
КӘСІБИ МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ ЖӘНЕ МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТ

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА

PROFESSIONAL PUBLIC ADMINISTRATION AND CIVIL SERVICE

УДК 351

С. Б. Ахметжанова,
*д-р экон. наук, директор Центра экспертиз
государственных программ и законодательства
АО «Институт экономических исследований»;*
Д. А. Даутбаева,
*доктор PhD, старший эксперт-юрист
АО «Институт экономических исследований»*

РОЛЬ МОТИВАЦИИ И КОМПЕТЕНЦИИ В ПОВЫШЕНИИ УРОВНЯ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

Аннотация

В статье рассматривается значение мотивации и компетенции для дальнейшего повышения уровня профессионализма государственных служащих. Анализируются основные элементы мотивации, компетенции и их детерминанты. Формулируются выводы и предложения, направленные на повышение эффективности системы государственной службы.

Ключевые слова: государственная служба, государственный служащий, мотивация, компетенция, система оценки эффективности деятельности государственных органов.

Аңдатпа

Мақалада мемлекеттік қызметшілердің кәсіби деңгейін одан әрі арттыру үшін уәждеме мен құзыреттіліктің маңыздылығы талқыланады. Уәждеме мен құзыреттіліктің негізгі элементтері және олардың детерминанттары талданады. Мемлекеттік қызмет жүйесінің тиімділігін арттыруға бағытталған қорытындылар мен ұсыныстар тұжырымдалады.

Тірек сөздер: мемлекеттік қызмет, мемлекеттік қызметші, уәждеме, құзыреттілік, мемлекеттік органдардың қызметінің тиімділігін бағалау жүйесі.

Abstract

The article discusses the role and importance of motivation and competence to further enhance the level of professionalism of public servants. Analyzes the main elements of motivation, competence and their determinants. Formulated conclusions and proposals aimed at improving the efficiency of the public service system.

Keywords: public service, public servant, motivation, competence, performance assessment system of state bodies.

Сегодня в Казахстане, наряду с изменениями, происходящими в общественных и экономических отношениях, идет сложный процесс трансформации роли самого государства. Именно поэтому и сложилась ситуация, при которой реформирование государственной службы является приоритетным направлением реформ. Для суверенного Казахстана становится актуальной способность государственного аппарата адекватно реагировать на потребности населения и общества с учетом изменяющихся функций государства. Повышение эффективности государственной службы должно происходить в интересах развития гражданского общества и укрепления государства, обеспечения открытости и регламентации деятельности государственных органов и государственных служащих, создания положительного имиджа государственной службы в обществе. Эффективность деятельности государственного

аппарата, прежде всего, зависит от профессионализма государственных служащих.

Как правило, мы рассматриваем человеческие ресурсы с качественной стороны, учитывая уровень подготовки к государственной службе, возраст и образование, способности и опыт работы в отраслях, политическое и духовное сознание, коммуникабельность и здоровье.

На самом же деле, «человеческие ресурсы» – более широкая общесоциологическая категория (например, как население), включающая в себя физическую (здоровье), экономическую (способность производить общественный продукт), управленческую (организаторские способности), социальную (образование) и политическую компоненты (мышление, компетенция).

По определению некоторых авторов трудовые ресурсы являются одной из форм выражения понятия «человеческие ресурсы», а именно: «трудовые ресурсы – это население страны, обладающее физическим развитием и интеллектуальными (умственными) способностями, необходимыми для трудовой деятельности» [1, с. 27]. На наш взгляд, это понятие уже, чем человеческие ресурсы, и выражает только их количественную оценку.

Потенциальные возможности трудовых ресурсов характеризует трудовой потенциал, который количественно можно определить путем перемножения численности трудовых ресурсов на время, которое может отработать один работник в течение года. При количественной оценке трудового потенциала нужно также учитывать интенсивность труда.

Имеется и другая трактовка трудового потенциала. Согласно интерпретации казахстанского ученого М. Мельдахановой, это наличные ресурсы труда общества, трудоспособная часть населения в трудоспособном возрасте, которая характеризуется определенным накопленным уровнем образования, навыками и мотивацией труда [2, с. 64].

Повышение результативности работы государственных служащих в области улучшения качества оказания государственных услуг предполагает построение и новой системы мотивации.

Таким образом, согласно целевой теории мотивации, намерение индивида работать для достижения цели является важным источником его трудовой мотивации. Цели опосредуют то влияние, которое на поведение оказывают характеристики задачи, мотивы, стиль руководства и четкая обратная связь по результатам деятельности. Конкретные, ясные цели значительно улучшают качество деятельности, выступая ее внутренними мотивами. Специфические цели, такие, как определенный уровень усилий, прикладываемых служащим, или конкретные сроки завершения работ, имеют больший эффект на деятельность, чем общие установки работать лучше и закончить работу как можно раньше. Если цели приняты работником, то завышенные цели будут способствовать более продуктивной деятельности, чем цели умеренные.

К наиболее распространенным методам мотивации относятся:

- 1) программы материального стимулирования;
- 2) целевой менеджмент;
- 3) обогащение труда (т. е. перепроектирование организационной структуры, а также заданий и функций служащих с целью повышения их мотивации и удовлетворенности трудом);
- 4) партисипативность [3, с. 19].

Мотивация – это внешнее или внутреннее побуждение человека к деятельности и способы его инициирования, возбуждения. Сущность функции мотивации как функции управления персоналом сводится к тому, чтобы работники организации выполняли свои обязанности эффективно и качественно, сообразуясь со своими интересами и установленными планами.

Современный этап рыночной экономики характеризуется кризисом трудовой мотивации и негативным представлением большей части работников о трудовой деятельности. Суть трудовой мотивации стала практически сводиться к желанию иметь максимально гарантированную заработную плату при равнодушном отношении к результатам труда. Сказанное относится не только к работникам, но и к менеджерам, в частности, руководителям среднего звена.

Стратегией и тактикой решения социальной проблемы кризиса труда являются мотивация трудовой деятельности и стимулирование. Не касаясь изложения теорий мотивации, дающих представление о механизме побудительных мотивов поведения работника, приведем отдельные методы побуждения к эффективному и качественному труду:

-
- методы, главным результатом которых являются материальное вознаграждение и другие материальные стимулы (заработная плата, участие в прибыли, продажа акций и др.);
 - методы, главным результатом которых являются психологическое поощрение или стимулы (удовлетворение работой, общественное признание, личный контакт с руководством и т. п.);
 - устранение отрицательных стимулов (неравные возможности для деловой карьеры, несправедливость, обман и т. д.);
 - административные (дисциплинарные) методы (замечание, публичное предупреждение, лишение привилегий, выговор, увольнение и т. п.) [3, с. 20].

Важное значение имеют нематериальные стимулы (доверительное отношение руководства, признание ценности работника для организации и др.).

Значимым трудовым мотивом в управлении может быть ясная перспектива деловой карьеры, особенно для руководителя, молодого специалиста.

На первый взгляд, более высокая эффективность денежного стимулирования по сравнению с другими методами вступает в противоречие с некоторыми из рассмотренных теорий (например, Ф. Герцберга). Однако это не совсем так. Во-первых, как всеобщий эквивалент общественного труда деньги способны прямо или косвенно удовлетворять широкий диапазон человеческих потребностей, и от организации во многом зависит, к каким потребностям она адресует денежное стимулирование. Во-вторых, денежная переменная очень удобна для исследователей, так как легко поддается количественному измерению в отличие от многих других детерминант мотивации, которые трудно квалифицировать и напрямую связать с результативностью. В-третьих, программы материального стимулирования в последние годы превратились в сложные системы, учитывающие множество закономерностей, переменных и фактов.

Деятельность человека является полимотивированной, то есть на поведение служащих может одновременно влиять множество мотивов.

Понимание этого может помочь руководителям, с одной стороны, так организовать рабочий процесс, чтобы подчиненные работали эффективно и с желанием, а с другой – избежать конфликта мотивов, когда разные мотивы требуют от человека разных линий поведения, разных действий или решений.

Множественность мотивов, влияющих на поведение человека, предполагает существование определенной связи между ними. Между мотивами могут устанавливаться компенсаторные отношения: недостаточная сила (выраженность) одних мотивов может быть скомпенсирована или уравновешена действием других. Например, не очень интересная работа может быть привлекательна в силу высокой зарплаты. И, наоборот, недостаточно высокая, с точки зрения служащего, оплата его труда может компенсироваться возможностью выполнения самостоятельной и творческой работы.

Важнейшей составляющей трудовой мотивации является степень удовлетворенности человека местом работы и выполняемой работой. Было бы естественно предположить, что повышение удовлетворенности служащих своим трудом в организации неизбежно приведет к повышению их продуктивности. И хотя между удовлетворенностью трудом и рабочими показателями существуют довольно сложные отношения, многими исследованиями доказано, что высокая удовлетворенность трудом действительно оказывает положительное влияние на работу персонала. Это связано с тем, что высокая удовлетворенность работников своим трудом в организации улучшает их отношение к работе и к организации, способствует росту уровня трудовой и исполнительской дисциплины и как результат – производительность служащих повышается.

Важно правильно ориентировать служащих, поскольку только активность, а тем более неадекватная, не способна обеспечить нужную мотивацию. Служащий может быть высокоактивным, но положительного результата не будет, если вектор деятельности неправильно ориентирован. Подобная ситуация может иметь место, когда персонал не представляет конечных целей своей работы. Причинами такого могут быть неосведомленность, недостаточный контроль, неграмотное руководство, возникший конфликт между

собственными потребностями человека и целями коллектива.

Рассматривая профессиональную компетентность, можно сказать, что она представляет собой некий показатель, характеризующий уровень профессионального мастерства, сопровождаемого определенным ценностным, значимым и мотивационным смыслом. Изучение профессиональной компетентности ведет к повышению эффективности государственной службы.

Сами понятия «компетенция», «компетентность» и производное «компетентный» широко использовались и ранее – в быту, литературе, их толкование приводилось в словарях.

В современной науке сложилось понятие «компетенций», которые представляют собой некоторые внутренние, потенциальные, скрытые психологические новообразования: знания, умения, навыки, представления, программы (алгоритмы) действий, системы ценностей и отношений, которые затем выявляются в компетентностях человека и обеспечивают его профессиональное становление и развитие, а компетентность в рамках обсуждаемой темы обозначает уровень профессиональной образованности [4, с. 51].

Понятие «компетентность» включает «знания, умения, навыки, а также способы и приемы их реализации в деятельности, общении, развитии (саморазвитии) личности»:

– «компетентный» (от лат. *competens, competentis* – надлежащий, способный) – знающий, сведущий в определенной области; имеющий право по своим знаниям или полномочиям делать или решать что-либо, судить о чем-либо»;

– «компетентность» – основывающийся на знаниях интеллектуально и личностно обусловленный опыт социально-профессиональной жизнедеятельности человека.

Термин «компетенция» (в переводе с латинского – соответствие, соразмерность) имеет два значения: круг полномочий какого-либо учреждения или лица; круг вопросов, в которых данное лицо обладает познаниями, опытом [5, с. 39].

В условиях реформирования большинства подразделений государственных служб все больше внимания уделяется их качественному совершенствованию. Повышаются также и требования к личностным и профессиональным качествам самих государственных служащих. Вместе с тем у многих граждан на сегодня прочно сложился негативный образ деятельности как государственной службы в целом, так и непосредственно государственных служащих.

Компетентностный подход к профессионализации государственных служащих позволяет нам проследить закономерности изменения в течение обучения и профессиональной деятельности как базовых, так и сопутствующих, но не менее значимых характеристик. Сложность определения компетентности у государственных служащих определяется тем, что система требований к государственной службе постоянно расширяется и усложняется, а это, в свою очередь, оказывает влияние на личностное переживание процесса профессионализации субъектом. Данная взаимосвязь может иметь как негативные, так и положительные последствия. Конечный результат может зависеть от осознания субъектом (государственным служащим) ответственности и необходимости повышения профессиональной компетентности, поднятия ее на более высокий уровень.

Государственные служащие должны быть особенно компетентны в своей области, так как именно они принимают особое участие в работе по реализации решений органов государственной власти, следовательно, они должны работать на высшем уровне.

За период существования суверенного Казахстана государственные органы не раз подвергались структурным изменениям, но в большей степени это касалось сокращений числа исполнительных органов, объединений и разукрупнений министерств и ведомств, усиления низовых ведомств. Другими словами, система государственного управления и государственной службы воспроизводила себя заново с каждой новой реорганизацией. Это порождало у государственных служащих чувство неуверенности в завтрашнем дне, что не могло не сказаться на исполнительской дисциплине, сковывало инициативу и желание трудиться с большей отдачей.

С другой стороны, как показал опыт преобразований, только лишь разрушение старого административного государственного аппарата не приводит к автоматическому рождению новой

системы управления и государственной службы, нужен целый комплекс мер, направленных на радикальное кадровое обновление.

Личностное сознание государственного служащего развивается от достижения индивидуального жизненного баланса (понимание и удовлетворение своих потребностей) к пониманию своей роли в создании баланса в обществе, когда человек демонстрирует поведение, преследующее определённую цель, в данном случае служение обществу, быстрое, качественное и эффективное удовлетворение потребностей услугополучателей.

Для успешного и эффективного выполнения государственным служащим своих профессиональных обязанностей, быстрого и качественного нахождения решения задач необходимо осуществлять непрерывное повышение квалификации.

Результативность, прозрачность, этичность, нетерпимость к правонарушениям и меритократия, то есть признание личных заслуг и достижений государственного служащего, его продвижение по государственной службе в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой – вот основные принципы, на которых должна быть основана государственная служба в Казахстане. Все они будут достигаться не только за счет изменения правил приема на работу, усиления контроля за соблюдением этики и других нововведений. Не менее важна и материальная составляющая. В законодательство введено новое понятие – «бонус». Это денежная выплата, устанавливаемая государственным служащим по результатам оценки эффективности их деятельности в порядке, установленном законодательством Республики Казахстан. Бонусная система оплаты будет введена со следующего года. Она направлена не просто на оплату процесса работы, а на поощрение положительных ее результатов, то есть сосредотачивает трудящегося на итоге [6].

Суть государственной кадровой политики состоит в привлечении и адекватном использовании на государственной службе высококвалифицированных специалистов, в создании условий для реализации ими своего профессионального потенциала для успешного исполнения должностных обязанностей и обеспечении на этой основе эффективного функционирования органов государственного управления.

Главной целью государственной кадровой политики является формирование такого кадрового потенциала, который в профессиональном и деловом отношении позволял бы обеспечивать эффективное функционирование и развитие государственного аппарата.

Кроме того, следует отметить, что в нашем законодательстве о государственной службе предусмотрен институт наставничества и стажировки. Для обеспечения преемственности знаний и опыта, быстрой адаптации вновь принятых на работу сотрудников за ними закрепляются наставники из числа наиболее опытных и профессиональных сотрудников. Для приобретения профессиональных знаний и опыта вне места постоянной работы проводится стажировка государственных служащих, а также лиц, зачисленных в кадровый резерв [7].

Профессионализм, патриотичность, способность ставить долгосрочные задачи, умение и воля решать их в новых условиях – главные критерии отбора и продвижения кадров.

Государственную политику в рамках демократических ценностей отличает ориентация на систему гражданских интересов, конкурентный подход, связанный с подбором наиболее профессионально подготовленных и способных специалистов, нацеленность на гуманные критерии и нормы деятельности.

Конечная цель государственной кадровой политики в сфере государственной службы на современном этапе заключается в создании мощного отряда управленцев, отвечающих новым качественным требованиям и способных реагировать на изменившиеся новые реалии современности.

Реформаторские действия последних лет по формированию новых форм управления, в частности, государственного менеджмента, привели к необходимости новой трактовки задач и обязанностей, которые должны решать государственные служащие. Ключевым моментом в данном вопросе является необходимость укрепления сильных сторон государственного администрирования с проведением оптимизации существующей системы государственной службы. Это, в свою очередь, предполагает совершенствование системы

мотивации государственных служащих, основными целями которой являются:

- повышение качества предоставляемых государственных услуг;
- повышение результативности работы государственных служащих;
- оценка работы государственных служащих по конечным результатам.

Следовательно, создание эффективной системы мотивации в рамках проводимой административной реформы предполагает формирование новой формации государственных менеджеров, ориентированных на достижение конечных результатов своей деятельности.

Стратегия обеспечения человеческими ресурсами связана, в первую очередь, с набором и отбором персонала и основывается на трех базовых элементах: функциях набора персонала, его принципах, этике.

Служащие могут уходить из организации по разным причинам, например, предложение лучшего места работы, неудовлетворенность работой, нереальные ожидания от работы, уход на пенсию, сокращение штата и увольнение. Следовательно, способность прогнозировать текучесть кадров является важным аспектом в процессе планирования человеческих ресурсов и может внести свой вклад в формирование политики работы с персоналом [8, с. 81].

Таким образом, компетенции – это то, что необходимо иметь персоналу для эффективного выполнения конкретной деятельности. Однако могут существовать пробелы, которые препятствуют эффективной работе. Определение данных пробелов и возможностей их заполнения является основной проблемой в развитии компетенций, так же как и в личном развитии служащих.

Под развитием компетенции мы понимаем развитие навыков и получение знаний, необходимых работникам для эффективного выполнения своей деятельности. Однако не стоит забывать о важной роли поведения и личностных характеристиках.

Когда организация осознает, что одним из ее самых важных активов является ее персонал, она стремится не только увеличить вклад каждого отдельного работника в достижение организационных целей, но также сделать это таким образом, чтобы повысить мотивацию персонала, улучшить его моральное состояние и таким образом осуществить положительное влияние на общую деятельность. Основным средством для достижения этих целей является оценка эффективности деятельности.

Оценка эффективности деятельности – это процесс, который осуществляют непосредственные руководители. Вместе с работниками они определяют обязанности, устанавливают цели, контролируют деятельность, оценивают достижение целей и признают эти достижения; в случаях, когда выявляются недочеты в работе, составляется план обучения и развития для их устранения.

Совершенствование существующей системы мотивации государственных служащих зависит от объективных и субъективных условий политического и экономического развития страны в целом. Гарантированный стабильный доход государственного служащего, получаемый им за выполнение должностных обязанностей, несомненно, является одним из основных элементов мотивации.

Знание профессионально важных качеств как совокупности личностных черт и свойств, обеспечивающих эффективную и прогрессивную деятельность государственной службы, будет способствовать формированию системы, которая обеспечит целостное воздействие на поведение человека, создание благоприятной управленческой среды, развитие организованности, дисциплины, доверия, упорядоченности организационных отношений, изменение отношения государственных служащих к профессиональной деятельности в соответствии с миссией государственной службы. Следовательно, ключевыми понятиями в данном случае выступают понятия «компетенция» и «компетентность».

Задача формирования и становления профессиональных кадров государственного управления является неотъемлемой частью общей проблемы – создание сильной демократической авторитетной государственной власти. Решение этой задачи возможно на основе изучения складывающейся социальной практики, в центре которой находится человек. Общество и его структуры развиваются только благодаря человеческим действиям и

в этих действиях, конечно, трудно переоценить роль государственного служащего, владеющего методами научного менеджмента, имеющего управленческую культуру, компетентность и высокие карьерные притязания [2, с.119].

Решение современных проблем развития экономики, социальной сферы и административно-политического строительства требуют нового подхода к управлению, основанному на достижениях науки и управленческой практики. Это объясняется тем, что государственное управление становится сложным, поскольку в сферу его воздействия вовлечены миллионы людей республики с их интересами и потребностями. Поэтому от эффективности управления, внедрения новых информационных технологий, оказания качественных государственных услуг, в конечном счете, зависит благополучие каждого человека [9, с. 33].

Резюмируя все вышесказанное, следует констатировать, что оптимизация и повышение качества государственных услуг, рост качества работы государственных органов по оцениваемым направлениям – это важнейший этап в построении профессионального государственного аппарата, который должен быть максимально эффективным в быстро меняющихся условиях мировой политико-экономической конъюнктуры. Реформирование государственной службы в настоящее время сфокусировано на ее профессионализации через совершенствование системы обучения государственных служащих, повышение привлекательности государственной службы и совершенствование управления человеческими ресурсами на государственной службе.

Неотъемлемой составляющей реформирования системы государственной службы является становление профессиональной, политически нейтральной и авторитетной государственной службы, которая должна базироваться на личных профессиональных заслугах государственных служащих [10, с. 33].

Основой для формирования профессиональной государственной службы выступает сложившаяся система должностей государственных служащих, эффективные процедуры отбора кадров на государственную службу и качественная программа обучения государственных служащих, ориентированная на лучшую международную практику государственного управления. Государству и гражданскому обществу важно повышать эффективность своей работы, переходить от количественных параметров к качественным изменениям и результатам.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Юткин М. В. *Современные проблемы в области управления карьерой муниципальных служащих* // *Фундаментальные исследования*, 2008. – № 5. – С. 27–29.
- 2 Капаров С. Г. *Совершенствование государственной службы в Казахстане*. – Екатеринбург: Издательство ООО «Контекст-АЦ», 2005. – 320 с.
- 3 Стрелкова Н. *Смешанный подход к управлению карьерой* // *Справочник по управлению персоналом*, 2009. – № 3. – С. 18–21.
- 4 Данькова Е. В. *Управление карьерой: уч.-мет. пособие*. – Курск: Изд-во КИГМС, 2006. – 76 с.
- 5 Красникова Е. А. *Этика и психология профессиональной деятельности: учебник*. – М.: Форум: Инфра-М, 2008. – 283 с.
- 6 Амангельды А. *На госслужбу – только достойных* // www.zakon.kz
- 7 Сармурзинова А. *Как обучаются госслужащие РК* // www.zakon.kz
- 8 Пономаренко Б. Т. *Роль государственной службы в регулировании социальных конфликтов: уч.-мет. пособие*. – М.: РАГС, 2005. – 97 с.
- 9 Уварова Н. В. *Стратегия «Казахстан-2050»: государственное управление в новых условиях* // *Право и государство*, 2013. – № 2 (59). – С. 33–35.
- 10 Тритенко Е. А. *Коррупция в госслужбе* // *Мир современной науки*, 2014. – № 4 (26) – С. 42.

Дата поступления статьи в редакцию 12.10.2016