уделил большое внимание вопросам мотивации деятельности, в частности проблеме равновесия между вкладом и удовлетворением [26, р. 211].

На смену школы социальных систем появилась рациональная модель бюрократии М. Вебера, которая, по его мнению, рациональна, обезличена, аполитична и высокопрофессиональна, а унификация, общеобязательность и регламентированность процедур должны стать гарантией против произвола и коррупции, вследствие сокращения самостоятельности чиновников (поля личного усмотрения) [27, с. 29].

Согласно Веберовской теории, бюрократ (государственный служащий) должен руководствоваться исключительно интересами дела, а мотиваторами его эффективной (с полной отдачей) деятельности являются: стабильность положения, признание его заслуг перед обществом, служение обществу, а также высокий социальный статус в обществе. Такое положение может быть достигнуто исключительно в условиях обезличенности. Макс Вебер подчеркивал значимость чувства власти и писал: «Даже на формально скромных должностях сознание влияния на людей, участия во власти над ними, но в первую очередь – чувство того, что ты держишь в руках нерв исторически важного процесса, – способно поднять профессионального чиновника (политика) выше уровня повседневности» [28, р. 66].

Именно Веберовский подход, в отличие от большинства других, делает акцент на роли профессионального роста и объективности государственного служащего [29, р. 206]. Однако мы не согласны с ним в той части, что он полностью отвергает влияние профессиональных качеств на уровень материального вознаграждения, так как в условиях рыночной экономики материальная составляющая также играет значимую, хоть и не решающую роль для чиновника.

Испытание временем показало оправданность нашей позиции, с которой согласился и В.В. Ладыгин, который в своих исследованиях пришел к аналогичному выводу. Кризис доверия граждан к государственной службе, к ее «человеческой составляющей», падение престижа государственной службы и

общественного статуса самих служащих привели к необходимости переоценки роли государственной службы и государственных служащих в современном мире [30, с. 30-32].

Представители менеджериальной модели государственного управления выдвинули новые положения, согласно которым государственному служащему представлялась возможность проявления инициативы на рабочем месте и акцент перенесен с процедур на результат.

Возникновение данной модели обязано собой В. Нисканену, научный подход которого, озвученный в начале 70-х годов прошлого столетия, представлял собой научно-оформленную позицию на организацию деятельности госслужащих Паркинсона [31]. Менеджеральная модель Нисканена, а в дальнейшем и концепция «good governance» («активизирующего государства») выдвинули новые требования к государственным служащим. Государственная служба должна быть транспарентна, клиентоориентирована, внимательна к проблемам граждан, результативна, действенна и подотчетна обществу. А концепция «good governance» дополнила его этическими стандартами: открытость, подотчетность, эффективность, слаженность (coherence) [32, 33]. Так, реализуемый в Казахстане проект «Правительство для граждан», также является примером реализации концепции «good governance». Таким образом, менеджериальная модель государственного управления предполагает сервисный характер организации госслужбы, который ведет к транспарентности и независимости.

Позже, в 1976 году, Г. Беккер выдвинул теорию рационального выбора [34], которая основывается на экономической рациональности деятельности любого индивида. Постулаты данной теории, к сожалению, находят место быть в современной деятельности отечественных чиновников. Так, оценка соотношения выгод и издержек от коррупционных действий зачастую приводит государственных служащих к выводу (как минимум к мысли, и как максимум к действиям) о том, что выгоды от принятия взятки гораздо превышают риск и издержки от ее принятия. Отсюда приходим в очередной раз к выводу об актуальности избранного направления исследования, которое направлено на выявление и устранение недостатков в организации отечественной государственной службы, путем оптимизации системы мотивации государственных служащих Республики Казахстан.

Считаем необходимым уделить внимание и более ранним трудам, разработанным в рамках рассматриваемой теории рационального выбора, которые провели в 1958 году Саймон и Марч, предложившие единую теорию бюрократии, обходящую вопросы мотивации чиновников.

«Так, если Вебер исходил из ценностно-нейтрального подхода, то позицию Саймона (50-60-е гг.) можно назвать фактически ценностной, но лишь в том смысле, что он дополнил теорию формальной организации элементами теории организации неформальной» [35]. В контексте их подхода к исследованию проблем бюрократии человек оставался маленьким винтиком в большом механизме государственной власти. Гораздо позднее, в рамках теории

рационального выбора появились отдельные труды, в которых первостепенное значение стало уделяться изучению вопросов мотивации и стимулирования государственных служащих. К ним можно отнести такие труды как «Inside bureaucracy» («Политика бюрократии», 1967) Э. Даунса [35] и «The Politics of Bureaucrasy» («Внутри бюрократии», 1965) Г. Таллока [36, p. 112]. Согласно теории Э. Даунса существует целый набор целей чиновника, в соответствии с которыми он ввел два мотивационных типа бюрократов (рисунок 2).



Рисунок 2 - Классификация мотивационных типов чиновников

Примечание - Составлено автором по источнику [34]

Таким образом, согласно исследованиям, Э. Даунса, говорить о государственных служащих как об абсолютно рациональных индивидах, нет реальных оснований. Однако анализ теории Даунса дает нам возможность применить результаты его исследования в практике разработки систем мотивации профессиональной деятельности отечественных чиновников, обращая внимание на выделенные им типы чиновников, в зависимости от которых, на наш взгляд, и принимать решение о структуре мотивации каждого отдельно взятого сотрудника.

Обнадеживает наше изыскание заключение, полученное Таллоком, который выделил перспективу карьерного роста и справедливое продвижение

по службе как главный мотив чиновника. Это является основой подхода к мотивации профессионального роста государственного служащего.

В процессе эволюции научной мысли в области мотивации чиновников зародилась новая теория – теория агентских отношений, первым представителем которой стал Б. Митник. В рамках теории принципал-агентских отношений Митника, чиновники, представляющие собой агентов, руководствуются как общественными, так и частными интересами. Это иногда становится причиной оппортунистического поведения чиновников. В отношениях принципала и агента существует ряд особенностей, которые необходимо учитывать для того, чтобы исключить возможность оппортунизма государственных служащих. Так, принципал, находящийся на более высоком уровне иерархии должен осознавать, что от качества его формулировки/постановки задачи агенту зависит качество исполнения поручения [37, с. 18]. Именно принципал, зачастую становится причиной оппортунистического поведения агентов.

Причинами оппортунистического поведения госслужащих более низкого ранга, согласно институциональной теории, являются: несоответствие целей принципала и агента; отсутствие контроля принципала за агентом; низкая ответственность агента за результат. Необходимо четкое осознание того, что: «С ростом положения в иерархии растет и ответственность (цена неправильного шага), а степень контроля падает: растут полномочия служащего, задания становятся более творческими, не поддающимися прямой регламентации» [38, р. 417]. Таким образом, согласно исследуемой теории, единственным оружием в борьбе с оппортунизмом государственных служащих является контроль на всех уровнях власти, а для его искоренения необходимо внедрять справедливую систему, вознаграждения, санкций, передачи информации и оценку, каждая из которых влияет на состояние мотивации в государственном органе.

Из последних теорий в эволюции мотивационных теорий современности является «Public service motivation (PSM)» – так называемая «Мотивация служения», одним из родоначальников которой стал Дж. Перри. Его исследования привели к разработке шкалы измерения мотивации публичного служения и созданию теоретической рамки ее исследования.

Дж. Перри определяет Public service motivation как «индивидуальную предрасположенность к реагированию на мотивы, заложенные главным образом (или исключительно) в публичных институтах» [39, р. 17]. Брюер и Селден определяют ее как мотивационную силу, которая побуждает индивидов осуществлять деятельность по служению обществу, ориентированную исключительно на общественные интересы [38, с. 413-439]. Обращаясь же к трудам Штайнбауера и Рэйни видим, что они определяют Public service motivation как «общую альтруистическую мотивацию к служению интересам группы людей, государства или всего человечества» [39, р. 13]. Исходя из этого, следует, что «Мотивация служения» основывается на бескорыстной помощи гражданам в интересах страны.

Считаем необходимым отметить, что на практике мировые модели по мотивации персонала не реализовались в отечественной практике. Большинство современных ученых считают, что всему виной наш менталитет, традиции, которые исторически складывались веками, но есть ученые, которые полагают, что наши руководители еще просто «не доросли» до должного профессионального уровня, чтобы суметь не только адекватно оценить, но и правильно применить методы западной системы мотивации [40, с. 230]. Обобщая литературный обзор задач, теорий и методов мотивации можно построить определенное представление о механизме мотивации в целом (рисунок 3).



Рисунок 3 - Основы мотивационного механизма

Примечание - Составлено автором по материалам обзора

Таким образом, рассмотренные в данном разделе исследования альтернативных управленческих концепций позволяют оценить и проанализировать разнообразные подходы к настройке систем мотивации государственных служащих, которые объединяет тот факт, что несмотря на

разницу в подходах, каждая из них предполагает взаимосвязь системы мотивации с системой оценки и контроля. Данный факт обнадеживает нас, так как в современной практике государственной службы используется набор приемов и методов мотивации (таблица 1) государственных служащих, которые должны стать подспорьем в изучении их мотивов, потребностей и ожиданий.

Таблица 1 – Классификация критериев действующей системы мотивации государственных служащих в Республике Казахстан

Материальные факторы мотивации		Нематериальные факторы мотивации	
<i>центральные органы</i>	<i>местные органы</i>	<i>центральные органы</i>	<i>местные органы</i>
Возможность получения государственного жилья			
Уровень заработной платы	(заработная плата на 70% ниже)	Обеспечение возможности повышения уровня образования	
Премии	Незначительная величина	Бесплатное медицинское обслуживание	Медицинское обслуживание на общих основаниях
		Курортно-санаторное лечение	-
		Обеспечение детскими дошкольными учреждениями	-
		Организация рабочего места (условия)	Минимальные условия для организации труда
		Организационная культура	
		Продвижение по службе / карьерный рост	
		Стремление избежать критики со стороны руководителей и коллег	
		Получение знаний и навыков	
		Признание со стороны признанных профессионалов	
		Стремление избежать возможных наказаний	
Примечание - Составлено автором на основе обобщения материала			

1.3 Зарубежный опыт мотивации профессиональной деятельности государственных служащих

В настоящее время неподдельный интерес современной научной среды вызывают вопросы мотивации профессиональной деятельности государственных служащих. Как было отмечено ранее, вопросы мотивации

изучались исключительно в рамках корпоративной среды, в то время как государственный сектор оставался вне круга исследований. В литературе можно найти отдельные научные статьи или тезисы, но глобальных комплексных исследований, применимых в отечественной практике нами не были найдены.

В этом аспекте огромный интерес представляет опыт построения систем мотивации государственных служащих. Прежде всего, считаем необходимым отметить, что ключевыми концептуальными моментами модернизации сферы государственного управления в странах Запада, вызваны влиянием и последствиями экономического кризиса 70-х годов прошлого века. В развитых странах стала широко распространяться практика максимального отказа от государственного вмешательства и регулирования. Приоритетными стали процессы регулирования и приватизации. Это, в свою очередь, потребовало глобального пересмотра подходов к системе государственной службы и ее подходов в профессиональной деятельности.

Закономерным последствием этих усилий стал пересмотр подходов к стилю государственного управления и построения системы государственной службы, в целом. В результате, в экспертных и научных кругах, начались поиски наиболее подходящих и эффективных путей реформирования государственной службы с целью максимального сокращения бюрократической составляющей и ориентацией на служение гражданскому обществу, который предлагаем назвать *гражданоцентрированностью*. То есть постановки интересов и прав гражданского общества во главу угла. Эти изыскания и исследования привели к возникновению нового по тем временам научного направления, основанного на концепции NPM (*New Public Management*). Суть данной концепции заключается в перестройке подходов профессиональной деятельности государственных служащих на принцип *гражданоцентрированности*, предусматривающей превалирование интересов гражданского общества посредством снижения уровня бюрократии в системе государственной службы и постановки отношений под углом рыночных отношений. Данный подход подразумевал пересмотр отношений между государством, в лице государственных служащих и гражданским обществом в спектр взаимоотношений поставщика и потребителя услуг, в данном случае государственных. Исходя из логики изложенного, структуру основных положений NPM можно разделить на четыре основные позиции, которые нашли отражение в блок-схеме рисунка 4.



Рисунок 4 – Структура концепции NPM (New Public Management)

Примечание - Составлено автором по источнику [39]

По мнению основоположников концепции нового государственного менеджмента, которую мы разделяем и принимаем как наиболее оптимальную, необходимо поставить ряд задач, которые должны стать принципиальными основами профессиональной деятельности государственных служащих, как представителей системы государственного управления любого современного государства. К данным задачам относятся:

1) развитие здоровой конкуренции между представителями компаний частного сектора по оказанию услуг государству. В отечественной практике эта задача решена посредством организации государственных закупок товаров и услуг через тендерные процедуры;

2) пересмотр круга полномочий и его распределения: максимально ниже, по иерархической структуре управления, распределять полномочия и усилить самостоятельность регионов в принятии максимального широкого круга полномочий, что повлечет большую приближенность поставщиков (государственных служащих) и потребителей (граждан). Это позволит значительно сократить количество уровней согласований и масштаб документооборота, одновременно укрепляя правовой статус граждан;

3) пересмотреть возможность перехода плановых показателей от целевых к количественным, что позволит перенести процесс планирования государственных услуг из плоскости освоения ресурсов, в плоскость количественного определения результативности деятельности государственных служащих;

4) государственные служащие должны стремиться уйти от стандартизированных подходов к выполнению своих профессиональных обязанностей, безусловно, в пределах своих полномочий и законодательных рамок. Современные, в том числе отечественные, государственные служащие должны быть нацелены не на формальную отработку часов на рабочем месте, а на результативность своей работы. В настоящее время большой проблемой казахстанской практики деятельности государственных служащих является стремление перекинуть работу, не знакомую ему ранее, на другого, если только эта деятельность хоть немного выходит за рамки его должностных инструкций. Они не стремятся к профессиональному развитию и поиску нестандартных решений;

5) перейти от оценки гражданина как просящего чиновника оказать ему государственную услугу, к восприятию его как центральному звену отношений, который должен получить услугу на высшем уровне. Это и есть основной постулат, предлагаемой нами, гражданоцентрированности отношений в структуре государственной службы. Частично эта задача уже реализована в казахстанской практике, например, в органах ЦОН, где получатель услуг имеет возможность оценки качества оказываемых услуг.

Наиболее привлекательные характеристики систем мотивации государственных служащих, сложившихся в некоторых развитых странах в результате, проведенных административных реформ, приведены на рисунке 5.

Зарубежный опыт интересен нам с точки зрения оптимизации системы мотивации профессиональной деятельности государственных служащих. Причина в том, что развитые страны Европы, США и Великобритания имеют многолетний опыт построения государственной службы в условиях рыночных отношений, не отягощенный наследием десятилетий социализма. Наше, сравнительно молодое суверенное государство, стремится войти в мировое сообщество и соответствовать самым высоким стандартам, что является невозможным без грамотно и гибко работающего государственного аппарата, сотрудники которого являются высокопрофессиональными чиновниками (рисунок 5).

В связи с тем, что у каждой страны имеются свои специфические, свойственные только ей особенности, предлагается рассмотреть ниже также опыт таких передовых стран мира, как Сингапур, Канада и Корея, успешно реализовавшие собственные модели государственной службы.

Государственная служба Сингапура является одной из наиболее эффективных и наименее коррумпированных в мире с высоким уровнем заработной платы государственных служащих. Правительство Сингапура

проводит такую политику с целью устранения проявлений коррупции как на политическом, так и на гражданском уровне государственной службы.

<p style="text-align: center;">Франция</p> <ul style="list-style-type: none">• ежегодное проведение оценочного собеседования между подчиненными и руководителем, на данном собеседовании происходит оценка деятельности госслужащих в более неформальной обстановке• комплексная оценка деятельности госслужащего (в определенных моментах схожая с отечественной) с выставлением баллов по итогам ее проведения;• практика присутствия коллегиального органа – жюри – на конкурсном отборе на замещение должностей госслужбы, что делает этот процесс более эффективным;• на высших государственных должностях очень развита неформальное взаимодействие, что тоже позволяет повысить мотивацию сотрудников
<p style="text-align: center;">Германия</p> <ul style="list-style-type: none">• применяется система «двух направлений в карьере»: либо должностной рост, либо работа на той же позиции с постепенным увеличением оплаты труда;• госслужащему гарантировано пожизненное место работы на государственной службе, такая же ситуация наблюдается и в Турции;• очень большие испытательные сроки замещения должностей, что позволяет привлекать высококвалифицированные и заинтересованные в работе кадры;• широта сферы ответственности госслужащего не ограничивается рабочим временем. Если в нерабочее время деятельность государственного служащего порочит ведомство, в котором он работает, ответственность наступает все равно
<p style="text-align: center;">Великобритания</p> <ul style="list-style-type: none">• система вознаграждения, основанна на разделении госслужащих на три отдельные группы. Это наименее эффективные, эффективные и очень эффективные. Данный способ подразумевает постоянную оценку труда госслужащих;• поощряются любые формы коллективного взаимодействия при решении любых задач на государственной гражданской службе
<p style="text-align: center;">США</p> <ul style="list-style-type: none">• существует практика предоставления высокооплачиваемых постов (порой даже более высокооплачиваемых, чем их работа в гос аппарате) в частном секторе при выходе высокопоставленного госслужащего на пенсию;• высоко ценятся и поощряются любые формы коллективного взаимодействия при решении любых задач на государственной службе. Считается, что это способствует больше вовлеченности в работу и усилению связей в организации
<p style="text-align: center;">Япония</p> <ul style="list-style-type: none">• государственная служба очень элитаризирована. Считается очень престижным работать в государственном органе. На государственную службу стремятся исключительно высококвалифицированные кадры, т.к. существует строгий отбор
<p style="text-align: center;">Скандинавские страны</p> <ul style="list-style-type: none">• используют такой способ мотивации, как взаимодействие институтов гражданского общества с органами власти, формирование функции контроля, привлечение граждан к управлению административными процессами

Рисунок 5 - Особенности мотивации профессиональной деятельности государственных служащих в развитых странах

Примечание - Составлено автором по источникам [41-43]

Система высокой заработной платы была введена в начале 1990-х годов, когда уровень заработной платы государственной службы был привязан к частному сектору. Кроме того, в 1995 году Отделом государственной службы Канцелярии Премьер-Министра была установлена необходимость развития культуры в меняющихся условиях государственной службы. Как отмечает казахстанский ученый Турисбек А., сингапурская модель организации государственной службы признана международными организациями одной из лучших в мире.

Основными факторами, определяющими успех, являются чуткое и профессиональное руководство; управление, где государственная служба играет решающую роль, и присущие людям положительные качества. Именно на них строится эффективная и честная государственная служба Сингапура [41].

Численность государственных служащих Сингапура составляет 133 тыс. человек, работающих в 16 министерствах, более 65 государственных организациях и 9 государственных органах. Из них более 80 тыс. служащих работают в министерствах и государственных органах. По состоянию на апрель 2017 года из 80 128 государственных служащих 55,7% состоят в Отделе I административного и профессионального уровня; 32,7% – в Отделе II исполнительного и технического уровня; 7,1% в Отделе III канцелярского уровня; 4,5% в Отделе IV текущих и обслуживающих функций.

Конституции Республики Сингапур (102-119 ст.) [42] «Государственная служба» посвящена конституционным основам регулирования деятельности государственных органов и государственных служащих. Институт государственной службы закреплен по трем конституционным блокам соответственно: комиссия государственной службы; специальная служебная комиссия и вопросы пенсионного обеспечения, производственные нормы [43]. Специальные правовые нормы, регулирующие основы государственной службы содержатся в Акте Комиссии государственной службы (глава 259), принятом в 1956 году и возобновившем свое действие 1970 и 1985 гг.

Назначение всех государственных служащих, за исключением административных служащих, осуществляется Комиссией государственной службы и другими комиссиями Советов по персоналу в Министерствах. Такое положение дает руководителям среднего звена больше полномочий при реализации функций в сфере управления персоналом.

Существуют три уровня кадровых служб: Специализированный совет по персоналу, Главный совет по персоналу и Совет по персоналу. На каждого из них возложена ответственность за деятельность государственных служащих различных уровней. Политика в отношении набора персонала устанавливается Отделом государственной службы Канцелярии Премьер Министра.

Открытый отбор подчеркивает особенность набора кандидатов на государственную службу. Критерии отбора для назначения, в первую очередь, основаны на образовательной квалификации. Министерства могут выработать собственные объективные критерии для потенциальных кандидатов. Перечень

критериев утверждается Директором по персоналу соответствующего Министерства. Все кандидаты, которые соответствуют перечню критериев должны пройти интервью и быть рекомендованы для прохождения собеседования в Совете по персоналу. Совет по персоналу координирует проведение общего набора раз в год. Переговоры по карьере ведутся в университетах до начала объявления конкурса в средствах массовой информации. Основной целью данной процедуры является привлечение лучших выпускников вузов, устанавливая с ними контакт до окончания обучения. Кроме этого ежегодного отбора при необходимости Министерства проводят свой собственный набор. Механизм отбора упрощен для чиновников низшего звена. Он включает в себя:

- 1) объявление в средствах массовой информации о вакантных местах;
- 2) отбор кандидатов на основе объективных критериев;
- 3) собеседование;
- 4) рекомендация кандидатов в Совет по персоналу.

Продвижение по службе основано на системе оценки государственной службы Сингапура, которая состоит из двух компонентов: системы отчетности и системы ранжирования производительности. Система отчетности представляет собой ежегодные письменные доклады и состоит из трех частей:

– составление рабочего листа, который позволяет должностному лицу, составляющему отчет соответствующего подразделения и его подчиненному согласовать рабочие задания, утвердить учебный план на год и назначить сроки выполнения поручений;

– открытый обзор работы. Отчет состоит из записей ответственного лица по отчетности о достижениях и развитии подчиненного в течение определенного периода. Соответственно этот инструмент является необходимым при консультировании государственного служащего для улучшения качества его работы;

– конфиденциальный отчет по оценке государственного служащего о его профессиональном развитии, личностной характеристике, необходимости прохождения обучения и возможностях дальнейшего развития.

Система ранжирования производительности является совокупной системой индивидуальных годовых отчетов. Данная система дает возможность для устранения разногласий между ответственными лицами и включает в себя такие факторы, как качество работы, выявление организационных способностей, знания и их практическое применение, стрессоустойчивость, работа в команде и степень ответственности.

С 1988 года государственная служба перешла на гибкую систему оплаты труда. Она включает в себя две составляющие ежегодной заработной платы: незначительная для пенсии надбавка и годовой переменный компонент, последний из которых может варьироваться в зависимости от национальных экономических показателей. Кроме того, если экономический рост в течение года значительно превысит прогнозы на середину года, то производится одноразовый единовременный платеж или специальная премия. В середине

1990-х годов структура высокой заработной платы государственной службы была привязана к частному сектору.

В Сингапуре работники государственного сектора проходят обучение по различным базам. Институт государственной службы, основанный в марте 1971 года, был главной учебной организацией системы сингапурской государственной службы. В Институте ежегодно проходили обучение около 20 тысяч государственных служащих на более чем 900 обучающих курсах по развивающему менеджменту, контролирующим и операционным навыкам.

Колледж государственной службы был создан в январе 1993 года для развития лидерства на государственном секторе и обучении стратегическому развитию. 1 апреля 1996 года Институт государственной службы и Колледж государственной службы были объединены в одно центральное учебное учреждение для сингапурской государственной службы – Колледж государственной службы. В Колледже имеются три структурных подразделения: Институт политического развития; Институт государственного управления и менеджмента; Консалтинговая группа государственной службы.

Основной миссией Колледжа государственной службы является развитие людей для высшего уровня государственной службы. Основными задачами своей деятельности Колледж ставит стремление к совершенству и улучшение качества организации оказания услуг общественности.

Как полагается, обучение формирует культуру непрерывного обучения, тем самым улучшая навыки, знания и способности государственных служащих для широкого применения их в работе.

Эти факторы способствуют формированию способной, инновационной и перспективной государственной службы, которая может создать условия для успешного и динамичного развития Сингапура.

Опыт Канады по организации системы государственной службы отличается своими особенностями. Численность государственных служащих Канады составляет более 450 тыс. человек. В кадровый состав государственной службы Канады входят военнослужащие, национальная полиция, служащие государственных корпораций, сотрудники министерств (около 190 тыс. человек), сотрудники различных специальных организаций (в основном производных от ранее действовавших министерств – около 70 тыс. человек).

Соответственно, учитывая столь разнородную кадровую структуру, внутри системы государственной службы Канады существует огромное разнообразие правил управления кадрами и осуществления прочих управленческих функций, в т.ч. и мотивационных [44].

Законом о модернизации государственной службы, который был принят в ноябре 2003 г., была предоставлена возможность для более гибкого подхода к подбору и управлению персоналом, укреплению гарантии принципа деполитизации и системы заслуг на государственной службе. Более того, Закон способствовал внедрению программ обучения и подготовки на основе потребностей организации и целей государственных служащих в отношении их профессионального роста, четко распределил функции и обязанности и укрепил

принципы подотчетности учреждений и индивидуальных лиц, отвечающих за руководство государственной службой [45].

Управление всей системой обучения и повышения квалификации государственных служащих осуществляется Канадской школой государственной службы, основанной в 2004 г. Путем объединения трех организаций: Канадского центра развития менеджмента, Центра подготовки и развития, а также Центра языковой подготовки. Школа является единственным учреждением в сфере оказания услуг по обучению канадских государственных служащих и входит в состав федерального правительства Канады.

Основной миссией Школы определено предоставление широкого спектра услуг по обучению и создание культуры развития в системе государственной службы. Программы профессиональной подготовки и повышения квалификации ориентированы на развитие таких профессиональных компетенции государственных служащих, как лидерство, почтение принципов и ценностей государственной службы, освоение современной методологии государственного управления, изучение и улучшение языковых навыков (изучение второго государственного языка), клиентоориентированность при оказании государственных услуг.

Для организации качественного обучения Школой успешно применяются интерактивные методы обучения в форме коллективных обучающих мероприятий (workshop), дискуссионных обсуждений и форумов, которые обеспечивают возможность для диалога о текущих проблемах, препятствующих динамичному развитию государственной службы. Кроме того, с целью более открытого и доступного обеспечения государственных служащих обучающими мероприятиями государственным служащим предоставлена возможность совершенствования своих навыков посредством обучающего приложения GCcampus. Вместе с тем, Школой осуществляются консультационно-методологические и исследовательские функции по вопросам управления государственным сектором [46].

Канадский опыт в течение последних пятнадцати лет показывает, что реформирование в сфере государственного управления должно основываться на сильных научных исследованиях. Лишь создание сообществ, практикующих может установить платформы для изменения государственного сектора и подход «вне» общественного управления может трансформировать эффективность государственного сектора.

Отличительными особенностями канадской государственной службы можно выделить следующие достижения:

- за последние пятнадцать лет канадский государственный сектор прошел замечательный путь в улучшении государственных услуг, от научных исследований до практических результатов;
- производительность службы многих канадских организаций государственного сектора в настоящее время превысила контрольные показатели и результаты частного сектора;

– корни этого успеха прослеживаются в центре «исследовательских действий» инициатив, начиная с конца 1990-х годов, которые заложили основу для стратегий повышения качества предоставляемых услуг на основе эмпирических знаний о гражданских ожиданиях и приоритетах, в том числе «двигателей» удовлетворенности граждан с предоставлением услуг на государственном секторе;

– результаты исследовательских работ также создали общие инновационные инструменты измерения институты пангосударственного сектора для текущих исследований.

Также интересен опыт Республики Корея по управлению в сфере государственной службы. Профессионализация государственных служащих на этапе формирования государства (до 1987 г.) проводилась на основе идеологии по принципам коллективной подготовки, военного учения, антикоммунистического образования, революционного мышления, духа *Saemaul Undong*. Программы обучения были ориентированы на получение таких базовых рабочих знаний, как повышение эффективности в административной работе, контроль над документами, проведение административных процедур, составление административных и финансовых актов и других законодательных документов, изучение основных принципов экономики, государственных финансов, государственного управления, статистики и освоение других академических навыков.

Система подготовки государственных служащих того этапа базировалась на традиционном методе, ядром которого являлось конфуцианство, отличающееся очень строгим и пассивным обучением со структурой связи по иерархии.

В период демократизации (после 1987 г.) профессионализация государственных служащих, основанная на идеологии, подверглась критике, сопровождающаяся антипатией по отношению к национализму, милитаризму, единообразию, посягательству на индивидуальную свободу, нарушению человеческих прав, отменой понятия «ментальной подготовки».

Профессиональная подготовка государственных служащих начала переходить на систему образования по программе президентской политики, включающая реформу системы регулирования, приватизацию, e-Правительство и др. с поэтапным созданием ведомственных подготовительных институтов. Два беспрецедентных инцидента, произошедших в истории Кореи определили острую необходимость изменения парадигмы развития человеческих ресурсов. Это было затопление парома *Севоль*, которое произошло утром 16 апреля 2014 года, которое привело к широкой социальной и политической реакции и Ближневосточный респираторный синдром (MERS), который начал распространяться в Корею, произвел критику правительства со стороны населения из-за его непрофессионального подхода в решении проблем.

Такие явления корейской государственной службы, как устаревшая организационная культура, задерживающая рост производительности, контроль по иерархии, стремление к краткосрочным выгодам, предпочтительность

единообразия предопределили необходимость разделения демократического лидерства и организационных ценностей. Более того, в государстве сформировалась потребность в укреплении системы профессионализации, которая включает в себя ценности государственной службы как перспективы государства, государственной службы и этики [46]. В этих целях в Корее проводится открытый конкурсный экзамен по набору персонала нацелен на обеспечение широкого круга талантливых людей потенциалом, обеспечивая равные возможности для равноправного гражданина, чтобы подать заявку на государственную работу [47, с.79].

В соответствии с программой международной оценки компетенций взрослых ОЭСР (PIAAC) компетенции взрослых граждан Кореи в возрасте от 16-24 лет входят в топ-5, тогда как компетенции граждан в возрасте от 45 лет и старше находятся среди самых низких в рейтинге. Готовность взрослых корейцев обучаться, проявлять инициативы по решению задач в процессе работы являются самыми низкими в рейтинге среди стран ОЭСР [20, р. 94].

Поэтому на данном этапе Республика Корея реализует политику, основанную на новом видении в государственном развитии человеческих ресурсов в соответствии с новой программой гармонизации ценностей традиционного конфуцианства с мировыми ценностями человечества, такие как свобода, равенство и справедливость. Это также используется в Сингапуре. Для этого проводится систематизация образовательных программ, основанных на профиле по карьере, развитие курсов е-обучения и расширение возможностей самостоятельного обучения, стимулирование координации между подготовительными институтами правительственных ведомств, зарубежных стран, государственных органов, частного сектора, университетами и исследовательскими институтами и другими [48].

На сегодняшний день с целью привлечения и удержания профессиональных кадров государственной службы успешно применяются такие меры, как деполитизация, механизм материального и морального стимулирования, обеспечение правового и социального статуса, профессиональное развитие и дисциплинарная ответственность. Для успешного продвижения по службе законодательно закреплена обязанность прохождения государственным служащим пятого ранга и ниже обучения по общим и профессиональным программам. Государственные служащие проходят профессиональную подготовку в Институте подготовки руководящих должностных лиц при Министерстве правительственной администрации и внутренних дел. Квалификационные требования, предъявляемые к кандидатам, различаются по рангам и должностям. Наличие высшего образования является обязательным условием для всех поступающих на государственную службу вне зависимости от характера и степени должности.

Международный опыт кадрового обеспечения и мотивации государственной службы для Казахстана является необходимой теоретической и практической базой, на основе которой можно создать национальную модель управления человеческим капиталом государственной службы, адекватной

требованиям современности. Поэтому основной задачей поставлено изучение именно тех образцов зарубежного опыта, которые форсируют создание современной и эффективной системы управления кадрами с учетом специфики казахстанского развития и государственности [49, с. 69].

Ведущие зарубежные государства уделяют пристальное внимание вопросам подготовки государственных менеджеров как высшего, так и среднего звена. Налажена эффективная система обучения и отбора управленческих кадров, действуют юридические механизмы, определяющие порядок их карьерного роста и ротации.

Опыт показывает, что хорошие шансы в конкуренции оказываются у тех государств, которым удастся привлечь к административной работе наиболее подготовленных, талантливых сотрудников, способных быстро ориентироваться в складывающейся обстановке и своевременно корректировать деятельность соответствующих государственных органов.

Безусловно, правильное применение элементов успешного опыта организации системы государственной службы этих стран способствует формированию профессионального государственного аппарата в Казахстане, отвечающего современным вызовам.

Однако не менее интересными для исследования являются и труды российских ученых-исследователей, которые разработали свои подходы к диагностике систем мотивации персонала. Особый интерес, на наш взгляд представляют труды таких учёных как М.А. Лавицкая, В. Антипина, А.А. Лобанов [49-51], посвященные разработке методик оценки мотивации персонала.



Рисунок 6 - Классификация методик диагностики мотивации персонала

Примечание - Составлено автором на основе источников [49-51]

Три группы методик, приведенные на рисунке 6, являются максимально приближенными и легкоадаптируемыми для внедрения их элементов в систему мотивации как профессиональной деятельности, так и профессионального роста отечественных государственных служащих. Отдельные элементы представленных методик, на наш взгляд, могут быть заимствованы из корпоративной практики реального сектора. Интерес будут представлять как блоки материального стимулирования, так и блок нематериальных методов стимулирования.

Здесь, исходя из результатов литературного обзора теоретических аспектов мотивации государственных служащих, позволим себе не согласиться с теорией иерархии потребностей А. Маслоу, который в безусловном порядке поставил во главу угла факторы материального стимулирования. Мы разделяем больше точку зрения, что деньги позволяют заинтересовать работников, в том числе государственных служащих, в выполнении определенной работы исключительно на короткий срок [52, с. 348]. В процессе дальнейшей работы интерес пропадает, и требуются дополнительные финансовые ресурсы для его поддержания. При этом, необходимо четкое осознание того, что при достижении определенного момента интерес к деньгам неминуемо уйдет на нет.

Эффект интереса к деньгам, в целом, похож на кривую предельной полезности. Точно также, как и с кривой предельной полезности, для кого-то 2 стаканчика мороженого – это предел, и третий уже не принесет никакого удовольствия, а кто-то может съесть 5 и это не будет пределом, также и с деньгами. Для некоторых сотрудников 100 тысяч тенге - та комфортная сумма, больше которой ему просто не нужно, и он не готов переусердствовать и тратить свое личное время на дополнительный заработок.

Таким образом, приходим к заключительному выводу, что материальная/денежная мотивация имеет ограниченный эффект [53, с. 43]. Государственному служащему важно найти смысл в своей работе, а руководство должно стремиться к поддержанию его ощущения своей важности и признанию со стороны коллег и руководителей, которые и должны стать основным направлением в мотивации развития его профессиональной деятельности [54, 55].

Отсюда вывод: в настоящее время основным из направлений мотивации профессиональной деятельности госслужащих должно стать изыскание альтернативных способов поощрения, направленных на долгосрочную перспективу, что особенно актуализировано в условиях нестабильности экономики и дефицита государственного бюджета. Исходя из полученных выводов переходим к оценке современной системы мотивации профессиональной деятельности государственных служащих в Республике Казахстан и анализу современного состояния и структуры государственной службы как одного из основополагающих элементов, обеспечивающих эффективность ее функционирования

2 ОЦЕНКА СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

В данном разделе рассмотрены некоторые вопросы мотивации государственных служащих к высококачественному выполнению должностных полномочий, а именно к профессиональному развитию, что также отмечено Главой государства в Послании народу Казахстана: «чиновник новой генерации – это слуга нации, патриотичный и справедливый, преданный своему делу и профессиональный. Создание и поддержка высокой репутации госслужбы – наша стратегическая задача, которую мы должны решить в ближайшие годы».

Аналитическое исследование направлено, главным образом, на выявление факторов стимулирования, использование которых приводит к повышению эффективности системы мотивации госслужащих. В процессе анализа предварительно затронуты основные аспекты количественных и качественных показателей, характеризующих состав, структуру и динамику кадрового аппарата органов государственного управления, на основе которых выявлены некоторые важные тенденции.

Проведены эмпирические исследования действующей системы мотивации государственных служащих в Республике Казахстан. Была проведена попытка экспериментальной проверки гипотезы, рассмотренной в первой главе диссертационного исследования о том, что мотивация определяет результативность. Для выявления корреляции между наличием мотивов к добросовестному осуществлению государственной службы и эффективностью их деятельности будут рассмотрены результаты наших собственных опросов.

2.1 Анализ и оценка современного кадрового состава и структуры государственных органов

В современных условиях для решения сложных задач, поставленных Главой государства перед страной, важнейшее значение приобретают вопросы качества управления персоналом на всех уровнях государственной власти. От того насколько результативно и, в первую очередь, профессионально будут выполняться профессиональные обязанности государственными служащими, зависит результативность исполнения государственных программ развития, выводящих страну на новые более высокие рубежи социально-экономического развития и процветания.

Необходимо отметить, что для качественной работы государственного аппарата необходим высокий уровень профессионального развития самих исполнителей, то есть, непосредственно, государственных служащих. Поэтому вопросы формирования мотивации к профессиональному росту госслужащих имеют, в настоящее время, высокую степень актуальности. Только высокообразованный и компетентный в своих вопросах государственный служащий способен обеспечить результативную работу органов государственного управления.

Достижение госслужащим высокого уровня профессионализма может, на наш взгляд, строиться на основе наличия мотивации этого госслужащего к постоянному повышению уровня своих знаний и профессиональной компетентности. Таким образом, во главу угла становятся факторы внутренней мотивации чиновника к постоянному профессиональному развитию, так как, только она способна обеспечить его реализацию. Волевым путем или в приказном порядке добиться такой заинтересованности, на наш взгляд, сложно, если не невозможно. В связи с этим перед нами поставлена цель, выявить именно те факторы, воздействие которых приводит к формированию у госслужащих мотивации к профессиональному развитию. Знание таких факторов мотивации работника позволит руководству государственных органов построить оптимальную политику по управлению профессиональным развитием своих подчиненных.

Для соответствующего аналитического исследования интересующих нас факторов мотивации госслужащих были также рассмотрены общие количественные и качественные характеристики кадрового состава и структуры органов государственного управления в динамике за последние четыре года, представленные в Приложении В. Прежде чем говорить о том, что конкретно может оказать влияние на уровень мотивации госслужащего, необходимо, на наш взгляд, понимать, что из себя в целом представляет отечественный аппарат госслужащих, каковы его основные характеристики, а также каковы общие тенденции в его развитии имеют место в настоящее время.

Согласно данным Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции в 2016 году общая фактическая численность отечественных госслужащих составила 92 203 человек (таблица 2). Такое количество государственных служащих соответствует среднестатистическому размеру государственного аппарата управления.

Таблица 2 - Динамика фактической численности госслужащих в РК и сопутствующих показателей с 2013 по 2017 год

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год
Фактическая численность, чел.	90 220	90 537	91 330	92 203	91 830
Количество вакансий, ед.	7 611	8 781	7 556	6 502	6 669
Укомплектованность штата, %	92,22	91,16	92,36	93,41	93,22
Численность населения, тыс. чел	17 035	17 289	17 557	17 926	18 157
Количество граждан на 1 госслужащего	188,8	191,0	192,2	194,4	197,7
Примечание – Составлено по источникам [56-59]					

Более детальная динамика структуры численности государственных служащих за период с 2013 по 2017 годы в разрезе государственных органов различных уровней представлена в диаграмме (рисунок 7).

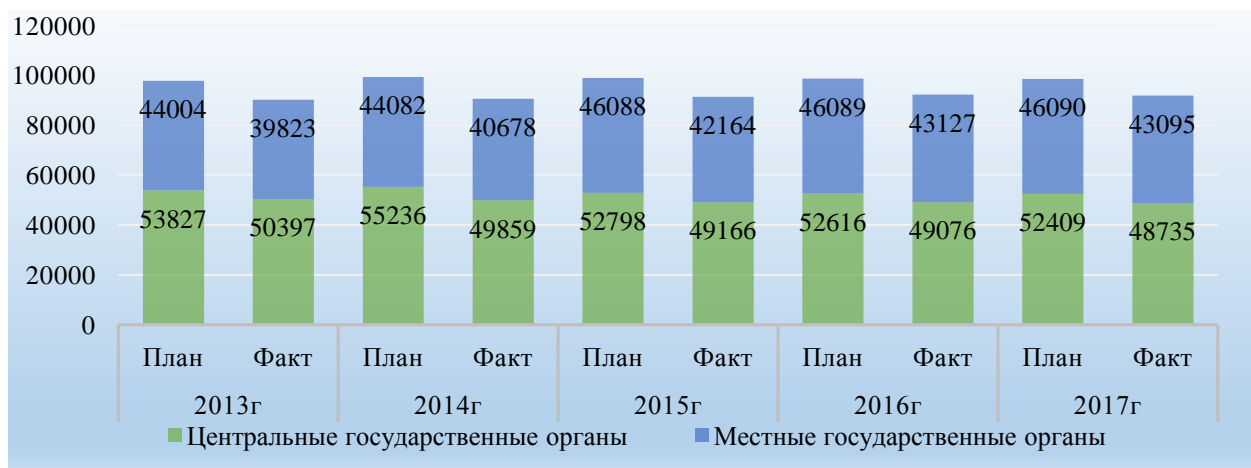


Рисунок 7 - Динамика численности и структуры государственных служащих за период с 2013 по 2017 годы

Примечание - Составлено автором на основе данных АДГС

Исходя из данных вышеприведенной диаграммы следует, что за последние четыре года наблюдается постоянная тенденция недоукомплектованности штата по всей структуре государственного аппарата.

В Казахстане удельный вес госслужащих к экономически активному населению составляет примерно 1,1% и на одного госслужащего приходится около 197,7 граждан. В то же время, например, в странах ОЭСР данные показатели составляют соответственно 2,43% и 116 человек [59].

Согласно данным рисунка 8 в последние годы (с 2013 по 2017 годы) наблюдался хоть и незначительный, но неуклонный рост количества госслужащих: прирост по итогам 2017 года по сравнению с 2013 г. составил 2,19%.

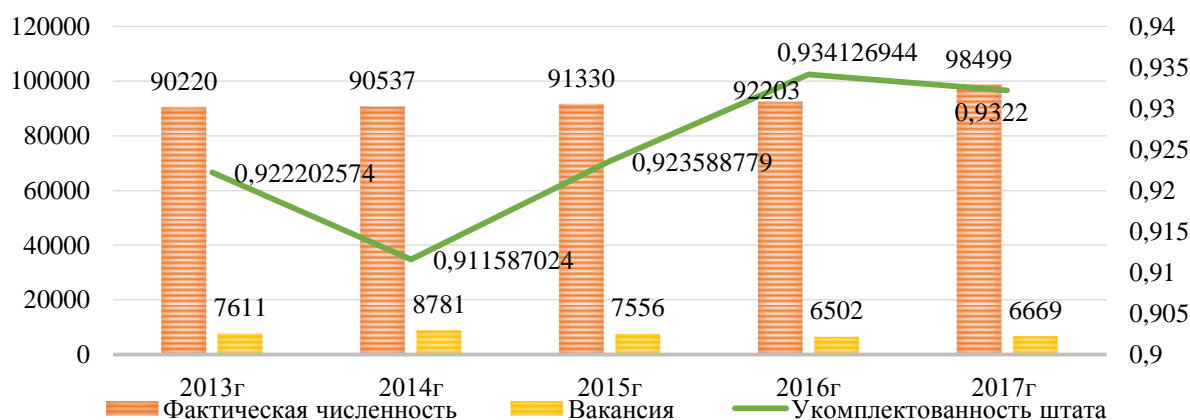


Рисунок 8 - Динамика соотношения фактической численности, вакансий и укомплектованности штата госслужащих в Республике Казахстан

Примечание - Составлено автором на основании источников [56-59]

По результатам данных 2017 года, укомплектованность штата составила 93,22%. Динамика анализируемого показателя в течение всего анализируемого периода носила положительный характер. При этом необходимо отметить, что сохранение в течение достаточно длительного времени значительного процента недоукомплектованности штата свидетельствует о наличии проблем кадровой службы в части организации планирования и прогнозирования персонала.

Динамика доли государственных служащих в рамках их официальной классификации представлена на рисунке 9.

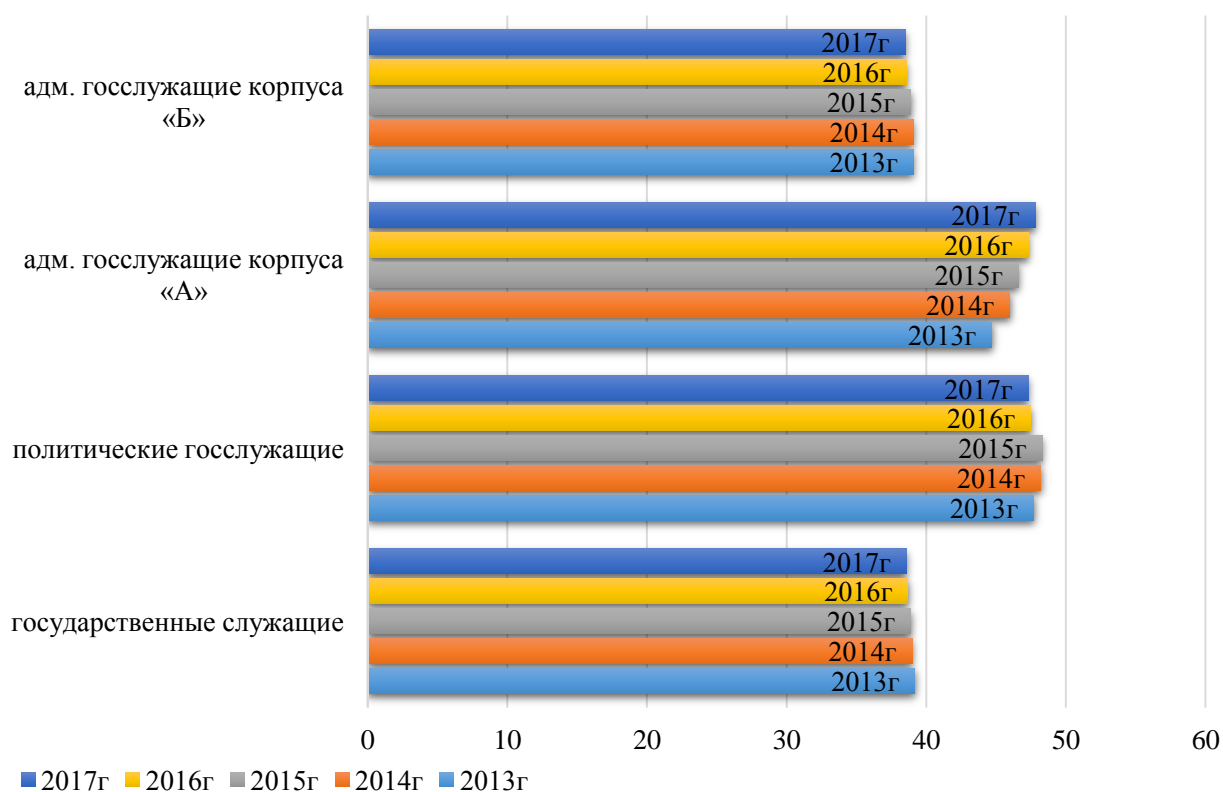


Рисунок 9 - Структурное распределение чиновников в динамике за период 2013-2017 годы

Примечание - Составлено автором на основании источников [57]

Немаловажным является тот факт, что в кадровой структуре государственной службы в Казахстане имеет место гендерный баланс (таблица 3).

Так, согласно данным таблицы 3, доля мужчин составляет 44,5%, а доля женщин 55,5%. При этом в течение рассматриваемого периода проявляется тенденция роста удельного веса женщин в общем количестве госслужащих в стране.

Согласно результатам статистического исследования кадрового состава, средний возраст госслужащих по итогам 2017 года составил 38,6 лет. Средний возраст политических государственных служащих составил 47,3 лет, административных госслужащих корпуса «А» – 47,8 лет, административных госслужащих корпуса «Б» – 38,5 лет.

Таблица 3 - Динамика гендерной структуры кадрового состава органов государственной власти в 2013-2017 гг., %

Показатель	2013 год	2014 год	Откл.	2014 год	2015 год	Откл.	2015 год	2016 год	Откл.	2016 год	2017 год	Откл.
Доля мужчин	45,1	45,8	0,7	45,8	45	-0,8	45	44,5	-0,5	44,5	45,02	0,5
Доля женщин	54,9	54,2	-0,7	54,2	55	0,8	55	55,5	0,5	55,5	54,98	0,5
Примечание – Составлено по источнику [57]												

Возрастную структуру кадрового состава органов государственной власти по итогам 2017 года, а также тенденции, имевшие место в течение рассматриваемого периода, показывают данные таблицы 4. Наибольший удельный вес имеют сотрудники в возрасте с 30 до 39 лет – 31,8%, в то время как наименьший удельный вес сотрудники от 50 лет и выше – 20,9%.

Таблица 4 - Динамика возрастной структуры кадрового состава органов государственной власти за период 2013-2017 гг., %

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год
До 29 лет (включительно)	24,7	25,3 (+0,6)	25,7 (+0,4)	25,6 (+0,1)	25,7 (+0,1)
С 30 до 39 лет	30,9	30,8 (-0,1)	31,0 (+0,2)	31,8 (+0,8)	32,3 (+0,5)
С 40 до 49 лет	22,3	21,9 (-0,4)	21,4 (-0,5)	21,7 (+0,3)	21,6 (-0,1)
50 лет и выше	22,1	22,0 (+0,9)	21,8 (-0,2)	20,9 (-1,1)	20,4 (-0,5)
Примечание – Составлено по источнику [56]					

Из данных вышеприведенной таблицы 4 следует, что имеет место тенденция постепенного увеличения доли сотрудников в возрасте до 29 лет и с 30 до 39 лет. При этом неуклонно уменьшаются удельные веса сотрудников в возрасте с 40 до 49 лет и от 50 лет и выше. Данный факт говорит о существующей тенденции к постепенному омоложению аппарата органов государственного управления, что увеличивает возможности к обучению, переобучению и повышению квалификации, так как молодые сотрудники более эффективно воспринимают новые знания.

Качественный состав кадрового состава органов государственной службы, в разрезе уровней образования, представлен в таблице 5. Сотрудники с высшим образованием составляют 90,7% от общего количества госслужащих, то есть подавляющую её часть. В течение анализируемого периода наблюдается тенденция роста доли сотрудников с высшим образованием, тогда как удельные веса сотрудников со средним профессиональным образованием и со средним образованием неуклонно уменьшаются. Доля госслужащих просто со средним

образованием за рассматриваемый период уменьшилась вдвое, с 0,2% в 2013 году до 0,1% в 2017 году.

Таблица 5 - Динамика структуры кадрового состава органов государственной власти в разрезе уровня образования за период 2013-2017 гг., %

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год
С высшим образованием	88,4	89,0	89,6	90,7	91,1
Имеющих учёную степень	0,8	0,7	0,7	0,7	0,7
Со средним профессиональным образованием	10,6	10,2	9,6	8,5	8,1
Со средним образованием	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
Примечание – Составлено по источнику [56, 57]					

Исходя из данных таблицы 5 следует, что имеет место постоянный рост уровня образованности действующих сотрудников. Плановая реализация Плана нации «100 конкретных шагов» позволила усилить принципы меритократии при отборе и карьерном продвижении, что повысило качественный состав государственных служащих. В настоящее время 92% работников имеют высшее образование, при этом на центральном уровне этот показатель достигает 100%. Лица со средне-профессиональным образованием занимают низовые должности районного и сельского звена.

При этом, только лишь два десятка лет назад в отдельных центральных государственных органах количество служащих с высшим образованием составляло всего 70% (Министерство связи, Комитет по госматрезервам, главные управления по геодезии и картографии, по стандартизации и метрологии), а среди сельских акимов – 50%. На сегодня более 4 тысяч служащих владеют иностранными языками. Количество выпускников международной стипендии «Болашак» за последние 5 лет увеличилось на 82%, Академии государственного управления при Президенте – на 81%.

Таким образом, образовательный уровень госслужащих достаточно высокий и имеет тенденцию к дальнейшему росту. Такая ситуация с качественным составом органов государственной власти способствует повышению уровня оказываемых ими услуг, что отмечается в Стратегическом плане Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции на 2017-2021 годы: «За годы оценки, начиная с 2011 года, происходит повышение средней эффективности государственных органов» [60]. В то же время в этом же документе признается наличие серьезных проблем с качеством оказываемых госорганами услуг на сегодняшний день: «Вместе с тем, наблюдается динамика увеличения количества поступивших в государственные органы обоснованных жалоб на качество государственных услуг» [61].

В целях преодоления указанных недостатков в Стратегическом плане предусмотрена реализация ряда мер, в том числе и проведение необходимого

объема работ по переподготовке и повышению квалификации госслужащих. Согласно плановым показателям до 2021 года планируется доведение доли прошедших курсы переподготовки и повышения квалификации, из числа подлежащих переподготовке и повышению квалификации до 95,0%, в то время как по итогам 2016 года этот показатель составил 70,0% (рисунок 10).

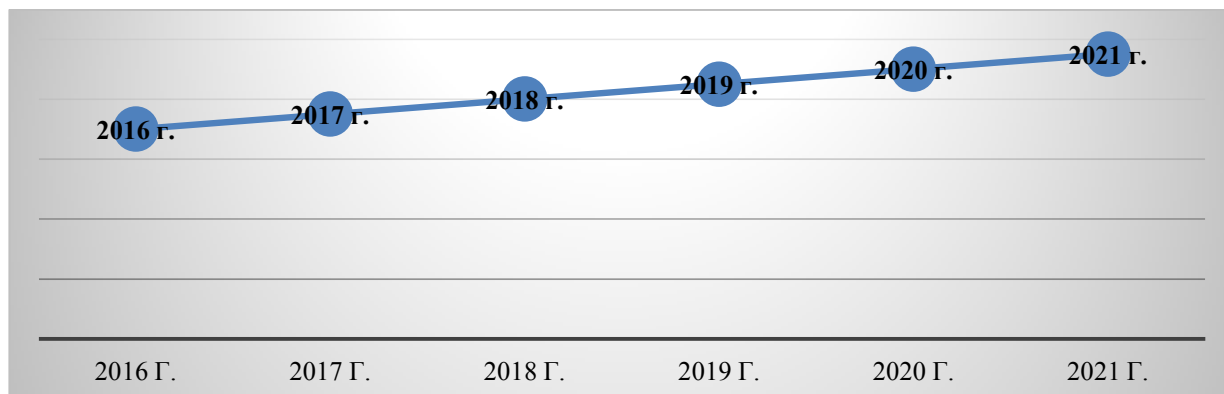


Рисунок 10 - Плановые показатели по увеличению доли государственных служащих центральных государственных органов, прошедших курсы переподготовки и повышения квалификации, из числа подлежащих переподготовке и повышению квалификации

Примечание - Составлено автором по материалам источников [58-59]

Для достижения такого высокого уровня указанного показателя, а также реализации ряда других мероприятий по повышению качества оказываемых услуг кроме административного ресурса необходимо, прежде всего, зародить внутреннюю мотивацию персонала к профессиональному развитию.

Как известно из теории иерархии потребностей А. Маслоу желание работника развиваться в профессиональном плане вытекает из потребности самого высшего порядка, то есть потребности в самореализации. Когда в организации налажена эффективная система повышения квалификации работников, то можно сказать имеется возможность удовлетворения потребности работника к самореализации. Это один из факторов профессиональной деятельности госслужащего.

При этом в свою очередь встаёт вопрос, каким образом мотивировать сотрудника к постоянному повышению своей квалификации и соответственно к профессиональному развитию [62, с. 48]. Частично ответ на этот вопрос уже дан, когда мы говорим о налаживании эффективной системы повышения квалификации.

В данном случае имеется прямая связь между очевидным качеством обучения, когда применяются современные, понятные и привлекательные для госслужащей формы обучения и возникновением у него желания пройти такое обучение. Качество обучения может быть обеспечено созданием следующих условий:

- посредством серьезных инвестиций в процесс повышения квалификации;

- оснащением процесса обучения передовыми IT-технологиями, высококлассным программным обеспечением;

- привлечением к процессу обучения высококвалифицированного преподавательского состава, хорошо знакомого не только с теорией, но и с практическими аспектами деятельности госслужащих;

- созданием таких программ и планов обучения, которые смогут обеспечить действительное получение новых полезных для госслужащих знаний для дальнейшего профессионального их развития.

Выполнение, указанных условий делает для сотрудников очевидным надлежащее качество обучения и это является для них серьезным мотивирующим фактором, стимулирующим их к повышению своей квалификации и профессионального уровня.

Однако само по себе высокое качество обучения не является единственным фактором, обеспечивающим высокую степень мотивации со стороны работников к повышению своей квалификации. Данный фактор должен, на наш взгляд, применяться в комплексе с другими факторами для формирования соответствующей мотивации к профессиональному развитию. Это в основном факторы, создающие условия в целом для удовлетворения потребности работника в самореализации. Кроме фактора обеспечения организации эффективной системы переобучения и повышения квалификации, к факторам данного порядка относятся:

- наличие в организации системы широкого делегирования полномочий для проявления работниками своих профессиональных способностей;

- наличие в организации творческой обстановки. Создание условий для проявления и реализации работниками своих творческих (креативных) способностей.

Кроме того, необходимо также использование в комплексе и ряда других факторов, обеспечивающих удовлетворение потребностей работника более низкого порядка из пирамиды потребностей А. Маслоу. На наш взгляд, здесь можно привести следующие важные моменты:

1. Госслужащий должен осознавать взаимосвязь между повышением профессионального уровня и продвижением вверх по карьерной лестнице. То есть в организации должна быть создана прозрачная и понятная система карьерного роста, связанная в первую очередь с постоянным повышением сотрудником своего профессионального уровня.

2. В организации должна быть внедрена система повышения уровня заработной платы, связанная с уровнем профессионального развития сотрудника.

3. В трудовом коллективе должен быть благоприятный морально-психологический климат.

4. Необходимо создать в организации такую систему взаимоотношений, которая бы создавала условия для общественного признания работника.

5. У сотрудников организации должны быть налажены хорошие позитивные отношения со своим руководством.

Только эффективное использование всех перечисленных выше факторов в комплексе способно на наш взгляд создать и поддерживать позитивную мотивацию сотрудников к повышению своего образовательного уровня и в целом к повышению своего профессионального уровня. Игнорирование хотя бы одного из этих факторов сделает, на наш взгляд, неэффективными мероприятия, направленные на повышение профессионального уровня, так как в целом приведет к общей демотивации госслужащих не только к профессиональному развитию, но и к качественному выполнению своих текущих прямых обязанностей.

В Стратегическом плане Агентства РК по делам государственной службы и противодействию коррупции на 2017-2021 годы заложены серьезные объемы финансирования по подготовке, переподготовке и повышению квалификации госслужащих:

1. По бюджетной программе «Повышение квалификации государственных служащих» на период с 2016 по 2019 годы предусмотрено финансирование в объеме по 376 335 тыс. тенге на каждый год.

2. По бюджетной программе «Услуги по подготовке, переподготовке и повышению квалификации государственных служащих» предусмотрено финансирование в объеме 1 778 873 тыс. тенге на 2016 год. А на период с 2017 по 2019 годы предусмотрено финансирование в объеме по 1 597 086 тыс. тенге на каждый год [56].

Конечно же, такие серьезные объемы финансирования по повышению квалификации госслужащих позволяют предположить, что качество обучения будет на соответствующем уровне.

Анализируя качественные показатели деятельности государственных служащих исследуем такие его аспекты как: текучесть и сменяемость кадрового состава и мониторинг качества оказываемых услуг. Результаты анализа показателя сменяемости государственных служащих, в динамике за последние четыре года представлены в диаграмме на рисунке 11 ниже.

Как показали результаты анализа, в последние годы в Республике Казахстан обеспечена стабильность государственного аппарата. Так, в 1993 году уровень оттока кадров в центральных государственных органах составлял 36%. В отдельных учреждениях в течение года с государственной службы уволилось до 57% работников (министерства экономики, экологии и биоресурсов, юстиции, а также комитеты по госимуществу, по статистике и анализу). Основной причиной высокой сменяемости были «командные перемещения», когда при смене первых руководителей обновлялся ключевой состав аппарата.

Укрепление конкурсного начала при назначениях на должности, сокращение условий для перевода, усиление квалификационных требований, расширение карьерных перспектив для служащих – все это послужило эффективной преградой для командных перемещений. Считаем необходимым отметить, что с момента начала реализации Плана нации «100 конкретных шагов» чистая сменяемость служащих сократилась практически в 2 раза, что

является фактором, подтверждающим эффективность реформ, проводимым в сфере государственной службы Республики Казахстан. Для уточнения приведем данные официальной статистики, согласно которой, показатель сменяемости снизился с 11,2% в 2015 году до 6,2% в 2017 году.

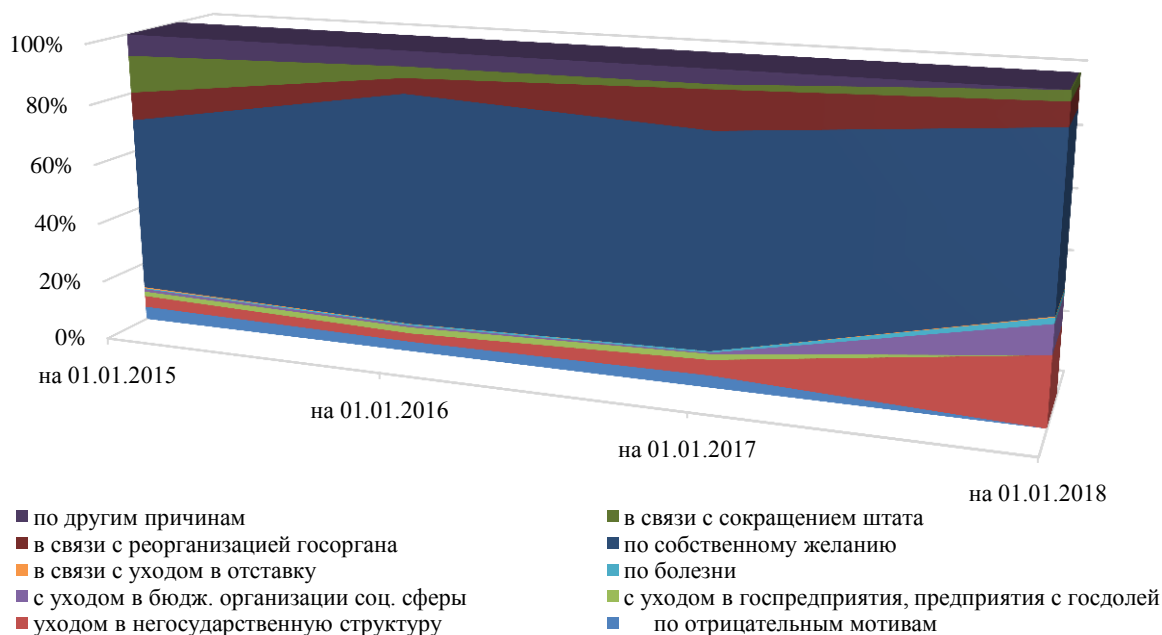


Рисунок 11 - Динамика сменяемости государственных служащих

Особый интерес показатель сменяемости приобретает при комплексном его рассмотрении с результатами проведения конкурсов в государственных органах за тот же период (рисунок 12).

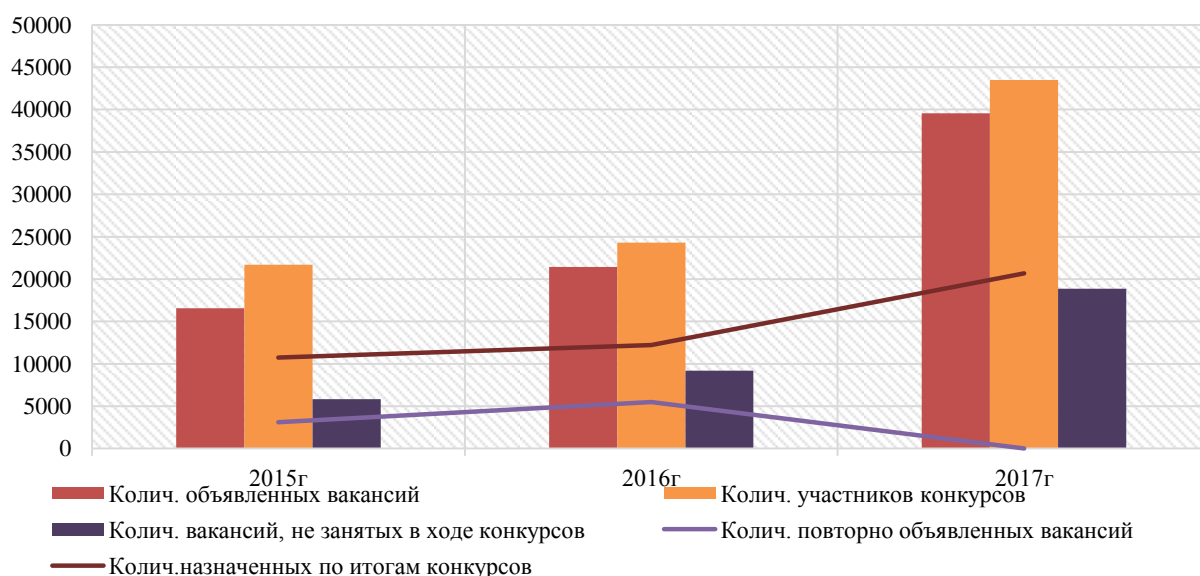


Рисунок 12 - Результаты проведения конкурсов в государственных органах за период 2014-2017 год

На сегодняшний день в стране создана собственная модель государственной службы, которая сочетает в себе достижения мирового опыта и специфику отечественной системы государственного управления [65, с. 251].

Реформа, проведенная в рамках первого направления Плана нации «100 конкретных шагов» по формированию профессионального государственного аппарата, повысила возможность трудоустройства на государственную службу на принципах открытой конкуренции и прозрачности отбора.

Теперь поступление на государственную службу начинается с низовых должностей, а продвигаются служащие на основе компетенций и профессиональной подготовки.

Согласно данным Национального доклада о состоянии государственной службы в Республике Казахстан, с момента реализации реформы наблюдается трёхкратный рост лиц, начавших карьеру с начальных ступеней (с 2 569 до 7 862). В два раза возросло количество претендентов на одну вакансию. Созданы условия карьерного продвижения внутри государственных органов.

С внедрением такого подхода почти в 4 раза возросло число государственных служащих, продвинувшихся по службе через институт внутренних конкурсов (с 1 348 до 5 186).

Указанные меры укрепили веру в возможность продвижения исключительно по заслугам. Согласно результату социального опроса более 77% населения указало на соблюдение принципа меритократии при принятии кадровых решений.

В 2001 году только 39% респондентов доверяли системе найма персонала, считая протекционизм общераспространённым явлением. В целях профессионального развития и совершенствования управленческих компетенций государственных служащих и профилактики коррупционных проявлений в 2015 году внедрен институт ротации для руководящего состава корпуса «Б».

За последний год количество ротированных государственных служащих корпуса «Б» возросло более чем в 5 раз в сравнении с 2016 годом (с 4 до 22).

Планируется распространение института ротации также на не руководящие должности.

В контексте профессионального развития государственных служащих выстроена единая система обучения, в центре которой Академия государственного управления при Президенте и ее 15 филиалов.

Начат переход к «Цифровой Академии», предусматривающий широкое использование новейших образовательных и информационных технологий.

Благодаря этому, государственные служащие на местах смогут дистанционно и в режиме реального времени слушать лекции ведущих международных экспертов в различных сферах.

Логическим продолжением первой институциональной реформы по профессионализации государственного аппарата является комплексная аттестация 67 тысяч государственных служащих корпуса «Б», в ходе которой впервые применена Единая рамка компетенций.

Аттестация дала возможность каждому служащему всесторонне проанализировать свою работу, переоценить личный вклад в деятельность государственного органа и обозначить приоритеты на будущее.

Кроме того, удовлетворены карьерные ожидания служащих.

Это подтверждается тем, что количество служащих, рекомендованных к повышению (4851), более чем в пять раз превышает количество рекомендованных к понижению и увольнению вместе взятых (887).

По итогам аттестации на основании решений аттестационных комиссий 1405 служащих продвинулись по карьерной лестнице, заняв вышестоящие должности.

Аттестация показала, что среди сотрудников высшего управленческого звена центральных государственных органов наиболее развиты компетенции «Принятие решений» и «Ориентация на потребителя услуг».

У управленцев местных исполнительных органов в большей степени выражены компетенции «Стрессоустойчивость» и «Информирование потребителей услуг».

На практике это означает, что работники министерств отличаются способностью всесторонне оценивать ситуацию и принимать своевременные и оптимальные решения с учетом интересов и нужд граждан, а работники областного уровня умеют сохранять работоспособность даже в тяжелых ситуациях, взаимодействуя на постоянной основе с услугополучателями.

Преобразование дисциплинарных советов в Советы по этике позволило сместить акценты с рассмотрения дисциплинарных дел на предупреждение и профилактику коррупции. Так, за последние годы снизилось количество рассмотренных дисциплинарных дел.

Если в 2014 году Советами по этике рассмотрены 1313 вопросов, из которых 1015 (77%) дисциплинарных дел, то в 2017 году эта цифра сократилась до 48% (545 из 1130).

В трех регионах Казахстана реализован пилотный проект по усилению самостоятельности членов Советов по этике с ориентацией на вопросы превенции (г. Астана, Южно-Казахстанская и Костанайская области).

Наряду с личными и профессиональными качествами государственного служащего, важным элементом эффективной организации труда остается система мотивации.

Так, итоги исследования международной компании KornFerry показали, что 35% продуктивности зависит от степени заинтересованности работников.

Анализ выходных интервью, уволенных свидетельствует, что около 36,5% работников главными причинами ухода с государственной службы указали низкую заработную плату и высокую загруженность. Особенно остро этот вопрос ощущается на районном и сельском уровнях, поскольку треть имеющихся вакансий в местных исполнительных органах приходится на села.

Сегодня средний должностной оклад служащего корпуса «Б» составляет порядка 113 тысяч тенге (за вычетом начислений – 96 тысяч тенге). Это более чем на 30% ниже средней заработной платы по стране (порядка 168 тыс. тенге) и почти в 2 раза ниже, чем в среднем по отдельным отраслям экономики. Сильно диспропорция ощущается в местных исполнительных органах.

Во исполнение поручения Главы государства в целях повышения привлекательности работы на селе на государственных служащих будет распространён проект «С дипломом в село». Это позволит предоставить государственным служащим, местных исполнительных органов, социальные льготы на приобретение или строительство жилья.

Важным результатом является апробация в текущем году пилотного проекта принципиально новой системы оплаты труда в Агентстве по делам государственной службы и противодействию коррупции, Министерстве юстиции, акиматах г. Астана и Мангистауской области.

Новая модель состоит из двух частей – постоянной и переменной. Постоянная часть основана на Факторно-балльной шкале, по которой размер заработной платы зависит от характера, объёма и сложности работы.

Переменная часть, бонусы, будет начисляться эффективным служащим по итогам оценки их деятельности. Ее внедрение позволяет обеспечить справедливое вознаграждение за эффективную и результативную работу, а также сократить диспропорции в окладах государственных служащих центра и регионов. Такая задача поставлена в Плане нации «100 конкретных шагов» и Послании Главы государства текущего года. В рамках пилотного проекта разрывы в размерах окладов государственных служащих министерства и акимата сокращены с 70 до 10%.

Минимальная заработная плата ведущего специалиста в сельской местности повышена в два раза: с 50 тысяч тенге (начисление 62 тыс. тенге) до 100 тысяч тенге (начисление 125 тыс. тенге) [62].

В перспективе, успешная апробация указанных мер позволит проецировать полученный опыт в республиканском масштабе. Финансирование проекта возможно за счёт оптимизации подведомственных организаций государственных органов и их консолидации. На сегодняшний день в республике осуществляют деятельность 18189 некоммерческих (ГУ) и 7122 коммерческих организаций (АО, ТОО, ГП). При этом до конца 2018 года планируется оптимизация (ликвидация, реорганизация, приватизация) 1 068 объектов.

Наряду с повышением оплаты, требует решения вопрос переработок государственных служащих. По данным социологического опроса 61% государственных служащих постоянно задерживаются на работе.

Наибольший процент сменяемости и вакансий наблюдается в государственных органах, служащие которых часто задерживаются на работе. Средняя продолжительность переработки в этих государственных органах превышает 3,5 часа в день. Также на сверхурочную работу влияет дисбаланс в распределении штатной численности и как результат неравномерная нагрузка на служащих. В среднем по стране на одного служащего приходится 408 человек, максимальная нагрузка в городах Алматы (1 196 человек) и Астана (1 132 человек) [63].

Диспропорции отмечаются в административной нагрузке на служащих северных и южных регионов. Так, в Южно-Казахстанской области с

населением 2,9 млн. человек лимит штатной численности служащих – 4573 единиц. В свою очередь, в Костанайской области, которая в три раза уступает Южно-Казахстанской области по численности населения, работает 3 644 служащих.

Наряду с этим, наблюдается неравномерное распределение лимитов и при практически одинаковой численности населения. В частности, в Акмолинской (численность населения – 738 тысяч человек), Павлодарской (755 тысяч человек) и Кызылординской областях (780 тысяч человек) лимит штатной численности местных исполнительных органов составляет 3 391, 2 929 и 1 995 единиц, соответственно. Анализ также показывает, что в отдельных регионах количество руководителей превышает количество исполнителей, что в итоге отражается на переработках последних. Так, в среднем по республике на одного управленца в аппарате акима области приходится 3,9 исполнителя, областного управления – 1,7, аппарата акима района – 1,5, районных отделах – 4,5, на сельском уровне – 3,7. При этом, в Кызылординской области количество руководителей областного звена превышает число исполнителей на 18 единиц. К примеру, в Управлении строительства, архитектуры и градостроительства Кызылординской области имеется 13 руководителей и всего 9 исполнителей. В Мангистауской и Атырауской областях практически одинаковое количество руководителей и исполнителей (на одного руководителя приходится 1,2 и 1,3 исполнителя соответственно). Аналогичная ситуация наблюдается на районном уровне. В частности, в Костанайской области на одного руководителя районного звена в среднем приходится 1,1 исполнитель. В Кызылординской области – 1, в Атырауской – 1,2 [68].

Одной из причин сложившейся ситуации является то, что акиматы при утверждении штатной численности прибегают к повышению уровня определенных должностей с целью установления более высоких заработных плат для привлечения и удержания квалифицированных кадров.

В настоящее время по инициативе Агентства уполномоченным органом в сфере государственного управления начаты работы по пересмотру лимитов штатной численности в регионах, с определением четких критериев и соответствующей методологии, а также соотношения руководителей и исполнителей.

В целом, мониторинг состояния госслужбы показал, что госорганы 494 раза подвергались реорганизации. К примеру, в настоящее время в рамках одного такого процесса на организационные нужды в среднем затрачивается порядка 160 млн. тенге. В целом, за эти годы затраты на обеспечение деятельности центральных государственных органов увеличились с 10,1 до 585,3 млрд. тенге. При этом, с 2000 по 2012 годы их количество возросло с 35 до 43, что соответственно влекло изменения в штатной численности государственных органов.

В настоящее время функционирует 33 центральных госоргана. При этом, штатная численность осталась на том же уровне порядка 92,5 тыс. единиц. Это 1,1% от экономически активного населения. В странах ОЭСР этот показатель

18%, поскольку к ним также отнесены врачи, учителя и полицейские. В скандинавских странах – Дании, Норвегии и Швеции – 30%; в Азиатском регионе – 6-8% (Япония – 6%, Южная Корея – 7,6%).

На первый взгляд, в Казахстане меньше государственных служащих, чем в странах ОЭСР. Между тем, если по аналогии с указанными государствами учитывать работников государственных организаций (1,4 млн. человек) и правоохранительных органов (300 тысяч), то соотношение станет 20%. При этом, половина наёмных работников по стране – это служащие государственных организаций (47,2%).

В соответствии с посланием Главы государства народу Казахстана для решения этого вопроса поручено провести оптимизацию подведомственных организаций (2017). Системной проблемой остается закрытость процедур отбора в правоохранительных органах, что противоречит общему курсу на внедрение принципов меритократии. Подавляющее большинство должностей в правоохранительных органах замещаются вне конкурса, в то время как на административной государственной службе эта практика фактически изжита. Более того, в правоохранительных органах установлены серьезные различия в квалификационных требованиях на одни и те же должности. Начиная с 2017 года кандидаты в органы правопорядка проходят тестирование на знание законов и оценку личных качеств в Агентстве.

Повышение требований позитивно отразилось на качестве отбора, о чем свидетельствует отсев почти 60% кандидатов, не прошедших испытание. Отбор в правоохранительных органах должен не только соответствовать стандарту государственной службы, но и учитывать особенности выполняемых задач, значительно повышающих требования к кандидатам.

В целом, за последние 6 лет (2011-2017) лет в рамках оценки деятельности государственных органов по направлению «Управление персоналом» наблюдается положительная динамика по организации внутренних процессов государственных органов.

Средняя оценка государственных органов по этому направлению возросла на 13 позиций с 55 (2010) до 68 баллов (2016) из 100.

На сегодняшний день, более 63% населения оценивают работу государственного аппарата, как эффективную, тогда как в 2001 году этот показатель составлял всего 18%.

Государственная служба является объектом постоянного мониторинга качества исполнения/оказания услуг. Основным критерием качества оказания государственных услуг, на наш взгляд, является удовлетворенность их внешних пользователей, то есть населения. В целях определения данного показателя на сайте Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции проводится постоянный он-лайн мониторинг в виде опроса: «Удовлетворены ли Вы качеством и своевременностью оказываемых государственных услуг» [69]. Результаты данного опроса оставляют желать лучшего. Так, 61% респондентов не удовлетворен качеством и своевременностью оказанных государственных услуг. В целях детализации

проблем и раскрытия ситуации проанализируем результаты последнего мониторинга, который отражает современную ситуацию.

Так, согласно данным Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции 2017 года государственными органами оказано более 87 млн. государственных услуг [70]. Структура оказанных услуг приведена в таблице 6.

Таблица 6 – Структура государственных услуг, оказанных в первом полугодии 2017 года

Наименование	Количество	
	млн.	в %
Государственные услуги, всего	87	100
в т.ч. оказанных:		
в бумажном виде	25	28,7
через информационные системы услугодателя	21,7	25
через Госкорпорацию	21,08	24,2
в электронном формате	19,3	22,1
Примечание - Составлено автором на основании источника [56]		

Агентством и его территориальными подразделениями в 2017 году в государственных органах проведено 414 проверки (выборочных – 136 (32,9%), внеплановых – 278 (67,1%) проверок по вопросам соблюдения законодательства в сфере оказания государственных услуг, по итогам которых выявлено более 231 тыс. нарушений [56].

По результатам проведенных проверок выявлено, что наиболее распространенными нарушениями являются: оказание услуг при отсутствии полного пакета документов и истребование излишних документов. Совокупная доля данных видов нарушений составляет 91,3% от выявленных нарушений. Более детальная структура выявленных нарушений отражена в диаграмме рисунка 13.

По результатам проведенных проверок, к дисциплинарной ответственности привлечены 262 сотрудника государственных органов и их подведомственных организаций. Возбуждено 47 административных дел за нарушение порядка и сроков выдачи разрешений.

В анализируемом периоде поступило 295 обращений граждан, в том числе 43 обращения в центральный аппарат Агентства и 252 обращения в департаменты. По поступившим обращениям проведено 138 внеплановых проверок.

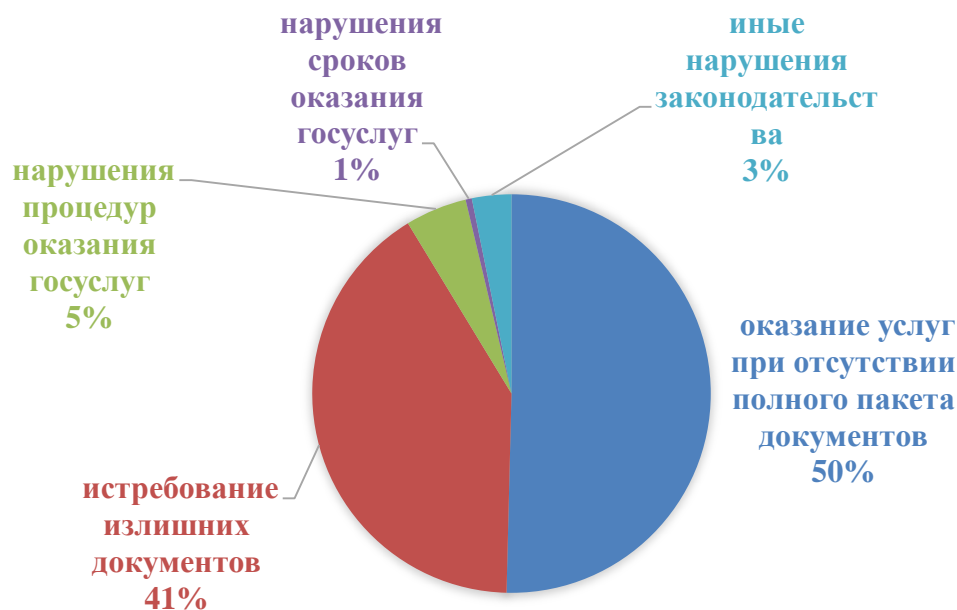


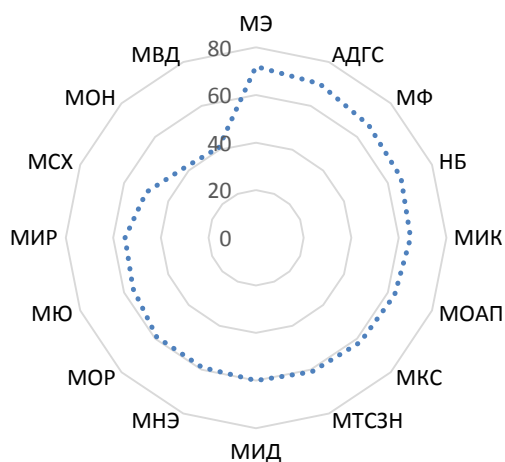
Рисунок 13 - Структура нарушений оказания государственных услуг

Характерными нарушениями являются:

- некачественное исполнение обязанностей (34%);
- необоснованный отказ в оказании государственных услуг (29%);
- несоблюдение стандартов и регламентов государственных услуг (11%).

В целом по итогам мониторинга можно сделать вывод, что подавляющее число нарушений связано с некачественным исполнением должностных обязанностей государственными служащими, что также свидетельствует о наличии острой необходимости повышения их профессионального уровня и немотивированности в нем более 30% сотрудников.

Особый интерес для исследования составляет оценка степени удовлетворенности качеством услуг, оказываемых государственными органами. Рассматривая удовлетворенность граждан/потребителей качеством оказываемых услуг государственные органы разделены на министерства и акиматы (рисунок 14).



а



б

а – в разрезе министерств; б – в разрезе регионов

Рисунок 14 - Степень удовлетворенности со стороны потребителей государственных услуг в разрезе министерств и акиматов

Меры, принятые на современном этапе, усилили кадровый потенциал государственного аппарата и способствовали профессионализации системы государственной службы (таблица 7).

Таблица 7 – Меры, предпринятые для обеспечения эффективности деятельности государственного аппарата управления

Направление	Меры
Для обеспечения принципа меритократии	Предусмотрено замещение должностей исключительно на конкурсной основе, которая отличается прозрачностью и объективностью
Для обеспечения автономности государственного аппарата	Разделены полномочия политической и административной служб, исключив влияние политических процессов на деятельность государственных служащих
Для повышения эффективности управленческого состава	Создан институт корпуса «А», обеспечивающий стабильность и преемственность государственного аппарата, а также эффективную реализацию политических решений
Для профессионализации государственного аппарата	Усовершенствованы стандарты обучения, предусмотрена оплата труда по результатам, приняты меры по профилактике нарушений норм этики

Анализ демонстрирует, что на всем пути эволюции система государственной службы совершенствовалась с учетом требований определенного этапа развития.

Таким образом, по результатам анализа можно сделать следующие основные выводы:

1. В Казахстане к настоящему времени удалось создать стабильный и оптимальный по численности государственный аппарат управления.

2. В то же время наблюдается тенденция хоть и незначительного по темпам, но неуклонного роста количества госслужащих.

3. Имеет место недоукомплектованность штата госслужащих, что в свою очередь, свидетельствует о наличии пробелов в работе кадровой службы государственного аппарата.

4. На государственной службе в Казахстане имеет место гендерный баланс. При этом проявляется тенденция постепенного роста удельного веса женщин в общем количестве госслужащих в стране.

5. Наблюдается тенденция к постепенному омоложению аппарата органов государственного управления, что увеличивает возможности к обучению, переобучению и повышению квалификации, так как молодые сотрудники более эффективно воспринимают новые знания.

6. Образовательный уровень госслужащих достаточно высокий и имеет тенденцию к дальнейшему росту. Однако, считаем необходимым отметить, что повышение уровня образованности сопровождается снижением качества услуг, оказываемых государственными служащими. Таким образом, профессиональное развитие, являясь процессом многогранным, не всегда связано с получением образования высшего порядка, а прямо пропорционально зависит от уровня полученных знаний и навыков.

7. В Стратегическом плане Агентства РК по делам государственной службы и противодействию коррупции на 2017-2021 годы предусмотрена реализация ряда мер, в том числе и проведение необходимого объема работ по переподготовке и повышению квалификации госслужащих. Заложены серьезные объемы финансирования.

8. Практическая реализация и эффективное использование всех выявленных факторов в комплексе способно создать и поддерживать позитивную мотивацию сотрудников к повышению своего образовательного уровня и в целом к повышению своего профессионального уровня.

2.2 Эмпирические исследования действующей системы мотивации государственных служащих

В целях проведения оценки и выявления степени корреляции между элементами системы мотивации и эффективностью/результативностью деятельности отечественных государственных служащих нами проведено эмпирическое исследование на основе анкетирования действующих государственных служащих.

Выбор эмпирической оценки обоснован тем фактором, что эффективная система мотивации должна быть, на наш взгляд, максимально интегрирована с системой оценки.

В своё время система оценки на начальном этапе своего становления предусматривала оценку уровня мотивации государственных служащих (таблица 8).

Таблица 8 - Сравнительная таблица методик и критериев оценки управления персоналом и эффективности использования потенциала государственных служащих

2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год
Эффективность использования человеческих ресурсов				Оценка эффективности орг. развития ГО
Уровень профессионализации государственных служащих	Обучение государственных служащих			Чистая сменяемость персонала
Уровень коррумпированности государственных органов		Эффективность работы по профилактике преступлений		Переработки в государственном органе
Уровень мотивации государственных служащих	Уровень удовлетворенности государственных служащих			Вовлеченность персонала
Показатели эффективности использования человеческих ресурсов:				Укрепление меритократии
Уровень сменяемости кадров				
Укомплектованность штата государственного органа				
Продвижение работников государственного органа				
		Фактическая продолжительность рабочего времени в государственном органе		
Оценка результатов труда государственных служащих		Своевременность предоставления трудового отпуска		
Охват штатных должностей должностными инструкциями				Качественный состав персонала
Штатные должности, по которым в квал. требованиях изменены требования по образованию				
Примечание - Составлено автором				

Таким образом, как следует из данных таблицы 8, современная методика оценки не подразумевает оценки уровня мотивации государственных

служащих. К сожалению, критерий мотивации был включен в систему оценки только в 2013 году.

Отсюда следует, что использование действующей системы оценки с целью выявления мотивационного профиля государственных служащих является нецелесообразным.

Исходя из вышеприведенных аргументов, приходим к выводу о необходимости проведения анкетирования государственных служащих с целью выявления уровня мотивации их профессиональной деятельности. Анкетирование проводилось ранее и проводится в настоящее время. Однако настоящие анкеты разработаны и составлены таким образом, чтобы дать максимально детальное и масштабное представление об эффективности действующей системы мотивации и ее недостатков. Анкетирование проводилось в среде действующих государственных служащих в два этапа. На первом этапе эмпирического исследования целью явился сбор данных для выявления степени влияния внешних и внутренних факторов мотивации государственных служащих согласно нижеприведенной таблицы 9, где респондентам было предложено прочесть ниже перечисленные мотивы профессионального роста и дать оценку их значимости по пятибалльной шкале.

Опросник составлялся таким образом, чтобы получить возможность обработки результатов по научно обоснованной Методике К. Замфира в модификации А. Реана «Изучение мотивации профессиональной деятельности». В ее основу положены концепции внутренней и внешней мотивации.

Данная методика может применяться для диагностики мотивации профессиональной деятельности, в том числе мотивации профессионально-трудовой деятельности. Именно этот фактор стал определяющим для нас при выборе методик оценки эмпирических исследований мотивации отечественных государственных служащих в рамках данного диссертационного исследования.

Цель, поставленная перед данным исследованием, - изучение взаимосвязи мотивации профессионально-трудовой деятельности и направленности личности государственных служащих.

Объектом исследования стала мотивация профессиональной деятельности госслужащих. Предметом исследования явилась взаимосвязь мотивации профессионально-трудовой деятельности государственных служащих с их направленностью личности.

Целевой аудиторией проводимого эмпирического исследования стали государственные служащие как центральных, так и местных органов власти. Для чистоты эксперимента опрос проводился небольшими группами в центральных и местных исполнительных органах. В опросе приняли участие 1248 респондентов/государственных служащих.

Таблица 9 – Результаты анкетирования в целях изучения мотивации профессиональной деятельности

Вопрос	В очень незначительной мере	В незначительной мере	В значительной мере	В достаточно большой мере	В очень большой мере
<i>Денежный заработок</i>	150 (12,02%)	39 (3,13%)	129 (10,34%)	213 (17,07%)	717 (57,45%)
<i>Стремление к продвижению по работе</i>	90 (7,21%)	81 (6,49%)	138 (11,06%)	189 (15,14%)	750 (60,10%)
<i>Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег</i>	147 (11,78%)	102 (8,17%)	201 (16,11%)	264 (21,15%)	534 (42,79%)
<i>Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей</i>	114 (9,13%)	90 (7,21%)	195 (15,63%)	273 (21,88%)	576 (46,15%)
<i>Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других</i>	72 (5,77%)	72 (5,77%)	198 (15,87%)	312 (25,00%)	594 (47,60%)
<i>Удовлетворение от самого процесса и результата работы</i>	48 (3,85%)	45 (3,61%)	147 (11,78%)	267 (21,39%)	741 (59,38)
<i>Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности</i>	42 (3,37%)	30 (2,40%)	132 (10,58%)	273 (21,88%)	771 (61,78%)
<i>Получение знаний и навыков</i>	39 (3,13%)	42 (3,37%)	114 (9,13%)	240 (19,23%)	813 (65,14%)
<i>Признание со стороны признанных профессионалов</i>	39 (3,13%)	51 (4,09%)	132 (10,58%)	273 (21,88%)	753 (60,34%)
<i>Возможность должностного роста</i>	45 (3,61%)	54 (4,33%)	132 (10,58%)	252 (20,19%)	785 (61,31%)

Им было предложено пройти анонимное анкетирование в электронном формате, что существенно снижает как территориальные, временные, так и специфические барьеры, препятствующие выражению их реальной позиции. Обезличенность данного анкетирования позволила повысить уровень достоверности проводимого исследования.

Выборка респондентов была проведена на основании результатов анализа динамики и состава государственных служащих за последние пять лет. Так, соотношение между количеством государственных служащих центральных исполнительных органов и местных исполнительных органов примерно 50/50 (рисунок 7), что и учитывалось при выборе респондентов.

Согласно результатам анкетирования, наибольшими мотиваторами для государственных служащих являются: получение знаний и навыков, что является внутренним мотивом и его признало 65,14% опрошенных; возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности выбрало 61,78%; наличие возможности должностного роста (как внешний фактор) – 61,31%.

Данные анкетирования подтверждают тот факт, что постепенно большое значение приобретают немонетарные формы мотивации. Так, денежный заработок стоит лишь на седьмом месте из десяти. Но считаем необходимым отметить, что это составляет 47,60% опрошенных, что говорит о значимости данного фактора, хоть и в меньшей степени, чем факторы внутренней мотивации.

Теперь переходим к непосредственному измерению влияния внешних и внутренних факторов на мотивацию профессиональной деятельности государственных служащих по методике К. Замфира в интерпретации/модификации А. Реана. Для этого проведем ряд расчетов на основе результатов опроса по первым семи вопросам таблицы 9. На первом этапе подсчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной (ВОМ) в соответствии со следующими ключами:

- 1) внутренняя мотивация = (оценка пункта 6 + оценка пункта 7)/2;
- 2) внешняя положительная мотивация = (оценка п. 1 + оценка п. 2 + оценка п.5)/3;
- 3) внешняя отрицательная мотивация = (оценка п. 3 + оценка п. 4)/2.

В целях определения баллов и оценки влияния каждого из групп факторов составим расчетную таблицу 10.

Внутренняя мотивация (ВМ) > внешняя положительная мотивация (ВПМ) >
внешняя отрицательная мотивация (ВОМ)

Таблица 10 – Оценка влияния факторов мотивации профессиональной деятельности

Оценка факторов мотивации	Вопрос	Балл	Балл	Балл	Балл	Балл	Итого по группе
BM = 4,3	Удовлетворение от самого процесса и результата работы	0,04	0,07	0,35	0,86	2,97	4,29
	Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	0,03	0,05	0,32	0,88	3,09	4,36
ВПМ=4,1	Денежный заработок	0,12	0,06	0,31	0,68	2,87	4,05
	Стремление к продвижению по работе	0,07	0,13	0,33	0,61	3,00	4,14
	Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	0,06	0,12	0,48	1,00	2,38	4,03
ВОМ=3,8	Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег	0,12	0,16	0,48	0,85	2,14	3,75
	Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	0,09	0,14	0,47	0,88	2,31	3,89

Согласно данным таблицы 10 мы получаем следующее неравенство:

$$BM > ВПМ > ВОМ \text{ и } BM = ВПМ > ВОМ$$

Таким образом, полученный мотивационный комплекс дает весьма обнадеживающие результаты, так как согласно данной методики к наилучшим, оптимальным, мотивационным комплексам следует относить следующие два типа сочетания:

Отсюда следует, что полученные результаты имеют следующую интерпретацию:

Опрос показал высокий уровень внутренней мотивации отечественных государственных служащих. Отсюда следует, что для них имеет значение удовлетворение от самого процесса и результата работы и возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности.

Средний уровень внешней положительной мотивации, выявленный в результате опроса и расчётов, свидетельствует о наличии потребности в достижении социального престижа и уважения со стороны других, стремлением к продвижению по службе, денежным заработком.

Так же имеет место быть значительный уровень внешней отрицательной мотивации, отражающей стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег, а также возможных наказаний или неприятностей.

Каждый из вышеприведенных факторов оказывает значительное влияние на уровень мотивации. Особый интерес для анализа представляет их распределение по степени влияния (рисунок 15).

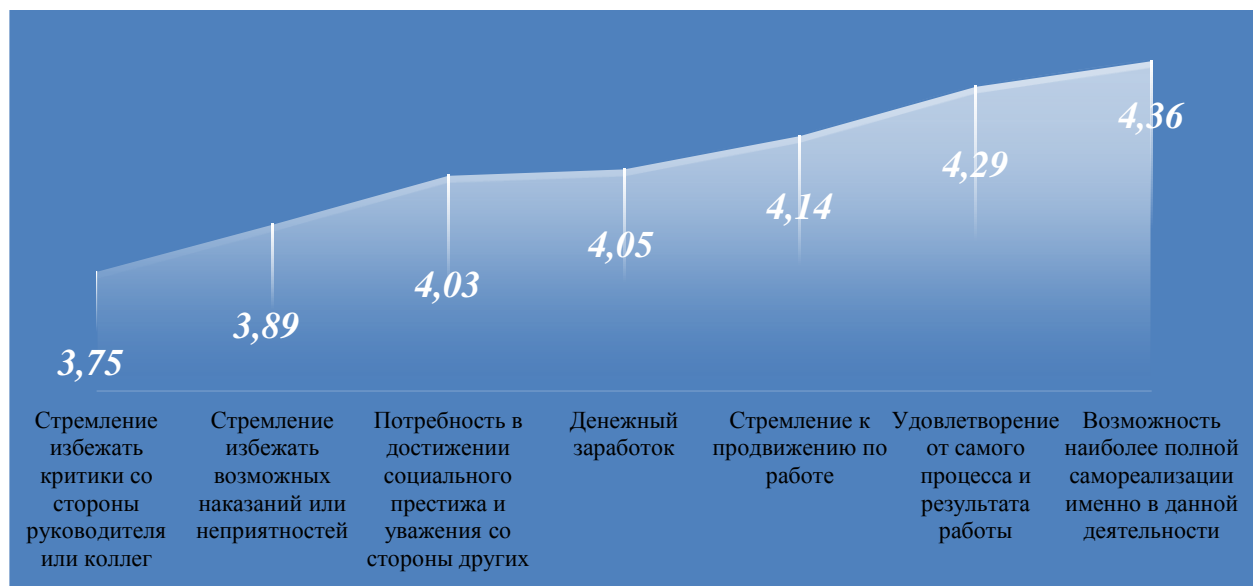


Рисунок 15 - Шкала значимости мотиваторов профессиональной деятельности государственных служащих

Согласно данным расчетов и диаграммы, приведенной на рисунке 15 выше, следует, что факторы монетарного стимулирования расположились в «золотой середине», уступив место факторам внутренней мотивации. Данный результат говорит о том, что в системе мотивации современного государственного служащего необходимо уделять больше внимания на немонетарные факторы, которые заняли ведущие позиции и являются наиболее оптимальным направлением совершенствования действующей системы мотивации.

Вторым этапом эмпирического исследования стало проведение анкетирования той же группы респондентов, но в рамках другого опроса (Приложение Г). Опрос в рамках данного этапа направлен на уточнение и детализацию результатов первого этапа. Результаты опроса обработаны и сведены в таблицу 11.

Таблица 11 – Анкетирование. Часть 2

Вопрос	Варианты ответов				
	2				
1	2				
Согласились бы Вы сменить рабочее место, при условии снижения оплаты на 25%-30%, но с более интересными обязанностями?	да	нет	скорее да, чем нет	скорее нет, чем да	затрудняюсь ответить
	17,8	33,7	18,3	19,5	10,7
В процессе работы на государственной службе наибольшее значение для Вас будет иметь?	возможность получения знаний и навыков	признание со стороны коллег	должностной рост	признание со стороны руководства	затрудняюсь ответить
	19,2	13,5	26,2	36,1	5

Продолжение таблицы 11

1	2				
Какие факторы, с Вашей точки зрения, в большей мере сказываются на снижении мотивации и профессионализма государственных служащих?	Привлечение и выдвижение кадров по знакомству, личной преданности	Недооценка роли профессионализма персонала	Не востребованность честных и принципиальных государственных служащих	Низкий уровень профессиональной культуры руководителей	Иное
	43,3	23,8	17,9	10,5	4,5
Что Вас стимулирует к повышению уровня профессионального роста?	Высокий уровень самостоятельности (свобода)	Конкуренция в рабочем коллективе	Возможность реализации полученных знаний	Перспектива карьерного роста	Поощрение/признание заслуг со стороны руководства
	20,4	6,7	28,1	31,3	13,5
Как Вы оцениваете действующую систему мотивации профессиональной деятельности госслужащих?	Эффективная	Неэффективная	Очень мало о ней известно	Не сталкивался с ее применением на практике	Затрудняюсь ответить
	34,5	25,3	17,6	16,1	6,5
Какое из направлений повышения профессионального роста Вы считает наиболее эффективным	Получение дополнительного профессионального образования	Научно-исследовательская деятельность	Обмен опытом (стажировки)	Коллективные методы совершенствования профессиональных навыков	Затрудняюсь ответить
	17,3	6	50,7	5,8	20,2
Является ли, на Ваш взгляд материальное стимулирование наиболее эффективным методом стимулирования профессиональной деятельности госслужащих?	да	Нет	Скорее да, чем нет	Скорее нет, чем да	Затрудняюсь ответить
	54,8	3,4	30,3	5,2	6,3

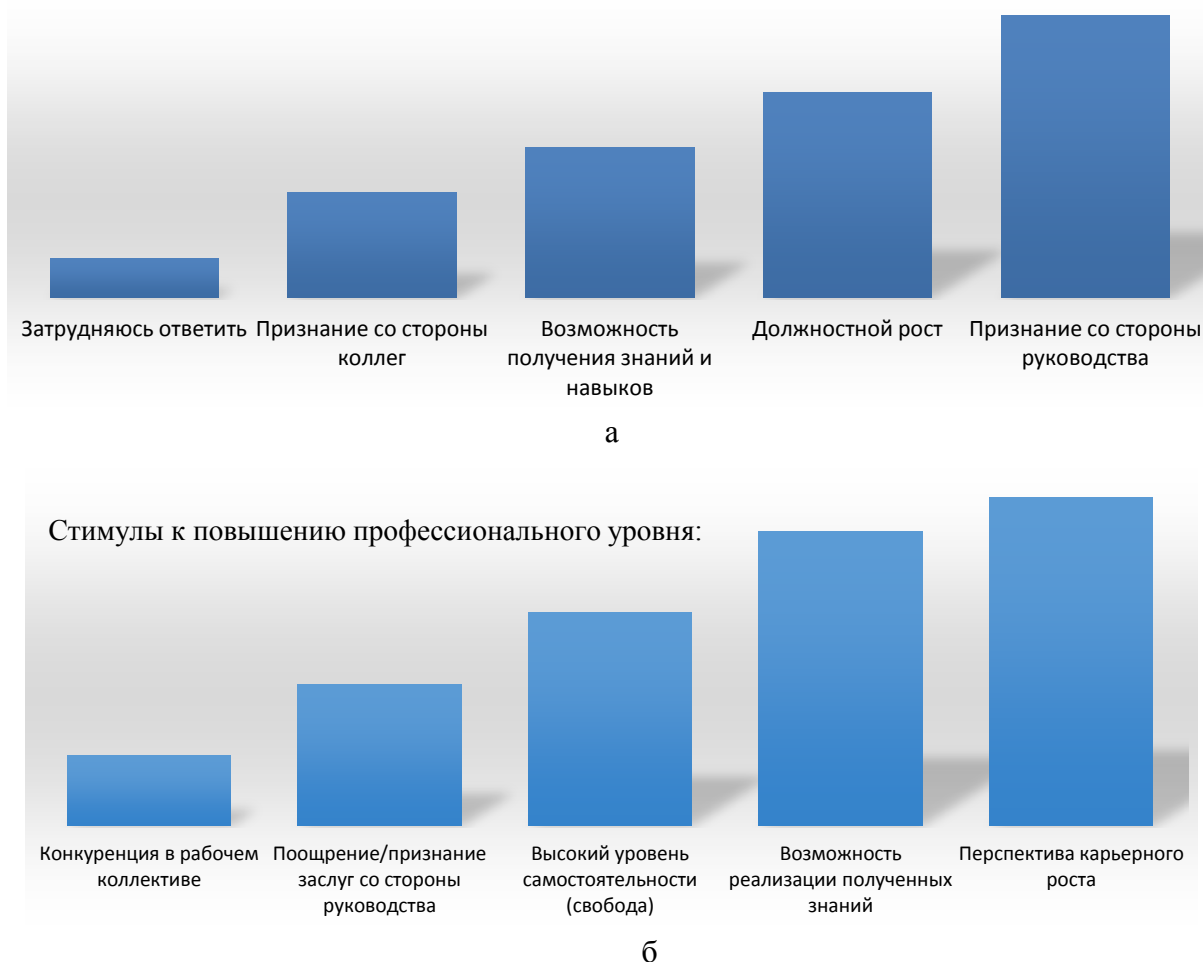
Согласно данным данного анкетирования самым негативным фактором, в наибольшей мере сказывающимся на снижении мотивации и профессионализма государственных служащих, является привлечение и выдвижение кадров по знакомству, личной преданности, наличие которого признали 43,3% действующих государственных служащих корпуса «Б». Данный фактор не просто имеет место быть, но и оказывает большое демотивирующее влияние на стремление государственных органов к повышению своего профессионального уровня. Необходимо проработать меры по дальнейшей оптимизации системы

кадровых перестановок, с учетом снижения влияния человеческого фактора на результаты.

К сожалению, в действующей системе мотивации и оценки качества и результативности труда государственного служащего очень много пробелов и очень низкий уровень прозрачности методик оценки и выставления результатов, которое к тому же сопровождается огромным влиянием человеческого фактора со стороны вышестоящего руководства.

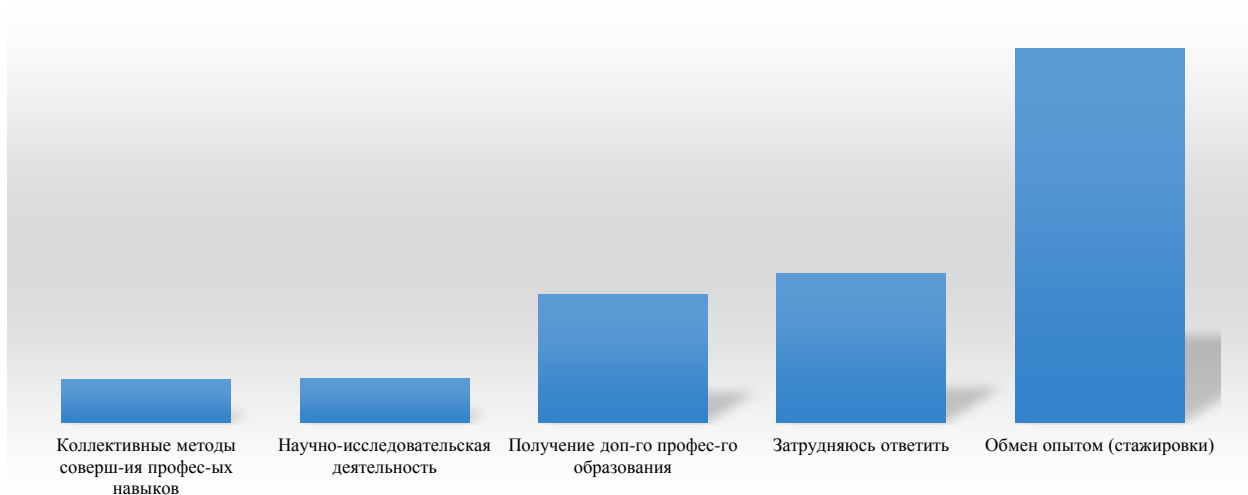
Так же из результатов данного анкетирования следует, что более трети государственных служащих либо очень мало знают о ней (17,6%) или вообще не сталкивались с ее применением на практике (16,1%). Это является еще одним подтверждением актуальности и своевременности проводимого исследования в рамках данной диссертационной работы.

В рамках данного опроса мы получили ответ и на самые значимые вопросы, в рамках исследования действующей системы мотивации государственных служащих. Так, наиболее важные результаты по степени их значимости для респондентов приведены на рисунке 16, ниже.



а - в процессе работы на государственной службе наибольшее значение имеет; б - стимулы к повышению профессионального уровня

Рисунок 16 – Иерархия основных показателей/факторов мотивации профессионального роста государственных служащих, лист 1



в - наиболее эффективные направления повышения профессионального роста

Рисунок 16, лист 2

Из данных вышеприведенных диаграмм следует, что для трети действующих государственных служащих наибольшее значение имеет признание со стороны руководства (36,1%), а только после него следует должностной рост (26,2%). Данная ситуация может быть вызвана тем обстоятельством, что продвижение по должностной лестнице в настоящее время зависит в большей степени от лояльности руководства, нежели от уровня профессионализма работника. Однако большинство госслужащих осознает, что именно перспектива карьерного роста (31,3%) является одним из основных мотивов их профессионального роста. При этом более половины опрошенных респондентов признают, что наиболее эффективным направлением повышения профессионального роста является обмен опытом (стажировки) – 57%.

На вопрос: «Согласились бы Вы сменить рабочее место, при условии снижения оплаты на 25-30%, но с более интересными обязанностями?» положительно ответили 17,8% и «скорее да, чем нет» еще 18,3% респондентов, что свидетельствует о том, что более трети действующих государственных служащих готовы пожертвовать материальным доходом в целях смены своих рутинных обязанностей на более интересные. Это является еще одним подтверждением теории о значимости немонетарных факторов мотивации профессионального роста государственных служащих. Однако наличие 33,7% тех, кто не готов пожертвовать величиной оплаты труда свидетельствует о том, что эффективная система мотивации должна состоять как из монетарных, так и немонетарных факторов мотивации профессионального развития современных отечественных чиновников.

Внедрение ценностей высокого порядка в жизнь организации необходимо обеспечить на уровне ряда компонентов организационной культуры. Указанные ценности должны красной нитью проходить:

- в нормативно-правовых документах, регулирующих деятельность государственного органа;

– в символике организации (фирменный стиль организации, девиз организации, логотип организации и т.д.);

– при формировании традиций и обычаев организации, то есть иметь в виду не только такие традиции, как вместе отмечать праздники, делать коллективные походы и экскурсии и т.д., но и такие, которые подчеркивали бы для членов коллектива ценности высокого порядка, связанные со служением государству;

– при формировании культуры взаимоотношений руководителя и подчиненных, когда руководитель выступал бы в качестве живого и реального примера бескорыстного служения государству и людям.

Следующий важный внутренний мотив государственных служащих – это желание продвигаться вверх по карьерной лестнице для того, чтобы достигнуть вершин власти. Как правило, на государственную службу идут люди достаточно честолюбивые и нацеленные на успешный карьерный рост. При этом одним из главных побудителей карьерного роста является не только стремление занять ту или иную должность, но и желание получить признание своих профессиональных способностей как со стороны руководства, так и со стороны коллег и общества в целом. Поэтому при формировании организационной культуры необходимо создать в коллективе атмосферу поощрения стремления к профессиональному и должностному росту при одновременном наличии в организации прозрачных и понятных схем карьерного продвижения [79, с. 207-208].

Также одним из главных внутренних мотивов государственных служащих является стремление к профессиональной и творческой самореализации. Соответственно, организационная культура государственной организации должна впитать в себя элементы поощрения у государственных служащих творческого, креативного подхода при выполнении ими своих функциональных обязанностей. К таким элементам, на наш взгляд, относятся:

– предоставление определенной свободы действий госслужащим в процессе выполнения ими своих обязанностей, отсутствие со стороны руководства мелочной опеки и контроля над ними;

– сокращение, насколько это возможно в условиях государственной службы, иерархических барьеров между руководством и нижестоящими должностными лицами. Кроме того, в современных условиях руководитель государственной организации сам должен также обладать креативными, творческими способностями и уметь использовать их в своей деятельности, показывая пример своим подчиненным.

Важнейшим элементом эффективной организационной культуры является атмосфера доверительности между сотрудниками. Достичь этого можно путем создания особого положительного микроклимата в коллективе, где на первом месте будут стоять люди с их пожеланиями, проблемами и т.д., когда руководитель осведомлен о характеристиках каждого своего сотрудника. При этом в организации должна быть обеспечена понятная и справедливая система

и карьерного роста, и материального стимулирования, и признания профессиональных достижений каждого служащего.

В настоящее время в Республике Казахстан государственная служба обеспечена достаточно качественной нормативно-правовой базой, задающей правильные векторы по формированию современной организационной культуры. Достаточно отметить два фундаментальных документа, регулирующих деятельность государственной службы и непосредственно самих государственных служащих: Закон РК «О государственной службе Республики Казахстан»; Этический кодекс государственных служащих Республики Казахстан (Правила служебной этики государственных служащих).

В указанных документах определены также вопросы мотивации и стимулирования государственных служащих, порядок и принципы продвижения по карьерной лестнице. Этический кодекс государственных служащих РК определяет также и стандарты поведения госслужащих, которые в определенной степени могут явиться основой для формирования некоторых аспектов организационной культуры государственных организаций. В этом смысле положения данных документов важны для конкретных руководителей государственных организаций в их работе по формированию эффективной организационной культуры своих организаций.

В то же время необходимо отметить, что деятельность руководителей государственных организаций в этом направлении должна носить более глубокий характер с учетом современных реалий. В процессе анализа, предпринятого в данном исследовании, нами были определены наиболее важные направления такой работы, которые мы можем рекомендовать руководителям государственных организаций в качестве важных правил при формировании современной организационной культуры.

Таким образом, приходим к выводу о том, что в результате эмпирического исследования факторов, оказывающих влияние на стремление государственного служащего к профессиональному росту имеют место быть как монетарные, так и немонетарные факторы. К основным немонетарным факторам, согласно оценке результатов анкетирования по методике К. Замфира в модификации А. Реана «Изучение мотивации профессиональной деятельности», можно отнести факторы внутренней мотивации, такие как: возможность наиболее полной самореализации и получение удовлетворение от самого процесса и результата работы. Однако следует отметить, что монетарные факторы имеют очень весомое значение в системе мотивации профессионального роста. Основным монетарным фактором является размер оплаты труда, который напрямую связан с действующей системой оценки, направленной на определение результата. Таким образом приходим к выводу о том, что система мотивации не может существовать автономно от системы оценки. Перед нами четко встает вопрос необходимости интеграции систем оценки и мотивации, в целях оптимизации обеих систем.

2.3 Оценка элементов мотивации профессиональной деятельности государственных служащих

Как показали результаты исследования, отраженные в предыдущем подразделе при разработке систем и методов мотивации профессиональной деятельности государственных служащих необходимо учитывать, как материальные факторы, так и нематериальные. Согласно данным вышеприведенной таблицы 9 следует, что необходимость интеграции систем оценки и мотивации обусловлена тем, что именно результаты оценки эффективности государственных служащих являются основанием для применения норм материальной мотивации (начисления премий/бонусов).

Однако, считаем необходимым отметить, что система оценки не должна ограничиваться лишь оценкой трудовой деятельности государственного служащего, а должна охватывать более широкий круг оцениваемых индикаторов, которые бы легли в основу не только монетарной, но и немонетарной их мотивации.

Основная сложность состоит в отсутствии четкой системы критериев для оценки, как государственного органа, так и отдельно взятого госслужащего, которые можно было бы взять за основу. Если в корпоративном секторе итогом деятельности могут быть исчисляемые финансово-экономические показатели прибыли и доходности, то в государственном таких числовых или количественных показателей, на наш взгляд, нет.

На уровне государственной службы, в качестве количественных показателей могут и используются в качестве измерителей следующие показатели эффективности: число обработанных запросов и/или писем; количество обработанных и отправленных ответов, количество принятых обращений и т.д. Главная сложность тут состоит в том, что ни один из вышеназванных или используемых в современной практике показателей не может отражать реальный вклад определенного чиновника в работу конкретного государственного ведомства, органа или учреждения. К примеру, для успешного внедрения и развития системы KPI, которая давно и результативно используется во всем развитом мире, в отечественной практике не получила должного развития. Так, одним из главных её требований является измеримость, что подразумевает необходимость создания определенных числовых параметров служебных процессов. Однако, тут очень важно, чтобы так называемая «измеримость» соотносилась с целями государственной службы.

Необходимо четкое осознание того, что количество созданных и/или обработанных документов, за определенный период времени, не является требуемым измерителем и не отражает реальный уровень качества выполненной работы и тем более не может оценить профессионализм чиновника. Таким образом, мы приходим к выводу о том, что нам необходимо сформулировать и отобрать/выбрать определенную группу показателей результативности, которые максимально отражали бы влияние на конечный

результат и мотивировали государственных служащих к повышению своего профессионального уровня.

Немаловажным является тот факт, что перенесение всесторонне исследованных и отработанных механизмов корпоративного сектора на государственный невозможно. Основная причина в том, что в частном секторе, в качестве отправной точки можно и нужно брать прибыль как основной результирующий показатель, в то время как в государственном секторе такой отправной точки нет. Отдельная и дополнительная сложность состоит в том, что государственная служба очень многогранна и каждая из ветвей государственной власти имеет свою специфику, что в еще большей степени усложняет создание определенной и четкой системы мотивации профессиональной деятельности государственной службы. Возможно лишь создание типовых методик, однако они сложны в применении и трудно адаптируемы.

Без сомнений, возможность выделения определенного набора общих отправных принципов менеджмента является возможным. Однако, выделение непосредственных критериев оценки и мотивации профессиональной деятельности госслужащих гораздо более сложная методическая проблема. Предварительно нам необходимо провести всесторонний анализ и оценку как качественных, так и количественных показателей деятельности государственных служащих, а также действующих систем.

Для оценки структуры и эффективности действующей отечественной системы мотивации профессиональной деятельности государственных служащих необходимо провести детальное и всестороннее исследование ее законодательного регулирования и критериев.

В рамках реализации Плана нации, где первой из реформ предусмотрено формирование профессионального государственного аппарата, происходит планомерное реформирование системы государственного управления. В процессе проведения оценки государственных органов сама система претерпела значительные изменения, которые позволяют подстраивать ее к требованиям текущей ситуации, учитывать специфику работы конкретных государственных органов, ситуацию в конкретных регионах страны (рисунок 17).

Изменения происходили на основе результатов деятельности различного рода научно-исследовательских работ, большая часть которых основана на результатах изучения передового опыта зарубежных стран. Одним из основных направлений исследования должен стать поиск конкретных стимулов/мотиваторов профессиональной деятельности государственных служащих, который будет учитывать, что не все стимулы работают. Эффективный набор мотиваторов профессиональной деятельности должен отвечать требованиям: реалистичности, целевой направленности, справедливости, равноправности и удовлетворять соответствующие потребности госслужащих.



Рисунок 17 – Динамика структурных изменений подходов оценке эффективности государственной службы

Примечание – Составлено автором

Считаем необходимым отметить, что в последнее время имело место применение новых и прогрессивных мер, наиболее значимыми из которых, на наш взгляд, являются следующие [68-71]:

1) в целях изучения потенциала молодых сотрудников введён институт испытательного срока по формуле 3+3. При неудовлетворительном результате испытательного срока по итогам 3-х месяцев, он продлевается ещё на 3 месяца без возможности повторного продления;

2) пересмотрены подходы по аттестации служащих, теперь она проводится только по решению Главы государства;

3) для обеспечения принципов объективности при формировании госаппарата службам управления персоналом представлена организационная самостоятельность от других структурных подразделений;

4) введен компетентный подход отбора на государственную службу, что позволило сместить акценты с оценки теоретических знаний на качества кандидатов, необходимые для эффективной работы;

5) претенденты оцениваются на инициативность, коммуникативность, аналитичность, организованность, этичность, ориентацию на качество, ориентацию на потребителя, нетерпимость к коррупции;

б) кандидаты на руководящие должности дополнительно оцениваются на лидерские качества и стратегическое мышление;

7) подготовлен проект поправок в законодательство, предусматривающий исключение согласования с министерствами назначения руководителей областных управлений, а также уточнение статьи 15 Закона «О государственной службе Республики Казахстан» в части определения должностей политических служащих исключительно по действующему реестру;

8) программы обучения практико-ориентированы и направлены на восполнение «разрыва» между требуемыми и фактическими компетенциями служащих.

9) для обеспечения непрерывности обучения на протяжении всей карьеры закреплена обязанность повышения квалификации служащих не реже одного раза в три года;

10) для объединения кадровых служб в единую сеть и автоматизации их деятельности создана система управления персоналом «Е-қызмет»;

11) для определения эффективности работы государственных служащих введена система оценки их деятельности. При этом, результаты являются основанием для принятия решений о премировании, поощрении, обучении, которую и раскроем более подробно.

Так, в первую очередь рассмотрим механизм действующей системы оценки эффективности государственных служащих корпуса «Б», как более многочисленного и определяющего эффективность реализации любых государственных программ и инициатив.

Являясь также непосредственными исполнителями государственных услуг, они представляют лицо государства перед услугополучателями и непосредственными формирователями имиджа госслужащих. Таким образом, оценка эффективности деятельности государственных служащих корпуса «Б» станет объектом оценки.

Действующая система оценки определяется рядом нормативно-правовых актов и Положений. Основными из них являются:

1) методика оценки деятельности административных государственных служащих корпуса «А» [73];

2) методика оценки деятельности административных государственных служащих корпуса «Б» [74].

Данные типовые методики являются основополагающими для формирования методик оценки деятельности государственных служащих различного уровня и подведомственности, процесс оценки сотрудников которых, в настоящее время, является обязательной к исполнению процедурой.

Раскроем особенности действующей методики оценки деятельности административных государственных служащих корпуса «Б» (таблица 12), разработанной в соответствии с пунктом 5 статьи 33 Закона Республики Казахстан «О государственной службе Республики Казахстан» и определяет

алгоритм оценки деятельности административных государственных служащих корпуса «Б» от 23 ноября 2015 года (далее – Типовая методика).

Таблица 12 – Основные аспекты методики оценки государственных служащих корпуса «Б»

Цель методики	Определение эффективности и качества их работы
Периодичность	1) по итогам квартала (квартальная оценка) – не позднее десятого числа месяца, следующего за отчетным кварталом (за исключением четвертого квартала, оценка которого проводится не позднее десятого декабря)
	2) по итогам года (годовая оценка) – не позднее двадцать пятого декабря оцениваемого года.
Годовая оценка складывается из:	1) средней оценки служащего корпуса «Б» за отчетные кварталы; 2) оценки выполнения служащим корпуса «Б» индивидуального плана работы
Квартальная оценка	Проводится непосредственным руководителем и основывается на оценке исполнения служащим корпуса «Б» должностных обязанностей
Ответственные за проведение оценки	Квартальная оценка проводится непосредственным руководителем
	Годовая оценка проводится Комиссией по оценке, рабочим органом которой является служба управления персоналом
Примечания	1) оценка служащего корпуса «Б» не проводится в случаях, если срок пребывания на занимаемой должности в оцениваемом периоде составляет менее трех месяцев, а также в период испытательного срока; 2) служащие корпуса «Б», находящиеся в социальных отпусках либо периоде временной нетрудоспособности, проходят оценку в течение 5 рабочих дней после выхода на работу

Остановимся более подробно на элементах механизма оценки деятельности госслужащих по кварталам и годовой. Квартальная оценка исполнения должностных обязанностей государственных служащих корпуса «Б» основывается на установлении базовых 100 баллов, на которые могут начисляться как поощрительные баллы, а также отниматься штрафные.

Основанием для начисления поощрительных баллов являются показатели деятельности, превышающие средние объемы текущей работы, а также виды деятельности, являющиеся сложными в содержательном и/или организационном плане. Предусмотрена градация при оценке каждого поощряемого показателя или вида деятельности служащего корпуса «Б» от «+1» до «+5» баллов. Поощрительные баллы присваиваются непосредственным руководителем в соответствии с утвержденной шкалой.

Штрафные баллы выставляются за нарушения исполнительской и трудовой дисциплины (рисунок 18).

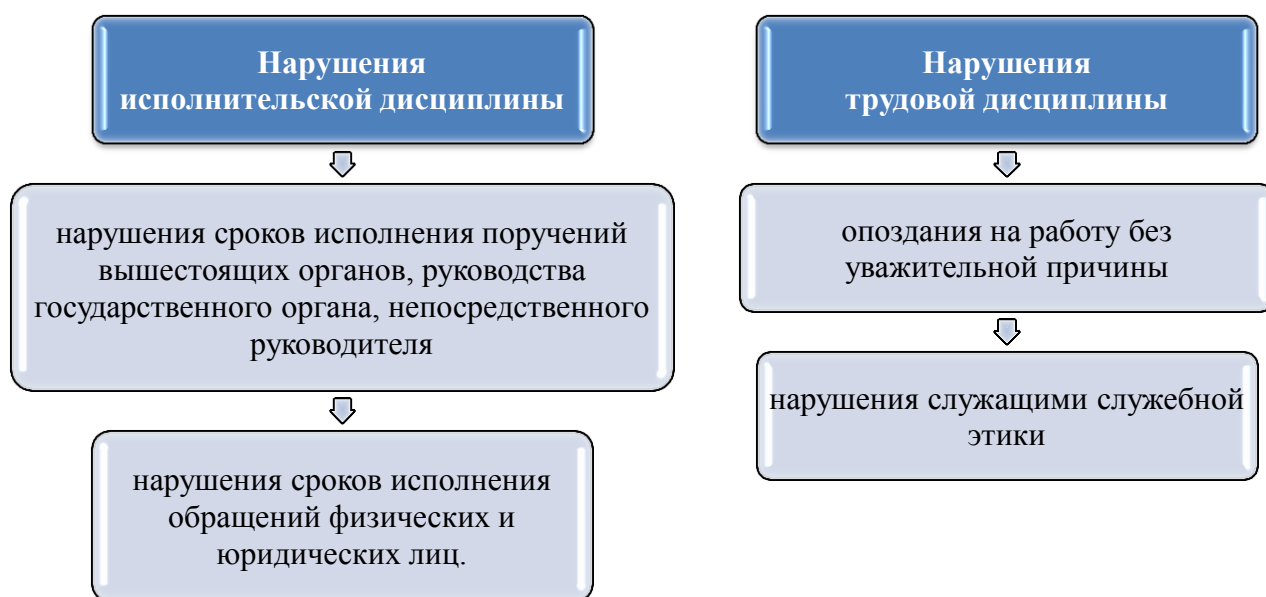


Рисунок 18 – Классификация нарушений дисциплины государственными служащими корпуса «Б»

Примечание - Составлено автором

Типовой методикой оценки также предусмотрена градация и при начислении штрафных баллов. Так, за каждое нарушение исполнительской и трудовой дисциплины служащему корпуса «Б» выставляются штрафные баллы в размере «– 2» балла за каждый факт нарушения.

Базовые, штрафные и поощрительные баллы вносятся в оценочный лист (Приложение Д), предоставляемый непосредственному руководителю в заполненном виде. Достоверность самостоятельно заполненного оценочного лица каждого подчиненного рассматривается непосредственным руководителем на предмет соответствия/ достоверности предоставленных данных и, при необходимости, вносит корректировки с учетом представленным службой управления персоналом, службой документооборота сведений о фактах нарушения служащим корпуса «Б» трудовой и исполнительской дисциплины. Следующим шагом становится подписание оценочного листа служащим корпуса «Б».

В целях оптимизации расчетов итоговой квартальной оценки применяется единая формула (1) [75]:

$$\Sigma_{\text{кв}} = 100 + a + b, \quad (1)$$

где $\Sigma_{\text{кв}}$ – квартальная оценка;
 а – поощрительные баллы;
 в – штрафные баллы.

Типовая методика оценки имеет следующую шкалу оценки результатов:
 – менее 80 баллов – «неудовлетворительно»;

- от 80 до 105 (включительно) баллов – «удовлетворительно»;
- от 106 до 130 (включительно) баллов – «эффективно»;
- выше 130 баллов – «превосходно».

Годовая же оценка, согласно Типовой методике, является процессом более сложным и является комплексным показателем. В этом случае, служащий корпуса «Б» направляет для согласования заполненный оценочный лист выполнения индивидуального плана (Приложение Е) непосредственному руководителю, который рассматривает оценочный лист на предмет достоверности представленных в нем сведений, вносит в него корректировки (в случае наличия) и согласовывает его. Для оценки качества и своевременности исполнения индивидуального плана работы предусмотрена отдельная шкала (таблица 13).

Таблица 13 – Шкала оценки выполнения индивидуального плана работы

Основание	Балл
За невыполнение целевого показателя	2
За частичное выполнение целевого показателя	3
За выполнение целевого показателя (достижение ожидаемого результата)	4
За превышение ожидаемого результата целевого показателя	5

Следующим шагом является подписание оценочного листа служащим корпуса «Б».

Для расчета итоговой годовой оценки предусмотрена формула (2) [75]:

$$\Sigma_{\text{год}} = 0,4 * \Sigma_{\text{кв.}} + 0,6 * \Sigma_{\text{ип}}, \quad (2)$$

где $\Sigma_{\text{год}}$ – годовая оценка;

$\Sigma_{\text{кв}}$ – средняя оценка за отчетные кварталы (среднеарифметическое значение). При этом полученное среднеарифметическое значение квартальных оценок с учетом шкалы, указанной в пункте 28 Типовой методике, приводится к пятибалльной системе оценок (значению «неудовлетворительно» присваиваются 2 балла, значению «удовлетворительно» – 3 балла, значению «эффективно» – 4 балла, значению «превосходно» – 5 баллов);

$\Sigma_{\text{ип}}$ – оценка выполнения индивидуального плана работы (среднеарифметическое значение).

Непосредственно сама итоговая оценка выставляется Комиссией по следующей шкале:

- менее 3 баллов – «неудовлетворительно»;
- от 3 до 3,9 баллов – «удовлетворительно»;
- от 4 до 4,9 баллов – «эффективно»;

– 5 баллов – «превосходно».

Комиссия рассматривает результаты оценки, при необходимости вносит коррективы и составляет итоговый отчет (Приложение Ж). Результаты итоговой оценки являются основанием для принятия решений по выплате бонусов и/или направлению на обучение. В случае получения результата оценки на уровне «превосходно» и «эффективно» государственным служащим корпуса «Б» выплачиваются Бонусы.

В случае неудовлетворительной оценки деятельности госслужащего, в течение трех месяцев после утверждения Комиссией результатов годовой оценки деятельности, его направляют на обучение по повышению квалификации) по соответствующему направлению. Данный сотрудник также теряет право быть наставником за лицами, впервые принятыми на административные государственные должности. Более того, результаты оценки служащего корпуса «Б» по итогам двух лет подряд со значением «неудовлетворительно» являются основанием для принятия решения о понижении его в должности. При отсутствии любой вакантной нижестоящей должности служащий корпуса «Б» увольняется в порядке, установленном законодательством. Результаты оценки деятельности служащих корпуса «Б» вносятся в их послужные списки [70].

Данная Типовая методика является базовой и может подвергаться незначительной интерпретации в рамках специфики деятельности конкретного государственного органа.

В процессе диссертационного исследования проведен анализ динамики количественных и качественных результатов оценки деятельности государственных служащих корпуса «Б» за 2017 год. В результате обобщения и анализа данных результатов оценок составлена аналитическая диаграмма (рисунок 19).

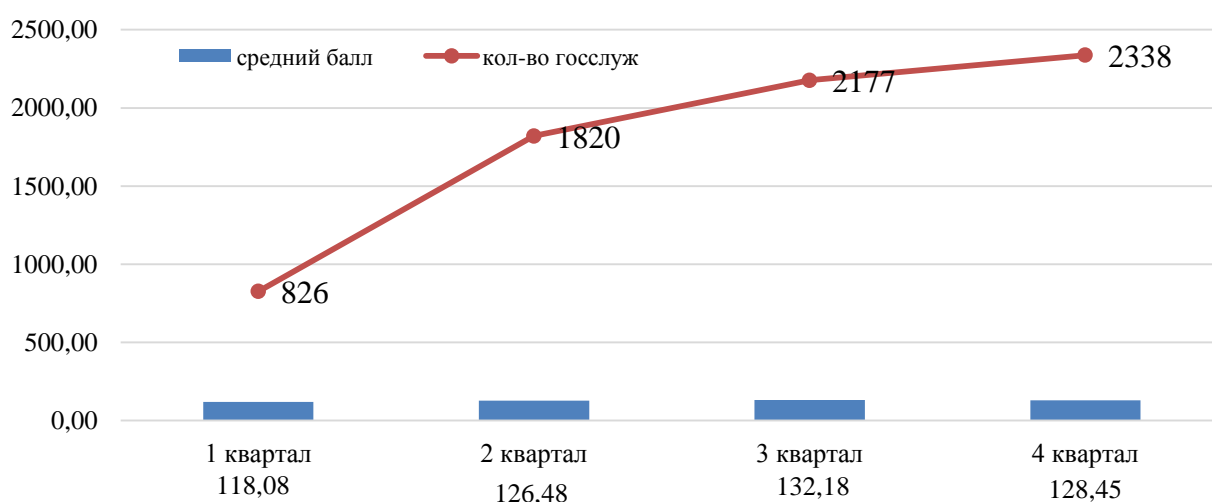


Рисунок 19 – Динамика численности оцененных служащих корпуса «Б» и их среднего балла оценки по кварталам 2017 года

Как следует из данных диаграммы рисунка 19, оба анализируемых показателя показывают устойчивую тенденцию роста. Так, количество государственных служащих растет по мере внедрения системы оценки и расширения охвата сотрудников различных государственных органов. Нужно отметить, что с меньшими темпами растет величина среднего балла квартальной оценки на 6,6% во втором квартале, на 4,3% в третьем квартале и немногим более 1% в четвертом квартале.

Особый интерес для дальнейшей оценки имеют качественные показатели, характеризующие внутреннюю долевую структуру результатов оценки (рисунок 20).

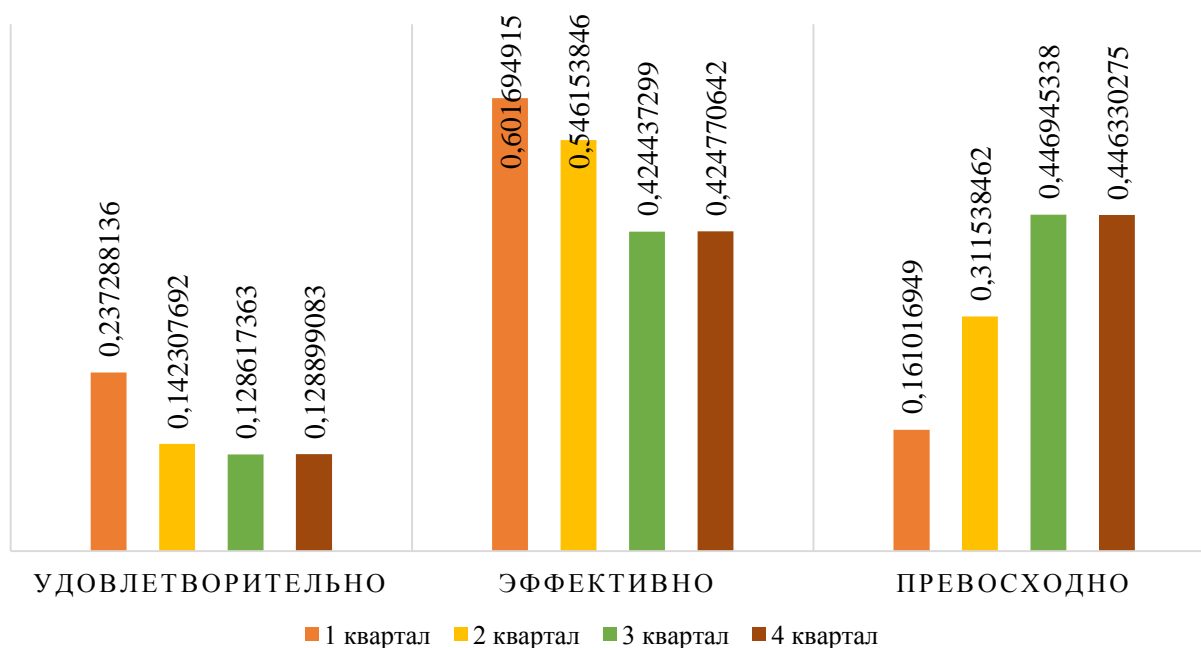


Рисунок 20 - Динамика результатов оценки по качественной шкале за четыре квартала 2017 года

Из данных диаграммы следует, что показатель «удовлетворительно» ежеквартально снижается, что говорит о повышении качества профессиональной деятельности государственных служащих корпуса «Б» с 23,73% от количества оцененных в первом квартале до 12,89% в четвертом квартале. Также тенденцию к снижению проявил показатель «эффективно» с 60,17% до 42,48%, что не является негативным фактором, так как мы видим, что показатель «превосходно» увеличился более чем в два раза в течение отчетного года. Если в первом квартале доля таких сотрудников составляла 16,10% от общей численности, то в третьем и четвертом кварталах превысила 44% порог. Данная ситуация может свидетельствовать как о повышении эффективности служащих корпуса «Б», так и о влиянии человеческого фактора.

Далее перейдем к расчету годовой оценки деятельности государственных служащих. Так, согласно Методики расчета, утвержденной 14 июня 2017 года, годовая оценка выставляется на основе суммирования средней оценки за

отчетные кварталы (среднеарифметическое значение) и оценки выполнения Индивидуального плана.

При расчете итоговой оценки необходимо перевести среднеквартальное значение из трехзначного показателя баллов в двузначное, посредством применения шкалы [77]:

- значению «неудовлетворительно» (менее 80 баллов) присваиваются 2 балла;
- значению «удовлетворительно» (от 80 до 105 баллов) – 3 балла;
- значению «эффективно» (от 106 до 130 (включительно) баллов) – 4 балла;
- значению «превосходно» (свыше 130 баллов) – 5 баллов;

Далее с применением формулы 2, определяется величина годовой оценки, которая также имеет свою шкалу перевода, из цифровой:

- менее 3 баллов – «неудовлетворительно»;
- от 3 до 3,9 баллов – «удовлетворительно»;
- от 4 до 4,9 баллов – «эффективно»,
- 5 баллов – «превосходно».

Таким образом, мы получаем расчет годовой итоговой оценки эффективности профессиональной деятельности государственного служащего. Так, по результатам 2017 года мы имеем следующую качественную характеристику (рисунок 21).

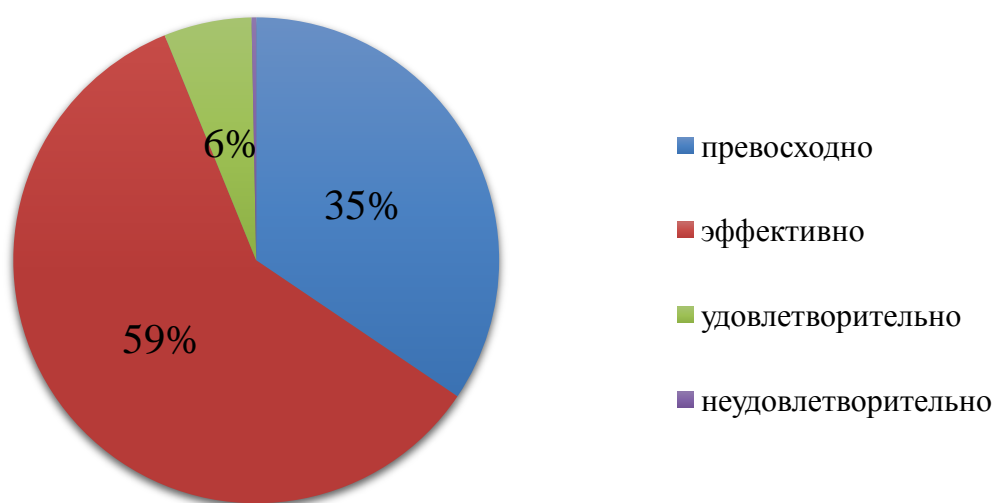


Рисунок 21 – Структура результатов годовой оценки

Из результатов итоговой оценки следует, что: более половины (59%) госслужащих превосходно справляются с возложенными на них должностными обязанностями; эффективными оказались 35%; удовлетворительно справились - 6% и неудовлетворительно менее 1%.

Считаем необходимым отметить, что оценка эффективности профессиональной деятельности государственных служащих корпуса «Б» имеет ряд существенных недостатков:

1) подход к выставлению баллов, по квартальной оценке, является формальным и не имеет четкой методики присвоения соответствующих баллов по шкале;

2) большой вопрос возникает и при обосновании шкалы оценки, в части ее балльного шага. Даже на положительном примере можно найти элементы несправедливого подхода к оценке. К примеру, наивысшая оценка эффективности (в рамках квартальной оценки) составляет показатель выше 130 баллов. То есть оценку «Превосходно» получает и тот, кто набрал 131 балл и тот, кто набрал 215 баллов (наивысший балл по результатам квартальных оценок за 2017 год). Это имеет место быть в то время, как шаг между четырьмя оценками не превышает 25 баллов. Даже если мы возьмем градацию для оценки неудовлетворительно, то там если и шаг от 0 до 80, но он имеет верхнее пороговое значение;

3) градация от 1 до 5 поощрительных баллов происходит не на основании применения определенных стандартов или критериев;

4) выставление поощрительных баллов не привязано к качественному показателю и специфике выполняемых работ. Так за добросовестную организацию совещание сотрудник может получить 5 баллов, при небольших затратах времени и интеллектуальных усилий, которых он может организовать порядка 5-10 за отчетный квартал и получить соответственно 25-50 баллов. В это же время, госслужащий, который провел одну техническую экспертизу проекта, но требующую концентрации и значительных усилий, то он получит максимум 5 баллов. Данный факт вскрывает один из самых больших недостатков действующей системы оценки – недифференцированность/несправедливость;

5) действующая система оценки никак не оценивает: результаты творческой/инициативной работы государственных служащих; результативность повышения квалификации или обучения по программам магистратуры и докторантуры.

Еще больше вопросов вызывает Положение о премировании, оказании материальной помощи и установлении надбавок к должностным окладам сотрудникам одного из государственных органов, в Приложении 2 которого представлен порядок расчета премии, который осуществляется по следующим показателям (таблица 14).

Таблица 14 – Критерии расчета премии

Результат оценки	Величина премии
100 баллов	100% от расчетной суммы премии
от 95 до 99 баллов	95% от расчетной суммы премии (5% вычет)
от 90 до 95 баллов	90% от расчетной суммы премии (10% вычет)
от 85 до 90 баллов	80% от расчетной суммы премии (20% вычет)
ниже 85 баллов	50% от расчетной суммы премии (50% вычет)

Из чего следует, что премию получают все государственные служащие вне зависимости от эффективности и результативности их деятельности. Премию выдают и тем, кто получил оценку «неудовлетворительно», но на 50% ниже, чем те, кто отработал на все 100 баллов. Закономерно возникает вопрос: зачем премировать тех, кто показал неудовлетворительные результаты?

Таким образом, приходим к выводу, что действующая система оценки деятельности государственных служащих является, в настоящее время, больше формальной и не отражает реальных результатов оценки профессиональной деятельности государственных служащих, а отражает лишь ту часть оценки, которая основана на результатах и имеет большое влияние человеческого фактора. Данный факт является резко негативным, так как открывает возможности для искажения фактической информации под влиянием человеческих факторов (настроения руководителя, честности и добросовестности сотрудника, приоритетов и личного отношения непосредственных руководителей), а что еще более опасно и возможности использования коррупционных схем, что идет в разрез с приоритетами развития и модернизации государственной службы в Республике Казахстан.

В последние годы система государственной службы Казахстана трансформировалась, что привело к пересмотру принципов и подходов к управлению персоналом государственных органов в попытке сформировать профессиональное и автономное государство [78, с. 209].

В ногу с современными требованиями должна идти и мотивация профессиональной деятельности государственных служащих, в основу которой, на наш взгляд, должна лечь всесторонняя, независимая и справедливая оценка их деятельности, позволяющая оптимизировать результативность работы всего государственного аппарата.

Одним из основных направлений исследования должен стать поиск конкретных стимулов/мотиваторов профессиональной деятельности государственных служащих, который будет учитывать, что не все стимулы работают [79, р. 313] Эффективный набор мотиваторов профессиональной деятельности должен отвечать требованиям: реалистичности, целевой направленности, справедливости, равноправности и удовлетворять соответствующие потребности госслужащих.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

В данном разделе, на основе результатов анализа и оценки второго раздела, будут вскрыты основные барьеры в мотивации и реализации профессиональной деятельности государственных служащих и предложены новые направления развития.

Исходя из результатов проведенного литературного обзора и анализа современной системы государственной службы, а также действующих элементов мотивации профессиональной деятельности госслужащих, приходим к выводу, что утверждение ряда ученых-исследователей о том, что деньги позволяют заинтересовать работников, в том числе государственных служащих, в выполнении определенной работы исключительно на короткий срок является исключительно правильным. В процессе дальнейшей работы интерес пропадает, и требуются дополнительные финансовые ресурсы для его поддержания. При этом, необходимо четкое осознание того, что при достижении определенного момента интерес к деньгам неминуемо уйдет на нет.

Эффект интереса к деньгам, в целом, похож на кривую предельной полезности. Точно так же, как и с кривой предельной полезности, для кого-то 2 стаканчика мороженого – это предел, и третий уже не принесет никакого удовольствия, а кто-то может съесть 5 и это не будет пределом, также и с деньгами. Для некоторых сотрудников 100 тысяч тенге - та комфортная сумма, больше которой ему просто не нужно, и он не готов переусердствовать и тратить свое личное время на дополнительный заработок. Таким образом, приходим к заключительному к выводу, что материальная мотивация имеет ограниченный эффект. Государственному служащему важно найти смысл в своей работе, а руководство должно стремиться к поддержанию его ощущения своей важности и признание со стороны коллег и руководителей, которые и должны стать основным направлением в мотивации его профессиональной деятельности. Отсюда исходит, что в настоящее время, основным из направлений мотивации профессиональной деятельности госслужащих должно стать изыскание альтернативных способов поощрения, направленных на долгосрочную перспективу, что особенно актуализировано в условиях нестабильности экономики и дефицита государственного бюджета.

В целях изыскания альтернативных способов и методов стимулирования/мотивации профессиональной деятельности отечественных государственных служащих выявим наиболее интересные и адаптируемые механизмы, практикуемые в развитых странах, и на его основе попытаемся разработать принципиально новую систему мотивации, в основе которой не будут лежать монетарные / денежные методы.

3.1 Разработка направлений и методов оптимизации системы мотивации профессиональной деятельности государственных служащих

Современную отечественную систему мотивации в системе государственной службы, на наш взгляд, нельзя назвать оптимальной, так она является обобщенной, не учитывает различия в типах мотивации к профессиональной деятельности специалистов и чиновников. Необходимо учитывать, что специалисты чаще всего ориентированы на профессиональный рост и аккумулирование знаний и навыков. Для них первостепенное значение имеет оценка их действительной квалификации, причем сделанная не столько непосредственным руководством, сколько профессионалами в сфере их деятельности [81]. В то же время чиновники больше ориентированы на должностной рост и зачастую находят интерес не в решении конкретных, технических вопросов, а обеспокоены, главным образом, оценкой их деятельности со стороны вышестоящего руководства. Особенности и квалификации мотиваторов профессионального роста государственных служащих (Приложение Г).

При построении систем мотивации профессиональной деятельности государственных служащих, на наш взгляд, необходимо учитывать категории, к которым они принадлежат, так как мотиваторы каждой из них могут значительно различаться. Так, согласно подпункта 5) статьи 1) Закона о государственной службе в Республике Казахстан следует, «административный государственный служащий - это государственный служащий, не входящий в состав политических государственных служащих, осуществляющий должностные полномочия на постоянной профессиональной основе в государственном органе» [80]. Из данного определения следует, что государственный служащий не просто является сотрудником госаппарата, но и должен стремиться к построению долгосрочных планов по реализации своих умений и навыков, с целью продвижения по карьерной лестнице, при постоянном повышении уровня своего профессионализма. Тем более, что современная государственная служба всячески поощряет любые виды дополнительного профессионального образования, стажировок и исследований, которые закреплены Указами Президента Республики Казахстан «О мерах по дальнейшему совершенствованию подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров государственных органов Республики Казахстан» [64] и «О мерах по дальнейшей оптимизации системы государственных органов Республики Казахстан» [68].

Однако необходимо отметить, что мотивация политических государственных служащих процесс более сложный, так как, в отличие от административных, их деятельность носит политикоопределяющий характер и длительность их полномочий, также, как и карьерный рост, зависит от высшего политического руководства, при смене которого они могут терять свои рабочие места, так как на их место приходит новая команда, с новым политическим курсом. Мотивация их профессионального роста усложнена также тем, что согласно пункта 2 статьи 17 Закона о госслужбе: «К политическим

государственным должностям квалификационные требования не устанавливаются» [62]. В тоже время, опыт Великобритании и ряда стран Европы (Германия, Голландия, Франция и т.д.) показывает, что для эффективной мотивации политических государственных служащих необходимо предоставить им законодательные гарантии сохранения рабочего места в системе государственной службы. Это достигается посредством сведения к минимуму роли сменяемого политического руководства в процессе назначения на вакантные государственные должности. В США государственным служащим, при желании, предоставляется место работы в частном секторе с очень хорошим уровнем оплаты труда. Отечественный же государственный служащий зажат в рамках жесткой бюрократии, регламентирующей каждый его шаг от принятия на государственную службу, до ее окончания [82-88], что, зачастую, ограничивает его потенциал.

Отдельный интерес исследования мотивации профессиональной деятельности государственных служащих представляет опыт Грузии, которая в законодательном порядке установила, что: «Чиновник обязан, исходя из целей публичной службы, развивать свои профессиональные возможности путем участия в предлагаемых публичной службой программах профессионального развития чиновников» [69]. Кроме того, «Публичное учреждение определяет необходимость профессионального развития чиновника в начале каждого года, на основании стандарта профессионального развития, утвержденного Правительством Грузии, в соответствии с анализом нужд учреждения и результатами оценки чиновников» [69]. Таким образом, постоянное профессиональное развитие каждого государственного служащего, согласно грузинского законодательства, носит обязательный характер и является объектом непрерывного мониторинга кадровой службой. По нашему мнению, требования к непрерывному образованию могут стать условием непрерывной профессиональной регистрации и таким образом могут обеспечить определенную гарантию компетентности.

Кроме того, в Грузии четко и неукоснительно соблюдается порядок надбавок к оплате труда государственных служащих «в соответствии со сверхурочной работой, выполненной по поручению вышестоящего должностного лица» [69]. Это имеет место, в то время как, в казахстанской практике является нормой нерегламентированная сверхурочная работа сотрудников государственного аппарата, которая не является поводом для выплаты надбавок. Основной причиной неоплачиваемых переработок отечественных государственных служащих состоит в том, что сверхурочная работа выполняется на основании устного распоряжения вышестоящего руководства, а должна быть оформлена на основании письменного поручения вышестоящего должностного лица, чиновника, и тогда факт сверхурочной работы зафиксирован и подлежит обязательной оплате. Неоплачиваемость сверхурочной работы является одной из причин отсутствия мотивации сотрудников к профессиональной деятельности.

Вопрос переработок государственных служащих в Казахстане является одним из самых злободневных. Проводимая госорганами оценка показывает, что на уровень переработки не влияют текущие меры по оптимизации труда госслужащих, такие как:

- 1) использование ведомственных информационных систем;
- 2) меры по снижению числа вакансий и уменьшению текучести кадров.

Опрос госслужащих показал, что систематическая сверхурочная работа является следствием неэффективного управления и непродуктивной организации труда госслужащих (бизнес-процессы). Отечественные чиновники отметили основные негативные причины переработки [70]:

- поручения руководства, не относящиеся к основной деятельности сотрудника;
- громоздкие процедуры при выполнении функционала (например, отчетность и т.д.);
- частое проведение совещаний; ограничение доступа в информационное пространство;
- проявления nepoтизма и фаворитизма (несправедливое распределение поручений, использование «связей» при трудоустройстве и в процессе работы).

Исходя из выше описанного, считаем целесообразным поставить задачу перед руководством государственных органов и кадровой службой о проведении непрерывного мониторинга и обеспечения оптимизации рабочих процессов госорганов с целью снижения непродуктивной нагрузки на госслужащих.

Следующим по значимости демотиватором профессиональной деятельности государственных служащих, согласно результатам, проведенных Институтом экономических исследований, является низкий уровень поддержки госслужащих со стороны руководителей и/или ее полное отсутствие на регулярной основе. Только 57,5% опрошенных получили положительные отзывы руководства за последние семь дней, что свидетельствует о слабой обратной связи руководителей с госслужащими.

Изучение результатов опросов, проведенных в 2016 году, позволило прийти к выводу о недостаточности уровня обеспечения профессионального развития госслужащих. Также, согласно данным того же АО «Институт экономических исследований», проведение опросов госслужащих показывает, что потенциал инструмента используется не в полной мере [89]. Так, первичная обработка анкетных листов производится вручную, что является значительной нагрузкой на персонал уполномоченного органа и подвергается риску включения человеческого фактора, а значит назрела острая необходимость совершенствования формата и автоматизация опроса посредством использования имеющихся информационных систем государственных органов.

Кроме того, для достижения высокого уровня профессиональной деятельности госслужащих необходимо на постоянной основе повышать их квалификацию и уровень ответственности.

Помимо особенностей и различий в приемах и методах мотивации считаем необходимым отметить, что система мотивации тесно взаимосвязана с системой оценки. Рассмотренные ранее теоретические исследования, а также сложившаяся практика, свидетельствуют о том, что оценка служебной деятельности действенна только при наличии эффективной системы мотивации. Современная практика показывает, плохо налаженные и/или неработающие механизмы мотивации государственных служащих приводят к искажению системы оценки [90, с. 31]. В таких условиях оценка, которая рассматривается как необходимый элемент контроля и управления качеством, перестает быть неким «локомотивом» в госучреждениях, ориентированных на обеспечение необходимых условий для привлечения высокопрофессиональных и мотивированных кадров, с одной стороны, и на развитие мотивации внутри госструктуры, с другой. Как отмечала в своих трудах Джунусбекова Г.А. «Успех осуществляемых в Казахстане преобразований во многом будет определяться состоянием государственной службы, способностью государственного аппарата решать сложные и ответственные задачи социально-экономического развития страны, заинтересованностью государственных служащих в осуществлении реформирования институтов власти и содействии общественному прогрессу» [91].

Согласно проведенным исследованиям, результативность работы государственного служащего, как и большинства работников других сфер, зависит от двух основополагающих факторов: уровня профессиональных знаний, умений, компетенций и навыков с одной стороны и отношения сотрудника к своей работе (желания ее выполнять, т.е. уровня его мотивированности) с другой стороны [92, р. 14]. В данном случае представляют интерес результаты исследований Г. Марри, главный вывод которого заключается в том, что «тот, кто хочет, делает больше, чем тот, кто просто может» [93, р. 203]. В связи с этим можно утверждать, что оценка результативности государственного служащего, по своей сути, сводится к оценке уровня его мотивации.

Системы мотивации и системы оценки результативности деятельности госслужащего строго взаимосвязаны. С одной стороны, результативность (высокие результаты) определяется мотивацией, с другой - оценка результативности может укреплять мотивацию, являясь важнейшим инструментом мотивации [94, 95]. Таким образом, интеграция системы мотивации и действующей системы оценки результативности государственных служащих будет способствовать более эффективной самоорганизации деятельности отечественных государственных служащих, что закономерно повлечет за собой достижение высоких результатов, отвечающих миссии государственной службы в целом.

Исходя из вышеизложенного, представляется возможным систематизировать и показать графически взаимосвязь систем оценки служебной деятельности и мотивации государственных служащих (рисунок 22).

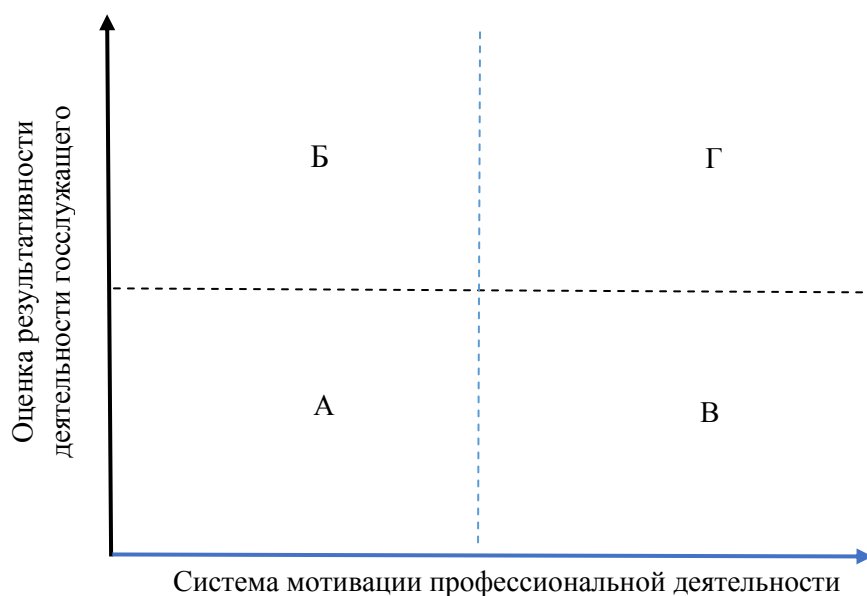


Рисунок 22 - Взаимосвязь систем профессиональной мотивации и оценки результативности деятельности госслужащего

Из представленной на рисунке 22 блок-схемы следует, что на практике можно выделить четыре основных состояния взаимодействия систем мотивации и оценки. Состояние, которое отражено в квадранте «А» – низкая развитость или отсутствие обеих систем (механизмов). Квадрант «Б», соответствует современному состоянию отечественной государственной службы, когда существует система оценки результативности деятельности государственных служащих, но отсутствует действующий механизм мотивации профессиональной деятельности. В результате мы имеем ситуацию, когда госслужащие мотивируются исключительно на результат и достижение определенных индикаторов, которые влекут за собой более высокий результат, влекущий за собой большее вознаграждение. Превалирование системы оценки результативности делает сотрудников органов государственной власти «рабами» результатов и материальной мотивации. Нахождение в квадранте «В» соответствует положению, когда превалирует система мотивации, но отсутствует система оценки эффективности/результативности деятельности госслужащих. Данная ситуация означает, что имеет место отсутствие обратной связи, а, следовательно, контроля результатов мотивации и профессиональной деятельности. Квадрант «Г» соответствует той идеальной, на наш взгляд модели, которую мы предлагаем внедрить на отечественной государственной службе, когда имеет место быть комплексная интегрированная оценка систем мотивации профессиональной деятельности государственных служащих и системы оценки качества их служебной деятельности, которая позволит максимизировать эффективность. Поиск возможных путей, методов и механизмов достижения данного состояния является главной целью данного диссертационного исследования.

Это создает, по нашему мнению, предпосылки для осознания необходимости перехода в систему, в которой через эффективную систему

мотивации будет в полной мере реализован человеческий капитал сотрудников. В первую очередь нужно отметить, что мотивация должна иметь перспективный характер. На наш взгляд, оценка уровня мотивации должна носить «беспрерывный» характер, в целях поддержания постоянной обратной связи, которая сформировала бы у государственного служащего ощущение того, что его сегодняшние усилия по профессиональному росту будут вознаграждены в будущем. Таким образом, каждый госслужащий с момента приема на работу должен четко осознавать, что его профессиональная деятельность, обуславливающая более качественное исполнение служебных обязанностей, не останется незамеченными, а будет оценена по достоинству: по результатам оценки повысится статус/ранг, вырастет его авторитет и оплата труда.

Исходя из вышеизложенного, предлагается модель, обеспечивающая связь между мотивацией профессиональной деятельности государственных служащих с оценкой их деятельности в конкретном государственном органе, предопределяющая транспарентные условия работы, посредством достижения высокой мотивации служащих (рисунок 23).

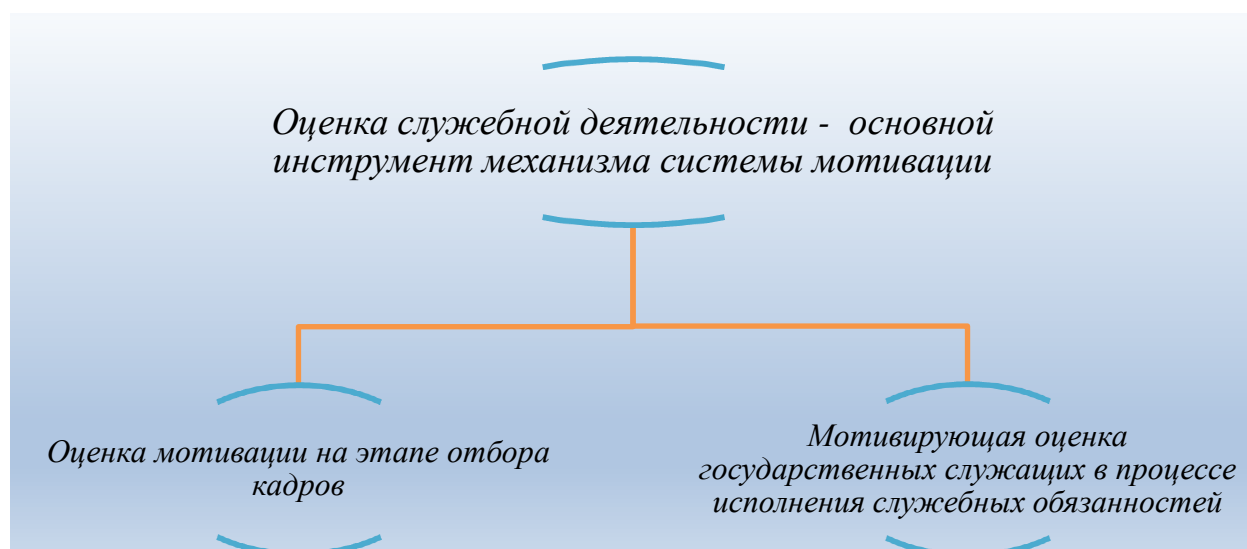


Рисунок 23 - Взаимосвязь мотивации и системы оценки профессиональной деятельности государственного служащего

Примечание - Составлено автором

В предлагаемой модели оценка служебной деятельности как главный инструмент мотивации профессиональной деятельности носит дуалистичный характер. Необходимо отметить, что предлагаемая модель, в целях исключения возможности дублирования оценки по одинаковым критериям при проведении различных видов оценки, а также экономии средств и снижения затрат на проведение процедур оценки выделяет два этапа проведения процедур оценки: первый - оценка при приеме, и второй - оценка госслужащего во время работы.

Первый этап: оценка претендента в процессе его отбора на государственную службу или решении вопроса о зачислении в кадровый

резерв. К данной категории будет принадлежать конкурс на занятие вакантных должностей административных государственных служащих. В рамках данной процедуры оценивается соответствие претендента требованиям законодательства и квалификационным требованиям, предъявляемым к должности, в том числе может оцениваться психологическая способность выполнять работу по предлагаемой должности. Однако считаем необходимым отметить, что организация процедур приема на государственную службу должна включать механизмы, позволяющие оценить не только уровень компетенции, но и мотивационный профиль претендента. Мотивация, в данном случае, зачастую является более важной, чем знания, с которыми приходит кандидат. Мы разделяем точку зрения, что мотивированный работник сможет получить необходимые знания для достижения высоких результатов деятельности, и наоборот, человек, обладающий знаниями, но немотивированный будет показывать низкие результаты труда. Отсюда вывод: мотивированный претендент = профессионально растущий сотрудник.

Значимость конкурентного входа на административную государственную службу, в особенности корпуса «Б» объясняется тем, что:

- во-первых, тщательный отбор позволяет отобрать лучших с точки зрения уровня квалификации и мотивации работников;

- во-вторых, такой отбор предоставляет новоиспеченному чиновнику определенную независимость от вышестоящего руководства. Это позволяет ему ориентироваться на цели организации, потребности всего общества, а не на служение интересам вышестоящего руководства, пытаясь доказать ему свою лояльность. Поэтому, так называемый, «откос» мотивации может, с большой степенью вероятности, произойти именно на данном этапе: зависимость должностного/карьерного роста, выплаты премий и бонусов, получение поощрений или вознаграждений не за дело, а за лояльность и преданность руководству. Наличие данных факторов сводит роль системы оценки к «нулю»;

- в-третьих, именно независимый конкурсный отбор позволяет реализовать принцип равного доступа на государственную службу, что и обеспечивает не только социальную справедливость, но и конкуренцию при отборе.

В целях повышения уровня квалификации и образования новых служащих, считаем целесообразным, внедрить на этапе отбора применение коэффициента Prof. Данный коэффициент должен способствовать более непредвзятой оценке образования, стажа работы и возраста претендента. Это может быть достигнуто путем расчета коэффициента, в основу расчета которого ляжет коэффициент профессиональной перспективности, который определяется как совокупность квалификации, опыта и знаний человека для достижения профессиональных целей.

Расчет базы предлагаемого коэффициента (K) будет проводиться по формуле (3):

$$K = EL * (1 + 0,25 * E + A/18), \quad (3)$$

где EL (education level) - оценка уровня образования;

E (experience) - стаж работы по специальности;

A (age) - возраст.

По результатам работ Научно-исследовательского института труда выявлено, что стаж работы по специальности в 4 раза меньше влияет на результативность профессиональной деятельности, чем уровень образования, что и определило наличие коэффициента 0,25 у данного показателя; и деление на 18 возраста претендента также обусловлено равноценным снижением корреляции аналогичных показателей [96, с. 43].

При этом уровень образования учитывается по следующей шкале:

– 0,15 – для лиц, имеющих незаконченное среднее образование;

– 0,60 – для лиц со средним образованием;

– 0,75 – для лиц со среднетехническим и незаконченным высшим образованием;

– 1,00 – для лиц с высшим образованием по специальности.

Для государственных служащих, при расчете предлагаемого адаптированного коэффициента, уровень образования будет учитываться по следующей шкале:

– 0,15 – для лиц, имеющих средне специальное образование

– 0,60 – для лиц, имеющих высшее образование (бакалавр);

– 0,75 – для лиц, имеющих послевузовское образование и/или степень магистра;

– 1,00 – для лиц, имеющих степень кандидата наук, доктора наук или доктора PhD.

При этом, считаем необходимым применение данного коэффициента и ко второму этапу, при оценке эффективности профессиональной деятельности государственных служащих корпуса «Б».

Второй этап: оценка работника в период его деятельности на различные рода должностях государственной службы. Согласно действующему законодательству, к данной категории относятся квалификационный экзамен, аттестация и текущая оценка, а также конкурс для лиц, являющихся на момент проведения конкурса государственными служащими.

Такая оценка также должна носить мотивирующий характер, потому что те мероприятия, которые проводятся внутри организации для оценивания качества служебной деятельности и профессионализма работника должны стимулировать последнего к достижению высоких результатов труда, а также способствовать удержанию работников на государственной службе.

Однако следует осознавать тот факт, что внедрение инноваций в любой сфере встречает сопротивление со стороны самих же работников. Наиболее консервативные люди, занимающие подавляющее количество руководящих постов, боятся инноваций и каких-либо перемен в целом. Помимо этого, имеет место использование системы оценки не как мотивационного элемента, а как карательного рычага. Подобные представители руководящего эшелона используют систему оценки не по ее прямому назначению.

Однако в процесс развития системы оценки госслужащих должны быть включены как кадровые службы органов власти, так и сами госслужащие, их непосредственные руководители, руководители ведомств, и в конечном счете, все общество. Как показала отечественная практика, существует ряд мотивационных проблем, причинами которых является чисто человеческий фактор. В особенности это проявляется при смене руководства, которое приводит затем «свою команду».

На начальном этапе сотрудники мотивированы и стремятся к введению инноваций, стараются проявлять активность, у них четко выражено желание реализовать новые, более эффективные с их точки зрения планы. На этом этапе они активно и открыто говорят о недостатках и проблемах, которые накопились в данном госоргане или его подразделении, а информация руководителю предоставляется достоверная.

Далее, по мере увеличения срока совместной деятельности команды, зачастую в условиях отсутствия непрерывного должного контроля, сопровождающегося отсутствием четкой мотивации профессиональной деятельности, происходит снижение качества обратной связи между работником и руководителем. В данной ситуации при наступлении времени отчитаться за свою собственную работу, ситуация меняется: критики становится все меньше, а доводимая до руководителя информация приукрашивается либо искажается. Действия руководителя, и тем более собственно самих исполнителей (госслужащих) не осуждаются, наблюдается переход к комплементарности. Плохие или ухудшающиеся результаты данного госоргана означают признание собственных ошибок. Информация поступает руководителю либо в искаженной форме, либо раскрываются только те стороны, которые характеризуют их профессиональную деятельность с положительной стороны.

В результате формируется необъективное отношение руководства к профессиональной деятельности команды/коллектива и, как следствие, собственной персоны. Это может иметь место с одной стороны, когда сотрудники госоргана не мотивированы к профессиональной деятельности, а с другой, когда нет непосредственных контактов с гражданами. Руководству госоргана со временем становится все сложнее получить объективную картину происходящего. В случае отсутствия обратной связи с непосредственно потребителями государственных услуг (гражданами) возникают реальные предпосылки для развития и внедрения коррупционных схем, борьба с которыми является одним из основных направлений модернизации государственной службы в соответствии с Планом нации [76].

Во избежание подобных ситуаций предлагаем модифицировать, предложенный выше коэффициент KProf, в целях адаптации его к оценке профессиональной перспективности действующих государственных служащих. Это возможно внедрить на этапе годовой итоговой оценки эффективности профессиональной деятельности государственных служащих корпуса «Б».

Тогда модифицированный коэффициент должен приобрести следующий вид (4):

$$KProf = EL * (1 + 0,25 * E + A/18) * Iq, \quad (4)$$

где Iq (index of quality) – индекс качества

Предлагаем измерять индекс качества профессиональной деятельности государственных служащих на основе компетентностного подхода. Такую информацию мы можем получить из действующей методики оценки деятельности государственных служащих, которая предусматривает ежеквартальную и итоговую оценку их деятельности. Так, оценку компетенций будем проводить по четырехбалльной шкале, предусмотренной Типовой методикой оценки [75]. Тогда расчет индекса качества можно представить в виде следующей математической формулы (5):

$$Iq = Ar \frac{\min R}{\max R - \min R}, \quad (5)$$

где Ar (actual results) – фактический результат ежеквартальной оценки деятельности государственного служащего, согласно Типовой методике. При этом шкала приобретает следующие цифровые значения: (единица) соответствует оценке «неудовлетворительно»; (двойка) – «удовлетворительно»; (тройка) – «эффективно»; (четверка) – «превосходно»;

$\min R$ – минимально возможный результат (неудовлетворительно - 1);

$\max R$ – максимально возможный результат (превосходно - 4).

Исходя из шкалы оценок типовой методики данный коэффициент сразу скорректируем с соответствующими цифровыми показателями, позволяющими максимально сократить затраты времени на расчет индекса качества, который приобретает следующий вид (6):

$$Iq = Ar \frac{1}{4-1} = \frac{1}{3} Ar \quad (6)$$

Тогда формула (4), с учетом формулы (6) приобретает следующий вид:

$$KProf = EL * (1 + 0,25 * E + A/18) * Iq = EL * (1 + 0,25 * E + A/18) * \frac{1}{3} Ar$$

Отсюда, в результате упрощения получаем новый вид формулы (4), позволяющий вычислять коэффициент перспективности служащего путем минимальных математических расчетов:

$$KProf = \frac{EL(36 + 9E + 2A)}{36} * \frac{1}{3} Ar$$

Внедрение данного коэффициента в систему оценки позволит повысить точность и беспристрастность оценки личных профессиональных качеств как потенциальных, так и действующих государственных служащих.

Это, в свою очередь, позволит более точно, целенаправленно и справедливо применять соответствующие методы мотивации профессиональной деятельности служащих. Справедливость данного коэффициента заключается в том, что в действующей системе оценки деятельности государственных служащих корпуса «Б» учитываются лишь исполнительская и трудовая дисциплина в узких рамках конкретного государственного органа. Неоцененными остаются профессионализм, который определяется как совокупность квалификации, опыта и знаний госслужащего, которые никак не учитываются в рамках действующей методики. Кроме того, как уже говорилось в подразделе 2.3 данного диссертационного исследования, действующая методика оценки деятельности административных государственных служащих корпуса «Б» носит большей частью формальный характер, так как на её результаты огромное влияние может оказывать человеческий фактор.

В целях обоснования эффективности предлагаемого коэффициента проведем ряд расчетов, которые откорректируют результаты итоговой оценки эффективности деятельности государственных служащих, но и помогут определить их профессиональную перспективность.

Рассмотрим действие предлагаемого коэффициента при изменении одного из трех применяемых критериев: стажа работы, уровня образования и возраста государственного служащего. Результаты расчетов приведем в расчетной таблице 15, а детализированные результаты расчетов (Приложение И).

Как следует из данных таблицы 15, все анализируемые/учитываемые показатели являются коррелируемым и оказывают воздействие на результирующий показатель. Чем выше значение результирующего показателя, тем выше должен стать приоритет сотрудника при принятии решений о поощрении, повышении по служебной лестнице, результатов конкурса на лучшего работника (введенного с 2018 года). Под поощрениями, в данном контексте, следует понимать нематериальные методы: отправление на курсы повышения квалификации, зарубежные стажировки, предоставление грантов на обучение (магистратура, докторантура), предоставление дополнительных отгулов, путевки в дома отдыха и прочее.

Актуальность и правомерность использования, предложенного KProf обосновано также тем фактором, что в основу расчета данного показателя ложатся результаты действующей системы оценки. Именно тесная взаимосвязь этих показателей обеспечивает максимальную точность и интегрированность предлагаемого коэффициента. KProf не является самостоятельным, независимым коэффициентом, а является корректирующим и научно-обоснованным методом обобщения результирующего показателя, учитывающим гораздо более широкий круг критериев и имеющий более детализированный и обоснованный оценочный результат.

Таблица 15 – Корреляционная зависимость изменения результирующих показателей, рассчитываемых с применением KProf, от значения исходных данных

Критерий изменения: <i>уровень образования</i>				
Возраст	35	35	35	35
Стаж	15	15	15	15
<i>Уровень образования</i>	СС	ВО	М	УС
Неудовлетворительно	0,20	0,82	1,02	1,36
Удовлетворительно	0,31	1,23	1,53	2,05
Эффективно	0,41	1,64	2,05	2,73
Превосходно	0,51	2,05	2,56	3,41
Критерий изменения: <i>стаж работы</i>				
Возраст	50	50	50	50
<i>Стаж</i>	5	10	15	20
Уровень образования	М	М	М	М
Неудовлетворительно	0,73	0,89	1,05	1,20
Удовлетворительно	1,10	1,33	1,57	1,80
Эффективно	1,47	1,78	2,09	2,40
Превосходно	1,83	2,22	2,61	3,01
Критерий изменения: <i>возраст</i>				
<i>Возраст</i>	30	35	40	45
Стаж	10	10	10	10
Уровень образования	М	М	М	М
Неудовлетворительно	0,86	0,87	0,87	0,88
Удовлетворительно	1,29	1,30	1,31	1,32
Эффективно	1,72	1,73	1,75	1,76
Превосходно	2,15	2,17	2,19	2,20
Примечания 1 СС – средне специальное; 2 ВО – высшее образование; 3 М – магистр; 4 УС – ученая степень				

Расчеты по определению степени корреляции переменных и результата показали, что:

- 1) наименьшее влияние имеет критерий: возраст, со средней величиной шага 0,05;
- 2) более выраженное влияние оказывает критерий: стаж, со средней величиной шага 0,08;
- 3) наибольшее влияние на величину коэффициента оказывает критерий: уровня образования, со средней величиной шага 0,19.

Наши расчеты еще раз подтверждают, что профессиональный рост имеет первостепенное значение, а государственный служащий, имеющий более

высокий уровень квалификации, может ожидать поощрений с большей степенью вероятности.

Использование данного коэффициента при определении величины материального вознаграждения также является оправданным, так как современная реформа государственной службы предполагает оплату по результатам, которая может лечь в основу базиса данного коэффициента. Данный коэффициент также применим при принятии решения о выборе одного из нескольких кандидатов, или определенного числа кандидатов из общего количества претендентов.

Однако при выборе кандидата из общей выборки он является незаменимым, так как рассчитывается исключительно беспристрастно, исключая человеческий фактор, четко математически обоснован. В настоящее время он является единственно научно-математически обоснованным элементом, внедрение которого в систему мотивации профессиональной деятельности госслужащих оправдано.

Данный коэффициент также применим в общей системе оценки эффективности профессиональной деятельности государственных служащих, которая характеризуется значительным влиянием человеческого фактора, так как именно от личного подхода руководителя зависит результирующая оценка в действующей системе.

Наряду с этим, действие человеческого фактора на результаты оценки, которые ложатся в основу мер материальной мотивации государственных служащих, заключается в отсутствии четких критериев оценки исполнительской и трудовой дисциплины государственных служащих. Их профессиональная деятельность подвергается оценки в рамках пятибалльной шкалы, градацию которой никто не определил и не регламентировал.

В целях оптимизации критериев оценки предлагаем оптимизировать балльную шкалу оценок. Для этого, считаем необходимым разработать критерии оценки каждого должностного поручения с учетом его сложности, трудоемкости, затрат времени и интеллектуальной нагрузки, требующей соответствующего уровня профессионализма. Определить пороговые значения баллов для каждого вида работ. К примеру, за организацию мероприятий, собраний, конференций и т.п., установить максимальный балл +2,5, а за выполнение более трудоемкой экспертной оценки технического проекта +5. При этом, шкала пороговых оценок должна быть разработана каждым государственным органом самостоятельно, с учетом специфики их деятельности.

Наряду с пересмотром балльной шкалы по оценке профессиональной деятельности, предлагаем внедрить в систему оценки и показатели, которые отразят результаты повышения квалификации действующих государственных служащих. К примеру, при направлении служащих на обучение по программам магистратуры и докторантуры, необходимо учитывать их текущую успеваемость и результативность, которая также должна найти отражение в системе оценки. Результаты данной оценки пойдут в основу профессиональной

мотивации госслужащих, носящую нематериальный характер, но имеющую очень высокий уровень влияния. Согласно данным вышеприведенной таблицы 8 следует, что 50,7% действующих государственных служащих корпуса «Б» считают стажировки и обмен опытом наиболее действенным и желательным методом повышения своего профессионального роста. Исходя из этого, можно использовать результаты данного вида оценки поводом для мотивации сотрудников в виде стажировок, при условии, что они показали наивысшие академические результаты. Основанием для этого могут стать получение диплома магистра с отличием или защита докторской диссертации, подтверждающие оправданность затрат на их обучение (в случаях обучения по направлениям за счет бюджетных средств) или альтернативных затрат на их учебные отпуска/отрыв от работы.

Кроме того, в рамках мотивации профессиональной деятельности государственных служащих, необходимо расширить и детализировать виды оценки деятельности государственных служащих, основанный на более персонализированный подход к выполнению каждого сотрудника [97].

Особый интерес представляет еще одно направление оптимизации системы мотивации – внедрение в практику процедуры диагностики системы мотивации профессиональной деятельности государственных служащих [98]. В частности, диагностика, на наш взгляд, должна предполагать и учитывать ряд признаков: гендерная принадлежность; возраст чиновника; профессия/должность; ведомственная принадлежность и т.п.

Наличие отличительных признаков обуславливает различия в подходах к диагностике мотивации профессиональной деятельности государственных служащих, и исключает, на наш взгляд, возможность использования идентичных показателей (рисунок 24).

На первый план выходит необходимость применения индивидуального подхода к оценке и анализу полученных результатов, а также внедрению или усовершенствованию монетарных и немонетарных мотиваторов.

Поясняя схему, считаем необходимым отметить, что половая принадлежность сотрудника имеет немаловажное значение, при построении системы мотивации. Так, женщины, по своей природе, более эмоциональны, но и более ответственные. Однако, в силу своего биологического/физиологического предназначения чаще выходят на больничные. В отличие от мужчин они уходят в декретные отпуска по беременности и родам, а также в отпуска по уходу за ребенком. Эти факторы не могут не быть отражены в системе мотивации их профессиональной деятельности. В периоды отвлечения в отпуска, женщины длительный период времени не подлежат мотивации профессионально-должностного продвижения, в то время как мужчины всегда готовы к активной профессиональной деятельности, при условии наличия конструктивных мотиваторов.

Отличительные признаки в оценке уровня мотивации профессиональной деятельности

пол	возраст	престиж/ имидж госслужбы	профессия/ должность
<p>Уровень мотивации у мужчин и женщин различен, это объясняется периодическим отвлечением женщин из реального сектора национальной экономики в домашний репродуктивный труд</p>	<p>Молодые специалисты более мотивированы на профессионально-должностное продвижение, чем работники с большим стажем работы в организации</p>	<p>Государственные служащие центральных аппаратов мотивированы в большей степени, чем сотрудники в регионах. Причиной этого является – различия в уровне оплаты, социальных гарантий и возможностей должностного роста</p>	<p>Оценка мотивации сотрудников одного госоргана отличается от системы мотивации сотрудников другого государственного органа/ведомства. Так, например, система мотивации в системе образования имеет другие оценочные подходы, нежели сотрудники учреждения внутренних дел</p>

Рисунок 24 – Классификация отличительных признаков необходимых для учета в оценке уровня мотивации профессиональной деятельности

Примечание - Составлено автором

Не менее важным фактором, который на наш взгляд, в обязательном порядке необходимо учитывать при построении системы мотивации профессиональной деятельности государственных служащих – это их возраст. Не секрет, что молодые специалисты/работники более мотивированы на профессионально-должностное продвижение, чем работники с большим стажем работы, имеющие определенное положение и статус, которые их вполне удовлетворяют. Амбиции и желание построения карьеры требует постоянного мотивирования и стимулирования, так как именно молодые специалисты с большей готовностью и решительностью меняют свои рабочие места. Для мотивации их развития именно в структуре государственной службы требуется, на наш взгляд, определенные условия, которые необходимо учесть в мотивационной системе. Основными из них, на наш взгляд, должны стать: предоставление возможности молодым/новым специалистам:

- принимать активное и регулярное участие в обсуждении планов и направлений их реализации; постановке чётких целей и выделение этапов развития;

- возможности внесения предложений по совершенствованию как работы подразделения/органа/отдела/управления в целом, так и их собственной работы;

– быть активными участниками процессов оценки эффективности и мотивации.

Таким образом, приходим к следующим выводам:

– назрела необходимость внедрения непрерывной мотивации профессиональной деятельности на основе оценки ее эффективности;

– необходимо внедрение систем, методов и механизмов обратной связи между государственными органами и потребителями государственных услуг посредством разработки программных продуктов, в т.ч. мобильных приложений, позволяющих оценить качество каждой полученной государственной услуги;

– также необходимо предусмотреть систему смены/движения руководства. Длительное нахождение одного человека на посту руководителя одной структуры, как правило притупляет управленческую активность, а сам руководитель теряет свою эффективность;

– необходимо внедрить в систему оценки расчет коэффициента профессиональной перспективности KProf;

– внедрение KProf в действующую методику оценки деятельности государственных служащих позволит отслеживать наиболее уязвимые/слабые места в профессиональном развитии персонала и оценить потенциал претендента на вакантную должность, а также, при необходимости, своевременно производить соответствующие корректировки в целях повышения эффективности деятельности конкретного государственного органа;

– кадровые службы должны составлять и предъявлять к кандидатам такие требования, которые бы не нарушали конституционное право людей равного доступа к государственной службе, а также способствовали бы привлечению мотивированных специалистов понятными и транспарентными условиями труда, равными возможностями карьерного роста и профессионального развития. Немаловажным является и тот факт, что активная и продуктивная работа кадровых служб внутри организации (режим работы, условия и содержание труда; гибкие механизмы и четкие условия вертикальной мобильности; прозрачность применения материальных и нематериальных поощрений и т.д.) одновременно позволила бы повысить статус самих кадровых служб, а также усилить их непосредственное влияние на качество работы системы в целом;

– при построении моделей в системе мотивации профессиональной деятельности государственных служащих необходим учет отличительных признаков, которые будут обуславливать различия в подходах к диагностике мотивации профессиональной деятельности государственных служащих;

– отдельно необходимо отметить роль непосредственного руководителя государственного органа. На него возложено создание деловой атмосферы в коллективе и сохранение командного духа в своем подразделении. Именно от него и от его профессиональных и личностных качеств зависит результативность работы каждого отдельного государственного служащего и

успех организации в целом. Поощрения с его стороны требуют инициативность, участие в принятии решений и свободная творческая организация деятельности подчиненного;

– для создания транспарентных и эффективных механизмов включения населения в процесс оценки деятельности как отдельных государственных служащих, так и органов власти в целом, необходим постоянный мониторинг и оперативное реагирование на отношение конечного потребителя государственных услуг к результатам деятельности и, непосредственно, самому процессу каждого отдельно взятого органа власти.

Новизна данного подхода к построению взаимосвязанной системы оценки и мотивации состоит в развитии ответственности всех участников за работу органов государственной власти, достижение осознания того, что все они, работая в одной команде, способны прийти к главному результату - доверия общества [89, с. 216].

3.2 Выработка стратегических направлений оптимизации мотивации профессиональной деятельности государственных служащих

В результате многочисленных научных исследований и наблюдений выявлено, что как минимум, каждые три года в любой организации образуется мотивационный вакуум, а у ее сотрудников – профессиональный. В результате имеем текучесть кадров и отток квалифицированных специалистов.

В данных условиях возникают две проблемы: коллектив, работающий не в полную силу и отсутствие желания заботиться о госслужбе и ее позитивном развитии. В целях изыскания путей решения данных проблем рассмотрим зарубежный опыт мотивации профессиональной деятельности госслужащих.

Как показало данное диссертационное исследование, проводимые в Казахстане реформы в сфере государственной службы должны более глубоко затронуть вопросы повышения результативности системы оценки и мотивации профессиональной деятельности государственных служащих на основе внедрения передовых мировых трендов, доказавших свою эффективность. К ним, в первую очередь, отнесем внедрение принципов меритократии, компетентностный подход, развитие института наставничества, оптимизации систем оценки результативности и оплаты труда, направленных на сокращение диспропорции в оплате труда государственных служащих в центре и регионах и предлагаемый нами принцип гражданоцентрированности.

Профессиональный рост государственных служащих способен давать результаты на всех трех стадиях развития государственной службы, предусмотренных концептуальной рамкой: профессиональной, стратегической и инновационной, детализация по которым приведена в таблице 16.

В условиях повышенного внимания к данной проблеме особую актуальность приобретает вопрос об устойчивой мотивации профессионального развития государственных служащих. Именно поэтому необходимо определить систему моральных и материальных стимулов для сохранения в системе государственной службы лучших сотрудников и пополнения государственных

учреждений новым поколением служащих, способных работать в современных, а при необходимости и кризисных условиях. Важно побудить государственных служащих к продуктивной деятельности, создавая условия для удовлетворения их мотивов и потребностей.

Таблица 16 – Концептуальная рамка оценки развития государственной службы ОЭСР

Профессиональная государственная служба	Действуют принципы меритократии, система обладает способностью эффективно использовать разные таланты
Стратегическая государственная служба	Характеризуется оперативностью и привлекательностью для высококлассных профессионалов, проактивными служащими, ориентированными на результат и руководителями, являющимися трансформационными лидерами и умеющими управлять изменениями
Инновационная государственная служба	наличие мобильности, разнообразия и открытой, поощряющей сотрудничество культуры, любознательные служащие, а также адаптивные руководители, умеющие сотрудничать

На основе исследования, проведенного в первой и второй главе диссертации, а также изучении опыта передовых стран в области мотивации профессиональной деятельности государственных служащих была выстроена следственно-логическая схема проблем и путей их решения в исследуемом направлении (рисунок 25).

Исследование вопросов реализации механизмов повышения мотивации государственных служащих в Республике Казахстан, а также опыта передовых стран показывает, что существует множество способов развития системы мотивации профессиональной деятельности государственных служащих.

Одним из основных направлений оптимизации системы мотивации профессиональной деятельности государственных служащих является, прежде всего, повышение профессионализма руководящего состава. Руководитель каждого уровня/подразделения государственной службы является одним из ключевых фигур, и играет роль самостоятельного фактора мотивации профессиональной роста своих непосредственных подчиненных [99, с.182]. От наличия или отсутствия у него способности интегрального использования физических и интеллектуальных ресурсов сотрудников зависит их мотивированность.



Рисунок 25 - Дерево целей

Многочисленные опросы, проводимые различными институтами и организациями в различных отраслях, показали, что самыми большими демотиваторами служат:

- 1) повторяющиеся поручения/задачи;
- 2) неясные или обтекаемые инструкции;
- 3) непоследовательность решений;
- 4) различия в видении механизма исполнения поручений;
- 5) нечеткая миссия и организационные ценности;
- 6) чрезмерная регламентированность рабочего процесса;
- 7) неконструктивные встречи и беседы;
- 8) неравенство в проявлении инициатив и идей;
- 9) отсутствие возможности неформального общения;
- 10) некорректные, зачастую обескураживающие ответы;
- 11) терпимость к плохой работе (безразличие к качеству выполнения работ/услуг);
- 12) чрезмерный контроль, блокирующий творческую инициативу;
- 13) отсутствие поощрений и непризнание достижений.

В этом отношении руководитель подразделения госаппарата может мотивировать своих сотрудников несколькими методами, среди которых:

- четкая коммуникация и аргументация предлагаемых методов и задач;
- оценка работников как личности/индивида;
- уважительное обращение к сотрудникам;
- ориентация на результаты, совместное использование целей и задач;
- поощрение решения проблем;
- конструктивная работа над ошибками;
- профессиональное управление подчиненными;
- мотивация к повышению уровня квалификации;
- поощрение участия рядовых подчиненных в принятии решений;
- делегирование задач, полномочий и т.д.

Исследование особенностей мотивации профессионализма государственных служащих выявило, что грамотная и своевременная стандартизация любой деятельности по продуктивности, качеству и срокам исполнения позволяет в каждом конкретном случае выделять и целенаправленно «подкреплять» именно те стандарты рабочего или управленческого поведения, которые ведут к успеху. В профессиональном развитии государственного служащего должна присутствовать возможность для роста [100, с. 34]. Последнее же способствует резкому повышению эффективности управления исполнением.

Эффективное управление мотивацией профессионального роста государственных служащих, независимо от используемых подходов и конкретных технологий, отнюдь не предполагает деструктивного манипулирования сотрудниками с целью выжать из них максимум возможного. Основной задачей руководителей государственных органов является построение структуры профессиональной мотивации работающих более зрелой

и устойчивой, направленной на гармонизацию интересов государственной службы и отдельных работников. Именно первым руководителям под силу сделать так, чтобы их сотрудники признали: профессиональный рост - лучшая гарантия карьерного роста и достижения социального и материального благополучия [101, с. 169].

Проблема, зачастую, состоит в том, что руководитель не всегда является Лидером. Все больше внимания в развитых странах обращается на дефицит лидеров на государственной службе и все большее значение придается обеспечению их появления. Таким образом, лидерство представляет собой совокупность таких качеств и навыков, как способность видеть глобальную картину, ставить правильные цели, вдохновлять и мотивировать, делегировать, строить доверительные отношения и др. Руководитель государственного органа, должен быть заинтересован в высоком уровне профессионализма своих подчиненных и призван с этой целью совершенствовать все управленческие рычаги и механизмы на институциональном уровне. Повышение профессионального уровня сотрудников и формирование высокопрофессионального корпуса государственных служащих, соответствующего направлениям стратегического развития страны – необходимое условие модернизации системы государственной службы.

Именно сильное лидерство – ключевой фактор построения инновационной и эффективной команды либо организации, в том числе и государственных органов. Наличие таких качеств у первого руководителя позволяют реализовать совокупный потенциал организации, выводят ее на новый уровень с получением наилучших результатов. И наоборот, руководитель, не обладающий ими, зачастую ограничивает полную реализацию потенциала вверенного ему коллектива. В этом смысле лидерство – определяет уровень общей эффективности.

В современной теории и практике развитых стран подчеркивается важность так называемого трансформационного лидерства, когда лидер работает вместе с сотрудниками для определения необходимых перемен, формирует соответствующие видение и стратегию и реализует перемены совместно с подчиненными. Такой лидер усиливает мотивацию, моральный дух и производительность последователей. В данной модели лидер является образцом для подражания [102].

При этом он должен выявлять сильные и слабые стороны у своих последователей, развивать их и распределять задачи таким образом, чтобы оптимизировать общую работу. Такой лидер усиливает мотивацию, моральный дух и производительность последователей. В данной модели лидер является образцом для подражания. При этом он должен выявлять сильные и слабые стороны у своих последователей, развивать их и распределять задачи таким образом, чтобы оптимизировать общую работу.

Таким образом, руководители государственных органов должны стремиться наращивать лидерские качества, которые будут их отличать от рядового традиционного руководителя. Сравнительные характеристики,

определяющие градацию между начальников и лидером, представлены ниже в схеме рисунка 26.

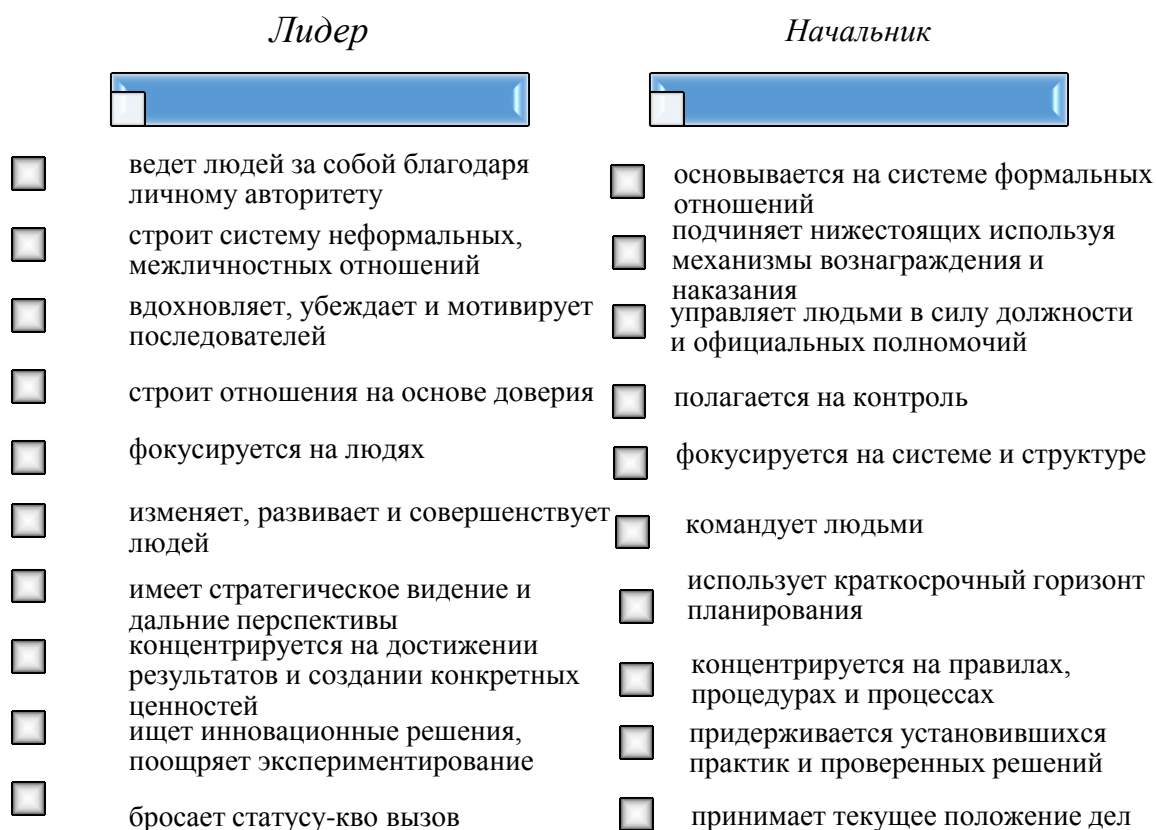


Рисунок 26 - Концептуальные отличительные характеристики стилей руководства

Примечание – Составлено по источнику [102]

Исходя из вышеизложенного, приходим к выводу о том, что работа руководителя любого подразделения государственной службы должна начинаться с определения задач, которые необходимо выполнить и навыков, необходимых для их выполнения. Особое внимание, при этом необходимо уделять набору новых кадров с определенно высоким уровнем квалификации, которых необходимо обеспечить возможностью профессионального развития.

На этом этапе главной задачей руководства государственного органа становится согласование содержания обучения (повышения квалификации) с навыками, необходимыми специалистам на конкретном рабочем месте (должности), в соответствии с его должностным функционалом. Немаловажным фактором мотивации становится понимание чиновником четких и реальных преимуществ повышения своего профессионального уровня [103, с. 27]. Одновременно с этим, чтобы поддерживать мотивацию профессионального роста необходимо также предоставить возможность качественного профессионального обучения, которое позволит госоргану

достичь соотношения, когда труд специалиста будет иметь большую ценность, чем стоимость его работы [104, р.364].

Однако данный подход затруднен в условиях его применения в государственном секторе, который испытывает постоянную нехватку или финансовых ресурсов, которая к тому же, сопровождается множеством бюрократических правил и проволочек. Действие бюрократической машины создает множество проблем не только во взаимоотношениях государственных служащих и граждан, как потребителей государственных услуг, но и внутри системы государственной службы [105, 106]. Тотальный контроль каждого действия, сопровождающийся необходимостью составления большого числа сопроводительных документов, является одним из самых значительных препятствий эффективной реализации системы мотивации государственных служащих.

Многие проблемы государственной службы предсказуемы. Для решения большинства проблем требуется реальная кадровая активность и профессионализм всех уровней сотрудников. Одним из направлений решения данной группы проблем является эффективная настройка обратной связи между руководителем и подчиненными, которая обеспечит максимально достоверный мониторинг качества исполнения поручений и выявление мотивов сотрудников быть профессиональными в своей работе [107, с.1386].

На уровне органов государственной власти подразделение по кадрам должно быть сторонником идеи о том, что нефинансовая мотивация не менее важна, чем финансовая мотивация. Опыт многих развитых стран подчеркивает роль подразделения кадровой службы в разработке и применении ежегодной программы мотивации государственных служащих, которая включает в себя нефинансовые методы мотивации персонала. Эта практика продемонстрировала очевидные преимущества и может быть применена в казахстанской практике. Годовая программа мотивации государственных служащих, должна разрабатываться с участием самих государственных служащих.

Для повышения мотивации государственных служащих и придания им особого статуса был предпринят ряд шагов, направленных на нематериальное стимулирование:

1) Указом Главы государства 23 июня объявлен днем государственного служащего;

2) в 2013 году введен нагрудный знак «Үздік мемлекеттік қызметші». Им награждаются государственные служащие, имеющие стаж безупречной службы не менее 15 лет, и внесшие значительный вклад в развитие государственной службы (справочно: за последние 5 лет им награждены свыше 800 государственных служащих).

Однако вышеперечисленные методы не принесли значительного эффекта, и по сей день оставляют широкое поле для изысканий эффективных нематериальных стимулов профессиональной деятельности государственных служащих.

Отдельный интерес в данном направлении представляют методики мотивационного менеджмента, где особое место занимает учет так называемого отраслевого фактора, предполагающий наличие прямой увязки выбранной мотивационной модели со спецификой работы и задачами чиновников на каждом рабочем месте. В отечественной практике организации управления в системе государственной службы не уделяется никакого внимания проведению личных бесед руководителя с сотрудниками/подчиненными. Неформальные беседы позволяют определить и выявить личностные качества каждого отдельно взятого сотрудника. Современная практика управления предполагает четкое соблюдение принципа субординации, а беседы руководителя и подчиненного, зачастую сводятся к отчету последних и поиском виновных со стороны руководства.

Считаем уместным изменить отношение к личным беседам, которые улучшают, как прямые, так и обратные связи, между рядовым чиновником и руководством, порождающие у госслужащего уверенность в объективной оценке достигнутых им результатов. Уверенность в том, что результаты его профессиональной деятельности будут оценены по достоинству являются одним из наиболее действенных нематериальных мотиваторов [108, с.215].

Руководству необходимо находить оптимальные моменты для поощрения каждого отдельного работника: к примеру, некоторые подчиненные нуждаются в систематической эмоциональной поддержке руководителя, для других важнее получить оценку и признание уже на заключительном этапе работы. Здесь особый интерес для отечественной практики представляет опыт Германии, где в целях стимулирования талантливых специалистов применяется система «двух направлений в карьере»: либо должностной рост, либо работа на той же позиции с постепенным увеличением оплаты труда. Приоритетность каждого из стимулов может быть определена руководством именно в ходе подобных личных бесед.

В целях достижения цели повышения мотивированности государственных служащих посредством развития профессиональной компетентности, необходимо разработать определенную систему вознаграждений и поощрений, как материального характера, так и нематериальных за счет профессиональной инициативы сотрудников в повышении уровня своего профессионального развития. Однако необходимо также четкое осознание руководителем того факта, что чрезмерное увлечение каким-либо одним методом мотивации приводит к резкому снижению его результативности.

Еще одной значимой проблемой мотивации профессиональной деятельности государственных служащих является чрезмерное дробление различных видов и участков работы. В условиях небольших предприятий, насчитывающей зачастую всего несколько сотрудников, каждому работнику приходится отвечать за целые направления деятельности и нести всю полноту ответственности за них.

В условиях современной государственной службы деятельность большинства ее рядовых служащих, а порою и представителей управленческого

звена приобретает весьма узкий и рутинный характер. В свою очередь, это приводит к тому, что государственный служащий «не видит за деревьями леса», то есть общеведомственных, не говоря уже об общегосударственных целей и приоритетов, и определенно тяготеет к однообразию своей работы. В этом случае, считаем необходимым, руководителям всех уровней государственных органов проанализировать деятельность своего структурного подразделения, на предмет изыскания возможности объединить в рамках одной должности сразу несколько смежных участков работы. В результате вертикализации рабочей нагрузки, мы получим придание деятельности соответствующих специалистов более разноплановый и, что немаловажно, завершенный характер. Вертикализация служебной нагрузки позволяет преодолеть серьезный мотивационный барьер - пресыщение однообразием и рутинной. Она является оптимальным и предельно гармоничным средством повышения содержательности работы, поскольку благодаря ей работники приобретают новые для них навыки принятия решений, планирования и контроля.

Не менее важное значение имеет наличие гибких навыков у государственных служащих, которые в свою очередь определяются, уровнем профессиональных знаний и позволяют ему продуктивно работать в социальной среде. К числу гибких навыков относятся: адаптивность, умение работать с людьми, эмоциональный и социальный интеллект, коммуникативные способности и настрой. Именно наличие таких навыков требует современная государственная служба от своих сотрудников, которые должны постоянно заботиться об уровне своего профессионального роста, для того, чтобы отвечать требованиям непрерывного технологического прогресса и динамично меняющейся среды.

Особую актуальность профессиональный рост государственных служащих приобретает в свете того, что различные технологии и искусственный интеллект уже умеют выполнять типичные обязанности чиновника – от создания шаблонных писем и обработки больших массивов информации до оказания государственных услуг.

Кроме того, как отмечают современные исследователи, в частности А. Байменов, мотивация очень важна при осуществлении сотрудничества и кооперации на всех уровнях. Государственный служащий должен быть мотивирован сотрудничать с другими. Это является одним из наиболее важных элементов построения правильной организационной корпоративной культуры [109, с. 7].

Считаем также необходимым максимально развить и усилить институт наставничества на государственной службе, который будет способствовать профессиональному и карьерному росту государственных служащих. Данный институт необходимо укреплять с руководящих постов. Высокопоставленные чиновники должны быть всесторонне заинтересованы передать свой опыт подчиненным, так как обязательным условием его дальнейшего карьерного роста должно предусматривать обязательное соблюдение условия подготовки высокопрофессионального преемника из числа действующих сотрудников.

Таким образом, обеспечивается гарантия сохранения эффективности деятельности государственного органа и личная заинтересованность руководства в мотивации профессионального роста каждого служащего.

Отсюда следует, что эффективное функционирование института наставничества необходимо рассматривать как фактор обеспечения профессионального становления и развития государственных служащих, направленный на эффективное исполнение должностных обязанностей.

Перед институтом наставничества должны быть поставлены следующие задачи:

- оптимизация процесса формирования и развития профессиональных знаний, навыков, умений госслужащих;

- ускорение процессов и механизмов профессионального становления и развития, посредством оказания помощи наставником новичку в адаптации к условиям осуществления служебной деятельности;

- моральное и психологическое содействие государственным служащим в преодолении определенных профессиональных трудностей;

- повышение эффективности при выработке навыков поведения госслужащих соответствующего профессионально-этическим нормам и требованиям, установленным законодательством Республики Казахстан;

- формирование активной гражданской позиции государственных служащих, в целях повышения интереса к служебной деятельности, их закрепление на государственной службе.

Наставники должны быть заинтересованными, опытными и высококвалифицированными. По завершению процесса наставничества будет принято решение о соответствии (несоответствии) замещаемой должности или о возможности рекомендации к назначению на его должность подготовленного им же специалиста.

В настоящее же время институт наставничества предполагает определенного рода кураторство действующих сотрудников над новичками, которые только приняты на государственную службу. С нашей же точки зрения, институт наставничества понятие и мера более шире той, которая практикуется в современной системе государственной службы.

Завершающим пунктом оптимизации системы мотивации профессиональной деятельности государственных служащих в Республике Казахстан является внедрение элементов проектного менеджмента, который определяет совершенно новый для государственной службы подход к управлению. Проектный подход к управлению профессиональной деятельности госслужащих предполагает не только наличие определенного срока исполнения работ, но и четкое определение необходимых ресурсов, что позволяет оценивать эффективность работ, как отдельного сотрудника, так и команды в целом. Основным преимуществом внедрения проектного управления является четкая и логическая структуризация процессов, экономия ресурсов, обеспечение транспарентности рабочего процесса, достижение конкретных целей через четкое планирование, персонификацию ответственности за

достижение конечных результатов и эффективное межведомственное взаимодействие.

Необходимо помнить, что любая система мотивации состоит как из финансовых (монетарных), так и нефинансовых факторов мотивации. Материальное стимулирование является важным, действенным, но не всегда решающим фактором мотивации. Влияние немонетарных факторов, особенно в сфере государственной службы, должно быть достаточно велико. Однако не стоит умалять значимость влияния материальных факторов, без применения которых невозможно организовать, создать и поддерживать высокий профессиональный уровень государственной службы. Построение имиджа государственного служащего невозможно без обеспечения должного уровня оплаты труда. Труд высококвалифицированного персонала требует соответственной оценки. Действующая система оплаты труда никак не мотивирует не только приток специалистов из частного сектора, но и профессиональный рост самих государственных служащих. Действующая система оплаты труда, с ее базовыми размерами окладов остается не привлекательной, в особенности на уровне местных государственных органов. Помимо более низкого уровня оплаты труда в регионах также отсутствует и социальный пакет, который привлекает работников в центральные аппараты органов государственной службы. Таким образом, основным и наиболее доступным направлением повышения уровня мотивации профессиональной деятельности государственных служащих остаются факторы нематериального стимулирования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Первый раздел посвящен теоретическому исследованию альтернативных подходов к определению мотивов индивидов, с учетом специфики государственной службы, а также изучению взаимосвязи систем мотивации и оценки служебной деятельности государственных служащих. Государственным служащим свойственны человеческие нужды и потребности, поэтому актуальным является рассмотрение теорий мотивации с позиции изучения влияния общечеловеческих факторов мотивации на их деятельность. Отдельные факторы мотивации активны на государственной службе, другие видоизменяются, зачастую приобретая неузнаваемую форму.

Мотивационные теории исследуются и разработаны десятилетия назад, но основным их недостатком является ориентированность подавляющего большинства на частный сектор. Государственный же сектор страдает от отсутствия собственных мотивационных теорий и технологий, которые были бы применимы для государственных служащих.

Таким образом, особый интерес представляет собой изучение существующих теорий мотивации с точки зрения возможности использования их положений, подходов и постулатов в мотивации профессиональной деятельности отечественных государственных служащих.

Особую актуальность вопросы мотивации профессиональной деятельности государственных служащих приобретают в свете задач, которые поставлены перед Казахстаном на сегодняшний день. Главная задача для страны сейчас – это достижение высокого уровня конкурентоспособности во всех областях и сферах жизнедеятельности государства, общества и граждан страны. Для решения такой сложной задачи непреходящее значение имеет уровень профессионализма и ответственности государственных служащих на всех уровнях государственного управления. Именно от них зависит, насколько результативно будут выполняться поручения Главы государства, которые призваны создать благоприятные условия для устойчивого экономического роста, в целом для прогрессивного развития страны, а также вовлечения граждан страны в решение стоящих перед страной задач.

В связи с отмеченным выше, высокую актуальность приобретают вопросы оптимизации процедур и методов мотивации профессиональной деятельности госслужащих. В данном исследовании была проведена попытка разработать новые пути и методы организации мотивации государственных служащих и ответить на наиболее наболевшие вопросы:

- 1) Каким образом наиболее результативно можно добиться большой профессиональной трудовой отдачи от госслужащих, какие мотивы движут госслужащими, когда они готовы максимально проявить все свои профессиональные и личные качества для успешного функционирования своей организации, а что приведет к безответственному и халатному подходу к работе?;

2) Какие существуют факторы формирования мотивации госслужащих, и какое влияние они оказывают на профессиональную деятельность госслужащих?.

Руководству той или иной организации или органа государственного управления необходимо знать ответы на эти сложные вопросы с тем, чтобы правильно организовать труд своих подчиненных и суметь нацелить их на эффективное выполнение своих функциональных обязанностей. А для того чтобы дать правильные ответы на приведенные выше вопросы, необходимо, прежде всего, хорошее знание теоретических аспектов рассматриваемого вопроса.

В процессе выполнения диссертационного исследования был изучен широкий круг всевозможных источников, данные которых систематизированы и отражены в литературном обзоре первой главы диссертации. В результате литературного обзора выявлены основные школы и направления мотивации профессиональной деятельности сотрудников организации, которые показали ограниченность количества научных трудов непосредственно по мотивации профессиональной деятельности государственных служащих. Мотивационные теории исследуются и разработаны десятилетия назад, но основным их недостатком является ориентированность подавляющего большинства на частный сектор. Государственный же сектор страдает от отсутствия собственных мотивационных теорий и технологий, которые были бы применимы для государственных служащих.

Особый интерес представляет собой изучение существующих теорий мотивации с точки зрения возможности использования их положений, подходов и постулатов в мотивации профессиональной деятельности отечественных государственных служащих. Выявлены и классифицированы основные факторы мотивации профессиональной деятельности государственных служащих. В действительности, занятых в государственном секторе, мотивируют как внешние, так и внутренние факторы. Внешние факторы важны, но влияние их на эффективность и результативность чиновников исследована многократно и всесторонне. Наша же первостепенная задача стоит в исследовании влияния внутренних факторов, которые являются основой мотивации профессиональной деятельности работника любой сферы и государственного сектора, в частности. Особую актуальность система нематериальной мотивации профессиональной деятельности госслужащих приобретает в современных условиях нестабильности экономики и ограниченности возможностей государственного бюджета по финансированию внешних мотивационных факторов.

Рассмотренные в первом разделе исследования альтернативные управленческие концепции позволили оценить и проанализировать разнообразные подходы к настройке систем мотивации государственных служащих, которые объединяет тот факт, что несмотря на разницу в подходах, каждая из них предполагает взаимосвязь системы мотивации с системой оценки и контроля. Данный факт обнадеживает нас, так как в современной практике

государственной службы используется набор приемов и методов оценки деятельности государственных служащих, которые должны стать подспорьем в изучении их мотивов, потребностей и ожиданий.

Во втором разделе диссертации рассмотрены некоторые вопросы мотивации государственных служащих к высококачественному выполнению должностных полномочий, а именно к профессиональному развитию, что также отмечено Главой государства в Послании народу Казахстана: «чиновник новой генерации – это слуга нации, патриотичный и справедливый, преданный своему делу и профессиональный. Создание и поддержка высокой репутации госслужбы – наша стратегическая задача, которую мы должны решить в ближайшие годы».

Аналитическое исследование направлено, главным образом, на выявления факторов стимулирования, использование которых приводит к повышению эффективности системы мотивации профессиональной деятельности госслужащих. В процессе анализа предварительно затронуты основные аспекты количественных и качественных показателей, характеризующих состав, структуру и динамику кадрового аппарата органов государственного управления, на основе которых выявлены некоторые важные тенденции.

В целях проведения оценки и выявления степени корреляции между элементами системы мотивации и эффективностью/результативностью деятельности отечественных государственных служащих нами проведено эмпирическое исследование на основе анкетирования действующих государственных служащих.

В результате эмпирического исследования факторов, оказывающих влияние на мотивацию профессиональной деятельности государственных служащих, имеют место быть как монетарные, так и немонетарные факторы. К основным немонетарным факторам, согласно оценке результатов анкетирования по методике К. Замфира в модификации А. Реана «Изучение мотивации профессиональной деятельности», можно отнести факторы внутренней мотивации, такие как: возможность наиболее полной самореализации и получение удовлетворение от самого процесса и результата работы. Однако следует отметить, что монетарные факторы имеют очень весомое значение в системе мотивации профессиональной деятельности. Основным монетарным фактором является размер оплаты труда, который напрямую связан с действующей системой оценки, направленной на определение результата. Таким образом, приходим к выводу о том, что система мотивации не может существовать автономно от системы оценки. Перед нами четко встает вопрос необходимости интеграции систем оценки и мотивации, в целях оптимизации обеих систем.

Влияние немонетарных факторов, особенно в сфере государственной службы, должно быть достаточно велико. Однако не стоит умалять значимость влияния материальных факторов, без применения которых невозможно организовать, создать и поддерживать высокий профессиональный уровень государственной службы. Построение имиджа государственного служащего

невозможно без обеспечения должного уровня оплаты труда. Труд высококвалифицированного персонала требует соответственной оценки. Действующая система оплаты труда никак не мотивирует не только приток специалистов из частного сектора, но и профессиональный рост самих государственных служащих. Действующая система оплаты труда, с ее базовыми размерами окладов остается не привлекательной, в особенности на уровне местных государственных органов. Помимо более низкого уровня оплаты труда в регионах также отсутствует и социальный пакет, который привлекает работников в центральные аппараты органов государственной службы. Таким образом, основным и наиболее доступным направлением повышения уровня мотивации профессиональной деятельности государственных служащих остаются факторы нематериального стимулирования.

Действующая система оценки деятельности государственных служащих является в настоящее время больше формальной и не отражает реальных результатов оценки профессиональной деятельности государственных служащих, а отражает лишь ту часть оценки, которая основана на результатах и имеет большое влияние человеческий фактор. Данный факт является резко негативным, так как открывает возможности для искажения фактической информации под влиянием человеческих факторов (настроения руководителя, честности и добросовестности сотрудника, приоритетов и личного отношения непосредственных руководителей), а что еще более опасно и возможности использования коррупционных схем, что идет в разрез с приоритетами развития и модернизации государственной службы в Республике Казахстан.

По результатам выполнения третьего раздела диссертационного исследования было выявлено:

- назрела необходимость внедрения непрерывной мотивации профессиональной деятельности на основе оценки ее эффективности;
- необходимо внедрение систем, методов и механизмов обратной связи между госорганами и потребителями государственных услуг посредством разработки программных продуктов, в т.ч. мобильных приложений, позволяющих оценить качество каждой полученной государственной услуги;
- также необходимо предусмотреть систему смены/движения руководства. Длительное нахождение одного человека на посту руководителя одной структуры, как правило, притупляет управленческую активность, а сам руководитель теряет свою эффективность;
- необходимо внедрить в систему оценки расчет коэффициента профессиональной перспективности KProf;
- внедрение KProf в действующую методику оценки деятельности государственных служащих позволит отслеживать наиболее уязвимые/слабые места в профессиональном развитии персонала, или оценить потенциал претендента на вакантную должность, а также, при необходимости, своевременно производить соответствующие корректировки в целях

повышения эффективности деятельности конкретного государственного органа;

– кадровые службы должны составлять и предъявлять к кандидатам такие требования, которые бы не нарушали конституционное право людей равного доступа к государственной службе, а также способствовали бы привлечению мотивированных специалистов понятными и транспарентными условиями труда, равными возможностями карьерного роста и профессионального развития. Немаловажным является и тот факт, что активная и продуктивная работа кадровых служб внутри организации применения материальных и нематериальных поощрений, и т.д.) одновременно позволила бы повысить статус самих кадровых служб, а также усилить их непосредственное влияние на качество работы системы в целом;

– при построении моделей и систем мотивации профессиональной деятельности государственных служащих необходим учет отличительных признаков, которые будут обуславливать различия в подходах к диагностике мотивации профессиональной деятельности государственных служащих;

– отдельно необходимо отметить роль непосредственного руководителя государственного органа. На него возложено создание деловой атмосферы в коллективе и сохранение командного духа в своем подразделении. Именно от него и от его профессиональных и личностных качеств зависит результативность работы каждого отдельного государственного служащего и успех организации в целом. Поощрения с его стороны требуют инициативность, участие в принятии решений и свободная творческая организация деятельности подчиненного;

– для создания транспарентных и эффективных механизмов включения населения в процесс оценки деятельности как отдельных государственных служащих, так и органов власти в целом, необходим постоянный мониторинг и оперативное реагирование на отношение конечного потребителя государственных услуг к результатам деятельности и, непосредственно, самому процессу каждого отдельно взятого органа власти.

В результате внедрения и реализации приемов, методов и механизмов получим эффективную интегрированную систему комплексной оценки деятельности государственных служащих с учетом мотивации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Landy F.J., Conte J.M. Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. – Ed. 3. – Hoboken; NJ: Wiley-Blackwell, 2010. – 231 p.
- 2 Нурсултан Назарбаев о госслужбе: Увольнения сократились в 2 раза. «Казинформ» // https://www.inform.kz/ru/nursultan-nazarbaev-o-gossluzhbe-uvolneniya-sokratilis-v-2-raza_a3038679.
- 3 Абилямажинов Т.Т. Некоторые теоретические аспекты вопросов исследования факторов трудовой мотивации государственных служащих» // Вестник Карагандинского университета. Секция Экономика. – 2017. – №3(87). – С. 193-201.
- 4 Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1997. – 493 с.
- 5 Добровинский А.П. Управление персоналом в организации: учебное пособие – Изд. 2-е, перер. и доп. / Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 500 с.
- 6 Incentive Systems: Incentives, Motivation, and Development Performance: working draft / UNDP. – Singapore, 2006. - №8. – 25 p.
- 7 Ryan R.M., Deci E.L. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions // Contemporary educational psychology. – 2000. – Vol. 25, №1. – P. 54-67.
- 8 Staats E.B. Public service and the public interest // Public Administration Review. – 1988. – Vol. 48, №2. – P. 601-605.
- 9 Маслоу А.Г. Теория человеческой мотивации / пер. на рус. язык С.А. Четвертакова, 2013 // http://www.sergeychet.narod.ru/bibl_psy/hummotiv1943.htm. 26.01.2017.
- 10 Макклелланд Д. Мотивация человека / пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.
- 11 Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Снидерман Б. Мотивация к работе / пер. с англ. Д.А. Куликова. – М: Вершина, 2007. – 240 с.
- 12 Органы государственной власти (2017) // https://online.zakon.kz/document/?doc_id=30014155#pos=0;0. 28.07.2017.
- 13 Daniel H. Pink, (2009) Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. – New York: Riverside Books, 2009. – 351 p.
- 14 Закон Республики Казахстан. О государственной службе Республики Казахстан: принят 23 ноября 2015 года №416-V ЗРК.
- 15 Perry J.L., Hondeghem A. Motivation in public management. The call of public service. – New York: Oxford University Press, 2008. – 438 p.
- 16 Perry J.L., Wise L.R. The motivational bases of public service // Public Administration Review. – 1990. – Vol. 50, №3. – P 367-373.
- 17 Perry J.L., Hondeghem A. Motivation in Public Management: The Call of Public Service. – New York: Oxford University Press, 2008. – 352 p.

- 18 Perry J.L. Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity // *Journal of Public Administration Research and Theory*. – 1996. – Vol. 6, №1. – P. 5-22.
- 19 Brewer G.A., Selden S.C., Facer R.L. Individual Conceptions of Public Service Motivation // *Public Administration Review*. – 2000. – Vol. 60. – P. 254-264.
- 20 Ariely D., Gneezy U., Lowenstein G., Mazar N. Large Stakes and Big Mistakes: working paper / Federal Reserve Bank. – Boston, 2005. – №05–11. – 27 p.
- 21 «LSE: When performance-related pay backfires» *The Financial* (25 June 2009) / The London School of Economics and Political Science // <http://www.lse.ac.uk/website-archive/newsAndMedia/news/archives/2009/06/performancepay.aspx>. 10.07.2017.
- 22 McClelland D.C. *The achieving society*. – NY: Irvington Publishers, 1976. – 512 p.
- 23 Frederick Winslow Taylor. *Principles of Scientific Management* (1911) // <http://www.marxists.org/reference/subject/economics/taylor/principles/ch02.htm>.
- 24 Файоль Г. *Общее и промышленное управление* / пер. на рус. язык Б.В. Бабина-Кореня. – М.: Институт труда, 1923 // <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>.
- 25 Follett M.P. *The Enduring Contribution* / Columbia University // <https://woc.uc.pt/fpce/course/MIP/2006-2007/follett%202.pdf>.
- 26 Barnard C. *Organization and Management: selected papers*. – Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1948. – 244 p.
- 27 Мухаев Р.Т. Система государственного и муниципального управления. – Изд. 2-е, перер. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2010. – 81 с.
- 28 Bradley E. Wright and Brian S. Davis. *Job Satisfaction In The Public Sector: The Role of the Work Environment* // *The American Review of Public Administration*. – 2003. – Vol. 33, №1. – P. 71.
- 29 Weber M. *Bureaucracy* // *Essays in Sociology* / trans. H. Gerth, C. Wright Mills. – London: Routledge & Kegan Paul, 1948. – P. 196-216.
- 30 Вебер М. *Политика как призвание и профессия* / пер. с нем. – М.: Прогресс, 1990. – 808 с.
- 31 Байменов А.М. *Государственная служба. Международный опыт. Казахская модель*. – Астана, Фолиант, 2000. – 152 с.
- 32 Niskanen W. *Bureaucracy and Representative Government*. – Chicago: Rand McNally, 1971. – 251 p.
- 33 Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (ESCAP) // <http://www.unescap.org/pdd/prs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.asp>.
- 34 Беккер Г.С. *Экономический анализ и человеческое поведение* / пер. с англ. Р.И. Капелюшников // http://igiti.hse.ru/data/056/314/1234/1_1_2Beck.pdf.
- 35 Downs A. *Inside bureaucracy*. August 1964 // <http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/papers/2008/P2963.pdf>.
- 36 Tullock G. *The Politics of Bureaucracy*. – Washington: Public Affairs Press, 1965. – 132 p.

- 37 Ладыгин В.В. Вопросы эффективности современных методов стимулирования государственных служащих // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2011. – №4. – С. 16-26.
- 38 Brewer A., Gene A., Selden. C., Coleman S. Whistle blowers in the federal civil service: new evidence of the public service ethic // Journal of public administration research and theory. – 1998. – Vol. 8 (3). – P 413-440.
- 39 Rainey G., Steinbauer P. Galloping elephants: developing elements of a theory of effective government organizations // Journal of public administration research and theory. – 1999. – Vol. 9 (1). – P 1-32.
- 40 Никитина В.В. Зарубежный опыт мотивации персонала и возможность его применения в отечественной практике // Вестник ИрГТУ. – 2010. – №4(44). – С. 227-232
- 41 Constitution of the Republic of Singapore // <http://statutes.agc.gov.sg/>.
- 42 Morgan D.G. The Singapore Constitution: A Brief Introduction / Singapore Management University // <https://www.smu.edu.sg/faculty/profile/9491/Jeremy-GOH>.
- 43 Указ Президента Республики Казахстан. О Национальной комиссии по кадровой политике при Президенте Республики Казахстан и кадровых комиссиях областей, столицы, города республиканского значения: утв. 7 марта 2013 года, №520.
- 44 Указ Президента Республики Казахстан. О мерах по дальнейшему совершенствованию этических норм и правил поведения государственных служащих Республики Казахстан: утв. 29 декабря 2015 года, №153.
- 45 Указ Президента Республики Казахстан. О мерах по модернизации системы государственного управления Республики Казахстан: утв. 13 января 2007 года, №273.
- 46 Official site of the Government of Canada // <http://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/P-33.4/> / <http://www.cspc-efpc.gc.ca/>.
- 47 Baimenov A. M. OECD Public Governance Reviews Benchmarking Civil Service Reform in Kazakhstan /<https://read.oecd-ilibrary.org/governance/benchmarking-civil-service-reform-in-kazakhstan> - P.168
- 48 Republic of Singapore / Public Administration Country Profile. United Nations // http://www.unpan.org/country_profiles/ / November. 2005.
- 49 Лукьянова Г.И. Трудовые отношения в современной Франции // Трудовое право. – 2005. – №1. – С. 67-75.
- 50 Оболонский А.Б. Государственная служба (комплексный подход): учеб. пособие. – Изд. 2-е. – М.: Дело, 2000. – 440 с.
- 51 Дряхлов Н.И., Куприянов Е.А. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №2. – С. 83-88.
- 52 Садыкова К.К., Абильмажинов Т.Т. Зарубежный опыт реформирования системы государственной службы // Вестник КазНУ. Серия экономическая. – 2016. – №5(117). – С. 345-352.

53 Антипина В. Разработка и внедрение системы нематериального стимулирования // Нормирование и оплата труда на автомобильном транспорте. – 2011. – №4. – С. 42-46.

54 Лавицкая М.А. Карты трудовых мотиваторов // Справочник кадровика. – 2010. – №3. – С. 137-140.

55 Лобанов А.А. Стратегия перемен: научное издание. – М.: ВЗФЭИ, 2008. – 127 с.

56 Материалы Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции (ответ на запрос автора). – Астана, 2017. – №02-4-13/3293.

57 Министерство национальной экономики Республики Казахстан // http://stat.gov.kz/faces/wcnav_externalId/homeNumbersLabor?lang=ru&_afLoop=8283192857932057#%40%3F_afLoop%3D8283192857932057%26lang%3Dru%26_adf.ctrl-state%3D4avj9zfaa_4.

58 Мониторинг состояния кадров государственной службы по состоянию на 1 января 2017 года / Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции // <http://kyzmet.gov.kz/ru/pages/monitoring-sostoyaniya-kadrov-gosudarstvennoy-služhby-po-sostoyaniyu-na-1-yanvary-a-2017-goda>. 21.07.2017.

59 Мониторинг состояния кадров государственной службы по состоянию на 1 января 2018 года / Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции // <http://kyzmet.gov.kz/ru/pages/monitoring-sostoyaniya-kadrov-gosudarstvennoy-služhby-po-sostoyaniyu-na-1-yanvary-a-2018-goda>. 21.04.2018.

60 Стратегический план Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции на 2017-2021 годы / Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции // <http://kyzmet.gov.kz> 20.07.2017.

61 Закон Республики Казахстан. О государственной службе Республики Казахстан: принят 23 ноября 2015 года, №416-V ЗРК.

62 Тезисы выступления Заместителя Председателя Агентства Шаимовой А.А. // <http://www.hrm-gov.kz/ru/news/tezisy-vystupleniia-zamestitelia-predsdatelia-agentstva-shaimovoi-aa>// 15.04.2018

63 Байменов А.М. Государственная служба. Международный опыт. Казахстанская модель. – Изд. 2-е. – Астана: Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, 2013. – 150 с.

64 Джунусбекова Г.А. Совершенствование системы оценки эффективности деятельности государственных органов в Республике Казахстан // Public Policy and Administration. – 2015. – Vol. 14, №2. – P. 250–264.

65 Нурхалиева Д.М., Омирбаева Б.С. Некоторые аспекты методики оценки деятельности государственных органов // Вестник Карагандинского государственного университета. – 2016. – №2(82). – С. 188-193.

66 Указ Президента Республики Казахстан. О мерах по дальнейшей оптимизации системы государственных органов Республики Казахстан: утв. 18 сентября 1998 года, №4073.

67 Закон Грузии. О публичной службе: принят 28 апреля 2006, №2945, №4346-П (с изменениями и дополнениями по состоянию на 26.07.2017).

68 Оценка эффективности деятельности государственных органов / Центр оценки эффективности деятельности государственных органов АО «ИЭИ» // <http://www.bagalau.kz/public/collections/public1/>. 19.12.2017.

69 Назарбаев Н.А. Казахстан - 2030. Процветание, безопасность и улучшение благосостояния всех казахстанцев. – Алматы, 1997. – 159 с.

70 Общественная оценка качества государственных услуг / Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции // http://kyzmet.gov.kz/ru/e_services. 15.11.2017.

71 Итоги проверок качества оказания государственных услуг за первое полугодие 2017 год / Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции // <http://kyzmet.gov.kz/ru/pages/itogi-proverok-kachestva-okazaniya-gosudarstvennyh-uslug-za-pervoe-polugodie-2017-god>. 28.10.2017.

72 Указ Президента Республики Казахстан. О мерах по дальнейшему совершенствованию подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров государственных органов Республики Казахстан: утв. 31 мая 2005 года, №1583.

73 Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции. О некоторых вопросах оценки деятельности административных государственных служащих (Методика оценки деятельности административных государственных служащих корпуса «А»): утв. 29 декабря 2016 года, №110 (зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 31 декабря 2016 года, №14637).

74 Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции. О некоторых вопросах оценки деятельности административных государственных служащих (Методика оценки деятельности административных государственных служащих корпуса «Б»): утв. 29 декабря 2016 года, №110 (зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 31 декабря 2016 года, №14637).

75 План нации – 100 шагов по реализации пяти институциональных реформ Президента Республики Казахстан от 20.05.2015 // <http://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000100>.

76 Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции. Об утверждении типовых форм документов кадрового делопроизводства административной государственной службы: утв. 28 октября 2016 года, №27.

77 Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции. Об утверждении

Правил распределения распределяемой бюджетной программы по переподготовке и повышению квалификации: утв. 28 октября 2016 года, №26.

78 Абильмажинов Т.Т., Жаркешова А.С. Позитивная трудовая мотивация государственных служащих на основе формирования эффективной организационной культуры // Вестник Университета «Туран». – 2017. – №4(76). – С. 205-210.

79 Zharkeshova A., Junusbekova G., Abilmazhinov T. Organizational culture in the civil service of Kazakhstan: a pilot study results // Public policy and administration (United States). – 2017. – Vol. 16, №2. – P. 311-324.

80 Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции. Об утверждении Правил и условий прохождения испытательного срока и порядка закрепления наставников: утв. 21 октября 2016 года, №21.

81 Кабдуллина Р.О. Современная система оценки эффективности деятельности государственных органов в Республике Казахстан в контексте обеспечения экономической безопасности // Государство и бизнес. Современные проблемы экономики: матер. VII междунар. науч.-практ. конф. / Северо-Западный институт управления РАНХиГС при Президенте РФ. – СПб.: Информационный издательский учебно-научный центр «Стратегия будущего», 2015. – С. 25-27.

82 Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции. Об утверждении Правил заключения, продления и расторжения трудового договора с административными государственными служащими корпуса «А»: утв. 2 ноября 2016 года, №37.

83 Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции. Об утверждении типовых форм документов кадрового делопроизводства административной государственной службы: утв. 28 октября 2016 года, №27.

84 Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции. Об утверждении Правил и условий прохождения испытательного срока и порядка закрепления наставников: утв. 21 октября 2016 года №21.

85 Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции. Об утверждении Правил заключения, продления и расторжения трудового договора с административными государственными: утв. 2 ноября 2016 года, №37.

86 Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции. Об утверждении Реестра должностей гражданских служащих Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции: утв. 25 октября 2016 года, №24.

87 Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции. Об утверждении

Правил распределения распределяемой бюджетной программы по переподготовке и повышению квалификации: утв. 28 октября 2016 года, №26.

88 Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции Об утверждении Реестра должностей гражданских служащих Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции: утв. 25 октября 2016 года, №24.

89 Материалы Астанинского экономического форума. – 2016, май - 24-26 // <http://www.oecd.org/skills/piaac/>.

90 Крылова Е.Г. Профессионализм государственных служащих в рамках реализации программы реформирования системы государственной службы Российской Федерации // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. - 2015. - №11(42). - С. 28-35.

91 Джунусбекова Г.А., Габдуллина Г. Некоторые аспекты повышения мотивации труда государственных служащих // <http://groupglobal.org/ru/publication/32139-nekotorye-aspekty-povysheniya-motivacii-trudagosudarstvennyh-sluzhashchih> 15.03.2018.

92 Ghosh R. Professionalising Adult Educators. Sharing by Civil Service College. – Singapore, 2013. – 17 p. // http://www.ssg.gov.sg/content/dam/ssg-wsg/ssg/TrainingOrganisations/cd/WS1a_Rinkoo%20Ghosh.pdf.

93 Gagne M. The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory // Management Development Review. – 1997. – Vol. 10, №6. – P. 203-204.

94 Парфенова З.А. Организационная культура: хрестоматия для дистанцион. обучения. – Новосибирск: СибАГС, 2007. – 154 с.

95 Асаул А.Н., Ерофеев П.Ю., Ерофеев М.П. Культура организации: проблемы формирования и управления. – СПб.: Гуманистика, 2006. – 214 с.

96 Тугускина Г.Н. Методика оценки человеческого капитала предприятий // Управление персоналом. – 2009. – №5. – С. 42-46.

97 Национальный доклад о состоянии государственной службы в Республике Казахстан // <http://kyzmet.gov.kz/ru/pages/nacionalnyu-doklad-o-sostoyanii-gosudarstvennoy-sluzhby-v-respublike-kazahstan>. 20.04.2018.

98 Мотивация государственных служащих: информация и выводы для практиков 2014 / UNDP Global Centre for Public Service Excellence // http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/GPCSE_PSM_RUS.pdf 28.01.2017.

99 Разработка и реализация государственной кадровой политики: отчет о НИР / РАГС; рук. Романов В.Л. – М., 2001 – 277 с.

100 Сулейменов Б.Ж., Абдимомынова А.Ш. Анализ кадрового состава государственной службы Республики Казахстан // Молодой учёный. – 2016. – №5(109). – С. 32-38.

101 Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Б. и др. Мотивация к работе / пер. с англ. Д.А. Куликова. – М.: Вершина, 2007. – 240 с.

102 Стратегический план Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции на 2017-2021 годы / Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции // <http://kyzmet.gov.kz/ru/pages/strategicheskiy-plan-agentstva-respubliki-kazahstan-po-delam-gosudarstvennoy-sluzhby-i> 20.07.2017.

103 Караваев В.А. Позитивная мотивация как фактор управления качеством человеческого капитала организации: дис. ... канд. экон. наук: 05.08.00. – М., 2014. – 200 с.

104 Kuatbekov Zh.A., Ermekov M.M. «Leadership qualities as a factor in the motivation mechanism of mid-level civil servants career development (by the example of the Republic of Kazakhstan)» Middle East Journal of Scientific Research 16 (3) 2013- P.362-367.

105 Мотивация государственных служащих: информация и выводы для практиков 2014 / UNDP Global Centre for Public Service Excellence // <https://www.google.ru/url?sa=t&rct>.

106 Капаров С.Г. История административной реформы в Казахстане // Деловой мир. – 2006. – №4. – С. 18-21.

107 Sadykova K.K., Kulzhambekova A.E., Abilmazhinov T.T., Koksharova V.V. Approaches to Effective Use of Human Resources in Public Service // Journal of Advanced Research in Law and Economics. – 2017. – Vol. VIII, Issue 4(26). – P. 1386-1391.

108 Sadykova K.K., Abilmazhinov T., Zharkeshova A. The Institutional Basis for Effective Civil Service Personnel Management in the Republic of Kazakhstan // International Journal of Economic Perspectives. – 2016. – Vol. 10, Issue 4. – P. 213-217.

109 Baimenov A. Bureaucracy and Cooperation // Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. – Springer, 2018. – P. 1-8.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 - Органы государственной власти Республики Казахстан по состоянию на 1 января 2018 года

Наименование	Подразделения, ведомства
Президент РК	
Органы при президенте	Администрация Президента Управление делами Президента Служба Государственной охраны Республики Казахстан Пресс-служба Совет безопасности Уполномоченный по правам человека Республики Казахстан Комиссия по правам человека при Президенте Республики Казахстан Ассамблея народа Казахстана Государственный Секретарь Национальная комиссия по делам женщин и семейно-демографической политике
Парламент, палаты парламента РК	Сенат Мажилис
Верховный суд РК	Судебная коллегия по уголовным делам Судебная коллегия по гражданским делам Специализированная судебная коллегия
Генеральная прокуратура РК	Комитет по правовой статистике и специальным учетам Генеральной прокуратуры Республики Казахстан
Конституционный совет РК	
Комитет национальной безопасности РК	
Правительство РК	Канцелярия Премьер-Министра Республики Казахстан
Агентство РК по делам государственной службы и противодействию коррупции	Национальное бюро по противодействию коррупции
Министерство внутренних дел РК	Комитет административной полиции Комитет по чрезвычайным ситуациям Комитет уголовно-исполнительной системы Главное командование Национальной гвардии
Министерство здравоохранения РК	Комитет оплаты медицинских услуг Комитет охраны общественного здоровья Комитет фармации
Министерство иностранных дел РК	Комитет международной информации
Министерство информации и коммуникаций РК	Комитет информации Комитет государственного контроля в области связи, информатизации и средств массовой информации

Продолжение таблицы А.1

1	2
Министерство культуры и спорта РК	Комитет индустрии туризма Комитет по делам спорта и физической культуры Комитет по развитию языков и общественно-политической работы
Министерство национальной экономики РК	Комитет по статистике Комитет по регулированию естественных монополий, защите конкуренции и прав потребителей
Министерство оборонной и аэрокосмической промышленности РК	Аэрокосмический комитет Комитет по государственным материальным резервам Комитет по информационной безопасности
Министерство обороны РК	
Министерство образования и науки РК	Комитет по контролю в сфере образования и науки Комитет науки Комитет по охране прав детей
Министерство по делам религий и гражданского общества РК	Комитет по делам гражданского общества Комитет по делам религий
Министерство по инвестициям и развитию РК	Комитет автомобильных дорог Комитет геологии и недропользования Комитет гражданской авиации Комитет индустриального развития и промышленной безопасности Комитет по инвестициям Комитет по делам строительства и жилищно-коммунального хозяйства Комитет технического регулирования и метрологии Комитет транспорта
Министерство сельского хозяйства РК	Комитет государственной инспекции в агропромышленном комплексе Комитет ветеринарного контроля и надзора Комитет лесного хозяйства и животного мира Комитет по водным ресурсам
Министерство труда и социальной защиты населения РК	Комитет труда, социальной защиты и миграции
Министерство финансов РК	Комитет государственного имущества и приватизации Комитет государственных доходов Комитет Казначейства Комитет по финансовому мониторингу Комитет внутреннего государственного аудита Комитет по государственным закупкам

Продолжение таблицы А.1

1	2
Министерство энергетики РК	Комитет атомного и энергетического надзора и контроля Комитет экологического регулирования и контроля
Министерство юстиции РК	ТОО «Институт законодательства Республики Казахстан» ГУ «Центр судебной экспертизы»
Национальный банк РК	
Счетный Комитет по контролю за исполнением Республиканского бюджета РК	
Центральная избирательная комиссия РК	
МЕСТНЫЕ ИСПОНИТЕЛЬНЫЕ ОРГАНЫ	
г. Алма-ата (Алатауский район, Алмалинский район, Ауэзовский район, Бостандыкский район Жетысуский район, Медеуский район, Наурызбайский район, Турксибский район)	
г. Астана	
Акмолинская область (г. КОКШЕТАУ)	
Актюбинская область (г. АКТОБЕ)	
Алматинская область (г. Талдыкорган)	
Атырауская область (г. Атырау)	
Восточно-казахстанская область (г. Усть-каменогорск)	
Жамбылская область (г. Тараз)	
Западно-казахстанская область (г. Уральск)	
Карагандинская область (г. Караганда)	
Кызылординская область (г. Кызылорда)	
Костанайская область (г. Костанай)	
Мангистауская область (г. Актау)	
Павлодарская область (г. Павлодар)	
Северо-казахстанская область (г. Петропавловск)	
Южно-казахстанская область (г. Шымкент)	
Примечание - Составлено автором по данным ИС «Параграф» [11]	

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 - Классификация приемов и методов мотивации профессиональной деятельности госслужащих

Группа методов Потребности и мотивы		Методы и приемы мотивирования
1		2
Административные методы		
<ul style="list-style-type: none"> - страх перед увольнением; - страх перед наказанием; - желание иметь стабильную работу; - желание формального признания заслуг. 		<ul style="list-style-type: none"> - издание приказов и распоряжение; - объявление выговоров и благодарностей; - разработка и утверждение должностных инструкций и других регламентных документов; - аттестация; - разумное распределение рабочей нагрузки.
Экономические методы		
Экономические <ul style="list-style-type: none"> - обеспечение своего существования; - желание быть социально защищенным в случае болезни при потере трудоспособности; - желание быть защищенным в случае экономических спадов; - мотив справедливости; - желание формального признания заслуг. 		<ul style="list-style-type: none"> - премирование из внебюджетных фондов; - присвоение надбавок; - построение системы финансового поощрения (с обозначенными критериями); - предоставление дополнительных льгот (оздоровление и т.д.); - предоставление социального пакета (больничные, отпуска и т.д.).
Социально-психологические методы		
Мотивы признания, самоуважения :	<ul style="list-style-type: none"> - мотив получения уважения, признания заслуг; - мотив достижения успеха; - желание карьерного роста; - потребность в признании уникальности (уникального вклада в труд); - потребность в самостоятельном принятии решений, в доверии руководства. 	<ul style="list-style-type: none"> - обобщение опыта работы, сообщение о нем на плановых совещаниях (заседаниях рабочих групп); - аттестация на более высокую должность; - предоставление возможности работы в крупных административных ведомствах; - привлечение к управленческой деятельности, в состав различных советов, комиссий, групп и т.д.; - включение в резерв руководящих кадров; - перевод на самоконтроль, предоставление большей самостоятельности в действиях; - предоставление дополнительных полномочий; - благодарственные письма, грамоты.
	Мотивы безопасности и комфорта: <ul style="list-style-type: none"> - желание иметь безопасное и комфортное рабочее место; - желание удобного режима работы; - желание спокойной работы без стрессов и конфликтов; - желание уверенности в завтрашнем дне. 	<ul style="list-style-type: none"> - четкие должностные инструкции; - своевременное предоставление информации о проверках; - корректное поведение вышестоящих руководителей, демонстрация с их стороны поддержки.

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3
<i>Мотивы принадлежности, общения:</i>	<ul style="list-style-type: none"> - ощущение себя как часть группы; - потребность в неформальном общении с руководством. 	<ul style="list-style-type: none"> - поддержка существующих традиций; - совместное проведение досуга (вечера, экскурсии, походы и т.д.); - поздравление со знаменитыми событиями в жизни сотрудника; - привлечение к общественной работе; - привлечение каждого госслужащего к коллективному анализу проблем данного госоргана.
<i>Мотивы самореализации:</i>	<ul style="list-style-type: none"> - желание иметь интересную работу; - возможность реализовать свои идеи, планы; - желание профессионального и личностного роста. 	<ul style="list-style-type: none"> - поручение желающим более сложных и ответственных, чем другим педагогам, заданий; - предоставление возможности регулярно повышать квалификацию, направление на курсы, в целях реализации стремлений профессионального роста; - привлечение к участию в инновационной деятельности; - поощрение инициатив, самостоятельности; - включение в коллективную деятельность (в состав творческих проблемных групп, команд разработчиков проектов)

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 - Сравнительные данные из мониторинга состояния кадров государственной службы за 2013-2017 годы

Показатель	2013 г	2014 г	2015 г	2016 г	2017 г
Штатная численность	97831	99318	98886	98705	98499
Фактическая численность	90220	90537	91330	92203	91830
Чистая сменяемость	13766	12224	11086	6206	6132
Доля чистой сменяемости, %	14,1	12,3	11,2	6,3	6,1
Доля женщин, %	54,9 %	54,2 %	55 %	55,5%	55,00%
Доля мужчин, %	45,1 %	45,8 %	45 %	44,5%	45,00%
Средний возраст государственных служащих	39,2	39	38,9	38,7	38,6
Средний возраст политических государственных служащих	47,7	48,2	48,3	47,5	47,3
Средний возраст административных госслужащих корпуса «А»	44,7	46	46,6	47,3	47,8
Средний возраст административных госслужащих корпуса «Б»	39,1	39,1	38,9	38,6	38,5
Государственные служащие до 29 лет (включительно), %	24,7	25,3	25,7	25,6	25,7
с 30 до 39 лет, %	30,9	30,8	31	31,8	32,3
с 40 до 49 лет, %	22,3	21,9	21,4	21,7	21,6
50 лет и выше, %	22,1	22	21,8	20,9	20,4
Доля пенсионеров, %	1	1,2	1,4	0,9	
Средний стаж на государственной службе	10,4	10,5	10,7	10,4	10,3
Доля государственных служащих с высшим образованием, %	89,2	89,7	90,3	91,4	91,8
Со средним профессиональным образованием, %	10,6	10,2	9,6	8,5	8,2
Со средним образованием, %	0,2	0,1	0,1	0,1	-
Количество имеющих ученую степень, %	681 (0,8)	608 (0,7)	611 (0,7)	636 (0,7)	639 (0,7)
в том числе доктора наук, %	102 (0,1)	119 (0,1)	141 (0,2)	200 (0,2)	209 (0,2)
кандидаты наук, %	579 (0,6)	489 (0,5)	470 (0,5)	439 (0,5)	439 (0,5)
Количество выпускников АГУ при Президенте РК, %	408 (0,5)	461 (0,5)	518(0,6)	703 (0,8)	711 (0,8)
Количество выпускников программы «Болашак», %	277 (0,3)	319(0,4)	385 (0,4)	494 (0,5)	498 (0,5)
Примечания 1 Информация из официального ответа Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции № 02-4-13/3293 от 25.05.2017 года на письменный запрос №01-12/421 от 27 апреля 2017 года; 2 % - доля от общей фактической численности госслужащих					

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Анкета (тест – опросник) измерения уровня мотивации профессиональной деятельности государственных служащих

Таблица Г.1 - Прочитайте ниже перечисленные мотивы профессиональной деятельности госслужащих и дайте оценку из значимости для Вас по пятибалльной шкале

Показатель	В очень незначительной мере	В незначительной мере	В значительной мере	В достаточно большой мере	В очень большой мере
Денежный заработок					
Стремление к продвижению по работе					
Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег					
Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей					
Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других					
Удовлетворение от самого процесса и результата работы					
Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности					
Получение знаний и навыков					
Признание со стороны признанных профессионалов					
Возможность должностного роста					

Таблица Г.2 - Ответьте, выбирая один или несколько вариантов ответа

Вопрос	Варианты ответов					
1	2					
Какие главные причины, по которым Вы сомневаетесь (сомневались) стоит ли идти на государственную службу?	Низкий уровень оплаты труда	Отсутствие зависимости оплаты труда от фактических результатов	Ограниченная возможность карьерного роста	Ограниченная возможность проявления инициативы	Обязательное наличие связей и контактов для поступления на госслужбу	Другое
Что для Вас является наиболее привлекательным на госслужбе?	Стабильность и уверенность в будущем	Близость к власти	Социальный статус	Возможность установить полезные связи	Профессиональная реализация	Другие
Согласились бы Вы сменить рабочее место, при условии снижения оплаты на 25%-30%, но с более интересными обязанностями?	да	нет	Скорее да, чем нет	Скорее нет, чем да	Затрудняюсь ответить	Другое
В процессе работы на государственной службе наибольшее значение для Вас будет иметь?	Возможность получения знаний и навыков	Признание со стороны коллег	Должностной рост	Признание со стороны руководства	Возможность профессионального роста	Другое
Считаете ли Вы работу на государственной службе престижной?	да	нет	Скорее да, чем нет	Скорее нет, чем да	Затрудняюсь ответить	Другое
Какие возможности может предоставить Вам работа в негосударственном секторе, которые не может в настоящее время предложить государственная служба?	Высокая оплата труда	Взаимосвязь оплаты труда с конечным результатом	Неограниченные возможности карьерного роста	Отсутствие бюрократического механизма	Отсутствие (за исключением профессиональных) барьеров для трудоустройства	Другое

Продолжение таблицы Г.2

1	2					
Что Вас стимулирует к повышению уровня профессионального роста?	Высокий уровень самостоятельности (свобода)	Конкуренция в рабочем коллективе	Возможность реализации полученных знаний	Перспектива карьерного роста	Поощрение/признание заслуг со стороны руководства	Другое
Как Вы оцениваете действующую систему мотивации профессионального роста госслужащих?	Эффективная	Неэффективная	Очень мало о ней известно	Не сталкивался с ее применением на практике	Ограничивается лишь возможностью получения дополнительного профессионального образования	Другое
Какое из направлений повышения профессионального роста Вы считает наиболее эффективным	Получение дополнительного профессионального образования	Научно-исследовательская деятельность	Обмен опытом (стажировки)	Коллективные методы совершенствования профессиональных навыков	Привлечение признанных профессионалов для проведения семинаров и курсов повышения квалификации	Другое
Является ли, на Ваш взгляд материальное стимулирование наиболее эффективным методом стимулирования профессионального роста госслужащих?	да	Нет	Скорее да, чем нет	Скорее нет, чем да	Важно, но не является решающим фактором	другое

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Форма оценочного листа административного государственного служащего
корпуса "Б"

Приложение 2
к Типовой методике оценки
деятельности административных
государственных служащих корпуса
"Б"

Оценочный лист

_____ квартал ____ года

(оцениваемый период)

Фамилия, имя, отчество (при его наличии)

оцениваемого служащего: _____

Должность оцениваемого служащего: _____

Наименование структурного подразделения оцениваемого служащего:

Оценка исполнения должностных обязанностей:

Самооценка служащего			Оценка непосредственного руководителя			Примечание
сведения о поощряемых показателях и видах деятельности	сведения о фактах нарушения исполнительской дисциплины	сведения о фактах нарушения трудовой дисциплины	сведения о поощряемых показателях и видах деятельности	сведения о фактах нарушения исполнительской дисциплины	сведения о фактах нарушения трудовой дисциплины	
Результат самооценки:			Результат оценки:			

Служащий

(фамилия, инициалы)

дата _____

подпись _____

Непосредственный руководитель

(фамилия, инициалы)

дата _____

подпись _____

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Форма ИП административного государственного служащего корпуса "Б"

Приложение 1
к Типовой методике оценки
деятельности административных
государственных служащих корпуса
"Б"

Форма

Индивидуальный план работы административного государственного
служащего корпуса "Б" _____ год
(период, на который составляется индивидуальный план)

Фамилия, имя, отчество (при его наличии) служащего) _____

Должность служащего: _____

Наименование структурного подразделения служащего: _____

Целевые показатели*	Ожидаемый результат
Целевой показатель 1	
Целевой показатель 2	
Целевой показатель 3	

*Целевые показатели определяются с учетом их направленности на достижение стратегической цели (целей) государственного органа, а в случае ее (их) отсутствия, исходя из функциональных обязанностей служащего;
Примечание – Количество целевых показателей составляет не более четырех, из них не менее половины измеримых

Служащий

(фамилия, инициалы)

дата _____

подпись _____

Непосредственный руководитель

(фамилия, инициалы)

дата _____

подпись _____

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Форма оценочного листа административного государственного служащего
корпуса "Б"

Приложение 4
к Типовой методике
оценки
деятельности
административных
государственных
служащих корпуса "Б"

Форма
Протокол заседания Комиссии по оценке

(наименование государственного органа)

(вид оценки: квартальная/годовая и оцениваемый период (квартал и (или) год))

Результаты оценки

Фамилия, имя, отчество (при его наличии) Служащих	Сведения о результатах оценки	Корректировка Комиссией результатов оценки (в случае наличия)	Рекомендации Комиссии

Заключение Комиссии:

Проверено:

Секретарь Комиссии: _____ Дата: _____
(фамилия, инициалы, подпись)

Председатель Комиссии: _____ Дата: _____
(фамилия, инициалы, подпись)

Член Комиссии: _____ Дата: _____
(фамилия, инициалы, подпись)

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Таблица И.1 – Пример фактического расчета коэффициента профессиональной перспективности государственных служащих

ГО	Уровень образования				Стаж *0,25				Возраст/18							Индекс качества	Результат				
	ср/сп	высш	м	У	5	10	15	20	20	23	25	28	30	35	40		50	1	2	3	4
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
4,6	0,15	0,6	0,8	1	1,25	2,50	3,75	5,00	1,11	1,28	1,39	1,56	1,67	1,94	2,22	2,78	1,53	0,3196	1,5802	2,3524	3,5825
4,6	0,15	0,6	0,8	1	1,25	2,50	3,75	5,00	1,11	1,28	1,39	1,56	1,67	1,94	2,22	2,78	1,53	0,3196	1,5802	2,3521	3,5825
4,6	0,15	0,6	0,8	1	1,25	2,50	3,75	5,00	1,11	1,28	1,39	1,56	1,67	1,94	2,22	2,78	1,53	0,3196	1,5802	2,3521	3,5825
4,6	0,15	0,6	0,8	1	1,25	2,50	3,75	5,00	1,11	1,28	1,39	1,56	1,67	1,94	2,22	2,78	1,53	0,3196	1,5802	2,3521	3,5825
4,6	0,15	0,6	0,8	1	1,25	2,50	3,75	5,00	1,11	1,28	1,39	1,56	1,67	1,94	2,22	2,78	1,53	0,3196	1,5802	2,3521	3,5825
4,6	0,15	0,6	0,8	1	1,25	2,50	3,75	5,00	1,11	1,28	1,39	1,56	1,67	1,94	2,22	2,78	1,53	0,3196	1,5802	2,3521	3,5825
4,6	0,15	0,6	0,8	1	1,25	2,50	3,75	5,00	1,11	1,28	1,39	1,56	1,67	1,94	2,22	2,78	1,53	0,3196	1,5802	2,3521	3,5825
3,7	0,15	0,6	0,8	1	1,25	2,50	3,75	5,00	1,11	1,28	1,39	1,56	1,67	1,94	2,22	2,78	1,23	0,2571	1,2710	1,8919	2,8816
4,15	0,15	0,6	0,8	1	1,25	2,50	3,75	5,00	1,11	1,28	1,39	1,56	1,67	1,94	2,22	2,78	1,38	0,2884	1,4256	2,1220	3,2320
4,2	0,15	0,6	0,8	1	1,25	2,50	3,75	5,00	1,11	1,28	1,39	1,56	1,67	1,94	2,22	2,78	1,40	0,2918	1,4428	2,1475	3,2710
4,3	0,15	0,6	0,8	1	1,25	2,50	3,75	5,00	1,11	1,28	1,39	1,56	1,67	1,94	2,22	2,78	1,43	0,2988	1,4771	2,1987	3,3489
4,15	0,15	0,6	0,8	1	1,25	2,50	3,75	5,00	1,11	1,28	1,39	1,56	1,67	1,94	2,22	2,78	1,38	0,2884	1,4256	2,1220	3,2320
4	0,15	0,6	0,8	1	1,25	2,50	3,75	5,00	1,11	1,28	1,39	1,56	1,67	1,94	2,22	2,78	1,33	0,2779	1,3741	2,0453	3,1152
4,6	0,15	0,6	0,8	1	1,25	2,50	3,75	5,00	1,11	1,28	1,39	1,56	1,67	1,94	2,22	2,78	1,53	0,3196	1,5802	2,3521	3,5825
4	0,15	0,6	0,8	1	1,25	2,50	3,75	5,00	1,11	1,28	1,39	1,56	1,67	1,94	2,22	2,78	1,33	0,2779	1,3741	2,0453	3,1152
4,6	0,15	0,6	0,8	1	1,25	2,50	3,75	5,00	1,11	1,28	1,39	1,56	1,67	1,94	2,22	2,78	1,53	0,3196	1,5802	2,3521	3,5825
4,6	0,15	0,6	0,8	1	1,25	2,50	3,75	5,00	1,11	1,28	1,39	1,56	1,67	1,94	2,22	2,78	1,53	0,3196	1,5802	2,3521	3,5825
4,6	0,15	0,6	0,8	1	1,25	2,50	3,75	5,00	1,11	1,28	1,39	1,56	1,67	1,94	2,22	2,78	1,53	0,3196	1,5802	2,3521	3,5825
4,6	0,15	0,6	0,8	1	1,25	2,50	3,75	5,00	1,11	1,28	1,39	1,56	1,67	1,94	2,22	2,78	1,53	0,3196	1,5802	2,3521	3,5825
4,6	0,15	0,6	0,8	1	1,25	2,50	3,75	5,00	1,11	1,28	1,39	1,56	1,67	1,94	2,22	2,78	1,53	0,3196	1,5802	2,3521	3,5825
4,6	0,15	0,6	0,8	1	1,25	2,50	3,75	5,00	1,11	1,28	1,39	1,56	1,67	1,94	2,22	2,78	1,53	0,3196	1,5802	2,3521	3,5825
4,6	0,15	0,6	0,8	1	1,25	2,50	3,75	5,00	1,11	1,28	1,39	1,56	1,67	1,94	2,22	2,78	1,53	0,3196	1,5802	2,3521	3,5825
4,6	0,15	0,6	0,8	1	1,25	2,50	3,75	5,00	1,11	1,28	1,39	1,56	1,67	1,94	2,22	2,78	1,53	0,3196	1,5802	2,3521	3,5825
4,6	0,15	0,6	0,8	1	1,25	2,50	3,75	5,00	1,11	1,28	1,39	1,56	1,67	1,94	2,22	2,78	1,53	0,3196	1,5802	2,3521	3,5825

