

Р.Ж.Беккужин, Т.И.Ешенкулов, М.С.Ибраева

*Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, Астана  
(E-mail: ibraeva@inbox.ru)*

## **Зарубежный опыт материального стимулирования и планирования карьерного роста государственных служащих**

В работе рассмотрены системы материального стимулирования и планирования карьерного роста государственных служащих Великобритании, США и Германии. Отмечено, что проведенные административные реформы в данных странах положительно повлияли на ключевые элементы системы государственной службы: система материального стимулирования государственных служащих стала более гибкой и результативной, эффективно функционирует система продвижения по заслугам. Кроме того, подчеркнуто авторами, в указанных странах высоко развит менеджмент по осуществлению карьерного роста: гибкая система карьерного продвижения, высокая карьерная мобильность, карьерное продвижение на основе профессиональных достижений. По результатам исследования определено, что ряд современных инструментов в системе материального стимулирования и карьерного развития может быть успешно применен в системе государственной службы Казахстана.

*Ключевые слова:* государственная служба, карьерное продвижение, карьерное планирование, материальное стимулирование, оплата труда.

*Всякая перемена прокладывает  
путь другим переменам  
Н.Макиавелли*

### *Введение*

Последние проведенные реформы в Республике Казахстан модернизировали государственную службу, включая системы материального стимулирования и планирования карьерного роста государственных служащих.

Модернизация государственной службы предполагает улучшение системы внутреннего менеджмента и внедрение гибких методов управления человеческими ресурсами, так как любое государство стремится достичь наилучших результатов социально-экономического развития за счет снижения государственных расходов, повышения качества оказания государственных услуг и привлечения квалифицированных специалистов.

В этих целях правительства различных стран создают и развивают системы материального стимулирования и карьерного планирования государственных служащих. Конечной целью проводимых реформ является создание профессиональной эффективной государственной службы.

К примеру, в Казахстане на современном этапе реализуется План нации «100 конкретных шагов», 15 шагов из которых связаны с модернизацией казахстанской государственной службы: совершенствование процедуры поступления на государственную службу с применением компетентностного подхода и трехступенчатой системы отбора, переход к новой системе оплаты труда по результатам, обязательное предоставление служебного жилья на период исполнения служебных обязанностей, законодательное закрепление системы регулярного обучения государственных служащих, переход на конкурсный отбор для карьерного продвижения государственных служащих, допуск к работе на государственной службе зарубежных менеджеров и специалистов частного сектора, внедрение новых этических правил, усиление борьбы с коррупцией, принятие нового закона о государственной службе, а также проведение комплексной аттестации действующих государственных служащих [1].

В современных условиях государственные служащие должны быть эффективными менеджерами. Это требует профессионального развития уже существующих кадров путем их стимулирования через элементы материальной мотивации и построения эффективного карьерного плана для них.

В системе государственной службы управление человеческими ресурсами — HRM — включает в себя деятельность по улучшению профессиональных знаний, умений и навыков по следующим направлениям:

- рекрутинг и отбор;
- обучение и повышение квалификации;

- карьерный рост и профессиональное развитие;
- мотивация;
- аттестация и оценка результатов работы.

*Результаты исследования.* Опыт зарубежных стран показывает, что кадровый менеджмент является неотъемлемой частью стратегического подхода к реформе государственной службы. Основная задача — улучшить качество работы путем эффективного управления кадрами (человеческим капиталом). Важно, чтобы отдельные элементы кадрового менеджмента были взаимосвязаны между собой, например, методы аттестации и оценки должны соотноситься с системой поощрения.

Традиционное государственное управление было направлено на четкое соблюдение правил и установленных процедур. Система четко прописанных процедур в государственной службе была нацелена прежде всего на контроль и предотвращение патронажа и коррупции, а не на продуктивность/эффективность работы.

В настоящее время переход от государственного администрирования к государственному менеджменту требует привнесения в систему государственной службы методов работы частного сектора, нацеленных на результаты работы.

Система государственной службы в каждой стране обладает своей спецификой. Тем не менее кадровый менеджмент включает общие принципы, признанные эффективными для государственной службы:

- принцип меритократии (учитываются достижения и заслуги сотрудника);
- отбор лучших кадров — сотрудников, наиболее подходящих для той или иной позиции;
- честный и прозрачный процесс рекрутинга;
- поощрение дальнейшего обучения и профессионального развития.

Настоящий анализ кадрового менеджмента в системе государственной службы разных стран (Великобритания, США, Германия) направлен на изучение существующих в этих странах систем материального стимулирования и карьерного планирования государственных служащих.

Ключевые аспекты систем материального стимулирования и карьерного планирования (продвижения по службе) рассмотрены на примере стран, которые опираются на «карьерную» и «позиционную» системы в государственной службе.

#### *Опыт Великобритании*

В Великобритании реформа государственной службы связана в первую очередь с созданием рамочной системы управления на основе результатов деятельности, обеспечиваемой введенными в 1997–1998 гг. соглашениями о государственных услугах (СГУ), которые заключаются между министерствами и Казначейством.

Каждое соглашение основывается на трехгодичном ассигновании средств и определяет политические результаты и цели, которых стремится достичь ведомство (число целей было постепенно сокращено с 630 до 160 для упрощения оценки результатов деятельности), и критерии, по которым будет оцениваться его работа. Все СГУ публикуются, и они образуют базу для планирования и определения целей внутри ведомств, и поэтому находят свое отражение в персональном плане отдельных государственных служащих, включая руководителей ведомств, по которому оценивается их работа и определяется размер вознаграждения.

В 2001 г. Казначейством и Секретариатом Кабинета министров была разработана новая рамочная система информации о результатах деятельности [2].

Сегодня государственная служба Великобритании выступает в роли исполнителя (администратора) работы Правительства. По данным Комиссии по делам государственной службы Великобритании количество государственных служащих составляет около 6 % от общего количества всех занятых [3]. При этом более половины всех гражданских служащих заняты предоставлением прямых государственных услуг [4].

По мнению Роберта Пайпера и Джуны Бернхэм, государственная служба Великобритании в течение своей долгой истории постепенно модернизировалась и стала более подотчетной обществу, более плюралистической, более чутко реагирующей на потребности граждан. При этом, несмотря на скептическое отношение граждан Великобритании на ряд реформ в сфере государственной службы, тем не менее эти реформы идут в ногу со временем [5; 189].

Карьерное продвижение и профессиональное развитие в Великобритании строятся на основе карьерной системы, при этом намечается тенденция к переходу к позиционной. Переход к позиционной системе продвижения по государственной службе позволяет применять более гибкие инструменты продвижения на принципах частного сектора. Необходимо отметить, что отделы министерств отвечают за продвижение по службе, но при этом продвижение на самых высоких должностях принимается решением премьер-министра.

В рамках системы карьерного развития в Великобритании используются краткосрочные трудовые контракты, а также возможность трансферов между государственным и частным секторами. Это позволяет создавать конкурентную среду на рынке труда, что, в свою очередь, подстегивает правительство создавать эффективные системы мотивации и карьерного развития. В этой части можно отметить, что при отсутствии необходимости нарабатывать стаж для карьерного роста государственная служба Великобритании становится привлекательной для молодых талантливых кадров.

В системе карьерного и профессионального развития Великобритании используется программа *executive development* для молодых перспективных государственных служащих: это обучение на работе, работа по разным направлениям и различным формам заданий (*in-service training, job rotation and reassignment*).

Необходимо отметить, что Правительство Великобритании в вопросе карьерного развития государственных служащих стремится к достижению равных возможностей, т.е. проводится политика по предоставлению возможностей в сфере карьерного развития женщинам, этническим меньшинствам и инвалидам.

В результате проведенных реформ в Великобритании были отменены должностные классы и образованы три основные группы чиновников.

1) Группа старших политических и административных руководителей, которая состоит из чиновников административного класса в ранге помощника заместителя, заместителя постоянного секретаря, постоянного секретаря. Это вершина руководящего состава гражданской службы. Данные чиновники несут персональную ответственность перед первым руководителем ведомства за руководство в своей области административно-государственного управления.

2) Административная группа, которая включает две ступени: ученик администратора и старший исполнитель. Они компетентны рассматривать вопросы от координации деятельности государственного аппарата управления и руководства работой министерств до исполнения обычных канцелярских обязанностей.

3) Объединенная группа профессиональных научных работников и технических специалистов. В неё входят ученые, инженеры, архитекторы, занятые проблемами образования и профессиональной подготовки чиновников, а также технические работники, выполняющие простую исполнительскую работу (чертежники, делопроизводители и т.д.).

Кадровым управлением в Великобритании занимается Комиссия по делам гражданской службы, которая и производит набор специалистов.

В Великобритании существует 4 основных этапа отбора государственных служащих (анализ позиции и ее описание, рекрутинг, отбор и прием на работу).

Описание позиции ориентировано на результат работы, т.е. устанавливаются стандарты и квалификационные требования.

Отбор на государственную службу производится на основе личных заслуг и достижений (*merit-based selection*) и преследует три важные цели:

- 1) антикоррупционная мера;
- 2) отбор лучших кадров;
- 3) обеспечение прозрачности и подотчетности отборочных процедур.

Размеры должностных окладов государственных служащих Великобритании определяются самими ведомствами на основе коллективных договоров, исходя из выделенных государственным органам бюджетных средств. Коллективные договоры заключаются при участии профсоюзов, как представителей государственных служащих, с представителями соответствующего государственного органа. В настоящее время государственная служба перешла к системе оплаты по труду и заслугам. Таким образом, были установлены дифференцированные уровни зарплаты благодаря методам оценки и поощрения персонала, что, конечно, является эффективным способом материального стимулирования самих служащих.

В настоящее время в Великобритании внедрены практика согласования целей в начале года, система профилей по требованиям и профессиональной компетенции и их оценка в ежегодной ротации, обязательные интервью с сотрудниками, обязательная оценка всего штата в конце года и отмена рейтингов по итогам оценивания [2].

Таким образом, государственная служба Великобритании представляет собой смешение элементов двух систем — карьерной и позиционной.

### *Опыт США*

В 1993 г. президент США Клинтон и вице-президент Гор начали самую длительную в истории федерального правительства управленческую реформу — инициативу «Перестройка системы государственного управления», которая была призвана обеспечить более эффективную работу правительства. В 1993 г., в самом начале реформы, был принят и подписан Закон об эффективности и результатах работы правительства (ЗЭРРП). В нем, по сути, была закреплена связь оценки результатов деятельности по методике MbO, что, конечно, отразилось и на методах оценки деятельности госслужащих. Закон требует от ведомств ориентироваться при оценке эффективности и результатов деятельности на выполнение программ и стратегических планов. С эффективностью этого выполнения закон связывает и финансирование ведомств, т.е. устанавливается тесная и четкая связь между ресурсами и результатами. Согласно закону ведомства не только прилагают усилия по разработке и использованию показателей результативности в управлении программами, но и стараются включать эту информацию в бюджетные и ресурсные ассигнования, чтобы точнее определить затраты на достижение поставленных целей [2].

ЗЭРРП требует от каждого ведомства и агентства разработки стратегического плана на период не менее пяти лет. Стратегический план ведомства должен включать в себя формулировку его миссии; определять долгосрочные общие цели и задачи, в том числе связанные с результатами деятельности; указывать, как ведомство намерено достичь этих целей и с помощью каких людских, капитальных, информационных и иных ресурсов. В соответствии с этим законом стратегические планы ведомств служат отправной точкой для определения целей ежегодных программ и оценки результатов ежегодных программ при достижении намеченных целей [2].

В американской модели выделяют два вида государственных служащих: «карьерные», которые продвигаются по службе в соответствии с «системой заслуг», и «некарьерные», которые занимают в основном «патронажные» должности [6; 45].

Согласно американскому законодательству люди, претендующие на определенную должность, должны отвечать некоторым требованиям. При этом из всех кандидатов отбирается только до пяти человек, которые наиболее подходят к этой вакантной должности, затем их данные передаются на рассмотрение специального чиновника, который и выносит решение, не допуская фаворитизма и дискриминации [7; 65].

В рамках системы планирования карьерного роста государственных служащих в США действует программа CareerEntryProgram (CER), рассчитанная на 2 года. Карьерное развитие предполагает наличие высокого коэффициента в работе плюс к этому различные формы обучения (*on-job training*).

Каждый государственный орган в США имеет свой план карьерного продвижения по государственной службе. И если государственный орган не может заполнить вакантную должность из своего резерва, то подается объявление и проводится открытый конкурс. В отличие от Казахстана в США каждое ведомство разрабатывает свои квалифицированные стандарты для продвижения, и в этих правилах указывается минимум необходимых требований для эффективного выполнения соответствующей работы [8; 215].

В зависимости от ранга государственного служащего осуществляется продвижение по карьере. Так, административные и политические руководители назначаются министерством по делам гражданской службы. При этом в данном органе работает специальный отборочный комитет, который занимается отбором и назначением руководящего состава гражданской службы США. Данный орган имеет в наличии свой конфиденциальный компьютеризированный список, который включает данные всего штата по высшим администраторам (это информация об образовании, профессии, стаже и т.п.). Другие чиновники должны ежегодно делать отчеты, которые составляются на уровне отдельных министерств. Каждый чиновник составляет отчет о тех чиновниках, которые находятся на одну–две ступени ниже. Отчеты стекаются в Совет по продвижению министерства. Члены Совета по продвижению министерства назначаются министром, который также окончательно решает вопрос о назначении на должность выдвигаемых чиновников [9; 47].

Американская модель продвижения по службе уделяет большое внимание мобильности персонала путем поощрения. Мобильность персонала позволяет сотрудникам приобретать новые знания и навыки, устанавливать отношения с сотрудниками других органов, а также появляются возможности карьерного роста и развития личности.

А.В.Оболонский в своей работе «Государственная служба: комплексный подход» выделяет пять принципов, на которых основывается кадровая политика США.

Так, согласно Закону о реформировании государственной службы, введенном в действие в 1978 г., систему принципов США составляют:

- принцип отбора и продвижения кадров государственной службы на основе способностей, знаний и умений кандидатов в результате честной и открытой конкуренции, предоставляющей всем равные возможности;
- принцип эффективного использования федеральных трудовых ресурсов (служащие должны поддерживать высокое качество своей работы, снижение качества должно исправляться, а те, кто не может или не хочет улучшить свою работу, должны быть от нее отстранены);
- принцип обеспечения эффективного обучения и стажировок для государственных служащих, если это приведет к улучшению общей организации дела и качества их работы;
- принцип высокой требовательности к государственным служащим с точки зрения их интереса к общественным делам и чувства солидарности;
- принцип равной платы за равный труд, обеспечивающий в сопоставлении с оплатой в частном секторе стимулы для хорошей работы на государственной службе [10; 361, 362].

Во всех представленных принципах важным условием отбора кадров является то, что кандидаты на заявленную должность должны быть ориентированы на эффективность в своей работе.

В целом опыт США в области формирования кадров государственного аппарата демонстрирует продуктивность конкурсного замещения должностей, карьерного продвижения с учетом результатов экзаменов и ежегодной аттестации персонала. Он также обращает внимание на то, что «можно использовать и такую специфическую черту американской системы, как двухгодичная (для выпускников вузов) интернатура в органах государственной власти».

Говоря о системе материального стимулирования американских государственных служащих, нужно отметить, что заработная плата чиновников является конкурентоспособной по сравнению с частным сектором.

Сумма заработной платы представляет сумму оклада государственного служащего и дополнительной оплаты по географическим регионам. Элементы материального стимулирования включают в себя медицинскую страховку, что немаловажно для граждан США, и хорошую систему бонусов на охрану здоровья.

Кроме того, государственные служащие США могут себе позволить гибкие рабочие графики.

#### *Опыт Германии*

В Германии действует карьерная модель продвижения по государственной службе, т.е. используется система карьерного роста на базе достигнутых результатов. Однако перед повышением могут проводиться экзамены (экзамены необходимы при назначении на вышестоящие должности), практикуются пробные назначения и переводы. Таким образом, повышение государственных служащих Германии зависит от результата их труда, а не от стажа работы.

В Германии реформа института государственной службы была проведена в 1999 г. В качестве ожидаемых результатов от проведенной реформы «Современное государство — современная администрация» было искоренение бюрократии в государственном аппарате, а также нерационального расходования бюджетных средств и неэффективной деятельности.

Н.П.Пищулин, Е.И.Хаванов в совместной работе «Германия: кто есть кто в государственной службе» отмечают, что «характер работы чиновников в государственных учреждениях Германии определяется принципами, отражающими вековые традиции. Прежде всего, это — долг верности». Между тем стабильное, но не «застывшее» законодательство Германии, как утверждают они, периодически устанавливает новые нормы по таким вопросам правового регулирования, как порядок проведения конкурсов, оценка служащих, их социальное обеспечение и др. [11; 21].

В Германии законодательно регламентируется вся система карьерного роста по государственной службе. Указанная система опирается на два основных принципа: это принцип повышения квалификации и принцип постепенного продвижения. При этом Федеральная комиссия по кадрам может допустить исключения из этих правил, на что выдается специальное разрешение.

Немецкое законодательство предусматривает необходимость объявления о вакансии.

В настоящее время предусмотрены обязательность испытательного срока при назначении на топ-овые должности и при переводе в другие структурные подразделения государственного аппарата.

Немецкая система продвижения предусматривает рост по службе через шесть лет при получении оценки «хорошо» для служащих низших должностных групп, восемь лет — для государственных служащих, получивших оценку «вполне удовлетворительно». Необходимо также отметить возрастной фактор, влияющий на карьерное продвижение в Германии. Так, если кандидату на высшую должность в указанной группе нет еще и 40 лет, то ему необходимо получить специальное разрешение министра. В других группах (средних и высших) карьерный рост регулируется для каждой должности отдельно. При этом исключение из этих правил возможно при наличии у претендента оценки «очень хорошо» [6; 45].

По данным Федеральной комиссии по кадрам в системе государственной службы Германии повышение до топ-позиций происходит следующим образом (в процентах):

- по карьерной системе — 77 % государственных служащих;
- извне — 22 % государственных служащих;
- из частного сектора — 10 % государственных служащих [12].

Таким образом, можно отметить, что система карьерного роста государственных служащих Германии очень эффективна и способствует профессиональному развитию служащих.

Система государственной службы Германии имеет гибкую систему оплаты труда. Уровень заработной платы государственных служащих зависит от стажа, а также предусматриваются бонусы по результатам работы. При этом бонусы за стаж имеют регрессивный принцип (т.е. каждые 2 года, каждые 3 года и т.д.)

Существенным фактором при определении уровня заработной платы является уровень образования и квалификация государственного служащего.

Необходимо отметить, что территориальное устройство Германии влияет и на систему материального стимулирования. Так, федерации и штаты могут выделять единичные бонусы за особые результаты. При этом дополнительные затраты компенсируются за счет сокращения штата. Так, при сокращении числа государственных служащих бонусы могут достигать до 10 % от оклада.

В Германии система материального стимулирования взаимосвязана с системой карьерного развития. Так, уровень оклада государственного служащего не должен превышать 7 % от заработной платы государственного служащего вышестоящего уровня. Это обстоятельство стимулирует сотрудников эффективно выстраивать свою карьеру на государственной службе.

Структура заработной платы государственного служащего Германии включает:

- оклад, который состоит из 85 % совокупного дохода;
- надбавку, установленную для каждого ранга (зависит от семейного положения, количества детей в семье);
- министерскую надбавку;
- новогодние премии в размере месячной заработной платы;
- отпускные в размере, зависящем от семейного положения государственных служащих;
- государственные служащие, которые работают регулярно более чем 5 дней в неделю (в праздники, выходные, ночью), к отпуску могут добавлять еще до 8 дней отдыха с выплатой заработной платы;
- выплата до 50 % медицинских расходов. При этом оставшиеся 50 % медицинских расходов государственные служащие оплачивает сами либо за счет страховой суммы.

В Германии руководители могут устанавливать персональные надбавки или индивидуальные премии, что является нетрадиционным элементом системы материального стимулирования.

На сегодня в Германии в целях повышения эффективности работы государственных служащих введены различные гибкие инструменты материального стимулирования, к примеру, возможность работы неполный рабочий день.

*Выводы.* Анализируя зарубежный опыт указанных выше стран, следует отметить ряд особенностей, которые представляют практический интерес и могут быть учтены в процессе совершенствования системы государственной службы Казахстана:

- в рассмотренных странах профессионализация государственного аппарата осуществляется на постоянной основе;

- внедрены гибкие методы управления человеческими ресурсами (кадровый менеджмент);
- действуют механизмы по трансферу лучших сотрудников с опытом работы между государственным и частным секторами;
- высоко развит менеджмент по развитию карьеры: гибкая система карьерного продвижения, высокая карьерная мобильность, карьерное продвижение на основе профессиональных достижений, т.е. не только в зависимости от стажа работы. Кроме того, результаты оценки государственных служащих являются основанием для карьерного роста и материального вознаграждения (основой для карьерного планирования, для определения соответствия государственного служащего установленным стандартам работы, для составления плана обучения государственных служащих и для пересмотра стандартов работы);
- наличие различных схем трудоустройства на государственную службу: постоянные государственные служащие и сотрудники на контрактной основе;
- современная организация труда: более гибкие часы работы, внедрение передовых технологий;
- внедрение современных способов материального стимулирования, включая оплату труда (с учетом индивидуальных и коллективных результатов труда).

Следует отметить, что, по мнению международных экспертов, в Казахстане сформирована и действует модель государственной службы, соответствующая современным международным стандартам.

#### Список литературы

- 1 План нации — 100 шагов по реализации институциональных реформ Н.А.Назарбаева. — [ЭР]. Режим доступа: [www.inform.kz](http://www.inform.kz).
- 2 *Котелевская И.В.* Оценка эффективности деятельности государственных служащих // Материалы проекта «Административная реформа в Российской Федерации». — 2013. — [ЭР]. Режим доступа: <http://www.worldbank.org/ru/ECA/Russia.nsf/>
- 3 Официальный сайт гражданской службы Великобритании. — [ЭР]. Режим доступа: <https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service>
- 4 Официальный блог государственной службы Великобритании. — [ЭР]. Режим доступа: <https://civilservice.blog.gov.uk>.
- 5 *Pyper R., Burnham J.* The British Civil Service: Perspectives on «Decline» and «Modernization» // The British Journal of Politics and International Relations (Political Studies Association). — 2011. — Vol. 13. — 189–205 p.
- 6 *Беккужин Р.Ж.* Влияние моделей планирования карьерного роста государственных служащих на качество государственного управления развитых стран // Экономика и статистика. — 2015. — № 3. — 44–48 с.
- 7 *Стрижов С.* Повышение квалификации управленческих кадров: опыт США // Российский экономический журн. — 1992. — № 7. — С. 65–67.
- 8 *Пронкин С.В., Петрунина О.Е.* Государственное управление зарубежных стран. — М.: Аспект Пресс, ИНФРА-М, 2001. — 474 с.
- 9 *Силин А.* Кадровые службы и методы оценки работников (зарубежный опыт) // Человек и труд. — 1992. — № 2. — С. 46–57.
- 10 Государственная служба: комплексный подход / Отв. ред. А.В.Оболонский. — М.: Дело, 2009. — 522 с.
- 11 *Пищулин Н.П., Хаванов Е.И.* Германия: кто есть кто в государственной службе. — М.: Луч, 1993. — 386 с.
- 12 Официальный сайт Федеральной комиссии по кадрам Германии. — [ЭР]. Режим доступа: [//www.admin.ch](http://www.admin.ch)

Р.Ж.Беккужин, Т.И.Ешенкулов, М.С.Ибраева

### Мемлекеттік қызметшілердің материалдық ынталандыру және мансаптық өсуін жоспарлаудың шетелдік тәжірибесі

Мақалада Ұлыбритания, АҚШ және Германиядағы мемлекеттік қызметшілердің материалдық ынталандыру және мансаптық өсуін жоспарлаудың жүйелері қаралды. Аталған елдерде жүргізілген әкімшілік реформалар, мемлекеттік қызмет жүйесінің негізгі элементтеріне оң әсер етті: мемлекеттік қызметшілерді материалдық ынталандыру жүйесі неғұрлым икемді және нәтижелі болды, еңбегі үшін жоғарылату жүйесі тиімді жұмыс істейді. Бұдан басқа, көрсетілген елдерде мансабын дамыту менеджменті жоғары дамыған: икемді мансаптық жоғарылату жүйесі, жоғары мансаптық ұтқырлық, кәсіби жетістіктер негізіндегі мансаптықты жоғарылату. Зерттеу нәтижелері бойынша, авторлар материалдық ынталандыру және мансаптық даму жүйесіндегі бірқатар заманауи құралдар, Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызмет жүйесінде табысты қолданылуы мүмкін деген шешімге келді.

R.Zh.Bekkuzhin, T.I.Eshenkulov, M.S.Ibrayeva

## Foreign experience of material incentives and planning the career progress of the government servants

Article discusses and analyzes the system of material incentives and planning career progress of the government servants of Great Britain, the USA and Germany. Administrative reforms in these countries had a positive impact on key elements of the government service system: the system of material incentives for government servants has become more flexible and efficient, effectively functioning system of promotion on merit. In addition, these countries are highly developed management career development: a flexible system of career development, high career mobility, career advancement on the basis of professional achievements. The study authors note that a number of advanced tools in the system of material incentives and career development can be successfully applied in the system of government service in Kazakhstan.

### References

- 1 *Plan of the nation — 100 steps to implement institutional reforms N.A.Nazarbaev*, [ER]. Access mode: [www.inform.kz](http://www.inform.kz).
- 2 Kotelevskaya I.V. *Materials of project Administrative Reform in Russian Federation*, 2013, [ER]. Access mode: <http://www.worldbank.org/ru/ECA/Russia.nsf/>
- 3 The official website for the UK civil service, [ER]. Access mode: <https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service>.
- 4 The official blog of the UK civil service, [ER]. Access mode: <https://civilservice.blog.gov.uk>.
- 5 Pyper R., Burnham J. *The British Journal of Politics and International Relations (Political Studies Association)*, 2011, 13, 189–205 p.
- 6 Bekkuzhin R.J. *Economics and Statistics*, 2015, 3, 44–48 p.
- 7 Strizhov C. *Russian Economic Journal*, 1992, 7, 65–67 p.
- 8 Pronkin S.V., Petrunina O.E. *State management of foreign countries*, Moscow: Aspect Press, INFRA-M, 2001, 474 p.
- 9 Silin A. *Man and Work*, 1992, 2, 46–57 p.
- 10 *Public service: a comprehensive approach* // Comp. A.V.Obolonsky, Moscow: Delo, 2009, 522 p.
- 11 Pishchulin N.P., Khavanov E.I. *Germany: who is who in the civil service*, Moscow: Luch, 1993, 386 p.
- 12 The official website of the Federal Commission for Personnel Germany, [ER]. Access mode: [www.admin.ch](http://www.admin.ch).