

Кому: Департаменту Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы по Акмолинской области

ФИО и должность автора: Джаркина К.К., Главный специалист организационно-контрольного отдела аппарата акима Бурабайского района

Дата: 27.05.2025 г.

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЗАПИСКА

Тема: Мотивация труда в государственном управлении

Ключевые слова: государственная служба, государственное управление, государственные служащие, мотивация, демотивация, материальная мотивация, нематериальная мотивация, совершенствование, профессиональное развитие.

В современном мире все большее значение придается мотивации государственных служащих, поскольку именно она является двигателем эффективной и качественной работы государственной службы.

Мотивация – это то, что заставляет нас действовать. Это внутренний процесс, который направляет наше поведение, делает нас активными и помогает нам достигать желаемого.

Высокий уровень жизни достигается благодаря взвешенному и эффективному управлению обществом. Государственное управление, определяемое как целенаправленное воздействие государства на общественные процессы, отношения и деятельность граждан, играет ключевую роль. Поэтому, для достижения эффективной организации общества, первостепенное значение имеет слаженная работа государственного аппарата, которая, в свою очередь, невозможна без адекватной системы мотивации государственных служащих.

В связи с этим, возрастает актуальность проблемы мотивации государственных служащих к осуществлению трудовой деятельности.

Обеспечение эффективного функционирования органов государственного управления требует максимальной реализации потенциала всех имеющихся ресурсов, при этом персонал является важнейшим элементом.

Цель данной аналитической записки - изучение мотивационных аспектов госслужащих в Казахстане, роль корпоративной культуры в повышении эффективности работы, выявить проблемы, с которыми сталкиваются государственные служащие и рекомендации по их устранению.

Авторитетной государственную службу делают ряд факторов: – устойчивость положения; – гарантия постоянной занятости и отсутствия излишних перемен; – реализация себя как специалиста и карьерный рост; – гарантии социальной поддержки; – реализация своих

возможностей и способностей, что принесет больше пользы государству [1].

В Послании Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана 2024 года одним из приоритетных направлений работы обозначено повышение эффективности государственного управления.

Ключевым фактором для достижения этой цели является мотивация персонала. Поэтому необходимо тщательно изучить, что именно побуждает государственных служащих к более качественной работе.

Основными мотивационными стимулами государственной службы, являются:

- желание помогать обществу, служить государству, участвовать в принятии важных решений;

- идентификация с ценностями государственной службы, такими как честность, социальная справедливость и ответственность перед обществом;

- карьерный рост, с учетом квалификации, способностей компетенций, заслуг и добросовестного исполнения своих должностных обязанностей;

- заработная плата, в зависимости от государственной должности, которую он занимает, качества работы, стажем работы и другими факторами, предусмотренными Законом «О государственной службе Республики Казахстан»;

- поощрения государственных служащих за образцовое выполнение должностных обязанностей, безупречную государственную службу и успешно справившихся с задачами особой важности;

- практической ориентированности подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих;

- уверенность в завтрашнем дне, которую дает стабильная работа с пенсионным и социальным обеспечением.

Изучение передовых зарубежных практик показало, что принцип меритократии является ключевым в профессионализации государственной службы. Его применение имеет значительное различие в карьерной и позиционной моделях государственной службы. В позиционной модели США, Канады, Финляндии, Новой Зеландии, Норвегии и Швейцарии акцент делается на компетенциях и опыте работы как в государственном, так и в частном секторах. В карьерной модели Франции, Германии, Италии, Мексики, Португалии и Испании важными являются заслуги и достижения на государственной службе. В Великобритании, Нидерландах и Бельгии применяется гибридная модель с комбинацией лучших инструментов вышеуказанных моделей.

Во Франции и Сингапуре одним из условий карьерного продвижения является прохождение соответствующего обучения и повышения квалификаций. В США и Великобритании подобное

обучение группируется по уровню соответствующей профессиональной квалификации. Заслуживает внимание опыт Сингапура по применению компетентностного подхода в обучении, предусматривающий разделение компетенций на базовые, функциональные и лидерские [2].

Наряду с мотивацией, в организациях присутствует и противоположный процесс – демотивация. Это состояние, при котором сотрудники теряют интерес к работе и снижают свою производительность, обычно является следствием целого ряда негативных факторов, связанных с условиями труда, организацией работы, стилем руководства и отношением к сотрудникам, а именно: неудовлетворенность материальным положением и психологическим климатом, отсутствие перспектив развития, недостаток информации, неэффективная организация работы, застой в коллективе, наличием у руководителя негативной мотивации власти ради самой власти, информационная перегрузка.

Также одним из факторов, влияющих на производительность и мотивацию сотрудников является стресс, испытываемый на работе. Согласно опросу в целом 90,4% респондентов сталкиваются со стрессом на рабочем месте, при этом каждый третий (32,5%) испытывает стресс часто или очень часто. Нередко стресс является следствием негативного морально психологического климата в коллективе, переработок и отсутствия полноценного отдыха (Рисунок 1) [3].

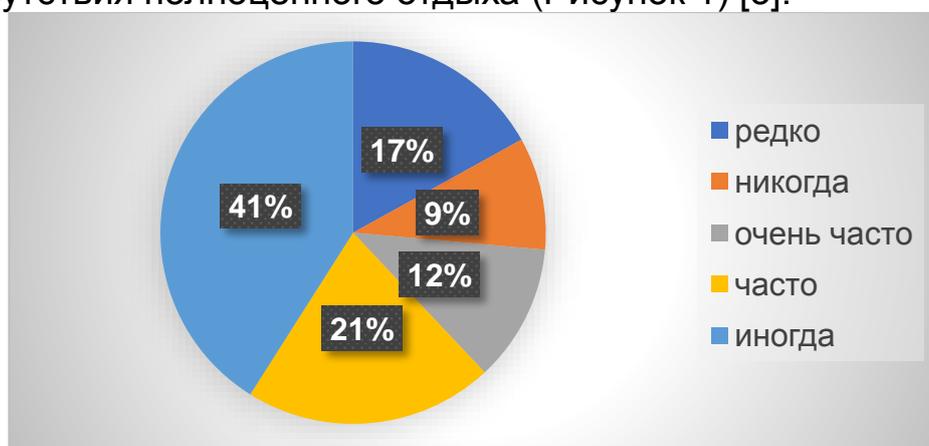


Рисунок - 1. Доля служащих, испытывающих стресс на работе

Демотивация оказывает деструктивное воздействие на все аспекты жизнедеятельности человека, увеличивая вероятность возникновения депрессивных расстройств.

Для госслужащего первоочередным остается поддержание его статуса, уважение со стороны коллеги значимость его работы для всего коллектива. Поэтому, на наш взгляд, создание корпоративных мероприятий для сплочения коллектива, регулярное выражение благодарности и публичное признание достижений окажут большое значение для совершенствования системы мотивации [4].

Совершенствование системы оплаты труда государственных служащих должно проводиться на основе анализа рынка труда для определения актуальных уровней заработной платы. При этом, ключевыми критериями для определения размера оплаты должны оставаться профессионализм, навыки, интенсивность труда и уровень ответственности, что позволяет справедливо оценивать вклад каждого сотрудника.

Согласно опросу, почти половина (49,5%) респондентов отмечают, что их материальное положение по сравнению с предыдущим годом не изменилось, каждый четвертый считает (23,7%), что ухудшилось (Рисунок 2) [3].

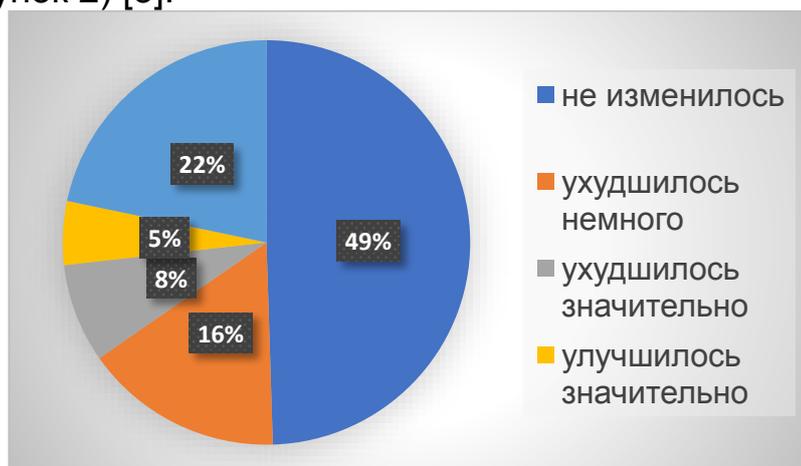


Рисунок - 2. Материальное положение госслужащих в сравнении с предыдущим годом

На основе анализа можно выделить несколько ключевых направлений, улучшение которых положительно скажется на корпоративной культуре и повышению продуктивности сотрудников.

1. Дальнейшее совершенствование нематериальной системы стимулирования сотрудников. Эта система должна проводиться на постоянной основе, включает в себя как специализированные тренинги и курсы для совершенствования профессиональных навыков, так и программы, направленные на развитие управленческих компетенций, лидерских качеств, навыков командной работы и эффективной коммуникации. Важно также проводить регулярные тренинги по управлению стрессом и развитию личностных навыков – таких, как стрессоустойчивость, организованность и др. Для понимания нужд и желаний сотрудников регулярно проводить опросы, анкетирования.

Постоянное повышение квалификации позволит не только повысить общий уровень профессионализма сотрудников и их производительность, но и укрепить доверие общества к государственной службе благодаря большей прозрачности и эффективности работы.

2. Дальнейшее совершенствование материальной системы стимулирования сотрудников. Это включает в себя разработку и реализацию программ вознаграждения за успехи, на основе анализа рынка труда для определения актуальных уровней заработной платы.

Материальное стимулирование более эффективно, но к сожалению, носит временный характер, необходимо постоянное обновление. Нематериальное стимулирование носит более долгосрочный эффект, не разобщает коллектив, а наоборот сплачивает, дает ощущение что каждый сотрудник неотъемлемая часть одного большого механизма [5].

Данная аналитическая записка представляет собой исследование проблем, влияющих на эффективность деятельности государственных служащих в Республике Казахстан, а также на создание более продуктивной, мотивированной рабочей среды, улучшению внутренней коммуникации, улучшению организационной эффективности и снижению текучести кадров. Дальнейшее совершенствование вышеуказанных рекомендации, интеграции нематериальных и материальных стимулов труда, обеспечит эффективную систему трудовой мотивации государственных служащих, повышению моральной заинтересованности служащих и повысит качество профессиональной деятельности государственных служащих.

Список использованных источников

1. Луковцева Е.Н. Формирование эффективной системы мотивации для государственных гражданских служащих // Лидерство и менеджмент. – 2017. – Т. 4. – №4. – с. 207-219.

2. Указ Президента Республики Казахстан от 17 июля 2024 года № 602 «Об утверждении Концепции развития государственной службы Республики Казахстан на 2024-2029 годы»

[//https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2400000602](https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2400000602) (Дата обращения: 25.05.2025)

3. Национальный доклад о состоянии государственной службы в Республике Казахстан

[//https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/640535?lang=ru](https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/640535?lang=ru) (Дата обращения: 25.05.2025)

4. Акимова Е.Ю. Проблема имиджа государственных служащих в современном обществе

[//http://vestnik.yspu.org/releases/2011_1pp/52.pdf](http://vestnik.yspu.org/releases/2011_1pp/52.pdf) (Дата обращения: 25.05.2025)

5. Вагапова Ю.Р. Мотивация и стимулирование персонала // Вестник науки. - 2020. - Т. 3. - №1 (22). - с. 103-105.