**Асель Токанова**

**(Астана, Казахстан)**

**МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН**

Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду. Оплата труда является важнейшим мотивационным стимулом к труду, а ее величина по сравнению с частным сектором будет иметь для госслужбы на ближайшую перспективу немаловажноезначение.

В статье 21 Закона Республики Казахстан «О государственной службе Республики Казахстан закреплено, что «оплата труда государственных служащих должна обеспечивать достаточные материальные условия для безусловного и исчерпывающего исполнения служебных обязанностей, способствовать укомплектованию государственных органов компетентными и опытными кадрами, стимулировать их добросовестный и инициативный труд» [1].

На данный момент основной проблемой государственной службы Республики Казахстан является низкий уровень оплаты труда, не выдерживающий конкуренции с частным сектором. Следует учитывать и тот факт, что заработная плата является практически единственным источником дохода государственного служащего в связи с ограничениями, связанными с пребыванием на государственной службе.

В ходе работы над исследовательским проектом нами был проведен анкетный опрос магистрантов Института управления Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан касательно вопросов предпочтения материального-нематериального стимулирования. Согласно анкетного опроса соотношение материального стимулирования к нематериальному составило 56% к 44% в пользу первого. Такое соотношение вполне закономерно, так как от оплаты труда зависит качество жизни человека.

Следует учитывать и другой немаловажный факт, что низкая заработная плата на государственной службе создает коррупционные риски, когда государственные служащие могут прибегнуть к компенсации своих потерь незаконным путем – с использованием своего служебного положения.

Следовательно, кроме снижения коррупционных предпосылок материальное стимулирование работы государственных служащих может решить и другие злободневные проблемы казахстанской государственной службы, как качество оказания услуг, «текучесть кадров», «кадровый голод» в регионах и «перекосы» в оплате труда в схеме «центр/регион».

Сегодня в казахстанском обществе, и в целом на государственной службе есть понимание существующей проблемы.

Практически во всех долгосрочных и краткосрочных стратегических планах дальнейшего развития Республики Казахстан фигурирует важность формирования профессионального, эффективного и мотивированного государственного аппарата. Так, в Плане нации «100 конкретных шагов» пятым и шестым пунктом запланировано повышение оплаты труда государственных служащих в зависимости от результатов их деятельности и соответственно переход на оплату труда по результатам [2]. В соответствии с чем с 2018 года в сфере госслужбы планируется ввести факторно-балльную шкалу системы оплаты труда в зависимости от выполнения поставленных задач и достижения конечного результата, что указано в 15 шаге Плане нации «100 конкретных шагов» [2].

Из каких составляющих будет складываться предполагаемая оплата труда для государственного служащего, и как использование новой платы труда на основе факторно-балльной шкалы может быть использовано, как инструмент для управления персоналом государственного органа?

В 40-х годах ХХ века американский консультант Э. Хэй разработал метод оценки должностей по определенным факторам. Метод Хэя стал быстро распространяться в западных странах, и во многом способствовал экономическому подъему в 1950-х [3]. При разработке данного метода каждый руководитель конкретно отвечал на вопрос, за что именно он платит своему сотруднику.

Собрав большую базу, Э. Хэй заметил закономерность, что практически все компании платят персоналу за три повторяющихся фактора:

1. «Знания и умения»;
2. «Решение вопросов»;
3. «Ответственность».

Данный метод основан на том, что любой цикл имеет три этапа:

а) вход;

б) процесс;

в) выход (результат).

Отсюда следует, что и метод измерения должностей должен отражать эти три звена.

Первый фактор «Знание и умение» зависит от трех параметров:

- глубины знаний;

- широты знаний;

- уровня коммуникаций.

Второй фактор«Решение вопросов» зависит от:

- интенсивности процесса мышления;

- свободы мышления (его стандартизации);

- сложности проблемы.

Третий фактор «Ответственность» также характеризуются тремя параметрами:

- свобода действий (наличие контроля);

- влияния деятельности на конечный результат;

- объем контроля.

По данным параметрам и определяется «вес» должности [4]. Данный процесс определения ценности каждой должности в иерархической структуре организации называется грейдированием. Система грейдов позволяет «увязать» оплату труда и ценности (вес) должности, а также обеспечить необходимый уровень мотивации персонала. «Взвешивание» должностей производится комиссией на основе функциональной должностной инструкции и фактического вклада в развитие организации. Данный этап самый трудоемкий и для каждой организации сугубо индивидуальный. Метод грейдирования успешно используется в коммерческих организациях, в том числе и казахстанских. К примеру, в ТОО «КазМунайГаз-Сервис» оплату труда рабочих профессий оценивают по тарифной системе в соответствии с квалификацией работника и сложностью его работы. А систему грейдирования внедрили для оплаты труда административно-управленческого персонала, позволяющей учитывать относительный вес должности, отраженный в ее принадлежности к определенному грейду, а также уровень профессиональной компетенции работника, отраженной в уровне заработной платы внутри существующего диапазона [5]. Данный диапазон называют также «вилкой», когда одной должности присваивается определенная заработная плата, которая варьируется в зависимости от результатов ежемесячной работы каждого работника в последующих уровнях:

100% получает работник, который справился с поставленными задачами. Данный размер заработной платы ориентирован на среднюю рыночную заработную оплату, сложившуюся на рынке труда региона за аналогичные должности.

80 % от данной средней заработной платы получает работник, не сумевший в полной мере достичь поставленных перед ним показателей или индикаторов.

Сотрудники, не только блестяще справившиеся с поставленными перед ними задачами, но также сделавшие сверхнормы, подлежат вознаграждению в 120%.

Как видно, такая «вилка» оплаты труда будет способствовать стимулированию деятельности работников. Данная система оплаты труда позволит без принуждения избавиться от немотивированных, неэффективных и незаинтересованных кадров. Важно отметить также и то, что ежемесячный характер данной процедуры оценивания кадров будет сохранять мотивацию работников, тогда как разовый подъем заработной оплаты или премирование к праздничным датам не содержат элемента мотивации персонала.

Если переходить из примеров частного сектора на государственную службу, то существующая сейчас в государственной сфере Республики Казахстан тарифная сетка оплаты труда не соответствует современным рыночным требованиям и характеру работы государственного служащего.Тарифная сетка основывается на категории должностей в Реестре должностей и стажа работы. Все должности построены по строгому нарастанию по вертикали от эксперта до директора департамента.

Переход на оплату труда по результатам работы предполагается осуществить в два этапа. На переходном этапе планируется дифференцированное повышение оплаты труда госслужащих корпуса «Б».

Грейды же предусматривают более широкую линейку критериев, включающие такие показатели как управление, коммуникации, ответственность, сложность работы, самостоятельность, цена ошибки и др.

Должности же размещаются только по принципу важности для организации; они выстраиваются только по весу, который просчитывается в баллах.

Грейдирование состоит из нескольких этапов [4]:

1. Подготовка рабочей группы, изучение методики.
2. Разработка документации.
3. Оценка должностей.
4. Определение требований к должности.
5. Ранжирование.
6. Оценка каждого уровня.
7. Оценка веса фактора.
8. Расчет балла для каждой должности.
9. Распределение баллов по грейдам.
10. Установление должностных окладов и расчет вилок окладов.

Для сокращения диспропорции и разрывов на центральном и местном уровне, необходимотакже пересмотреть вопрос премирования работников местного исполнительного органа и территориального подразделения центрального исполнительного органа.

Основной подход заключается во внедрении с 2018 года системы грейдирования и усиления самостоятельности руководителей государственных органов в распределении бюджетных средств госоргана, в том числе при определении лимитов расходов на каждого сотрудника с учетом оплаты труда и административных расходов на их содержание.

Если говорить об ожидаемых результатах применения грейдирования, то он рассматривается как:

1. Инструмент эффективного и справедливого управления фактическими затратами на персонал, где:

- вознаграждение определяется согласно реальной ценности должности, минимизируется субъективный фактор как основной источник де-мотивации персонала;

- прозрачность и справедливость системы позволит сократить издержки из-за оттока демотивированного персонала.

1. Реальная картина функционировании организации, управление затратами на вознаграждение персонала.
2. Платформа построения эффективной организации, ее структуры.
3. Оценка обеспечения уровня эффективной организации существующим должностям.

На вопрос, как скажется система грейдирования на материальном стимулировании государственного стимулирования, ответит время. Значит и тема для дискуссий по данному вопросу будет иметь продолжение.

**Литерaтура:**

1. Закон о государственной службе Республики Казахстан : Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года // ИПС «Әділет». (10.03.2017)
2. Назарбаев Н.А. План нации – 100 конкрентных шагов по реализации пяти институциональных рефрорм // Казахстанская правда.2015.20 мая.
3. Материалы Института проблем предпринимательства **Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки.**
4. Материалы сайта сообщества кадровиков и специалистов по управлению персоналом HR-лига // www.hrm.ru. (07.03.2017)
5. Концепция кадровой политики на 2011-2014 годы ТОО «КазМунайГаз-Сервис» // [www.kmg-service.kz](http://www.kmg-service.kz) (11.03.2017)

**Научный руководитель:**

доктор PhD Кулжамбекова Алма Есильхановна.