

МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ ЖӘНЕ ЦИФРЛАНДЫРУ

PUBLIC ADMINISTRATION AND DIGITALIZATION ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ЦИФРОВИЗАЦИЯ

ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ И КАРЬЕРНЫХ ОРИЕНТАЦИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

УДК 65.013

Аннотация. Содержание и направленность мотивации имеет определяющее значение по отношению к эффективности профессиональной деятельности, а также играет немаловажную роль в стимулировании карьерного роста государственных служащих.

Если сотрудник ориентирован только на условия труда, и не заинтересован содержанием процесса и результата деятельности, скорее всего, он не будет иметь высоких показателей результативности и эффективности. И, наоборот, если специалист стремится качественно выполнять свои обязанности, получая соответствующее морально-психологическое удовлетворение от выполняемой деятельности, то он будет иметь большую эффективность.

Поэтому достаточно актуальной является проблема формирования мотивации труда государственных служащих, так как она определяет и содержание профессиональной деятельности, и направленность карьерного роста.

В статье приводятся результаты исследования взаимосвязей факторов и видов мотивации с карьерными ориентациями государственных служащих, впервые поступивших на государственную службу.
Ключевые слова: факторы мотивации, виды мотивации, карьерные ориентации, государственные служащие.

Аңдатпа. Уәждеменің мазмұны мен бағыттылығы кәсіптік қызметтің тиімділігіне қатынасы бойынша анықтайтын мағынаға ие, сондай-ақ мемлекеттік қызметшілердің мансаптық өсуіне ынталандыруда маңызды рөл атқарады.

Егер қызметкер тек еңбекке ғана бағытталған болса және үдерістің мазмұны мен қызметінің нәтижесімен мүдделі болмаса, ол онда, оның нәтижелілігі мен тиімділігінің жоғары көрсеткіштерінің болмағандығы. Және керісінше, егер маман орындалатын қызметінен тиісті моральдық-психологиялық қанағаттандыру ала отырып, өз міндеттерін сапалы орындауға ұмтылса, онда үлкен тиімділікке ие болады.

Сондықтан, кәсіби қызметтің мазмұны мен мансаптық өсу бағыттылығын да анықтайтындығынан, мемлекеттік қызметшілер еңбегінің уәждемесін қалыптастыру мәселесі жеткілікті түрде өзекті болып табылады.

Мақалада мемлекеттік қызметке алғаш түскен мемлекеттік қызметшілерді мансаптық бағдарлаумен ынталандыру түрлері мен факторларының өзара байланысын зерттеу нәтижелері келтіріледі.

Тірек сөздер: уәждеме факторлары, уәждеме түрлері, мансаптық бағдарлар, мемлекеттік қызметшілер.

Abstract. The content and direction of motivation is of decisive importance in relation to the effectiveness of professional activity, and also plays an important role in enhancing the career development of civil servants.

If an employee is focused only on working conditions, and is not interested in the production process, most likely, will not have high performance and efficiency indicators. Conversely, if an expert strives to perform his duties qualitatively, receiving appropriate moral and psychological satisfaction from the performed activity will have greater effectiveness.

Therefore, the problem of motivating the work of employees is quite topical, since it determines the content of professional activity and the direction of career growth.

In the article results of researches of interrelations of factors and kinds of motivation are resulted with career orientations of the civil servants, for the first time entered on public service.

Key words: factors of motivation, types of motivation, career orientations, civil servants.

JEL: M11, M12, M14.

ЛАЗАРЕНКО Д.В.

Филиал Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан по Северо-Казахстанской области

Современная государственная служба Республики Казахстан продолжает претерпевать значительные трансформации: ежегодно происходит модернизация законодательной базы, обуславливающая различные изменения в системе государственного управления, которые, в свою очередь, затрагивают вопросы карьерного роста государственных служащих.

В «Стратегии Казахстана – 2050» Президент Республики Казахстан еще в 2012 году отметил о необходимости внедрения поэтапного карьерного роста государственных служащих [1].

В 2015 году в «Плане Нации» Н.А. Назарбаев обозначает 10-й шаг как «переход на конкурсный отбор для карьерного продвижения государственных служащих» [2].

Свое практическое воплощение данный шаг получает после введения в действие Закона Республики Казахстан «О государственной службе в Республике Казахстан», где детально описывается механизм карьерного продвижения государственных служащих, начиная с низовых должностей, в соответствии с принципом меритократии [3].

От эффективности кадровой политики зависит профессионализация государственной службы в целом, поэтому достаточно актуальными являются вопросы карьерного планирования и стимулирования профессиональной деятельности государственных служащих. Это подтверждается в исследовании Р.Ж. Беккужина [4].

Автор, опираясь на материалы Национального бюро по противодействию коррупции Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции, отмечает, что основной причиной увольнения государственных служащих выступает собственное желание. Это, по мнению автора, свидетельствует о неудовлетворенности собственной карьерой.

Удовлетворенность-неудовлетворенность карьерой и профессиональной деятельностью определяются внешними условиями труда и содержанием мотивации сотрудников. В нашем исследовании уже было описано содержание мотивации государственных служащих, включая характеристики их мотивационного профиля, факторов и видов мотивации [5].

Целью данной статьи является анализ особенностей взаимосвязи видов и факторов мотивации с ценностными предпочтениями в карьере (карьерными ориентациями) у государственных служащих, впервые поступивших на государственную службу.

Для реализации этой цели необходимо, во-первых, изучить теоретические аспекты мотивации карьерного роста, и, во-вторых, определить сформированность выделенных качеств у государственных служащих и выявить соответствующие взаимосвязи между ними.

Имеется различные подходы к пониманию сущности карьеры, при этом обнаруживается как общее, так и различное в существующих трактовках.

Общее заключается в рассмотрении карьеры как процесса продвижения, смены состояний сотрудника (Веснин В.Р., Дятлов В.А., Маслов Е.В., Румянцева З.П., Саломатин Н.И. и др.) [6, с.150].

Различия обнаруживаются в описании личностных позиций, связанных с опытом и деятельностью, с человеческими ресурсами и капиталом и т.п. (Журавлев П.В., Одегов Ю.Г., Сотникова С.И. и др.) [6, с.151].

Существующие различия в характеристиках карьеры обусловлены различными подходами к этому феномену.

С точки зрения процессного подхода, карьера может быть определена как способ достижения цели и результатов в основной форме личностного самовыражения. С позиций статусного подхода, карьера – это достигнутый человеком результат деятельности и социальный статус. В рамках ценностного подхода карьера связана с общественно значимой деятельностью личности в социуме [7].

Так или иначе, под карьерой понимается процесс профессионального роста человека и самореализации его ресурсов и потенциала в условиях конкретной профессиональной деятельности, а также продвижение по служебной лестнице, как результат признания заслуг и достижений.

Огромную роль в управлении человеческими ресурсами в условиях конкретной организации играет кадровая служба. С декабря 2012 года в Казахстане кадровым службам дано новое название «служба управления персоналом», как синоним, в целях осуществления функций по управлению персоналом государственного органа.

Функции по управлению персоналом заключаются в «обеспечении государственного органа качественным

персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование» [8, с.125].

Последнее обеспечивается благодаря воздействию на сотрудников, развитию их компетенций и повышению профессионализма. Данные функции законодательно закреплены в п.1.6. Статьи 6. Закона РК «О государственной службе в Республике Казахстан», где говорится об организации обучения, переподготовки, повышения квалификации и наставничества [3].

А.Е. Кульжамбекова и Г.К. Сулейменова отмечают, что понятие наставника представлено слишком узко для возможностей управления персоналом. Авторы считают, что в адаптации молодого специалиста должны принимать участие не только наставник, но и руководитель, и служба управления персоналом [8].

В условиях современной государственной службы впервые поступивший на государственную службу имеет равные возможности с другими стать квалифицированным сотрудником и продвигаться по карьерной лестнице. Карьерное продвижение может осуществляться по вертикали (рост от служащего до руководителя) или по горизонтали (рост профессионального мастерства в пределах должности). Конкретный выбор зависит от совокупности различных личностных особенностей, опыта профессиональной деятельности и условий труда.

Различные исследователи рассматривают разные личностные особенности: ценности, мотивацию, характер и т.д. Так, по мнению Д. Сьюпера, предпочтение типа карьеры можно рассматривать как попытку человека осуществлять профессиональную часть своей «Я-концепции». Например, если субъект думает о себе как об активном, общительном, деловом и ярком человеке, и если он думает о юристах в таких же понятиях, он может стать юристом. Многочисленные профессиональные выборы, пишет Р. Фрэнкин, с позиций теории Д. Сьюпера могут быть в разной степени совместимы с частями «Я-концепции». Субъект выбирает профессию, требования которой обеспечат ему выполнение роли, согласующейся с его «Я-концепцией» [9].

О влиянии личностных ценностей на успешность профессиональной деятельности говорится в концепции Э. Шейна, который считает, что, чем лучше мы понимаем каковы наши ценности в определенных сферах, тем большее удовлетворение мы можем получить

от работы. Проведенные исследования позволили автору выделить восемь таких ценностей, которые он назвал «карьерными якорями». При этом слово «якорь» относится к собственному представлению человека о том, что представляется ему важным, учитывая совокупность его знаний и навыков, мотивов и ценностей [10].

Систематизировав основные категории понятия «карьера», уточнив содержание принципов карьеры, Т.В. Вырупаева приводит собственное понимание карьеры. Так, изучая специфику карьерного роста государственных служащих, отмечает, что, с одной стороны, возможности построения карьеры в органах государственного и муниципального управления весьма ограничены и поэтому подразумевается продолжительное пребывание сотрудника на одной должности. С другой стороны, если движение все же происходит, то оно, как правило, предполагает подъем на более высокую ступень структурной иерархии. На основании сказанного, автор делает вывод о преимущественно вертикальной карьере государственных и муниципальных служащих [11].

Понимая карьеру, как вертикальное перемещение государственных чиновников внутри их профессиональной сферы деятельности, Е.Б. Биликтуева выделяет основные стратегии карьерного продвижения государственных служащих и определяет ведущие мотивы, влияющие на карьерный рост: высокий престиж деятельности, стабильность занятости и материальное обеспечение [12].

Анализируя карьерный процесс, как один из элементов повышения эффективности функционирования государственной службы, Сидоров считает, что имеющийся кадровый потенциал часто, в силу ряда причин, остается невостребованным. Многие служащие не имеют возможности реализовать свою профессиональную компетентность и способности. У них не сформирована устойчивая мотивация на добросовестный и эффективный труд. Только 9% государственных служащих органов исполнительной власти по их собственным оценкам полностью реализуют свои способности в трудовой деятельности [13].

В ходе исследования Е.А. Васильевой были выявлены основные мотивы чиновников, такие, как гарантированное социальное обеспечение и гарантия занятости, а также ожидание карьерного роста и наличие властных полномочий [14].

В.И. Шарин в качестве базовых мотивов профессиональной деятельности государственных служащих выделяет:

должностной рост, материальное благополучие, профессиональный рост, социальные гарантии, репутация (почет). При этом автор отмечает, что «мотив материального благополучия, связанный с денежным содержанием госслужащего, по объективным причинам не используется отдельно, а применяется взаимосвязано с мотивом должностного роста» [15, с.10].

Основными приоритетами работы на государственной службе В.С. Масальская считает «стабильность деятельности и профессиональный опыт» [16, с. 83].

А.С. Куйдина и О.И. Шаталова считают одним из наиболее значимых мотивирующих факторов государственных служащих материальное стимулирование. К сожалению, пишут авторы, «существующая система оплаты труда, имеет множество недостатков. Зависящая, в конечном счете, от волевого решения высшего руководства, она не ставит результаты труда государственного служащего в зависимость от общего социально-экономического развития страны (региона), не стимулирует государственного служащего к сознательному, целенаправленному исполнению должностных обязанностей» [17, с.125-126].

Исходя из приведенных исследований видно, что в условиях государственной службы выбор карьерной стратегии зависит, в основном, от мотивации профессиональной деятельности и связан в большей степени с престижностью труда, с его оплатой, чем с самореализацией специалистов. Отсутствие у государственных служащих тенденций и устремлений к самореализации в условиях своей профессиональной деятельности может привести к снижению эффективности и производительности. Это приводит к снижению качества оказания государственных услуг. Следовательно, необходимо заниматься развитием внутренней мотивации государственных служащих.

Это подтверждается в исследованиях Р.Ж. Беккужина, Р.А. Ахметьяновой, М.С. Нуртазина и др. Р.А. Ахметьянова считает, что «прямая зависимость оплаты труда от результатов выполняемых функций, благоприятный социально-психологический климат, возможность продвижения по карьерной лестнице внутри организации, выработка системы моральных поощрений, наград, формирование чувства профессиональной гордости, создание атмосферы уважения, доверия,

доброжелательности будут способствовать развитию внутренней мотивации государственных служащих [18].

На это же обращает внимание и М.С. Нуртазин, отмечая, что «удовлетворенность работой – один из весомых психологических факторов, влияющих на эффективность работы каждого госслужащего, на его производительность» [19, с.214].

Изучив современную систему государственной службы Казахстана, Р.Ж. Беккужин делает вывод, что «мотивация является одной из характеристик модели карьерного процесса государственных служащих Республики Казахстан» [4, с. 108].

Таким образом, из теоретического анализа видно, что для эффективного планирования и построения карьеры государственных служащих необходимо гармоничное развитие мотивационного комплекса, в котором сбалансированно были бы представлены и внешняя, и внутренняя мотивация.

На следующем этапе нами было организовано и проведено эмпирическое исследование, целью которого являлось выявление существующих взаимосвязей между карьерными ориентациями и содержанием мотивации государственных служащих. Для этого с помощью методик, изучающих содержание мотивационной направленности на уровне факторов и видов мотивации, и опросника Э. Шейна для определения карьерных ориентаций, было протестировано 122 государственных служащих, впервые поступивших на государственную службу. Полученные данные были обработаны с помощью корреляционного анализа с применением коэффициента линейной корреляции Пирсона. Результаты корреляционного исследования представлены в Таблице 1.

Как видно из данных Таблицы 1, выявлено несколько статистически значимых положительных связей между факторами и видами мотивации и карьерными ориентациями государственных служащих, впервые поступивших на государственную службу. Результаты анализа показали, что карьерная ориентация «Стабильность работы» достаточно тесно связана с «Гигиеническими факторами» ($r=0,236$, при $P \leq 0,01$). Чем сильнее ориентация на «Гигиенические факторы», тем важнее для впервые поступивших такая ценность в карьере, как «Стабильность работы».

Таблица 1. Результаты корреляционного исследования взаимосвязей факторов и видов мотивации и карьерных ориентаций государственных служащих

Карьерные ориентации	Факторы мотивации		Виды мотивации		
	Гигиенические	Мотивационные	Стремление к успеху	Стремление к власти	Тенденция к признанию
Профессиональная компетентность	0,110	0,093	-0,109	-0,079	-0,139
Менеджмент	0,140	0,325****	0,057	0,369****	0,013
Автономия	0,133	0,179**	0,070	0,183**	0,001
Стабильность работы	0,236***	0,078	-0,082	0,124	-0,085
Стабильность места жительства	0,027	0,153*	0,059	-0,101	-0,099
Служение	0,084	0,304****	0,285***	-0,091	0,052
Вызов	0,067	0,181**	-0,006	0,332****	0,175*
Интеграция стилей жизни	0,163*	0,179**	0,128	-0,085	-0,024
Предпринимательство	0,081	0,083	0,006	-0,099	0,053

Примечание: * – при $P \leq 0,1$; ** – при $P \leq 0,05$; *** – при $P \leq 0,01$; **** – при $P \leq 0,001$.

Другими словами, возрастающая потребность в безопасности и стабильности, ориентация на социальные гарантии, которые может предоставлять работа, перекладывание ответственности за управление своей карьерой на работодателя определяют направленность государственных служащих на хорошие условия для работы, хорошего начальника, вызывают желание гордиться престижностью выбранного места для того, чтобы удовлетворять имеющиеся запросы в личной жизни, обеспечивая себе и своим близким уверенность в завтрашнем дне.

Другая карьерная ориентация «Интеграция стилей жизни» имеет относительно тесную связь с «Гигиеническими факторами» ($r=0,163$, при $P \leq 0,1$). Здесь стремление поддерживать определенный образ жизни, в котором все уравновешено – и карьера, и семья, и личные интересы – зависит от того, насколько выбранная профессиональная деятельность (государственная служба) будет способствовать удовлетворенности личной жизнью. Возможно, считая государственную службу престижным видом деятельности, такие сотрудники готовы изменять свое поведение в зависимости от влияния коллег по работе, чтобы сохранять достигнутое равновесие в различных сферах жизни, в том числе и чувство безопасности, связанное с работой.

«Мотивационные факторы» в отличие от «Гигиенических» имеют большее количество

взаимосвязей с карьерными ориентациями. Это обусловлено тем, что карьерные ориентации или «якоря карьеры» (по Шейну Э.) выражают ценностное отношение к деятельности и побуждают к ней. Конкретный сотрудник будет иметь большее побуждение к своей деятельности, если он изначально ориентирован на сам процесс и результат труда; на то вознаграждение, которое заключено в самой деятельности, в выполняемых профессиональных действиях.

В наибольшей степени ($P \leq 0,001$) с «Мотивационными факторами» связаны такие карьерные ориентации, как «Менеджмент» ($r=0,325$) и «Служение» ($r=0,304$). В совокупности данные взаимосвязи можно описать следующим образом. Таких специалистов государственная служба привлекает своим интересным содержанием, возможностью самосовершенствования. Поэтому они занимаются фактически своим любимым делом по причине желания реализовать в своей работе главные ценности. Карьерный рост возможен при условии реализации своих талантов на государственной службе. После осознания своей полезности, получения опыта профессиональной деятельности, развития и совершенствования ответственности у таких государственных служащих появляется стремление управлять людьми и процессами: в их личности формируется ориентация на интеграцию усилий других, происходит развитие потребности в принятии ключевых

решений, усиливается желание внести большой вклад в успех своей организации.

Следующими по степени значимости ($P \leq 0,05$) являются связи «Мотивационных факторов» с «Автономией» ($r=0,179$), «Вызовом» ($r=0,181$) и «Интеграцией стилей жизни» ($r=0,179$). Дадим комплексную характеристику этим связям. Заинтересованность в карьерном росте у государственных служащих реализуется с позиций «горизонтального» карьерирования, так как карьера для них – постоянный вызов профессионализму. Они считают успехом преодоление непреодолимых препятствий, но при этом любят выполнять работу своим способом и темпом, стремясь поддерживать равновесие между сложившейся личной жизнью и карьерой. Другими словами, государственную службу рассматривают как деятельность, в которой достаточно хорошо разбираются и в которой могут преуспеть при условии обеспечения относительной свободы в выполнении действий и поддержания баланса между сферой профессиональной деятельности и сферой семейной жизни.

Последней относительно значимой ($P \leq 0,1$) связью выступает зависимость «Стабильности места жительства» от «Мотивационных факторов» ($r=0,153$). Существующая профессиональная деятельность исследуемых государственных служащих будет сохранять для них интерес только, если гарантирует постоянство места проживания: переезды и командировки для таких сотрудников малопривлекательны.

Обратимся к анализу взаимосвязей между видами мотивации и карьерными ориентациями государственных служащих.

Между мотивом «Стремление к успеху» и карьерной ориентацией «Служение» выявлена статистически значимая положительная связь ($r=0,285$, при $P \leq 0,01$), свидетельствующая о том, что приложение государственных служащими усилий для улучшения показателей работы, получение удовлетворения от выполнения сложных заданий в своей профессиональной деятельности способствует реализации в работе ценностей и идеалов. Такие специалисты суть своего карьерного роста видят в принесении пользы людям и обществу.

Следующий мотив «Стремление к власти» имеет статистически высокозначимые связи ($P \leq 0,001$) с такими карьерными ориентациями как, «Менеджмент» ($r=0,369$) и «Вызов» ($r=0,332$). Это говорит о том, что ключевыми ценностями и мотивами карьерного роста для таких специалистов выступают возможности лидерства, вклада в успех своей организации. Поэтому в действиях

этих государственных служащих прослеживаются тенденции контролировать происходящее вокруг них, получать удовольствие от влияния на других людей и ситуаций соревнования, особенно сопряженных с выигрышем. Именно в связи с этим они считают успехом решение неразрешимых проблем, чувствуют себя преуспевающими тогда, когда вовлечены в решение трудных проблем.

Менее значимой является связь между мотивом «Стремление к власти» и карьерным «якорем» «Автономия» ($r=0,183$, при $P \leq 0,05$). В некоторых ситуациях у части государственных служащих происходят конфликты с коллегами по работе, потому что последние вмешиваются в дела и нарушают, таким образом, свободу и независимость при выполнении общих профессиональных действий.

Последней выявленной статистически значимой связью является зависимость между мотивом «Тенденция к признанию» и карьерной ориентацией «Вызов» ($r=0,175$, при $P \leq 0,1$). Постоянное стремление решать уникальные задачи, трудные проблемы свойственно некоторым государственным служащим только в ситуации соревнования, в условиях взаимодействия с коллективом, так как мотивированы на хорошие взаимоотношения, на принадлежность к конкретным микрогруппам в организации.

Исходя из выявленных взаимосвязей видно, что часть современных государственных служащих, впервые поступивших на государственную службу, в большей степени ориентированы на «Гигиенические факторы» или внешние условия труда (отношения в коллективе, престиж деятельности, условия работы), что позволяет им удовлетворять в основном только лишь личные интересы.

Ориентация же на «Мотивационные факторы» (возможность продвижения по службе, возможность самосовершенствования, уважение, как признание проделанной работы и т.п.) позволяет другой части государственных служащих реализовывать в своей профессиональной деятельности главные ценности, достигая не только определенного успеха и эффективности, но и стремиться сделать большее для своей организации и общего дела.

Согласно Закону РК «О государственной службе в Республике Казахстан» [3] впервые поступившие на государственную службу не могут в первые три года продвигаться вверх по карьерной лестнице. Поэтому большая часть (65%) исследуемых государственных

служащих в качестве доминирующего мотива, имеют «Стремление к успеху», то есть, данные специалисты осознают требования действующего законодательства и логически понимают, что для возможного карьерного роста по достижении соответствующего стажа необходимо приложить определенные усилия, проявить себя, развить и показать собственные способности. Поэтому с мотивом «Стремления к успеху» связана карьерная ориентация «Служение», как стремление воплощать в своей работе идеалы и ценности, как свои, так и организации.

У незначительной части государственных служащих (6%) в структуре мотивации преобладает «Стремление к власти», статистически связанное с «Менеджментом», «Автономией» и «Вызовом». Стремление управлять людьми и бизнес-процессами у данных сотрудников связано с тенденцией брать на себя ответственность, преодолевать сложные препятствия, испытывая желание участвовать в разработке и принятии управленческих решений на государственной службе, но при этом осуществлять это своим личным способом, независимо от других.

Мотив «Тенденция к признанию» развит, как ведущий, у 17% респондентов и положительно коррелирует лишь с такой карьерной ориентацией, как «Вызов». Ориентация на решение сложных задач, преодоление препятствий ради победы в конкурентной борьбе обусловлено желанием иметь хорошие отношения в коллективе, что, возможно, является механизмом адаптации впервые поступивших на государственную службу. Поэтому содержание своей настоящей карьеры они видят в проявлении своих способностей, которые позволяют им, с одной стороны, выделиться на фоне окружающих, а с другой стороны – завоевать симпатии окружающих.

Таким образом, в соответствии с полученными результатами, службам управления персоналом целесообразно еще на этапе рекрутинга определять содержание мотивационных устремлений и направленность карьерных ориентаций кандидатов на административную государственную службу корпуса Б в целях более качественного отбора для достижения соответствующей эффективности деятельности, как самих государственных служащих, так и государственных органов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Послание Президента Республики Казахстан – Лидера нации Нурсултана Назарбаева народу Казахстана «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства». Астана, 2012. Эл. ресурс: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/K1200002050>
2. 100 конкретных шагов Н.А. Назарбаева. Современное государство для всех. Программа Президента Республики Казахстан от 20 мая 2015 года. Эл ресурс: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000100>
3. Закон Республики Казахстан «О государственной службе Республики Казахстан» от 23 ноября 2015 года № 416-V. Эл. ресурс: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000416>
4. Беккужин Р.Ж. Системное планирование карьерного роста государственных служащих: дисс. доктора по профилю. – Астана, 2016 – 168 с.
5. Лазаренко Д.В. Исследование мотивации впервые поступивших на государственную службу // Государственное управление и государственная служба. – 2017. № 1 (60). — С.143-149.
6. Полянская М.А. Анализ теоретических подходов к карьере. Управление карьерой // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – Омск, 2004. – № 3. – С.150-155.
7. Богдан Н.Н. Управление карьерой: учеб. пособие / Н.Н. Богдан; СибАГС. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2009. – 144 с.
8. Кульжамбекова А.Е., Сулейменова Г.К. Система кадровой работы в государственных органах Республики Казахстан. – Астана: ТОО «Дэме», 2014. – 209 с.
9. Фрэнкин Р. Мотивация поведения: биологические, когнитивные и социальные аспекты / Р. Фрэнкин. – СПб.: Питер, 2003. – 650 с.
10. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.
11. Вырупаева Т.В. Формирование профессиональной карьеры государственных гражданских и муниципальных служащих: автореф. дисс... канд. экон. наук: 08.00.05 / Татьяна Владимировна Вырупаева. – Иркутск, 2007. – 24 с.
12. Биликтуева Е.Б. Карьерные стратегии государственных гражданских служащих: на материалах Республики Бурятия: автореф. дисс... канд. социол. наук: 22.00.08 / Евгения Баировна Биликтуева. – М., 2010. – 26 с.
13. Сидоров П.Г. Профессионально-должностное продвижение государственных служащих в органах государственной власти в аспекте социальных процессов: автореф. дисс... канд. социол. наук: 22.00.04 / Сидоров Павел Геннадьевич. – Хабаровск, 2003. – 25 с.
14. Васильева Е.А. Мотивация и удовлетворенность в системе государственной службы Республики Саха (Якутия) // Вестник Северо-Восточного федерального университета им М.К. Аммосова. Серия: Экономика. Социология. Культурология. – 2016. № 1 (01). – С.27-36.

15. Шарин В.И. Система мотивации профессиональной деятельности государственных служащих Российской Федерации // Human Progress. – 2017. – Том 3, № 4. Эл. ресурс: http://progress-human.com/images/2017/tom3_4/Sharin.pdf
16. Масальская В.С. Повышение мотивации труда государственных служащих // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. – Новосибирск, 2013. – С.82-86.
17. Куйдина А.С., Шаталова О.И. Особенности мотивации и стимулирования труда государственных служащих // Материалы международной научно-практической конференции «Современные тенденции развития науки и образования». – М., 2016. – С. 123-128.
18. Ахметьянова Р.А. Развитие системы мотивации как условие карьерного роста молодых специалистов государственной гражданской службы // Материалы международной научно-практической конференции «Современный государственный гражданский и муниципальный служащий: образование, компетенции, карьера». – Уфа, 2016. – С.86-92.
19. Нуртазин М.С. Механизмы мотивации государственных служащих Республики Казахстан (региональный уровень) // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 7: Философия. Социология и социальные технологии. – 2009. – № 1 (9). – С.212-215.

ЦИФРЛЫҚ ЖОБАЛЫҚ ӘДІС МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУДА

ӘОЖ 338.24, 351/354, 65.01

Аңдатпа. Мақалада Сингапур мен БАӘ тәжірибесінің негізінде цифрлық мемлекеттік басқару жүйесіне жобалық әдісті енгізу мәселесі қарастырылған. Автор IT-жобаларды жоспарлау және іске асыру бойынша басты мәселелерді анықтап, оларды жобалық менеджмент құралдарының көмегімен шешу жолдарын ұсынып отыр. Мақалада ұсынылған тәсілдер мен шешімдер мемлекеттік органдардың жобалық офистерінің қызметіне тікелей қатысуының іс жүзіндегі тәжірибесіне негізделген.

Тірек сөздер: жобалық менеджмент, мемлекеттік басқару, цифрландыру, сертификаттау.

Abstract. The article is devoted to the implementation of project management in digital public administration system in Singapore and Dubai. The author analyzes the results which identified key issues in planning and implementation of IT projects and suggested ways of solving them using the tools of project management. Approaches and solutions proposed in this article are based, on the one hand, on following the basic provisions of the traditional project management methodology, and on the other on practical experience of participation in project activities of state bodies.

Keywords: project management, public administration, modernization, certification.

Аннотация. Статья посвящена вопросу внедрения проектного подхода в систему цифрового государственного управления на примере Сингапура и ОАЭ. Автором выявлены ключевые проблемы в области планирования и реализации IT проектов и предложены пути их решения с помощью инструментов проектного менеджмента. Подходы и решения, предлагаемые в данной статье основаны на практическом опыте участия в работе проектных офисов государственных органов.

Ключевые слова: проектный менеджмент, государственное управление, цифровизация, сертификация.

JEL код: H110

Ж.А. ТАЙЖАНОВА

PhD докторы, Мемлекеттік басқаруда жобалық менеджментті дамыту орталығының басшысы, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы

Соңғы жылдары жобалық менеджменттің тәсілдері, принциптері мен құралдары мемлекеттік басқару саласында да өзекті болып отыр. Шетел сарапшыларының бағалауы бойынша, бүгінгі күні әлемде 24 млн. астам маман әр түрлі саладағы жаңашылдықтарды жобалық-бағдарлау қызметі арқылы жүзеге асырады. Жобаларды басқаруға жыл сайын шамамен 10 трлн. АҚШ доллары жұмсалады. Тәжірибе көрсеткендей, ірі жобаларда стандарттық жобалық технологияларды қолдану 15-20%

экономикалық тиімділікке алып келеді. АҚШ жобалық менеджмент институтының болжамы бойынша, 2020 жылдың соңына қарай бағдарламалар мен жобаларға әлем бюджетінің шамамен 30%-ы бағытталатын болады.

Қазақстан да тыс қалған жоқ. Осыдан 21 жыл бұрын мемлекет басшысы «Қазақстан-2050» Стратегиясында жобалық менеджмент жақын болашақта стратегиялық жоспарлау және қаржылық бағдарламалаумен қатар мемлекеттік басқарудың жаңаруы болады деп