



М.Н. Әбдіқалықова¹, А.Ж. Аяғанова²

¹Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы, Астана, Қазақстан

²Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының Қызылорда облысы бойынша филиалы, Қызылорда, Қазақстан

(E-mail: Marta.Abdykalikova@apa.kz, ayaganova_alma@mail.ru)

Қызметкерлерді ынталандыру – қызмет тиімділігін арттыру құралы

Аңдатпа. Мақалада мемлекеттік қызметшілерді ынталандыру мәселесі қарастырылады. Шетелдік және заманауи психология ғылымындағы ынталандыру теорияларына, оның анықтамаларына талдау жасалады. Бүгінде басқарудың заманауи тәсілдерінде ынталандыру қызмет тиімділігін арттыру құралы болып табылады. Сонымен қатар ынталандыру процесс, ниет және мақсатпен тығыз байланысты. Қызметкерлерді ынталандыру мемлекеттік билікті жүзеге асырудың қажетті шарты ретінде алға шығады. Ұйымның болжамды болашағын құруда ынталандыру стратегиялық сипатқа ие. Мекемедегі басқару жүйесінің органикалық бөлігі ынталандырумен байланысты болып табылады. Осы орайда ынталандыру қызметті басқару және оның тиімділігін арттырудың негізгі құралдарының бірі.

Ұйымның ынталандыру функциясын уақыт пен кеңістіктегі процесс ретінде қарастыруға болады. Ал ынталандыру тетіктері арқылы қызметкерлердің еңбек әрекетіндегі қажеттіліктері мен үміттенулері қанағаттандырылады.

Мемлекеттік қызметшілердің тиімді жұмыс істеуге деген ұмтылысы тәуелді болатын ынталандыру факторларын зерттеу үшін сауалнама жүргізіліп, оның нәтижелері суреттерде ұсынылды. Қызметке кадрларды іріктеу, мемлекеттік қызметке таланттарды тартудың жаңа тетіктерін ынталандыру арқылы негіздеу өзекті мәселелердің бірі болып табылады. Жалпы кадр саясатының жүргізілуі бойынша SWOT-талдау жасалып, тұжырымдар беріледі.

Түйін сөздер: ынталандыру, ынталандыру факторлары, мемлекеттік қызмет, мемлекеттік қызметші, кадрлық әлеует.

DOI: <https://doi.org/10.32523/2616-6895-2023-144-3-285-295>

Кіріспе

Бүгінгі таңдағы мемлекеттік қызмет сапасы мен тиімділігін арттыру, халық үніне құлақ асатын мемлекет құру саясаты, өзгермелі әлемдегі жағдайларға бейімделу мәселесі мемлекеттік басқару тетігін оңтайлы іске асырудың жаңаша сипаттағы бағыттарын айқындауды қажет етеді. Осы орайда мемлекеттік саясатты жүзеге асыру, билік өкілеттілігі мемлекеттік қызметшілер арқылы іске асырылатындықтан оларды өз қызметін адал

орындауға құлшынысын арттыру, мемлекеттің мүддесіне жұмыс жасауға қызығушылығын дамыту үшін ынталандыру жүйесін құру маңызды бағыттардың бірі болып табылады. Айта кететін жайт қазақ тілінде «мотивация» ұғымы ынталандыру ретінде кең қолданысқа ие болып отыр. Сондықтан біз аталмыш екі ұғымды қатар пайдаланамыз.

Қай салада болсын қызметкерлерді өз жұмысын жақсы орындауға ынталандыру өте маңызды аспектілердің бірі болып табылады. Себебі кез келген ұйым ортақ мақсаттарға қызметкерлердің күш-жігерінің және ынталану дәрежесінің арқасында қол жеткізеді.

Мемлекет басшысы Қ.К. Тоқаев Қазақстан халқына Жолдауында «Үкіметке жаңа әкімшілік реформа әзірлеуді тапсырамын. Оған қоса, мемлекеттік органдардың жұмыс нәтижесін жақсартып, жауапкершілігін арттырған жөн. Бізге сапалық тұрғыдан жаңа мемлекеттік басқарушылар керек. Мемлекеттік қызметшілерді іріктеу және жұмыстан босату жүйесін заман талабын ескере отырып, қайта жасау қажет. Мемлекеттік қызмет жеке сектордағы кәсіби мамандар үшін барынша ашық болғаны дұрыс. Кадрлық резервті нығайту керек», - деп атап көрсетті [1]. Осы орайда кадрларды сапалы басқару үшін олардың қызметіне деген ынтасын арттырудың жаңа жолдарын іздестіруді талап етеді.

Психология ғылымында «мотивация» ұғымы Х. Хекхаузеннің еңбектерінде терең қарастырылады. Аталмыш ғалымның пікірінше, ынталандыру көптеген процестер мен құбылыстардың жалпылама белгісі ретінде әрекет етеді. Оның мәні тұлға өзінің мінез-құлқын оның күтілетін салдарына сүйене отырып таңдайды және оны бағыты мен энергия шығындары тұрғысынан басқарады. Сонымен қатар автор «Мотивация және іс-әрекет» еңбегінде ынталандыру процестері белгілі бір мақсаттарға жету мүмкіндіктерін қабылдау арқылы ашылатын жағдайдың ынталандырушы аспектілерін, осы жағдайдың өзекті себептерін ашатын әрекеттің болжамды салдарын қамтитындығы көрсетілген [2].

Қазақстандық ғалымдар Қ.Б. Жарықбаев және О.С. Саңғылбаев құрастырған энциклопедиялық сөздікте мотивация – өмірге қажетті мақсаттарды туғызатын қажеттілікті қанағаттандыруға бағыттайтын қылықтардың барлық факторлары, механизмдері және үрдістерінің жиынтығы ретінде көрсетіледі [3].

Ғалым Ф. Лютенстің зерттеуінде мотивация күрделі құбылыс ретінде тұжырымдалады [4]. Аталмыш ғалымның еңбектерінде ұйымдағы мотивацияның тиімді жүйесі қызметкерлерді мақсатты қызметке ынталандырып қана қоймай, сонымен қатар ұйымның даму перспективаларын анықтай алады деп көрсетіледі. Автордың тұжырымына сүйенетін болсақ, мотивацияны ұйымның стратегиялық мақсаттарын құруға мүмкіндік беретіндігіне көз жеткіземіз.

Е.В. Слепцова және А.Н.Болотенконың еңбегінде ынталандыру тұлғаны нақты әрекеттерді жасауға итермелеу ретінде тұжырымдалады [5]. Бұл авторлардың пікірінен біз ынталандыруды қызметкерлердің өз міндетін жауапкершілікпен орындауға деген белсенділігін оятуда қажетті құралдардың бірі екендігін көре аламыз. Осы орайда ынталандыру процесс ретінде алға шығады. Яғни қызметкерлер өзінің және мекеменің мақсатына қарай жұмыс жасау үшін итермелеуші немесе қозғаушы күшті ынталандырудан табады. Демек ынталандыру қызметкердің функцияларды орындау, мәселелерді шешу, мақсат қою және орындау қабілетін арттыратын процесс ретінде анықталады.

Мемлекеттік қызметтегі процестік тәсілде ынталандырудың рөлі ерекше. Ынталандыру процесі бүкіл басқару жүйесінің органикалық бөлігі болып табылады. Ұйымның ынталандыру функциясына процесс ретінде қарау оның уақыт пен кеңістіктегі ұзақтығын, сондай-ақ белгілі бір дәйекті кезеңдерді немесе сатыларды бөлуді қамтиды. Ынталандыру процесін қызметкерлердің еңбек әрекеті кезінде олардың қажеттіліктері мен үміттенулерін қанағаттандыру ретінде қарастыруға болады. Қызметкерлердің мақсаттарын жүзеге асыру нәтижесінде ұйымның мақсаттары мен міндеттеріне сәйкес жүзеге асырылады. Сонымен бірге ынталандыруды қызметкерлердің еңбек тиімділігін арттыру үшін ұйым менеджменті қабылдаған шаралар жиынтығы ретінде қарастыруға болады.

Бүгінгі күні мотивация теорияларының көптеген жіктелімдері болса да, қазіргі уақытта бұл теорияларды әдетте мағыналық және процедуралық деп бөледі. Мотивацияның мағыналы теориялары адамдарды іс-әрекетке итермелейтін қажеттіліктерді сипаттауға, олардың жұмыс көлемі мен мазмұнын анықтауға негізделген. Бұл теориялардың ішіндегі ең танымалы А. Маслоудың қажеттілік пирамидасы [6], Д. Макклелланд [7] және Ф. Герцберг [8] теориялары. Процестік теориялар бірінші кезекте оны басқаратын, қолдайтын және тоқтататын мінез-құлықтың белгілі бір түрінің пайда болу процесін қарастырады. Бұл теориялар тобының негіздері әділеттілік теориясы [9], күту теориясы [10].

Мемлекеттік қызметшілерді ынталандыру қай уақытта да зерттеушілердің де, тәжірибелік мамандардың назарында болғаны сөзсіз. Мемлекеттік қызметшілерді ынталандыру мемлекеттік билік тетігін іске асыру құрылымындағы маңызды бөлік болғандықтан ең алдымен қызметкердің жеке жауапкершілігіне деген қызығушылықты арттырады. Аталмыш мәселе қазірде өзінің өзектілігін жоғалтпайды. Себебі, мемлекеттік қызметшілерді ынталандыру мемлекеттік басқарудың заманауи тетіктерімен тікелей байланысты.

Әлемдік деңгейдегі барлық елдердегі мемлекеттік қызметте материалдық және материалдық емес факторлардан тұратын қызметкерлерді ынталандырудың тұрақты жүйесі қалыптасқан. Жалпы халықтың және ұлттардың мәдени-тарихи ерекшеліктері болса да, мемлекеттік қызметтегі ынталандыру элементтері көбінесе бір-бірін қайталайтындығы зерттеулерде көрсетіліп жүр. Сондықтан осы бағыттағы жұмысты жетілдіру үшін оны заманауи бағытта зерттеу және халықаралық деңгейде тәжірибелерге сүйену арқылы негіздеу өзекті мәселелердің бірі.

Бүгінде әлеуметтік-экономикалық трансформациялық қоғамда, VUCA әлемінде мемлекеттің тұрақты дамуы үшін мемлекеттік қызметшілердің күрделі мақсаттарға қол жеткізуге ұмтылыстары маңызды шарттардың бірі болып табылады. Өйткені мемлекеттік секторда қызмет ететін әрбір мемлекеттік қызметші өз мақсаттарын айқын ұғынып, мекеменің мақсатына қарай жұмыс жасауы қажет.

Қазақстанда Мемлекеттік қызмет аймағындағы Астана хаб бастамасымен негізгі кеңесші Ли Куан Ю атындағы Мемлекеттік саясат мектебінің профессоры Зегер ван дер Вал және кіші кеңесші А. Мусагулова дайындаған баяндамада мемлекеттік қызметшілердің ынталану факторларын пилоттық зерттеу нәтижелерінде географиялық, мәдени және институционалдық ерекшеліктері бар елде осы уақытқа дейін қоғамға қызмет етуге ынталандыру саласында зерттеулер аздың қасы екендігі көрсетілген. Сонымен қатар қоғамға қызмет етуге ынталандырудың негізгі постулаты мемлекеттік қызметшілердің өз мінез-құлқында ішкі альтруистік мотивтерді басшылыққа алатынын көздейтіндігі тұжырымдалған [12].

Қазақстандық ғалым Т.Т. Әбілмәжіновтың мақаласында еңбек мотивациясының факторлары тұжырымдалады [13]. Автордың пікірінше еңбек мотивациясының факторлары- бұл қызметкерді сапалы еңбекке итермелейтін еңбек әрекетінің күштері немесе мотивтері болып табылады. Және бұл факторлардың ішкі және сыртқы шығу тегі бар екені көрсетіледі. Ішкі факторларға өз ішінде пайда болатын ынталандырушы күштер жатады: адам, оның санасында және, ең алдымен, оның қажеттіліктерінен, мүдделерінен және жеке ерекшеліктері, бейімділіктері және т.б. Еңбек мотивациясының сыртқы факторлары-бұл адамнан тыс туындайтын факторлар, қоршаған орта жағдайларынан, мысалы, ол жұмыс істейтін ұйымның саясатынан, мейлі ол кадрлық, материалдық және моральдық ынталандыру және т. б. ішкі саясатқа да байланысты, ұйымның корпоративтік мәдениеті, ұйымдық құрылымы, моральдық-психологиялық ұйымда қалыптасқан климат және т. б.

Кеңестік ғалым А.П. Ерошиннің зерттеулерінде еңбек мотивациясы персоналды басқарудың маңызды бөлшегі, мінез - құлық және мазмұнды мотивация теориясы, адамның қажеттіліктері мен даму тұжырымдамасы, еңбек мотивациясының құрылымы, функциялары мен механизмі ретінде қарастырылады [14].

К. Юркевич, Т. Масси және Р.Браун өз зерттеулерінде мемлекеттік және жеке ұйымдардағы ынталандыруды салыстырмалы түрде зерттей отырып, мынадай қорытындыға келеді [15]:

- мемлекеттік қызметкерлер бірінші кезекте жұмыспен қамтылу кепілдігі мен тұрақтылыққа негізделеді;

- жеке сектор қызметкерлері жоғары жалақы алу мүмкіндігін бірінші орынға қояды.

Жоғарыдағы авторлардың еңбектеріне сүйенетін болсақ, мемлекеттік қызметтегі қызметкерлерде басым жағдайда негізгі қажеттілікті қанағаттандыруға және қойылған мақсатқа жетуге деген ұмтылысы ынталандыруды адам ниеті ретінде тұжырымдауға мүмкіндік береді.

Қандай салада болсын қызметкерлерді ынталандырудың басты мақсаттарының бірі қызмет тиімділігін арттыру болып табылады. Осы орайда, ғалым В.С.Афанасьева өз зерттеулерінде ынталандыру арқылы еңбек тиімділігінің жоғары көрсеткіштеріне қол жеткізуге болатындығын көрсетеді [16].

Ғалымдар Р. Хартман мен А. Вебер өз зерттеулерінде мемлекеттік қызметті қалайтындардың көпшілігі көп ақша табуға деген ұмтылыстарын көрсетпейтінін атап өтті [17]. Осы орайда біз мемлекеттік қызметшілердің біліктілік арттыру семинарларында «елге қызмет ету», «мемлекеттік өркендеуіне үлес қосу», «ұрпағыма үлгі болу» деген сияқты көзқараста екендігін байқадық. Бұл әрине әрбір азаматтың мемлекеттік қызметті таңдауын Отан, отбасы алдындағы борышы деп санауын көрсетеді. Осы орайда біз ынталандыруды нәтиже ретінде тұжырымдасақ болады. Мемлекеттік қызметші ұмтылатын игіліктер үшін белгілі бір жұмысты орындайды және соған бар күшін салады.

Шетелдік зерттеуші Даниель Пинк ішкі мотивацияны түсіну үшін үш тұжырымдаманы қолдануды кеңінен насихаттады: тәуелсіздік (өз өмірін басқаруға деген ұмтылыс); шеберлік (маңызды нәрседе жақсырақ болуға ұмтылу) және мақсат (не істесек те өзімізден биік нәрсеге қызмет ету ниеті) [18]. Автордың тұжырымдамасына сүйенетін болсақ, мемлекеттік қызметшілердің басты ұстанымдарының бірі елге қызмет ету болатынын тағы да атап өткізіміз келеді.

Қоғамға қызмет ету тұжырымдамасымен біріктірілген мотивацияларды Д. Перри мен Л. Уайз ұсынды [19]. Бұл «қоғамдық қызмет мотивациясы» («Public Service Motivation» – PSM) тұжырымдамасында көрініс тапты. Авторлар мемлекеттік қызмет үшін қоғамдық қызмет мотивациясын қазіргі заманға сай түсіну үшін адамның негізінен немесе тек мемлекеттік органдарда немесе ұйымдарда бар қоғамның игіліктеріне қызмет етуге ұмтылу мотивтеріне жауап беруге бейімділігі ретінде тұжырымдады. Д. Перри шенеуніктерді ынталандырудың үш негізгі факторын анықтады. Олар әр түрлі комбинацияларда мемлекеттік қызметте қажетті ынталандыруды қалыптастыруға мүмкіндік береді: материалдық сыйақының жалпы деңгейі, оның ішінде әлеуметтік кепілдіктер мен «монетизацияланбаған» тауарлар; жұмыс орнының тұрақтылығы мен сенімділігі, оның ішінде белгілі бір мансаптық перспективалар; қоғамдық қызметті ынталандыру болып табылады.

Кез келген ұйымдар мен билік органдары «қанағаттанған және ынталанған» қызметшіге қызығушылық танытатыны сөзсіз. Мемлекеттік қызметшілерді ынталандыру мәселелерін қарастыра отырып, ең алдымен мемлекеттік қызметшілердің тиімді жұмыс істеуге деген ұмтылысы тәуелді болатын мотивация факторларын зерттеу маңызды. Осы орайда, мемлекеттік қызметшілерді ынталандыруды талдау үшін сауалнама жүргізілді. Мемлекеттік ынталандыру кадр саясатының маңызды құрамдас бөлігі болғандықтан, «таланттарды қалыптастыру және сақтау үшін қабылданатын шаралар туралы» мәселе де қозғалды. Осылайша, мемлекеттік органдарда материалдық және материалдық емес сипаттағы ынталандыру шаралары қабылданғаны анықталды. Бұл ретте, сыйлықақылар мен үстемеақылар түріндегі материалдық шаралар, ал материалдық емес сипаттағы шаралар алғыс хаттар, құрмет грамоталары, сондай-ақ мемлекеттік қызметшіні тоқсан сайын бағалау (оның жұмыс қорытындысы және қызметке қосқан үлесі бойынша) түрінде көтермелеуге жатады. Осы орайда таланттарды мемлекеттік қызметте ұстап қалу

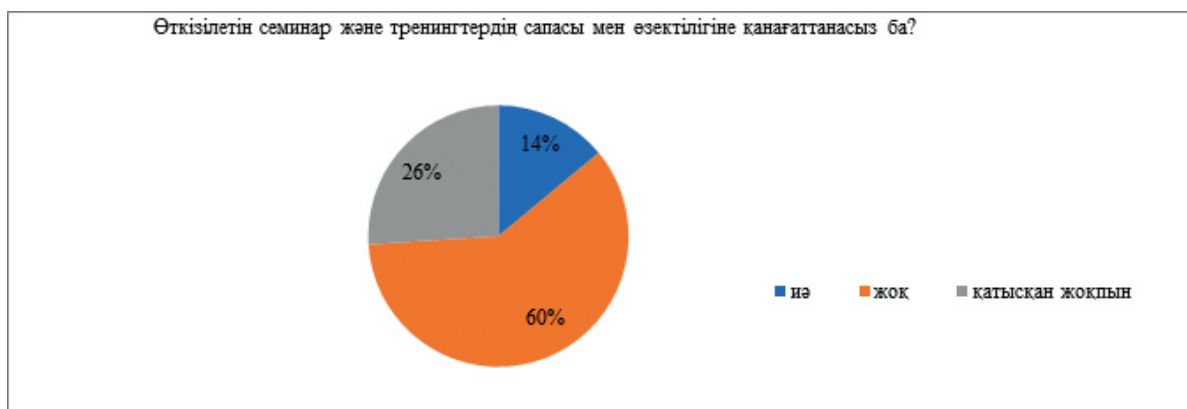
біліктілікті арттыруға, оқыту семинарларынан өтуге, іс-сапарларға жіберуге бағытталуы мүмкін. Сонымен қатар, сұхбат барысында 2015 жылдан бастап «ҚР Мемлекеттік қызмет туралы» ҚР Заңына өзгерістер енгізілуіне байланысты жоғары лауазымдарға ұсыну тек конкурстық негізде жүргізілетіні белгілі болды. Ал басшылық лауазымдарға ұсыну үшін резервті арнайы қалыптастыру жүзеге асырылмайды.

Кадрлық өсу мәселелерін шешу кезінде мемлекеттік органдар негізінен мемлекеттік органдардың кадрлық өсуінің бес негізгі қағидаттарын басшылыққа алады:

1. Бірізділік
2. Сабақтастық
3. Кепілгерлік
4. Көрсеткіштер
5. Қайта даярлау

Мемлекеттік қызметшілердің қызметте ынталану деңгейін анықтау мақсатында біз мемлекеттік қызметшілер арасында сауалнама жүргіздік. Сауалнамаға әртүрлі лауазымдардағы және жұмыс өтілі бар 1000 респондент қатысты.

Оқыту семинарлары мен тренингтер қызметкерлердің қажеттіліктері бойынша өткізілмейді (Сурет №1). Алынған нәтижелер әрдайым ұйымдағы тиімді қызметке әсер ете бермейді.



Сурет 1. Өткізілетін семинар және тренингтердің сапасы мен өзектілігіне қанағаттану көрсеткіші



Сурет 2. Қызметкерлерді ынталандырудың тиімді шаралары

Респонденттердің көпшілігі қызметкерлерді ынталандырудың ең жақсы түрі ретінде материалдық сыйақыны қолдайды (Сурет №2).



Сурет 3. Қызметкерлерді іріктеуге, ілгерілетуге, ынталандыруға жауапты бөлімше қызметіне қанағаттану көрсеткіші

Респонденттердің 50%-ы қызметкерлерді іріктеуге, ілгерілетуге, ынталандыруға жауапты мемлекеттік органдарда кадр қызметінің жұмысына қанағаттанбайды (Сурет №3)



Сурет 4. Сұхбат сұрақтарына көзқарас

Қызметкерлердің жауаптарына сүйенетін болсақ, кадрларды іріктеу кезінде сұхбаттар ресми түрде өткізіледі. Сұхбаттағы сұрақтар ішінара сол жерде жұмыс жасайтын қызметкер ғана біле алатын мамандық туралы біржақты білімді анықтау үшін қойылады.

Қолданыстағы кадр саясатының күшті және әлсіз жақтарын анықтау мақсатында мемлекеттік органдарда мемлекеттік органдардың қолданыстағы кадр саясаты бойынша SWOT- талдау жүргізілді:

Кесте 1. Мемлекеттік органдардың қолданыстағы кадр саясаты бойынша SWOT- талдау.

Күшті жақтары	Әлсіз жақтары
<ul style="list-style-type: none"> - өзқызметкерлерін дамытуға ұмтылу; - персоналдың тұрақтылығы, яғни, жұмыс өтілі бар қызметкерлердің көп болуы; - жоғары білікті мамандардың болуы 	<ul style="list-style-type: none"> - қызметкерлерді дамыту мұқият назар аударуды талап ететін стратегиялық мәселелер ретінде қарастырылмайды; - қызметкерлерді дамытудың жүйелі, кешенді бағдарламасының болмауы; - қызметкерлер іс-әрекетінің тиімділігін бағалаудың ресми рәсімі; - әрбір лауазым үшін кешенді даярлауға және біліктілігін арттыруға қойылатын талаптардың (құзыреттер картасының) болмауы; - кадрлық тағайындауларға, әсіресе басшылық позицияларға ашықтықтың болмауы; - персоналды ұзақ мерзімді жоспарлау үдерісінің болмауы; - мемлекеттік қызметте тиімді жұмыс істеу үшін қызметкерлердің материалдық және материалдық емес мотивациясының әлсіздігі
Мүмкіндіктері	Қауіп-қатері
<ul style="list-style-type: none"> - қызметкерлердің білімі, тәжірибесі, ротациясы мен ұтқырлығы алмасуында бірігу мүмкіндіктері; - еңбек өнімділігін арттыруға бағытталған материалдық және материалдық емес мотивацияны қолдану мүмкіндіктері; - бірыңғай кадр резервін қалыптастыру мүмкіндіктері. 	<ul style="list-style-type: none"> - қызметкерлердің мотивациясының төмендеу қаупі; - кәсіби даярлығы бар кадрлардың тапшылығы; - білікті кадрлардың қызметтен кетуі; - бос лауазымдарды уақтылы алмастыра алмау қаупі

Жүргізілген талдауды ескере отырып, кадрлық әлеуетті дамыту мәселелерін дұрыс, қисынды және нақты шешу құрылымдық бөлімшелер басшыларының кадрлық менеджмент негіздерін кәсіби меңгеруін талап етеді. Сонымен қатар HR-құралдарды пайдалану тиімділігі үшін жауапкершілікті күшейту қажет.

Бүгінгі таңда адами ресурстарды басқару процестері келісілмей реттеледі, регламенттеудің бірыңғай жүйесі және процестер арасындағы байланыс жоқ деп айтуға болады. Мемлекеттік қызметтегі адам ресурстарын басқарудың негізгі кезеңдерінің бірі-жіктелген лауазымдарға орналасуға үміткерлерді қабылдау. Қызметке қабылдау персоналды басқарудың қажетті бөлігі болып табылады. Қажетті кадрларды іздеу үдерісі жұмыс берушінің талаптары мен үміткердің біліктілігінің арақатынасынан тұрады. Жаңа қызметкерлерді қабылдау кезінде психологиялық талдау әдісі қолданылады: үміткердің фотосуреті егжей-тегжейлі зерттеледі. Лауазымға үміткердің сауалнамасы мен өтініш хаты талданады, оның барысында үміткердің жеке параметрлерінің сипаттамалары ажыратылады. Жауаптардың мазмұны талданбайды, сонымен қатар үміткердің ерекшеліктері елеусіз көрінетін материалды ұсынудың стилі мен сипаты талданады.

Үміткерді психологиялық талдаудың мұндай әдісі мемлекеттік органдарға кадрларды іріктеу үшін де қажет.

Әрі қарай, байқау бірқатар дәйекті кезеңдерді қамтиды:

- 1) Конкурс өткізу туралы хабарландыруды жариялау.
- 2) Конкурсқа қатысуға ниет білдірген тұлғалардан құжаттарды қабылдау.

3) Мемлекеттік органның конкурстық комиссиясын не бірыңғай конкурстық комиссияны құру;

4) Конкурса қатысушылардың құжаттарының белгіленген біліктілік талаптарына сәйкестігін қарау.

5) Мемлекеттік органның конкурстық комиссиясы өткізетін конкурса қатысушылармен әңгімелесу.

6) Мемлекеттік органның конкурстық комиссиясының қорытындысы.

Кадрларды іріктеудегі маңызды сәттер бос лауазымға үміткерге қойылатын нақты талаптардың болуы, оның ішінде жеке тұлғаның психологиялық ерекшеліктері бойынша белгілі бір қызмет түріне сәйкестігі болып табылады. Бұл жағдайда талаптарды бөлімнің тікелей басшысы ғана ұсынуы керек, себебі, ол болашақта қызметкерге жауапты болады. Мемлекеттік орган қызметінің ерекшелігі үлкен рөл атқарады. Қолданыста бар міндетті біліктілік талаптарынан басқа, тек осы сала үшін бейтараптық, жоғары ұтқырлық және т.б. ретінде талап етілетін жеке-психологиялық қасиеттер болуы керек.

Мемлекеттік органдардың кадр жүйесін жаңғырту мақсатында үміткердің ұйымдастыру мүмкіндіктері мен іскерлік қасиеттерін ескере отырып, жоғарылау үшін резервте тұрған әрбір басшының, маманның және қызметшінің мансабын жеке жоспарлауды енгізу қажет. Сондай-ақ қызметкерлердің барлық деңгейлері үшін нақты мансаптық өсу бағдарламасын әзірлеген жөн. Қызметкерлердің мансаптық өсуі шеңберінде келесі деңгейге өту үшін дағдылар мен құзыреттерге қойылатын талаптарды айқындау қажеттігі бар. Еңбекке деген қатынас, ұқыптылық пен мұқияттылық, әріптестермен өзара әрекеттесу, пікірлес адамдар тобында жұмыс істей білу, ұжымның жұмысына үлес қосу, бағдарламаларды орындауға бағытталу біліктілік талаптардың маңызды критерийлер болып табылады.

Персоналды ынталандыру жүйесі жұмыс ерекшеліктерін ескере отырып әзірленген және пайдаланылған кезде ғана қызметкердің тиімді жұмыс істеуі үшін тамаша құрал болып табылады. Сондай-ақ, қызметкерлер өздерінің еңбек нәтижелеріне байланысты қандай сыйақы алатынын білуі және ең дұрысы, менеджер жасамас бұрын жалақының өзгермелі бөлігін есептей алуы тиіс.

Мемлекеттік орган есебінен оқыту-қуатты ынталандыру құралдардың бірі. Мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыруда оқытудың заманауи түрлері белсенді қолданылады: іскерлік ойындар, бизнес-кейстер, бизнес-модельдеу.

Жоғарыда айтылғандарға сүйене отырып, мемлекеттік органдарда қолданыстағы кадр саясатында кемшіліктер бар. Атап айтқанда, қызметкерлерді іріктеу мен ілгерілетуде, ынталандырудың тиімді тетігінде және бірқатар кадрлық мәселелерде олқылықтар да кездеседі. Қолданыстағы кадр саясаты «Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызмет туралы» заңға негізделген. Бірақ тиімді және нәтижелі саясат үшін әрбір мемлекеттік орган қызметінің ерекшелігін ескеретін саясатты әзірлеу қажет.

Әдебиеттер тізімі

1. Тоқаев Қ.К. «Әділетті мемлекет. Біртұтас ұлт. Берекелі қоғам» атты Қазақстан халқына Жолдауы. – 2022.

2. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – С. 860.

3. Жарықбаев Қ.Б., Саңғылбаев О.С. Психология: Энциклопедиялық сөздік. – Алматы: «Қазақ энциклопедиясы». – 2011. – Б. 624.

4. Лютенс Ф. Организационное поведение. – Москва: ИНФРА-М. – 2016. – С.131.

5. Слепцова Е.В., Болотенко А.Н. Реализация функции мотивации в организациях сферы услуг // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2018. - № 2. – С. 67-70.

6. Маслоу А.Х. Мотивация и личность. – Питер, 3-е изд. – 2014. – С. 74.

7. Макклелланд Д. Мотивация человека. – Питер. – 2007. – С. 221.

8. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.V. The Motivation to Work. – Transaction Publishers. – 2011. – С. 180.

9. Adams J.S. Inequality in social exchange // *Advanced Experimental Psychology*. – 1965. – С. 335-343.
10. Теория мотивации Врума. [Электрон.ресурс]. – 2022. – URL: <https://4brain.ru/blog/теория-мотивации-врума/> (дата обращения: 19.04.2022).
11. Теория мотивации Портера-Лоулера. <https://4brain.ru/blog>
12. Мотивация государственных служащих в Казахстане. [Электрон.ресурс]. – 2022. – URL: https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/RUS_Motivation_KZ_10-2018_PDF.pdf (дата обращения: 19.04.2022).
13. Абильмажинов Т.Т. Некоторые теоретические аспекты вопросов исследования факторов трудовой мотивации государственных служащих // *Вестник Карагандинского университета*. - Серия «Экономика». – 2017. – № 3(87). – С. 193-200.
14. Ерошин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – Москва: ИНФРА-М. – 2013. – С. - 376.
15. Jurkiewicz C.L., Massey T.K.Jr., Brown R.G. Motivation in public and private organizations: a comparative study // *Public Productivity & Management Review*. – 1998. – Vol. 21. – No. 3. – P. 230-250.
16. Афанасьева, В. С. Эффективные методы мотивации персонала.- *Аллея науки*. – 2020. – Vol. 2. – № 12(51). – С. 456-458.
17. Hartman R., Weber A. The rewards of public service. Washington. – 1980. – P. 28.
18. Pink D.H. Drive. The Surprising Truth About What Motivates Us. - Riverhead Hardcover. – 2009 – P. 256.
19. Perry J.L., Wise L.R. The Motivational Bases of Public Service // *Public Administration Review*. – 1990. – № 5. – P. 367-373.

М.Н. Абдыкаликова¹, А.Ж. Аяганова²

¹*Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, Астана, Казахстан*

²*Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан по Кызылординской области, Кызылорда, Казахстан*

Мотивация сотрудников как средство повышения эффективности сервиса

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы мотивации государственных служащих. Проводится анализ теорий мотивации, их определений в зарубежной и современной психологической науке. В современных подходах к управлению мотивация является инструментом повышения эффективности деятельности. Кроме того, мотивация тесно связана с процессом, намерением и целью. Мотивация персонала выступает как необходимое условие осуществления государственной власти. Мотивация в построении прогнозируемого будущего организации носит стратегический характер. Органическая часть системы управления в учреждении связана с мотивацией. В этой связи мотивация является одним из основных инструментов управления деятельностью и повышения ее эффективности.

Мотивирующую функцию организации можно рассматривать как процесс во времени и пространстве. А через механизмы стимулирования удовлетворяются потребности и ожидания работников в трудовой деятельности.

Для изучения факторов мотивации, от которых зависит стремление государственных служащих к эффективной работе, был проведен опрос, результаты которого были представлены. Одним из актуальных вопросов является подбор кадров на службу, обоснование путем мотивации новых механизмов привлечения талантов на государственную службу. Проведен SWOT-анализ и даны выводы по реализации общей кадровой политики.

Ключевые слова: мотивация; факторы мотивирования; государственная служба; государственный служащий; кадровый потенциал.

M.N. Abdykalikova¹, A. Zh. Ayaganova²

¹Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan

²Branch of the Academy of State Response under the President of the Republic of Kazakhstan Kyzylorda region, Kyzylorda, Kazakhstan

Employee motivation as a means of improving service efficiency

Abstract. The article discusses the issues of motivation of civil servants. The analysis of motivation theories and their definitions in foreign and modern psychological science is carried out. In modern approaches to management, motivation is a tool for improving the effectiveness of activities. In addition, motivation is closely related to the process, intention, goal. Staff motivation acts as a necessary condition for the exercise of state power. Motivation in building a predictable future of the organization is of a strategic nature. The organic part of the management system in an institution is related to motivation. In this regard, motivation is one of the main tools for managing activities and improving their effectiveness.

The motivating function of an organization can be considered as a process in time and space. And through incentive mechanisms, the needs, and expectations of employees in their work are met.

To study the motivation factors on which the desire of civil servants to work effectively depends, a survey was conducted, the results of which were presented. One of the topical issues is the recruitment of personnel for the service, justification by motivating new mechanisms for attracting talents to the civil service. According to the general personnel policy, a SWOT analysis is carried out and conclusions are drawn.

Keywords: motivation; motivating factors; public service; civil servant; personnel potential.

References

1. Toqaeв Q.K. «Ádiletти мемлекет. Birtutas ult. Berekeli qoғam» atty Qazaqstan halqyna Joldaýy [“Fair State. United Nation. Blessed Society.” Address to the people of Kazakhstan]. 2022, [in Kazakh].
2. Hekhayzen H. Motivasiа 1 deiatelnost [motivation and activity. 2nd edition]. (SPb, Piter, 2003, 860 p.).
3. Jaryqbaev Q.B., Sańғыlbaev O.S. Psihologia: Ensiklopedialyq sózdik [Psychology: Encyclopedic Dictionary]. (Almaty, «Qazaq ensiklopediasy», 2011, 624 p.), [in Kazakh].
4. Lútens F. Organizatsionnoe povedenie [Organizational Behavior]. (Moscow, INFRA-M, 2016, P.131). [in Kazakh].
5. Slepsova E.V., Bolotenko A.N. Realizatsia fýnksii motivatsii v organizatsiiah sfery ýslýg. Ekonomika 1 biznes: teoria 1 praktika [Implementation of the motivation function in service organizations. Economics and business: theory and practice]. 2018. No.2. P. 67-70. [in Russian].
6. Masloý A.H. Motivasiа 1 lichnost [Motivation and Personality]. Piter, 3-e izd. 2014. P. 74. [in Russian].
7. Makklelland D. Motivasiа cheloveka [Human Motivation.]. Piter. 2007.P. 221. [in Russian].
8. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B. The Motivation to Work. Transaction Publishers. 2011. P. 180. [in Russian].
9. Adams J.S. Inequality in social exchange. Advanced Experimental Psychology. 1965. P. 335-343.
10. Teoria motivatsii Vryma [Vrum's theory of motivation]. Available at: <https://4brain.ru/blog/teoria-motivatsii-vryma/> [in Russian]. (accessed 19.04.2022).
11. Teoria motivatsii Portera-Loýlera [Porter-Lawler theory of motivation]. Available at: <https://4brain.ru/blog> [in Russian]. (accessed 19.04.2022).
12. Motivasiа gosýdarstvennyh slýjashih v Kazahstane [motivation of civil servants in Kazakhstan]. Available at: https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/RUS_Motivation_KZ_10-2018_PDF.pdf [in Russian]. (accessed 19.04.2022).
13. Abilmajnov T.T. Nekotorye teoreticheskie aspekty voprosov issledovaniа faktorov trýdovoi motivatsii gosýdarstvennyh slýjashih. Vestnik Karagandinskogo ýniversiteta. Seria «Ekonomika» [Some theoretical aspects of the problems of studying factors of labor motivation of civil servants. Bulletin of Karaganda University]. 2017. No. 3(87). P. 193-200. [in Russian].
14. Eroshin A.P. Motivasiа 1 stimýlirovaniе trýdovoi deiatelnosti [Motivation and stimulation of Labor activity]. Moscow, NFRA-M, 2013, 376 p.), [in Russian].

15. Jurkiewicz C.L., Massey T.K.Jr., Brown R.G. Motivation in public and private organizations: a comparative study. *Public Productivity & Management Review*. 1998. Vol. 21. No. 3. P. 230-250.
16. Afanaseva V.S. Efektivnye metody motivatsii personala [Effective methods of employee motivation]. *Aleia nauki*. 2020. Vol. 2. No.2(51). P. 456-458, [in Russian].
17. Hartman R., Weber A. The rewards of public service. Washington. 1980.P. 28.
18. Pink D.H. Drive. The Surprising Truth About What Motivates Us. - Riverhead Hardcover. 2009. P. 256.
19. Perry J.L., Wise L.R. The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*. 1990. No. 5.P. 367-373.

Авторлар туралы мәлімет:

Әбдіқалықова М.Н. – психология ғылымдарының кандидаты, Ұлттық мемлекеттік саясат мектебінің директоры, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы, Астана, Қазақстан.

Аяғанова А.Ж. – психология ғылымдарының кандидаты, Білім беру бағдарламаларын әзірлеу және ілгерілету кабинетінің доценті, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы, Қызылорда, Қазақстан.

Abdykalikova M.N. – Candidate of Psychological Sciences, Director of the National School of the Public Policy, Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan.

Ayaganova A.Zh. – Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Office of Development and Implementation of Educational Programs, Branch of the Academy of State Response under the President of the Republic of Kazakhstan in Kyzylorda region, Kyzylorda, Kazakhstan.