



Содействие реформе государственной службы  
в Кыргызской Республике

**Мотивация государственных  
служащих: международная  
перспектива и  
ситуация в Кыргызстане**

1



Содействие реформе государственной службы  
в Кыргызской Республике

**Повышение **мотивации** и ответственности  
государственных служащих как путь  
улучшения общей эффективности работы  
правительства.**

2



## Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

Таким образом, **КЛЮЧ** к пониманию **МОТИВАЦИИ** лежит в значении и связи между потребностями, стремлениями и стимулами – потребности определяют стремления, нацеленные на стимулы.

3



## Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

Что мешает государственным служащим стать мотивированными служащими?

Обычные ответы:

- *офисные интриги*
- *все время повторяющиеся простые задания*
- *неясная программа действий*
- *неясно представленные организационное видение, миссия и ценности*
- *туманные и противоречивые указания*
- *ненужные правила*

4



## Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

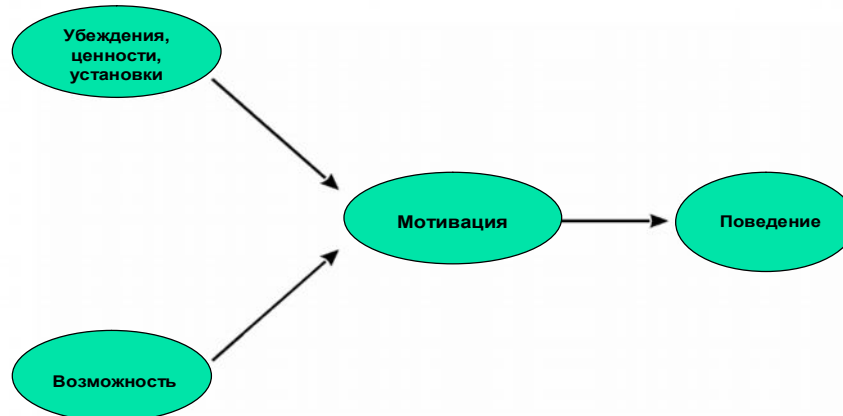
Обычные ответы (продолжение):

- *непродуктивные встречи*
- *несправедливость*
- *недостаток информации*
- *обескураживающие ответы*
- *допущение плохой производительности*
- *перерегулирование*
- *отсутствие признания достижений обществом*

5



## Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике



6



## Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

Уроки из опыта других стран:

*Стимулы, которые оказывают влияние на мотивацию персонала:*

- **оплата, заработная плата, оплата труда по результатам и т.д..**
- **прямые финансовые выгоды, такие как пенсия, страхование от болезни, здоровья, жизни; льготы (одежда, жилье и т.д.), субсидии, разделение доходов и т.д.**
- **непрямые финансовые выгоды, такие как оплата расходов на питание/одежду/проживание/транспорт, стипендии, налоговые льготы и т.д.**

7



## Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

Уроки передовой практики (международный опыт)

*Стимулы, которые оказывают влияние на мотивацию персонала:*

- **гибкий график работы, временная/на неполный рабочий день работа; академический отпуск, праздники, отпуск и т.д.**
- **рабочая среда/условия, медицинское обслуживание, безопасность, места отдыха**
- **комфорт, доступ к повышению образования, инфраструктура, транспорт и т.д.**
- **гарантия занятости; карьера/профессиональное развитие/возможности обучения**

8



## Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

### Уроки передовой практики (международный опыт)

*Стимулы, которые оказывают влияние на мотивацию персонала:*

- *обратная связь, инструктирование, оценка со стороны организации*
- *солидарность, общение, дух товарищества, привязанность, страсть*
- *статус, престиж, признание*
- *чувство долга, цель, миссия*
- *безопасность, возможности, стабильность*

9



## Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

### Примеры:

**Прогнозируемая оплата:** в большинстве стран западной Европы и ОЭСР на государственной службе основной оклад и гарантированные выплаты составляют более 90-95% всей компенсации. **Германия, Швеция, Италия, Нидерланды, Швейцария, Финляндия.**

**Основной оклад и гарантированные выплаты:** большая часть компенсации. **Германия, Швеция, Франция, Нидерланды, Финляндия.**

**Неконтрактные/нематериальные выгоды,** такие как гарантия занятости, престиж, социальные привилегии и репутация. **Швеция, Германия, Швейцария.**

**Контракты на основе результатов работы.** **Германия, Швеция, Нидерланды, Финляндия, Великобритания.**

10



## Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

### Примеры:

**Оплата, связанная с результатами работы.** Скандинавские страны больше уделяют внимание аспектам развития персонала, большинство таких стран, как Великобритания, сфокусированы на мотивационных аспектах, а другие, такие как Франция и Италия, акцентируют внимание на лидерстве и ответственности государственных служащих высшего звена.

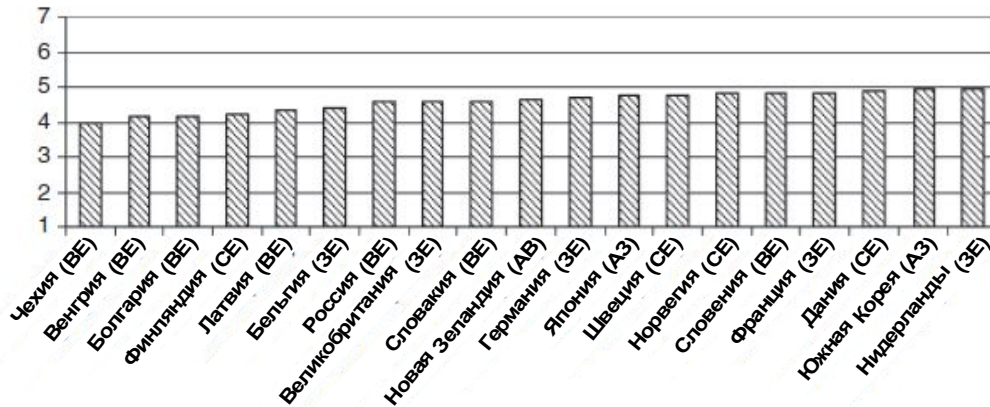
Размер оплаты по результатам в основном представляет собой довольно скромный процент основного оклада, особенно среди неадминистративных работников. Надбавки по заслугам зачастую меньше размера одноразового бонуса и максимума в 5% от основного оклада. Бонусы оплаты по результатам, которые имеют тенденцию дополнять или заменять надбавки по заслугам, в основном больше – но общее максимальное вознаграждение составляет обычно менее 10% от основного оклада государственных служащих. На уровне руководства оплата по результатам обычно выше, около 20% от основного оклада.





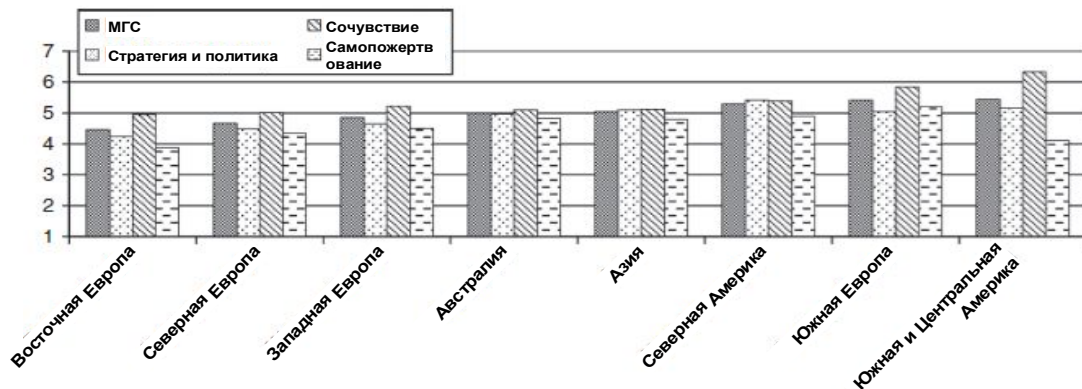
## Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

### Мотивация на государственной службе: сравнение по странам



## Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

### Мотивация на государственной службе и ее размеры: международное сравнение





## Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

---

**Считаете ли Вы, что кыргызские государственные служащие нуждаются в повышении мотивации?**

**Если «да», то**

**как мы можем больше мотивировать их, чтобы улучшить ЭФФЕКТИВНОСТЬ кыргызской государственной службы?**

15

---



## Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

---

**“Эффективность” относится к любым измеримым количественным и качественным результатам или другим итогам деятельности государственного сектора.**

16

---





## Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

**14 видов тактических подходов повышения эффективности с помощью МОТИВАЦИИ государственных служащих (передовая практика)**

**Тактика 1: используйте мотивацию на государственной службе как критерий отбора при трудоустройстве на госслужбу.**

**Тактика 2: предоставляйте формальные и неформальные возможности для новичков для изучения ценностей и ожиданий организации, которые отражают ценности государственной службы.**

**Тактика 3: разработайте оценки производительности и системы мониторинга производительности, которые отражают и способствуют мотивации на государственной**<sup>17</sup>



## Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

**Тактика 4: определите бенефициаров (получателей услуг); предоставьте возможности для прямого контакта между сотрудником и бенефициаром, и установите четкие каналы для получения отзывов от бенефициаров.**

**Тактика 5: дайте разъяснение обширным задачам государственной службы с точки зрения ясных и значимых ожиданий от работы.**

**Тактика 6: разработайте рабочие структуры, которые будут усиливать саморегулирование через расширение полномочий и участие в принятии решений.**



## Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

**Тактика 7:** *попытайтесь создать рабочую среду, которая смоделирует и повысит мотивацию государственных служащих.*

**Тактика 8:** *создайте и поддерживайте стимулы, которые приводят в соответствие миссию организации и предрасположение сотрудника.*

**Тактика 9:** *разработайте систему компенсаций, чтобы подчеркнуть долгосрочную привлекательность для сотрудников и избегайте системы оплаты, которая может снизить мотивацию.*

**Тактика 10:** *изложите и отобразите в символической форме миссию и видение организации, чтобы соединить мышление*<sup>19</sup>

---



## Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

**Тактика 11:** *поощряйте и вознаграждайте становление лидеров, которые озвучивают и моделируют ценности государственной службы.*

**Тактика 12:** *способствуйте развитию институциональной поддержки для включения ценностей государственной службы в профессиональный и образовательный учебные планы.*

**Тактика 13:** *поощряйте и предоставляйте возможности для получения опыта до поступления на государственную службу.*

**Тактика 14:** *обращайте внимание широкой общественности на положительные стороны государственной службы.*



**Содействие реформе государственной службы  
в Кыргызской Республике**

---

**ГРУППОВАЯ РАБОТА**

**А. Какие демотивирующие факторы  
существуют на государственной службе  
Кыргызстана?**

**В. Какие шаги нужно предпринять для  
мотивации государственных служащих? Как?**