

# МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ ЖӘНЕ МЕМЛЕКЕТТІК САЯСАТТЫҢ ӨЗЕКТІ МӘСЕЛЕЛЕРІ

## CURRENT PROBLEMS OF PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC POLICY

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ

### ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ВПЕРВЫЕ ПОСТУПИВШИХ НА ГОСУДАРСТВЕННУЮ СЛУЖБУ

**Аннотация.** Одной из современных тенденций в модернизации государственной службы выступает формирование профессионального государственного аппарата, что предполагает внедрение компетентностного подхода, изменение системы оплаты труда государственных служащих и дальнейшее совершенствование этических норм и правил поведения в служебное и внеслужебное время.

Существующая нормативно-правовая база направлена на реализацию и регулирование почти всех выделенных аспектов. Но сложившееся в обществе отношение к имиджу государственной службы является противоречивым, что приводит к снижению престижа данной профессиональной деятельности и текучести кадров на местах.

Поэтому достаточно актуальной является проблема исследования содержания мотивационного выбора государственных служащих. В статье приводятся результаты исследования видов мотивации и мотивационного профиля впервые принятых на государственную службу.

**Ключевые слова:** государственные служащие, мотивация, виды мотивации, мотивационный профиль.

**Аңдатпа.** Мемлекеттік қызметті жаңғыртудағы осы замандағы үрдісінің бірі кәсіби мемлекеттік аппаратты құру болып табылады. Ол біліктілік тәсілдерін енгізуді, мемлекеттік қызметшілерге еңбек ақы төлеу жүйесін өзгертуді және қызмет пен қызметтен тыс уақытында этикалық нормалары мен тәртіп ережелерін одан әрі жетілдіруді көздейді.

Қолданыстағы нормативтік-құқықтық база осы көрсетілген барлық аспектілерді іске асыру мен реттеуге бағытталған.

Бірақ қоғамда мемлекеттік қызметтің имиджіне қалыптасқан көзқарас қарама-қайшы болып табылады, ол өз кезеңінде аталған кәсіби қызмет беделінің төмендеуіне және жергілікті жерлерде кадрлардың тұрақтамауына әкеліп соқтырады.

Сондықтан мемлекеттік қызметшілердің мотивация таңдауының мазмұнын зерттеу мәселесі өте өзекті болып табылады. Мақалада мемлекеттік қызметке алғашқы рет түскен мотивация түрлерінің және мотивация бейінінің зерттеу нәтижелері келтірілген.

**Тірек сөздер:** мемлекеттік қызметшілер, мотивация, мотивация түрлері, мотивациялық бейін.

**Abstract.** One of the modern trends in the modernization of the public service is the formation of professional state machinery that involves the introduction of competence-based approach, change the system of remuneration of civil servants and further development of ethical norms and rules of behavior in the office and off-duty time.

Existing legal and regulatory framework aimed at the implementation and regulation of almost all the highlighted aspects. But the prevailing social attitude to the image of the public service is inconsistent, which leads to a decrease of prestige of this professional activity and turnover.

Therefore, quite relevant is the problem of the study the content of the motivational selection of public servants. The article presents the results of a study of the types of motivation and motivational profile for the new entrants to the civil service.

**Keywords:** government employees, motivation, types of motivation, motivational profile.

**JEL:** M11, M12, M14.

**ЛАЗАРЕНКО Д.В.**

магистр педагогики, методист Регионального центра переподготовки и повышения квалификации государственных служащих акимата Северо-Казахстанской области

С 1 января 2016 года действует новый Закон Республики Казахстан, регулирующий общественные отношения, связанные с поступлением на государственную службу Республики Казахстан, ее прохождением, прекращением, определяющий правовое положение, материальное обеспечение и социальную защиту государственных служащих, а также вопросы деятельности иных лиц в государственных органах [1]. В данном нормативно-правовом документе прописан механизм карьерного роста и продвижения государственных служащих, а также роль кадровой службы в этом процессе.

В соответствии с данным Законом впервые поступившие на государственную службу профессиональную карьеру начинают с низовых должностей, постепенно продвигаясь с должности специалиста до руководителя подразделения. Такой механизм обусловлен действием принципов функционирования современной государственной службы и позволяет определенным образом формировать мотивацию профессиональной деятельности государственных служащих и способствовать снижению текучести, что подтверждается соответствующей статистикой.

Так, например, в 2014 году в Региональном центре обучения Северо-Казахстанской области (РЦО СКО) всего был обучен 1501 слушатель, из них переподготовку прошли 566 человек (404 впервые поступивших на административную государственную службу и 162 впервые назначенных на руководящую административную государственную должность); в 2015 году – всего 1320 слушателей, из них 474 – прошедших переподготовку (357 и 117 соответственно); а в 2016 году – всего 1324 слушателя, из них 400 находились на переподготовке (299 и 101

соответственно). Из приводимых данных видна динамика количества слушателей, проходящих курсы переподготовки. Это, в частности, по словам директора Центра С.И. Ибраева свидетельствует о сокращении текучести и уменьшении потребностей в переподготовке.

Исходя из вышесказанного, достаточно актуальным является изучение мотивации профессиональной деятельности государственных служащих, впервые поступивших на административную государственную службу.

Ранее нами уже было изучено влияние мотивационных профилей на освоение впервые принятыми на государственную службу составляющих корпоративной культуры [2]. В данном исследовании нами были определены особенности привлекательности корпоративной культуры организации и влияние мотивации на эти показатели.

Целью данной статьи является уточнение содержания мотивации профессиональной деятельности государственных служащих со стажем до 6 месяцев для выяснения их мотивационной направленности и определения перспектив карьерного планирования.

В научных источниках даются различные определения мотивации.

Мотивация – это внешнее воздействие на трудовое поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей [3].

Мотивация – это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться [4].

В энциклопедических словарях под мотивацией понимают совокупность мотивов поведения и деятельности, процесс стимулирования работников самого себя и

других на деятельность по достижению целей организации.

Какие бы определения ни рассматривались, ключевыми характеристиками мотивации являются: состояние готовности, побуждение к активности, стимулирование, совокупность устойчивых мотивов.

Изучением мотивации как функции управления персоналом занимались О.С. Виханский, В.И. Герчиков, А.П. Егоршин и др.

В области мотивации профессиональной деятельности государственных служащих сосредоточены исследования Е.И. Васильевой, М.С. Нуртазина и др.

Исследование мотивации профессиональной деятельности занимает важное место в психологическом сопровождении государственных служащих. От мотивации зависит содержание и результат социальной адаптации сотрудника.

Успех вхождения человека в организацию зависит от того, отмечает О.С. Виханский, «насколько этот человек мотивирован на вхождение в организацию» [5, с.231].

От способностей государственного служащего мотивировать себя на совершение трудовых действий зависит система управления собой и своей профессиональной деятельностью. Мотивация человеческого потенциала на реализацию жизненных целей является одним из блоков в модели требований к качествам человека по управлению собой в концепции А.П. Егоршина [6]. Автор представляет модель самоменеджмента, в структуре которой мотивация занимает одно из центральных мест.

Соответствие типов мотивации видам управленческой деятельности показано в теории В.И. Герчикова. Специалист по работе с персоналом автором относится к специалисту с функциональным характером работы и обладает профессиональным типом мотивации [7].

В исследовании Е.И. Васильевой выявлено, что актуальную структуру мотивации государственных гражданских

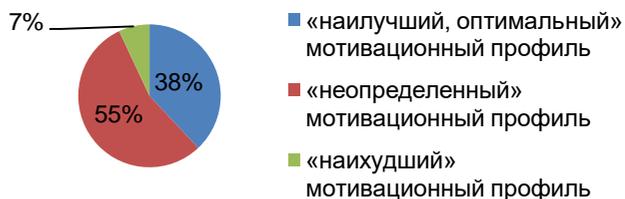
служащих образуют мотивы содержания труда, мотив стабильности и социальной защищенности и мотивы социальной значимости работы и участия в решении проблем общества и управления [8].

Основные позитивные и негативные стороны мотивации труда государственных служащих Казахстана выделены М.С. Нуртазиным. К позитивным автор относит льготное получение ипотечного жилья по государственной жилищной программе и частичное предоставление служебной квартиры, к негативным – ориентация на личную преданность, проявление формализма при организации конкурсов на замещение вакантных должностей [9, с. 215].

Таким образом, из анализа видно, что мотивация и стимулирование играют важную роль в управлении персоналом на государственной службе.

Для достижения вышеозначенной цели по определению содержания мотивации профессиональной деятельности государственных служащих было организовано и проведено психодиагностическое обследование слушателей, посетивших курсы переподготовки в РЦО СКО в течение 2016 года. Всего в тестированиях приняло участие 213 испытуемых.

В первую очередь был выявлен тип мотивационного профиля (методика Замфир К., в модификации Реана А.А.), в соответствии с которым респонденты были условно поделены на три возможные подгруппы: а) с «наилучшим или оптимальным» мотивационным профилем, б) с «неопределенным» мотивационным профилем, и в) с «наихудшим» мотивационным профилем. Результаты исследования представлены на Рисунке 1.



При анализе данных Рисунка 1 выявлено, что у 38% слушателей сформирован «оптимальный» мотивационный профиль. Это означает, что в структуре мотивации профессиональной деятельности такие сотрудники ориентированы на процесс осуществляемой работы, стремятся качественно выполнять свои функциональные обязанности, получая определенное удовлетворение от самого процесса и достигаемых результатов, ожидая, что они будут оценены по достоинству.

**Рисунок 1.** Результаты исследования мотивации профессиональной деятельности государственных служащих

У меньшей части испытуемых (7%) развит «наихудший» мотивационный профиль. Это говорит о преобладании в структуре мотивации направленности на избегание критики в свой адрес, тенденции избегать возможных наказаний. Отсутствие стремлений к успеху, к достижению результата может негативно сказываться на выполнении профессиональных функций, тормозя и препятствуя личностному, профессиональному и карьерному росту. Умение адекватно принимать и понимать предлагаемую критику, наоборот, свидетельствует о мотивационной зрелости личности, об умении взвешивать достоинства и недостатки в любой ситуации жизнедеятельности.

Основная часть респондентов (55%) обладает «неопределенным» мотивационным профилем. Такие специалисты не имеют конкретной мотивационной направленности: ориентируются то на внешние показатели труда, такие, например, как заработная плата, условия труда, безопасность и комфорт трудовой деятельности; то пытаются изменить отношение к функциональным обязанностям, стремясь выполнять их квалифицированно, качественно, достигая определенного результата, который опять же может быть обусловлен материальным стимулированием; то формируют тенденцию к избеганию возможных неудач в своей профессиональной деятельности. Отсутствие

четкой направленности также может создавать препятствия в работе и снижать результативность.

При сравнении полученных данных в разные годы (Таблица 1) отмечается положительная тенденция: произошло уменьшение количества государственных служащих с «наихудшим» и «неопределенным» профилями, и соответственно, увеличение числа сотрудников с «оптимальным» мотивационным профилем.

**Таблица 1.** Сравнительный анализ содержания мотивационных профилей государственных служащих

Наименование мотивационного профиля	2015 г.	2016 г.
«наилучший, оптимальный»	27%	38%
«неопределенный»	63%	55%
«наихудший»	10%	7%

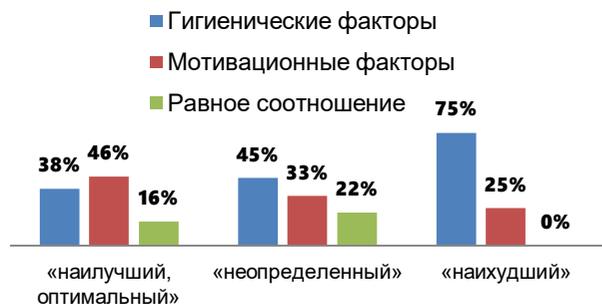
Такую динамику можно объяснить совершенствованием нормативно-правовой базы, регулирующей поступление и прохождение государственной службы, изменением системы оплаты труда государственных служащих, и, как следствие, возможным повышением престижа данной профессиональной деятельности, что привлекает молодых людей в плане самореализации и карьерного роста.

На следующем этапе были проведены две методики, позволяющие уточнить содержание мотивационной направленности на уровне факторов и видов мотивации у каждой отдельной подгруппы слушателей.

На Рисунке 2 представлены результаты исследования факторов мотивации государственных служащих с различными мотивационными профилями. Как видно из данных Рисунка 2, в подгруппе с «наихудшим» мотивационным профилем преобладают «гигиенические» факторы (75 %). Это

характеризует данных государственных служащих следующим образом.

**Рисунок 2.** Результаты исследования выраженности факторов мотивации государственных служащих



Преобладание в структуре мотивации профессиональной деятельности внешней отрицательной мотивации ориентирует работников на удовлетворенность личной жизнью, на хорошие условия работы, на чувство безопасности, связанное с работой. Тенденция удовлетворять за счет работы только свои цели и интересы, ориентация только на условия труда и материальную составляющую приводит к тому, что государственные служащие перестают качественно выполнять свои профессиональные обязанности, вследствие снижения общего стремления к успеху и доминирования избегания неудач.

В подгруппе с «неопределенным» мотивационным профилем соотношение факторов мотивации совершенно иное, чем у государственных служащих с «наихудшим» профилем: выраженность «гигиенических» факторов здесь значительно меньше вследствие наличия 22% равного соотношения их с «мотивационными». Другими словами, отсутствие конкретизации и ясности в причинном объяснении своего трудового поведения проявляется и на уровне факторов мотивации. Руководство, практически в одинаковой степени, с одной стороны, признанием проделанной работы, а с другой – хорошими условиями работы – создает ту самую неопределенность в

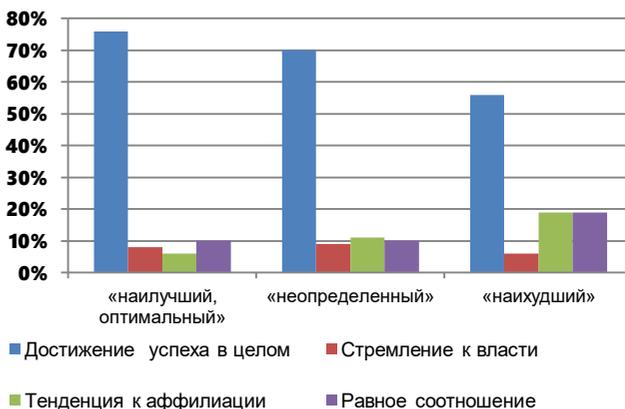
мотивировке своих рабочих, профессиональных действий.

При обращении к данным подгруппы с «оптимальным» мотивационным профилем (Рисунок 2) видно преобладание «мотивационных» факторов (46%). Фактически, стремление и умение получать определенное эмоционально-моральное удовлетворение от самого процесса и результата профессиональной деятельности, развитие способностей к самореализации в ней возможно, в основном, при соблюдении нескольких условий: а) содержание работы представляет значительный интерес для сотрудников; б) наличие определенного уважения со стороны коллег по работе; в) продвижение по службе в соответствии с принципом меритократии; г) принятие и несение ответственности за выполняемые функциональные обязанности; д) осознание успешности выполняемой работы.

Таким образом, обнаруживается следующая закономерность: уменьшение доли «гигиенических» факторов и усиление «мотивационных» факторов сопровождается изменением мотивационного профиля – от «наихудшего» к «оптимальному, наилучшему».

На Рисунке 3 представлены результаты исследования видов мотивации у государственных служащих с различными мотивационными профилями.

**Рисунок 3.** Результаты исследования видов мотивации государственных служащих



Как видно из данных Рисунка 3 существует зависимость между видами мотивации и мотивационными профилями государственных служащих – снижение выраженности такого вида мотивации как «достижение успеха в целом» при смене мотивационного профиля от «оптимального» к «наихудшему». То есть, специалисты с «наихудшим» мотивационным профилем в меньшей степени стремятся к достижению успеха в целом, чем сотрудники с «неопределенным» и с «наилучшим» мотивационными комплексами, при большей выраженности тенденции к признанию и равном соотношении нескольких видов мотивации. Таким образом, по результатам использования трех психодиагностических методик, можно дать следующую комплексную характеристику мотивации профессиональной деятельности впервые поступивших на административную государственную службу.

Стремление к успеху в условиях своей профессиональной деятельности, стремление выполнять возложенные функциональные обязанности с достаточно высокой долей эффективности, ставить относительно реальные задачи и достигать их, постоянное приложение усилий для улучшения показателей своей работы, умение осознавать и нести ответственность позволяет молодым специалистам не только продвигаться по карьерной лестнице, но и заниматься самореализацией, самосовершенствованием, получая известное морально-психологическое удовлетворение от самого процесса и результата, а также признания проделанной работы, уважения к себе. Такие характеристики в совокупности и образуют «оптимальный, наилучший» мотивационный профиль. Ориентация же на избегание критики со стороны руководства или коллег по работе, тенденция избегать возможных наказаний в определенной степени препятствует успешному выполнению профессиональных действий и в большей степени связана чисто с внешними условиями трудовой деятельности – отношениями с

начальством, с коллективом, стремлением иметь безопасную и в то же время престижную работу с хорошими условиями труда и достаточным заработком. Неумение получать удовлетворенность полученными результатами профессиональной деятельности, ориентация лишь на внешние условия труда может привести к уменьшению ответственности, и как следствие, к снижению эффективности в целом. Такие мотивационные характеристики присущи «наихудшему» мотивационному профилю.

«Неопределенный» мотивационный профиль образуется сочетанием умеренно выраженных тенденций как к власти, так и к групповому общению и признанию. Иначе говоря, обсуждаемая «неопределенность» обусловлена, с одной стороны умеренным понижением доли «гигиенических» факторов и повышением доли факторов мотивационных, с другой стороны – наличием определенной выраженности равных соотношений на уровне и факторов мотивации (22%), и видов мотивации (10%). Поведенчески это проявляется в отсутствии четких пояснений к своим трудовым действиям, нежелании брать на себя ответственность в критических ситуациях, ориентированности то на процесс, то на взаимоотношения, а также постоянной смене мотивационных устремлений в трактовке своих целей, которые, как правило, не согласованы с целями деятельности всей организации.

Выделенные особенности содержания мотивации профессиональной деятельности государственных служащих необходимо учитывать при проведении конкурсного отбора по приему на соответствующие вакантные должности административной государственной службы, а также при планировании и моделировании карьерного продвижения молодых специалистов, впервые поступивших на государственную службу.

Немаловажную роль в формировании «оптимального, или наилучшего» мотивационного профиля у впервые поступивших на государственную службу играет институт наставничества. Как правило,

в качестве наставника обычно закрепляют уже сложившегося профессионала. Такой сотрудник личным примером может влиять и направлять выполняемые «новичком» функциональные действия и обязанности, и тем самым ориентировать молодого специалиста на качественное оказание государственных услуг, на эффективность профессиональной деятельности, а также способствовать стимулированию к карьерному продвижению.

Другим немаловажным фактором, определяющим развитие внутренней мотивации, является наличие желания «быть полезным и нужным обществу», «служить народу». Для активизации данного желания необходимо содействовать повышению доверия к государственным органам со стороны общественности. Достижение этой

цели возможно при вовлечении представителей общественности в процесс принятия управленческих решений. Это могут быть общественные советы, проведение «круглых столов» и т.д. Традиционной формой стали отчетные встречи акимов городов, районов с населением, где граждане не только в соответствии с принципом прозрачности отслеживают основные результаты деятельности, но и имеют возможность напрямую узнать о перспективах разрешения текущих насущных жизненных проблем.

Все это способствует укреплению доверия и повышению имиджа и престижа государственной службы, и, соответственно, привлекает молодежь для поступления на данный вид профессиональной деятельности.

---

#### Список литературы

1. Закон Республики Казахстан «О государственной службе Республики Казахстан» от 23 ноября 2015 года № 416-V.
  2. Лазаренко Д.В. Исследование корпоративной культуры впервые принятых на государственную службу // Государственное управление и государственная служба. – № 1. – 2016. – С. 60-66.
  3. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практикум). – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. – 640 с.
  4. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах). – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 128 с.
  5. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 296 с.
  6. Егоршин А.П., Зайцев А.К. Организация труда персонала: Учебник. – М: ИНФРА-М, 2008. – 320 с.
  7. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании. – М.: ИНФРА-М, 2007–282 с.
  8. Васильева Е.И. Мотивация профессиональной деятельности государственных гражданских служащих. Автореферат дисс... канд. социол. наук: 22.00.08. – Екатеринбург, 2010. – 25 с.
  9. Нуртазин М.С. Механизмы мотивации государственных служащих Республики Казахстан (региональный уровень) // Вестник Волгоградского гос. ун-та. Серия 7. Философия, 2009. - № 1 (9). – С.212-215.
-