МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ ЖӘНЕ ҚЫЗМЕТ | государственное управление и государственная служба

УДК 316.334; 342

Г. А. Джунусбекова,
канд. экон. наук, и. о. профессора кафедры «Государственное управление и государственная служба», Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан;
Г. Габдуллина,
магистрант специальности «Государственное и местное управление», Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

Аннотация

В данной статье раскрываются аспекты мотивации труда государственных служащих как фактора повышения эффективности государственной службы. Авторами определяется, что социальная защита, мотивация труда государственных служащих должна включать в себя комплекс мер, направленных на компенсацию ограничений, объективно обусловленных характером деятельности; реализацию социальных ожиданий работника, которые легли в основу его профессионального выбора; нейтрализацию факторов, препятствующих эффективной служебной деятельности конкретного лица.

Ключевые слова: *мотивация, государственная служба, социальная защита, гарантии, кадровая политика.*

Аңдатпа

Бұл мақалада мемлекеттік қызметтің тиімділігін арттыру факторы ретінде мемлекеттік қызметшілердің еңбегін ынталандыру аспектілері ашылады. Авторлар әлеуметтік қорғау, мемлекеттік қызметшілерді ынталандыру қызмет сипатына негізделген шектеулердің орнын жабуға, оның кәсіби таңдауының негізі болған әлеуметтік күтулерді іске асыруға, нақты тұлғаның тиімді қызмет етуіне кедергі келтіретін факторлары жоюға бағытталған кешенді шараларды қамтуы тиістігін анықтаған.

Тірек сөздер: *ынталандыру, мемлекеттік қызмет, әлеуметтік қорғау, кепілдер, кадр саясаты.*

Abstract

This article discloses aspects of labor motivation of civil servants as a factor of improvement of public service efficiency. The authors define that social protection, labor motivation of civil servants should include a set of measures aimed at compensation of restrictions objectively arising from the nature of activity; fulfillment of employee's social expectations that laid the basis of his/her professional choice; elimination of factors that impede efficient employment activity of a particular person.

Key words: *motivation, public service, social protection, guarantees, human resource policy.*

В современный период в комплексе происходящих в Казахстане перемен одно из ключевых мест принадлежит активизации роли государства в регулировании социальных процессов, усилении государственной службы, согласовании социальных интересов и обеспечении устойчивого взаимодействия между гражданским обществом и государством. В современных условиях перехода Казахстана к инновационному развитию данная роль государства находит свое выражение в необходимости определения нового качества жизни людей, создания условий для реализации образовательного и интеллектуального потенциала индивидов, что, в целом, способствует возрастанию эффективности деятельности государственных служащих.

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.

На совещании по системным мерам экономической политики, состоявшемся 19 августа 2015 г., Глава государства Н. А. Назарбаев отметил, что «…наступает время сложной интеллектуальной работы, когда будут проверяться качества каждого министра, каждого участника экономической политики страны. Нынешний кризис является секторальным, затрагивая практически все промышленные предприятия Казахстана. Такого у нас не было, поэтому это требует совсем других подходов» [1]. Для формирования и эффективного применения новых подходов в управлении экономикой страны требуется наличие в государственном аппарате специалистов высокого класса, обладающих новейшими знаниями и практическим опытом работы, способных к прогрессивному и креативному мышлению, приверженных принципам государственной службы и готовых принять на себя ответственность за дальнейшее устойчивое развитие страны.

Повышение эффективности государственной службы является одним из приоритетных направлений происходящей в настоящее время реформы государственного управления. Реформирование этой системы является необходимым условием обеспечения высоких темпов социально-экономического развития страны. Основной целью дальнейшего реформирования государственной службы является ее развитие в интересах гражданского общества и государства, повышение доверия гражданского общества к государственным органам, в том числе и за счет улучшения качества ее услуг.

Важную роль в повышении эффективности государственной службы играет четкое определение необходимого количества руководящих звеньев, а также налаженная система социальных гарантий служащих (мотивация труда), во взаимоувязке с результативностью.

Можно констатировать, что в настоящее время эффективность административной реформы в отношении государственной службы зависит от правильного нормативно-правового определения места и роли института государственной службы в системе государственного управления, от четких научно обоснованных ориентиров, от выбора системы нравственно-правовых ориентиров профессиональной деятельности государственного аппарата.

Все сказанное выше позволяет сделать вывод о том, что существующая система государственных гарантий, мотивации труда государственных служащих должна быть направлена на компенсацию ограничений, объективно обусловленных характером деятельности в системе государственного управления; реализацию социальных ожиданий работника, которые легли в основу его профессионального выбора; нейтрализацию факторов, препятствующих эффективной служебной деятельности государственного служащего.

Впервые [2, 3, 4, 5] реформы, связанные с системой мотивации труда, оплатой труда, начали проводиться в Соединённых Штатах Америки, Великобритании, Дании, Швеции, Италии, Испании, Новой Зеландии и Нидерландах. С 1991 по 2005 год подобные реформы были проведены в Швейцарии, Германии, Франции и отдельных восточноевропейских странах – Польше, Чехии, Венгрии и др. Причинами реформ стали: приток на государственную службу высококвалифицированных работников из частного сектора, проблема сохранения этих специалистов; сохранение роли индексации в зависимости от инфляции; желание мотивировать персонал в условиях критики системы старшинства и бюрократии.

Ранее основным критерием для определения размеров оплаты труда выступала система старшинства и уровень полученного образования. Реформы же проходили под лозунгом большего внимания к выполнению работы, меньшего автоматизма в применении старых принципов, большей децентрализации при определении размеров оплаты.

В зависимости от автономии органов исполнительной власти в определении заработной платы своих сотрудников выделяются две системы:

1. Централизованная (Испания, Германия, Португалия, Франция), при которой снижается неравенство, усиливается солидарность государственных служащих, уменьшается переманивание из одних органов в другие.

2. Смешанная (Дания, Ирландия, Финляндия, Нидерланды, Италия, Швеция, США, Канада), в которой руководитель является ответственным за проведение политики в отношении персонала, а заработная плата зависит от обязанностей государственного служащего.

В рамках широкомасштабных реформ в сфере управления кадровыми ресурсами в государственном секторе решающим фактором повышения эффективности государственной службы зарубежных стран стало создание условий для устойчивой мотивации государственных служащих и внедрение системы оплаты труда по результатам. Эта система вводилась законами в большинстве стран Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР).

Стремление к повышению эффективности и результативности деятельности государственных служащих реализовалось посредством следующих инструментов:

– эффективная система конкурсного отбора (привлечение на работу перспективных кадров);

– продуманная концепция обучения и (пере) подготовки кадров;

– привлекательные схемы поощрения и стимулирования результативности деятельности;

– активное использование потенциала служащих (включая регулярную ротацию кадров);

– регулярное проведение оценки деятельности (включая систему обратной связи);

– материальное вознаграждение отличных результатов деятельности (включая оплату труда по результатам);

– возможности продвижения по службе и профессионального развития.

Системы оплаты труда государственных гражданских служащих по результатам разрабатывались в каждой стране по-своему, с учётом традиций, законодательства, уровня развития государственных институтов и модели рынка труда, и существенно отличаются разнообразием форм. В одних странах выплаты осуществляются в форме поощрительных надбавок как постоянной части оклада. В таких странах, как Финляндия, Великобритания, Германия, выплаты осуществляются в форме единовременных премий, которые начисляются за каждый период оценки результатов и не включаются в основную заработную плату. Оплата труда по результатам имеет преимущество применительно к набору кадров в части привлечения кадров из частного сектора, которые обладают необходимыми профессиональными знаниями и опытом. В зависимости от страны в Евросоюзе размеры выплат также существенно отличаются. Для государственных служащих оплата труда по результатам составляет менее 10 % от основной заработной платы. А для руководителей — в среднем 20 %. В целом, поощрительные выплаты составляют менее 5 % от основной зарплаты и влияют на долгосрочные выплаты.

В настоящее время значительная часть государственных служащих, как рядовых, так и руководителей, в странах Евросоюза получают заработную плату по результатам трудовой деятельности, что позволяет государству при наборе кадров для государственной службы конкурировать с частным сектором. Это важно ещё и потому, что традиционно работа в государственных органах привлекательна для компетентных, но не расположенных к риску сотрудников.

Таким образом, можно выделить определённые тенденции в переходе к политике оплаты труда по результатам в странах Евросоюза:

– бюджетные полномочия и кадры передаются отдельным министерствам (ведомствам) и от них руководителям этих подразделений;

– управление кадрами осуществляется на индивидуальной основе;

– оценки увязаны со служебными обязанностями, которые оговорены в трудовом соглашении;

– индивидуальные критерии эффективности и результативности опираются на общую стратегию эффективности и результативности государственного органа;

система оплаты труда государственных гражданских служащих должна быть понятной для сотрудников и прозрачной для широкой общественности;

оценка эффективности и результативности опирается не на количественные показатели, а на диалог с руководителем подразделения.

Сегодня оплата труда по результатам не рассматривается как механизм стимулирования, скорее как некое средство оптимизации внутренних процессов (при постановке цели, разъяснении задач, развитии навыков, улучшении диалога служащих и менеджеров, для командной работы, для гибкости при выполнении работы). Это объясняется тем, что для государственных служащих более сильным стимулом является содержание работы, а основной мотивацией выступает перспектива развития карьеры [6].

Следовательно, проблема поиска механизма повышения эффективности деятельности государственных служащих, вопросы оценки их труда и его оплаты актуальны во всем мире. Опыт реформирования систем государственной службы разных стран показал, что вопросы повышения эффективности деятельности государственных служащих требуют более четкой дифференциации заработной платы в соответствии с уровнем их квалификации и опытом работы, объема предоставляемых льгот.

Мониторинг кадров государственной службы в Республике Казахстан по состоянию на 1 января 2016 года показал, что штатная численность государственных служащих составляет 99 886 чел., из них политических служащих – 422 чел. [7].

Как показывают результаты сравнения международных стандартов и оценки зарубежных экспертов, в Казахстане сформирован компактный государственный аппарат. На государственной службе в Казахстане сохраняется гендерный баланс: 54,2 % служащих составляют женщины, 45,8 % – мужчины (по состоянию на 1 января 2015 г.).

Высшее образование имеют 89,7 % государственных служащих, что является очень высоким показателем. Для сравнения: в ряде развитых стран, таких как США, Австралия, Канада, для занятия низших должностей государственной службы даже не требуется наличие высшего образования.

Сегодня средний возраст государственного служащего составляет 39 лет. При этом самый многочисленный слой – 30–40 лет, около 31 %, младше 30 лет – 25 %, 40–50 – 22 %, свыше 50 лет – 22 %. Это показывает, что возрастной состав сбалансирован, а также свидетельствует об относительном сохранении преемственности на государственной службе.

Численность государственных служащих со стажем до 5 лет составляет 30 %, от 5 до 10 лет – 24 %, свыше 10 лет – 46 %. При этом средний стаж работы на государственной службе составляет 10,5 лет. За последние 2 года он возрос на год, то есть наблюдается тенденция к стабилизации.

В Казахстане приток молодежи в государственные органы происходит естественным образом, в том числе из рядов выпускников программы «Болашақ». Численность выпускников этой программы, работающих на государственной службе, с 2012 года увеличилась в два раза [8].

В Казахстане происходящие перемены свидетельствуют о существенных изменениях в сознании и поведении государственных служащих. Значительно укрепилась социально-профессиональная ориентированность служащих на работу в государственных органах. В государственном аппарате укрепились установки на профессиональное продвижение по службе, появилась большая определенность государственных служащих в своем функциональном и социально-профессиональном предназначении.

Наличие разницы в размерах оплаты труда между государственными служащими и работниками негосударственного сектора экономики затрудняет привлечение на государственную службу молодых квалифицированных специалистов и руководителей,

что снижает эффективность деятельности государственных органов, ухудшает профессиональный и половозрастной состав государственных служащих.

В социальном плане необходим широкий общественный охват проблемы, выявление и согласование общесоциальных, профессиональных и личностных интересов.

Выявление ряда важных количественных и качественных параметров современного состава государственных служащих, наиболее существенных тенденций его развития позволяет более предметно оценить существующую систему государственных гарантий государственных служащих, а также степень ее влияния на обеспечение стабильности кадров государственной службы.

В первую очередь, обращает на себя внимание недостаточный уровень социальной защищенности и материальная составляющая. Для повышения престижности государственной службы и авторитета государственных служащих необходимо повысить оплату их труда с возможным усилением дифференциации в оплате в зависимости от уровня замещаемых государственных должностей, поскольку обеспечение выполнения функций государственных органов требует от государственных служащих различной профессиональной компетентности, ответственности и соответственно оплаты. При этом социально-правовая защита государственных служащих, наряду с материальным обеспечением, должна учитывать их психологию, самоуважение и признание со стороны коллег, руководства и общества в целом. В связи с этим возникает первоочередная задача по созданию положительного делового имиджа государственной службы, а также личностно-профессионального развития государственных служащих, которое должно сосредоточиваться, главным образом, на развитии их способностей и профессионально важных качеств.

Трудовая сфера государственной службы имеет ряд специфических особенностей: по своему содержанию трудовая деятельность государственных служащих направлена на реализацию общенациональных интересов, всемерное укрепление и развитие общественного и государственного строя; характеризуется высокой степенью ответственности должностных лиц за принимаемые решения, их осуществление, результаты и последствия; жесткой нормативной регламентацией управления и трудовой дисциплины; задействованием интеллектуального, а также творческого потенциала для решения управленческих задач. При этом уровень оплаты труда государственных служащих значительно ниже, чем в коммерческих структурах, а дополнительные социальные гарантии не в полной мере компенсируют сложность и значимость их деятельности.

Так, например, согласно проведенному Национальным бюро по противодействию коррупции Министерства по делам государственной службы Республики Казахстан опросу, из всех форм мотивации, являющихся наиболее важными на государственной службе, опрошенные респонденты выбрали следующие: повышение в должности – 34.35 %, монетарные формы мотивации (премирование, бонусы) – 41.98 %, признание личных заслуг – 23.67 % [9].

Результаты данного опроса показали, что для государственных служащих, помимо материальных стимулов, не менее важными являются и нематериальные формы поощрения их труда.

Суть мотивации сотрудников в современном менеджменте состоит в познании и реализации их личных интересов, предоставлении им возможностей реализовать себя в процессе достижения целей организации. Стимулирование труда является методом воздействия на трудовое поведение работника через мотивацию. Выделяют два вида методов стимулирования труда: материальные (экономические) и нематериальные (неэкономические) методы. К материальным методам можно отнести оплату труда, денежные вознаграждения в виде премий и бонусов, участие в прибылях и другие. Данный вид стимулирования труда, который также трактуется как прямая материальная мотивация, считается одним из самых эффективных. Материальные стимулы повышают инициативу работников, увеличивают уровень удовлетворенности от работы, привлекают потенциальных

сотрудников [10]. Существует и косвенная материальная мотивация, к которой относятся больничные, отпускные, медицинская страховка, предоставление льготных кредитов, оплата обучения работников на различных курсах, дотации на питание в столовых, оплата счетов мобильной связи при подключении по корпоративному тарифу и многое другое. На государственной службе это выражается в основных и дополнительных государственных гарантиях. Среди них можно выделить следующие: предоставление выходных дней и нерабочих праздничных дней, а также ежегодных оплачиваемых основного и дополнительных отпусков, медицинское страхование государственного служащего и членов его семьи, возмещение расходов, связанных со служебными командировками, профессиональная переподготовка, повышение квалификации, стажировка, обучение с сохранением на этот период замещаемой должности и денежного содержания, транспортное обслуживание, обеспечиваемое в связи с исполнением должностных обязанностей, единовременная субсидия на приобретение жилого помещения и другие. Денежное содержание является основным средством материального обеспечения и стимулирования профессиональной служебной деятельности, поскольку законодательство накладывает определенные ограничения и запреты на возможность получения государственными служащими иных доходов помимо основного места работы.

Среди нематериальных методов стимулирования труда выделяют организационные и моральные. Первые подразумевают привлечение сотрудников в процесс принятия решений, делегирование полномочий, обогащение труда, повышение в должности и др. Моральные методы стимулирования включают в себя объявление благодарности, награждение дипломами, грамотами или благодарственными письмами, поздравления и вручение подарков, оказание внимания новичкам в период адаптации и др. На государственной службе существуют особые виды нематериальных поощрений, такие как присвоение почетных званий, награждение знаками отличия, орденами и медалями. Сегодня мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения [11].

Данные направления мотивации труда государственных служащих легли в основу нового Закона «О государственной службе Республики Казахстан» [6], где пересмотрены следующие элементы мотивации труда в системе государственной службы (материального и нематериального характера): карьерное продвижение, основанное на принципах меритократии; мотивация труда с применением бонусной системы; введение новой системы оплаты труда, учитывающей привязку не только к статусу, но и к результативности, объему работы, уровню ответственности, различные виды поощрений и др.

Так, в новом Законе «О государственной службе Республики Казахстан» поощрения государственных служащих применяются за образцовое выполнение должностных обязанностей, безупречную государственную службу, выполнение заданий особой важности и сложности и другие достижения в работе, а также по результатам оценки их деятельности.

К государственным служащим могут применяться следующие виды поощрений: единовременное денежное вознаграждение; объявление благодарности; награждение ценным подарком; награждение грамотой; присвоение почетного звания; иные формы поощрения, в том числе награждение ведомственными наградами.

За одно и то же отличие к государственному служащему может быть применено только одно поощрение. Порядок применения поощрений определяется актами государственных органов. За особые заслуги государственные служащие могут быть представлены к награждению государственными наградами в соответствии с Законом Республики Казахстан «О государственных наградах Республики Казахстан».

Что касается продвижения по государственной службе, что также является элементом мотивации труда государственных служащих, то продвижение по государственной службе государственных служащих осуществляется с учетом их квалификации, компетенций, способностей, заслуг и добросовестного исполнения своих служебных обязанностей.

Продвижение по государственной службе в государственном органе предусматривает последовательное занятие вышестоящих государственных должностей, предусмотренных штатным расписанием государственного органа. Под вышестоящими государственными должностями в других государственных органах подразумеваются государственные должности, к которым предъявляются более высокие квалификационные требования, а при равенстве квалификационных требований установлена более высокая заработная плата.

Особое место в новом Законе отводится новой системе оплаты и мотивации труда. В частности, со временем предполагается перейти на фак¬торно-балльную систему, которая предусматривает прямую зависимость заработной платы от достигнутых результатов самого государственного служащего.

Условно говоря, сегодня оплата труда государственных служащих «механически» увязана с уровнем должности, то есть руководителям структурных подразделений одного государственного органа, к примеру, директорам департаментов независимо от характера и объема функций начисляется одинаковый базовый оклад, на который начисляется надбавка за стаж работы на государственной службе.

Между тем такой подход не учитывает специфику деятельности структурного подразделения, объем выполняемой работы, характер функций и решаемых задач, в конечном итоге – уровень ответственности. В свою очередь факторно-балльная система основана на том, что заработная плата устанавливается не «механически» по уровню должности, хотя и учитывает его, а принимает в расчет объем и специфику функционала по должности. Эта система рассчитывает вес каждой должности в общей системе должностей государственного органа. Не для всех должностей руководителей структурных подразделений будет установлен одинаковый базовый оклад. Здесь будет работать принцип «равная оплата за одинаковую работу», который свяжет заработную плату с весом должности.

Факторно-балльная шкала, как говорилось выше, будет учитывать не только статус долж¬ности, но и конкретный, «оцифрованный» вклад каждого служащего в достижение целей и задач государственного органа. Она также позволит внедрить компетентностный подход, став основой для единой рамки компетенций государственных служащих, в которой с учетом уровня (веса) каждой должности будет определен набор компетенций для нее.

Также необходимо ввести в оплату труда корректирующие коэффициенты по регионам, чтобы обеспечить адекватную уровню жизни на данной территории зарплату государственных служащих. При этом в расчет будут приниматься потребительская корзина, стоимость аренды жилья, природно-климатические, экологические и другие условия.

Должна быть предусмо¬трена бонусная система мотивации труда государственных служащих отдельных категорий, где индивидуальные результаты будут учитываться во взаимосвязи с итогами работы государственного органа. При этом для государственных служащих показателем станет выполнение годовых индивидуальных планов, для государственных органов – выполнение стратегических планов, для министров и акимов – специальные индикаторы качества государственных услуг, качества жизни, привлечения инвестиций, для членов Правительства – интегральные макроэкономические индикаторы.

В рамках этой системы рассматривается возможность наделения руководителя государственного органа правом в пределах лимита штатной численности самостоятельно принимать решение о ее оптимизации и использовании экономии по фонду оплаты труда и другим административным расходам на выплату бонусов.

Изменение всей системы оплаты труда на государственной службе является сложным и трудоемким процессом, весьма чувствительным с социальной точки зрения, поэтому все решения будут отрабатываться тщательным образом и внедряться с использованием пилотных режимов [12].

В целом, совершенствование системы государственных гарантий государственных служащих, мотивации труда в своей основе предполагает следующие направления деятельности:

– обеспечение государством возможности поступления на государственную службу;
– обеспечение государством возможности успешного прохождения службы;
– удовлетворение потребностей государственных служащих и их интересов;
– стимулирование эффективного решения служебных задач и закрепление служащих на государственной службе.

При индивидуализации заработной платы её размер должен зависеть не от положения государственного служащего, а от его личного вклада в процесс. В политике заработной платы часто используют и систему заслуг. Эта система оценки направлена на установление заработной платы служащим одинаковой квалификации, но с разными показателями качества работы. Данная «оценка заслуг» имеет большое распространение в развитых зарубежных странах. Факторы, по которым оценивают работника, могут быть как производственными, так и личностными.

Методы оценки заслуг работников, в целом, разнообразны:

– анкетирование,
– балльная оценка и экспертная оценка,
– группировка работников по результатам оценки их работы и др.

В связи с этим Казахстану необходимо выбрать наиболее подходящую для него модель мотивационного управления в системе государственной службы.

Мотивацию необходимо осуществлять, применяя гибкие административные и управленческие механизмы. Систему приказов и отчетов в большей степени следует заменить системой экономических стимулов, используя технологии государственного управления, ориентированного на результат. Но для эффективного проведения преобразований требуется создать стимулирующую среду, а это значит, что нужно менять организационную культуру [13, 14]. Отметим, что если актуальным мотивирующим фактором для государственных служащих выступает материальная заинтересованность и самореализация, то в качестве стратегического направления повышения эффективности мотивации и стимулирования труда работников государственной службы можно предложить применение системы мотивации персонала, обеспечивающей управление, ориентированное на достижение желаемых результатов. Для удовлетворения потребности в материальной обеспеченности и самореализации целесообразно внедрение системы оплаты труда и материальных поощрений по результатам работы.

Таким образом, исследование факторов управления трудовой мотивацией в сфере государственной службы показало, что наступило время для переоценки используемых методов мотивации с целью нахождения более эффективных. И для повышения результативности деятельности государственных служащих требуется использовать комплексный подход и модернизацию системы государственного управления с применением новых концепций и технологий менеджмента, психологии управления и социологии.

Вышеприведенное исследование позволяет разработать предложения по совершенствованию мотивации служебной деятельности государственных служащих, а именно:

– показатели результативности деятельности государственных служащих связать с изменением конечного состояния объекта, на который направлена их деятельность (цели государственного управления). Следовательно, можно предложить изменение системы управления в целом: с управления по процессу на управление по целям;

– при системе управления по целям тексты в документах, регламентирующих трудовую деятельность сотрудников, сформулировать нужно таким образом, чтобы в них были прописаны, в том числе, ожидаемые результаты работы;

– создать объективную и комплексную систему показателей, показывающих степень достижения ожидаемых результатов и позволяющих сфокусировать внимание должностных лиц на основных приоритетах государственных органов;

– применять методы мотивации персонала, ориентированные на результат;

– разработать систему учета нагрузки на сотрудников и систему материальных и нематериальных методов поощрения в зависимости от объемов работы и от полученных результатов.

Для построения комплексной системы управления персоналом в государственных органах целесообразно проводить оценку как потребностей и мотивации сотрудников, так и факторов, влияющих на их демотивацию. Это даст возможность более точно проанализировать эффективность действующей на данный момент времени системы мотивации и стимулирования работающих государственных служащих и при необходимости внести нужные коррективы для ее улучшения.

Таким образом, на государственной службе увеличение эффективности работы достигается при помощи стимулирования стабильности кадров, гарантий занятости, постепенного повышения заработной платы, государственных систем и гарантий социального обеспечения. Главным инструментом достижения стабильности кадров является тарифная система, предусматривающая как рост оплаты труда на горизонтальном уровне в зависимости от качества работы и соблюдения правил трудовой этики, так и повышение по должности и увеличение оклада по вертикали в соответствии с ростом квалификации работника, его стажа, с учетом его профессиональных возможностей, результативности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Назарбаев Н. А. Выступление на совещании по системным мерам экономической политики. 19 августа 2015 г. http://www.akorda.kz/ru/events/akorda_news/meetings_and_sittings/soveshchanie-po-sistemnym-meram-ekonomicheskoi-politiki.

2 Eyraud F. (2005) Notes on pay in the civil service in industrialised countries. http: /www.ilo. org/public/English/protection/condtrav/pdf/w-fi-05.pdf/.

3 Ибсен Ф. Индивидуальная деятельность и оплата труда по результатам. Практика ЕС. Реформа государственной гражданской службы в Российской Федерации. – М.: ЛЕНАНД, 2006. – С. 221.

4 Политика в области оплаты труда по результатам для служащих правительства: основные направления в странах, состоящих в ОЭСР. htp: //www. thec.ru/.

5 Руденко П. А. Тенденции совершенствования материального стимулирования труда гражданских служащих (зарубежный опыт) // Молодой ученый. – 2013. – № 11. – С. 445–450.

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

7 Министерство по делам государственной службы Республики Казахстан. http://kyzmet.gov.kz/.

8 Мониторинг кадров государственной службы РК. По состоянию на 1 января 2015 г. http://anticorruption.gov.kz/rus/infocentre/infografika/?cid=0&rid=8038.

9 http://anticorruption.gov.kz/rus//. Соцопрос.

10 Уткин Э. А., Бутова Т. В. Мотивационный менеджмент. – М.: ТЕИС, 2004.

11 Ядоян В. О. Теоретические аспекты мотивации государственных гражданских служащих // Молодой ученый. – 2014. – № 6. – С. 534–536.

12 Дауешов М. Госслужба: новый алгоритм // Казахстанская правда. – 2015. – 8 сентября. http://www.kazpravda.kz/rubric/100-shagov/gossluzhba-novii-al/.

13 Зеленцова Е. В. Культура как ultimo ratio для России // Управленческое консультирование. – 2011. – № 1.

14 Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб, 2001.

Дата поступления статьи в редакцию 15.02.2016