

АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Институт Управления

на правах рукописи

Кенжебаева Камила Мухитовна

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ ДЛЯ
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО**

Образовательная программа «7М04106 – Экономика»
по направлению подготовки «7М041 – Бизнес и управление»

Магистерский проект на соискание степени магистра бизнеса и управления

Научный руководитель _____ Кадырова М.Б., к.э.н., профессор

Проект допущен к защите: « _____ » _____ 2024 г.

Директор Института управления _____ Гаипов З.С., д.п.н.

Астана, 2024

СОДЕРЖАНИЕ

НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ	3
ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ	5
ВВЕДЕНИЕ	6
ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ	11
Глава 1 Теоретические основы формирования мотивационного механизма и определение эффективности на государственной службе	11
1.1 Понятие и содержание мотивационных теорий и концепций: Исследование научных подходов к изучению мотивации государственных служащих	11
1.2 Зарубежный опыт стимулирования профессиональной деятельности государственных служащих.....	17
Глава 2 Анализ действующих мотивационных механизмов для повышения эффективности деятельности государственных служащих	22
2.1 Анализ мотивационных механизмов на государственной службе в Республике Казахстан	22
2.2 Оценка мотивационных механизмов казахстанских государственных служащих с учетом макропоказателей	30
Глава 3 Пути совершенствования мотивационных механизмов для повышения эффективности профессиональной деятельности государственных служащих	42
3.1 Перспективы развития мотивационных механизмов для повышения эффективности деятельности государственных служащих	42
3.2 Рекомендации по совершенствованию мотивационных механизмов для повышения эффективности государственных служащих.....	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	51
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	53
ПРИЛОЖЕНИЯ	59

НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

В настоящем магистерском проекте использованы ссылки на следующие нормативно-правовые акты:

Конституция Республики Казахстан от 30 августа 1995 года (с изменениями и дополнениями по состоянию на 17 сентября 2022 года).

Постановление Правительства Республики Казахстан «О некоторых вопросах утверждения лимитов штатной численности местных исполнительных органов» от 15 декабря 2004 года N 1324.

Закон Республики Казахстан «О государственной службе Республики Казахстан» от 23 ноября 2015 года №416-V.

Закон О противодействии коррупции Республики Казахстан: принят 18 ноября 2015 года № 410-V.

Кодекс об административных правонарушениях Республики Казахстан: принят 5 июля 2014 года № 235-V.

Административный процедурно-процессуальный Кодекс Республики Казахстан: принят 29 июня 2020 года № 350-VI.

Этический кодекс государственных служащих Республики Казахстан утвержден Указом Президента Республики Казахстан от 29 декабря 2015 года № 153.

Закон Республики Казахстан «О государственных услугах» от 15 апреля 2013 года №88-V.

Закон Республики Казахстан «О жилищных отношениях» от 16 апреля 1997 года №94.

Указ Президента Республики Казахстан «О мерах по улучшению работы государственного аппарата, борьбе с бюрократизмом и сокращению документооборота» от 31 июля 2000 года № 427.

Указ Президента Республики Казахстан «О некоторых вопросах прохождения государственной службы» от 29 декабря 2015 года №152.

Указ Президента Республики Казахстан «О системе ежегодной оценки эффективности деятельности центральных государственных и местных исполнительных органов областей, города республиканского значения, столицы» от 19 марта 2010 года №954.

Указ Президента Республики Казахстан «О Концепции новой модели государственной службы Республики Казахстан» от 21 июля 2011 года, №119

Указ Президента Республики Казахстан «Об утверждении Реестра должностей политических и административных государственных служащих» от 29 декабря 2015 года, №150.

Указ Президента Республики Казахстан «О Концепции новой модели государственной службы Республики Казахстан» от 21 июля 2011 года, №119.

Указ Президента Республики Казахстан «О некоторых вопросах поступления граждан на административную государственную службу корпуса «А» от 29 декабря 2015 года, №151.

Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции «О некоторых

вопросах занятия административной государственной должности» от 21 февраля 2017 года, №40 (зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 27 марта 2017 года, №14939).

Постановление Правительства Республики Казахстан «О нормах площадей для размещения аппарата и специфических помещений государственных органов и нормах положенности за пользование телефонной связью и внесении изменений и дополнений в некоторые решения Правительства Республики Казахстан» от 31 марта 2011 года № 335.

Приказ Министра финансов Республики Казахстан. «Об утверждении натуральных норм обеспечения государственных органов служебными и дежурными автомобилями, телефонной связью, офисной мебелью и площадями для размещения аппарата государственных органов» от 17 марта 2015 года № 179.

Приказ Председателя Комитета по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан «Об утверждении Методики расчета производительности труда» от 15 сентября 2017 года № 129.

Постановление Правительства «Об утверждении Правил привлечения контрактных служащих, видов проектов, по которым привлекаются контрактные служащие, вопросов условий оплаты труда и иных вопросов регулирования их деятельности» от 16 июня 2023 года № 482.

Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы «Об утверждении Правил определения соотношения руководящего и исполнительского состава административных государственных служащих» от 29 августа 2023 года № 176.

Указ Президента Республики Казахстан «О внесении изменений и дополнений в некоторые акты Президента Республики Казахстан и признании утратившими силу некоторых актов Президента Республики Казахстан» от 3 января 2024 года № 429.

ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

АДГС	– Агентство по делам государственной службы и противодействию коррупции
АГУ	– Академия государственного управления при Президенте
РК	– Республика Казахстан
СКО	– Северо-Казахстанская область
ВКО	– Восточно-Казахстанская область
ЗКО	– Западно-Казахстанская область
ЦГО	– Центральные государственные органы
МИО	– Местные исполнительные органы
МИД	– Министерство иностранных дел
МКИ	– Министерство культуры и информации
МВРИ	– Министерство водных ресурсов и ирригации
МПС	– Министерство промышленности и строительства
МТС	– Министерство туризма и спорта
МНЭ	– Министерство национальной экономики
МЦРИАП	– Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности
МО	– Министерство обороны
МСХ	– Министерство сельского хозяйства
МТСЗН	– Министерство труда и социальной защиты населения
МФ	– Министерство финансов
МЭ	– Министерство энергетики
МЮ	– Министерство юстиции
МЭП	– Министерство экологии и природных ресурсов
МВД	– Министерство внутренних дел
МНВО	– Министерство науки и высшего образования
МЗ	– Министерство здравоохранения
МТ	– Министерство транспорта
МП	– Министерство просвещения
МТИ	– Министерство торговли и интеграции
МЧС	– Министерство по чрезвычайным ситуациям
НБ	– Национальный Банк Республики Казахстан
ОЭСР	– Организация экономического сотрудничества и развития

ВЕДЕНИЕ

Актуальность. Президент Республики Казахстан Касым-Жомарт Токаев, в своем послании народу Казахстана обозначил конкретные направления реформ: «Новая экономическая политика», «Развитие реального сектора», «Стратегические инвестиции в будущее страны», «Перезагрузка государственного управления» и «Закон и порядок» [1]. Намеченные структурные экономические реформы требуют перезагрузки системы государственного управления, в частности: оптимизация вертикали центральных ведомств, расширение полномочий местных исполнительных органов, перестройка системы отбора и увольнения государственных служащих, усиление кадрового резерва.

Производительность труда является одним из факторов экономического роста и благосостояния страны. Человеческий фактор, в свою очередь, выступает ключевым элементом роста производительности труда, повышения эффективности и конкурентоспособности любой организации, в данном случае государственной структуры.

На сегодняшний момент наиболее актуальным и значимым вопросом является проблематика совершенствования государственного управления и его институциональных структур. Отмечается, что важнейшим аспектом в данной сфере является стимулирование государственных служащих к высокопрофессиональному исполнению своих обязанностей. Для обеспечения эффективности в работе государственных органов и предотвращения удовлетворения лишь минимальных требований, необходимо серьезное рассмотрение механизмов поощрения и мотивации персонала. Мотивация в данном контексте понимается как комплексный психологический процесс, стимулирующий индивида к совершению действий с целью достижения определенных результатов или целей [1].

Необходимость в компетентном, эффективном и мотивированном кадровом составе в государственном управлении обусловлена и текущей экономической ситуацией. Из-за высокой инфляции в предыдущие годы все эти расходы индексировались. Такой рост расходов связан с упрощенным подходом к бюджетному планированию, когда на основе расходов предыдущего года устанавливается индексированный коэффициент. В результате лимиты этих расходов увеличиваются, но администраторы не проводят всесторонний, качественный анализ эффективности использования средств и их целевого назначения.

Анализ структуры бюджета показывает, что на заработные платы и прямые выплаты населению приходится только 35% всех государственных расходов. Оставшиеся 65% направляются на различные закупки, приобретение товаров и услуг, капитальные затраты и строительство. В этой области имеется значительный потенциал для оптимизации. Значительные суммы инвестируются в дорогостоящие проекты, которые затем редко используются гражданами, но требуют значительных затрат на их содержание. Ситуация усугубляется низкой мотивацией и недостаточной компетентностью сотрудников, которые работают

формально и создают чрезмерную бумажную работу. Это приводит к таким результатам, как неэффективное использование бюджетных средств [2].

Президент поручил Правительству разработать новую административную реформу для повышения результативности и ответственности государственных органов. Важное значение для выполнения государственных задач имеют не только количественные показатели, но и качество мотивационных механизмов, направленных на повышение эффективности труда государственных служащих. Эффективность государственного управления, стабильность политических систем и социальная ориентированность экономики в значительной степени зависят от отлаженности системы государственной службы.

В настоящее время Агентство по делам государственной службы Республики Казахстан внесло изменения в правила отбора на государственную службу, с целью привлечения мотивированных кандидатов, соответствующих моральным и этическим стандартам государственного служащего. Это подчеркивает необходимость удержания эффективных и мотивированных кадров путем оптимизации внутренних бизнес-процессов.

Кризис мотивации проявляется в смещении акцента с высших потребностей на более низкие. Мотивационные механизмы охватывают все уровни государственного управления, как вертикально, так и горизонтально. Таким образом, хорошо настроенные мотивационные механизмы могут положительно влиять на государственное управление, повышая его эффективность и предоставляя важные ресурсы для развития.

Кроме того, необходимо решить проблему диспропорции штатной численности на региональном уровне и «перевернутой пирамиды» в управленческих звеньях, когда количество руководителей превышает количество исполнителей. По статистическим данным на 2021 год, на одного управленца в центральных государственных органах приходится 2,7 исполнителя, а в местных исполнительных органах - 2,2, что приводит к неравномерному распределению нагрузки, нерациональной организации труда и может способствовать оттоку профессиональных кадров [3].

Цель исследования: Разработка практических рекомендаций по совершенствованию механизмов мотивации труда для повышения эффективности профессиональной деятельности государственных служащих.

В соответствии с поставленной целью в работе были поставлены следующие **задачи:**

- изучить теоретические основы формирования мотивационных механизмов;
- провести анализ международного опыта по использованию мотивационных механизмов;
- проанализировать современное состояние мотивации государственных служащих в системе государственной службы Республики Казахстан;
- разработать рекомендации по совершенствованию мотивационных механизмов для повышения эффективности деятельности государственных служащих.

Объектом исследования является система мотивации труда

административных государственных служащих Республики Казахстан.

Предмет исследования — организационно-экономические отношения, направленные на усовершенствование мотивационного механизма в административной государственной службе Республики Казахстан.

Новизна темы магистерского исследования заключается в теоретическом обосновании роли мотивации сотрудников на их эффективность и создание обратной связи для разработки эффективных бизнес-процессов. Эти процессы могут повысить мотивацию сотрудников, так как они будут понимать задачи, поощрения и результаты. Эффективность работы государственных служащих тесно связана с экономическим состоянием страны и благосостоянием граждан. Разнообразие критериев измерения эффективности позволяет адаптировать их под нужные результаты, однако экономическая и социальная ситуация в стране гарантирует объективность результатов.

Управление мотивацией труда государственных служащих является инструментом кадровой безопасности, который способствует поддержанию экономической безопасности государства в целом.

Теоретико-методологическая основа исследования. В ходе написания магистерского проекта использованы такие общенаучные методы как теоретический анализ, синтез, сравнение, системный, структурно-функциональный и др.

Основные научные положения, выносимые на защиту:

1. Система оплаты труда государственных служащих с учетом факторно-балльной оценки должностей и введение региональных корректирующих коэффициентов также требует пересмотра.

Разветвленная иерархическая структура с избытком уровней — это особенность государственных органов. Большие структуры, при неэффективно выстроенных бизнес-процессах, требуют большого количества начальников и сложную иерархическую организационную структуру. Это развивает бюрократию, которая в свою очередь порождает ситуацию, где продуктивная деятельность, окупаемость проектов не являются первоочередными задачами, а также множатся подразделения с дублирующими функциями. Мотивация исполнителей при этом снижается, текучесть кадров становится обыденным явлением.

2. Применение мотивационных механизмов влияет на производительность труда. Оптимизация бизнес-процессов может использоваться как инструмент совершенствования мотивационных механизмов для повышения эффективности деятельности государственных служащих, которые смогут отслеживать повторяющиеся задачи для устранения диспропорции штатной численности.

Теоретическая и практическая значимость: Эффективные и мотивированные государственные служащие могут значительно повлиять на скорость и качество исполнения задач, озвученных в Послании Президента [4]. Также Агентством по делам государственных служащих ведется работа по дебюрократизации, сокращено более 250 руководящих должностей и выявляются дублирующиеся бизнес-процессы [5].

Таким образом, рассмотрения мотивации государственных служащих

будет происходить через призму институциональной и поведенческой экономики.

Информационная база исследования. Часто количество публикаций служит индикатором уровня интереса к определенной проблеме в рамках какого-либо научного направления. В этом контексте тема мотивации действительно является широко обсуждаемой и актуальной. Количество статей и книг, посвященных анализу вопросов мотивации, неуклонно увеличивается. Изучается мотивация не только сотрудников частных организаций, но и сотрудников государственных организаций (но в отличие от Казахстана, рассматривают и врачей, и полицейских и др.). Исследование, проведенное институтом Гэллага и некоммерческим партнерством в поддержку государственной службы, показало, что, когда граждане сообщают о позитивном взаимодействии с государственными служащими, они в три раза чаще придерживаются положительного мнения о правительстве в целом [6], что обуславливает интерес к мотивации сотрудников работать так, чтобы они максимально эффективно выполняли свои служебные обязанности со стороны как исследователей, так и политиков.

Значительный вклад в изучение теорий управления внесли классики экономической науки, такие как А. Маслоу, Д. Макклеланд, К. Альдерфер, Ф. Херцберг, Ф. Тейлор и Г. Файоль. Труды Э. Даунса и Г. Таллока также важны для развития теорий мотивации государственных служащих. Недавние исследования, например работы Дж. Перри, и последующие работы ученых, таких как Брюер, Селден, Штайнбауэр, Рэйни и других, также имеют значимость в этой области. Проблемам мотивации государственных служащих были посвящены труды Г. Кингсли, Дж. Муна, А. Лоу, Л. Керка, С. Павефта. Также были изучены докторские диссертационные работы Абильмажинова Т. «Совершенствование системы мотивации профессиональной деятельности государственных служащих Республики Казахстан» и Молдагуловой С. «Совершенствование мотивационного механизма в системе государственной службы Республики Казахстан».

Существующие методы оценки деятельности государственных служащих, как важный элемент системы мотивации, в основном базируются на индивидуальных планах и стандартных методах, таких как сравнительный анализ. Однако такой подход уже не соответствует современным требованиям, поскольку в настоящее время значительное внимание уделяется достижению профессионализма как ключевого фактора в карьерном росте государственных служащих. Эти недостатки требуют преодоления в дальнейших исследованиях, чтобы разработать научно обоснованные рекомендации и методики. Отечественные ученые, такие как А.М. Байменов, Г.К. Сулейменова, С.Г. Капаров, Г.А. Джунусбекова, А.Б. Майдырова и другие, внесли значительный вклад в исследование вопросов реформирования государственной службы и мотивации государственных служащих.

Несмотря на значительное внимание к данной теме, можно отметить определенную ограниченность и фрагментарность предлагаемых решений. Большинство исследований сосредоточено на одной из двух проблем. Первая

группа авторов в основном изучает факторы, делающие государственную службу привлекательной или непривлекательной, тогда как вторая группа акцентирует внимание на особенностях мотивации государственных служащих. Зарубежные исследования также чаще всего сосредоточены на вопросах специфической мотивации госслужащих.

Подобная тенденция в восприятии темы мотивации связана с различными трактовками самого понятия «мотивация (гражданских)служащих», а также с недостаточной развитостью рационального менеджерского подхода к вопросам управления мотивацией госслужащих. С одной стороны, часто не проводится четкое различие между понятием мотивации как «состояния» мотивационно-потребностной сферы, которое отражает индивидуальные или групповые особенности, и понятием мотивации как процесса управления мотивацией человека или группы. С другой стороны, вопросы управления мотивацией часто связываются авторами с факторами повышения удовлетворенности различными аспектами работы и службы, и гораздо реже с задачей повышения производительности труда, то есть с «эффективностью и результативностью деятельности».

Апробация. По теме магистерского проекта была опубликована статья «Совершенствование бизнес-процессов как инструмент повышения мотивации государственных служащих» на Academic conference государственная служба: принципы и ценности 13 октября 2023 год.

Структура и объем магистерского проекта: Магистерский проект объёмом 70 страниц состоит из введения, основной части из трех глав, шести подглав, включает в себя 7 рисунков, 17 таблиц, заключения, списка использованных источников (58 источников) и приложения из пяти таблиц.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ: ОБЗОР И АНАЛИЗ

1.1 Понятие и содержание мотивационных теорий и концепций: Анализ научных подходов к изучению мотивации государственных служащих

Анализ ключевых бюрократических и управленческих концепций в этой главе сосредоточен на исследовании различных взглядов на мотивацию государственных служащих и выявлении подходов к оценке их деятельности, содержащихся в этих концепциях.

Путь к эффективному управлению трудовой деятельностью персонала лежит через понимание ее мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к работе, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления трудовыми процессами. Для этого управленцу необходимо учитывать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами они могут быть реализованы [7].

Мотивация – это набор установок и ценностей, которые побуждают людей к достижению определенных целей в соответствии с индивидуальными целями. Эти установки и ценности невидимы, но они дают возможность побуждать людей к поведению в достижении целей. Согласно Wahet и др. (2020); Wege и др. (2019); Winarno и др. (2015), мотивация определяется как умение направлять сотрудников и организации на успешную работу, чтобы пожелания сотрудников и цели организации могли быть достигнуты одновременно [8]. Другое определение подчеркивает, что мотивация — это ключевая функция управления, включающая систему факторов, которые стимулируют выполнение задач и достижение целей предприятия [9]. Исследование, проведенное Региональным хабом в сфере государственной службы в Астане, также подчеркивает, что мотивация — это способность людей, институтов и общества выполнять функции и достигать целей [10]. Мотивированный человек «активен и полон энергии» [11]. Необходимость стимулировать сотрудников к выполнению своих обязанностей на высоком уровне является критической, поскольку именно усилиями персонала достигаются цели организации [12].

Человеческая мотивация — это одна из основополагающих тем в общественных науках, а мотивация людей в части труда является также одной из главных тем в сфере организационного поведения. Мотивация работников и стимулирование эффективных установок становится определяющей задачей для управленцев.

Последствия политического и институционального окружения государственных организаций для их работников проявляются по-разному. Как свидетельствуют стереотипы в отношении государственных служащих, нашу культуру пронизывают представления о некомпетентности государственных служащих. Такие взгляды влияют на бюджетные ограничения, в результате чего

свертываются значительные подразделения правительства, сокращаются работники, а задача оставшихся сотрудников существенно усложняется [13].

Правительством неоднократно предпринимались усилия по реформированию систем государственной службы и оплаты труда в них.

Обычно реформаторы стремились укрепить предположительно слабую связь между результатами труда и оплатой, продвижением по работе и дисциплинарными мерами в правительственных организациях, утверждая, что эта слабая связь снижает мотивацию, а следовательно эффективность труда. Эти реформы стали следствием не только установок общественности, но и многолетних жалоб государственных менеджеров на их недостаточные полномочия в части оплаты, продвижения по службе и наказания сотрудников (Macy, 1971; U.S. Office of Personnel Management, 1983) [14].

Вовлеченные государственные служащие могут повлиять на общественное мнение о правительстве [6].

А.Даунз и У.Нисканен, два экономиста, разработавшие теории государственной бюрократии, предложили списки мотивов государственных служащих. В их перечень входят: власть (внутри или вне учреждения), денежное вознаграждение, престиж, удобство, безопасность, личная лояльность к рабочей группе или организации, стремление служить общественным интересам, приверженность интересам и определенной программе действий. Они утверждают, что для этих лиц важными мотивами являются политическая власть, служение общественным интересам и приверженность конкретному правительственному учреждению или программе.

На основе этих мотивов Даунз (Downs, 1967) разработал типологию государственных служащих (см. Таблица 1).

Таблица 1 – Типология государственных служащих по Даунзу

Фанатики	Стремятся продвигать конкретное направление политики и общественных интересов.
Адвокаты	Защищают ведомство или более широкую сферу политики.
Государственники	Преследуют государственные интересы.
Альпинисты	Стремятся занять более высокие влиятельные должности.
Консерваторы	Стараются сохранить свои нынешние посты и ресурсы.

Примечание – Составлено автором на основании источника [15].

Согласно его исследованию, мере роста и развития правительственных учреждений число консерваторов увеличивается, что снижает гибкость организаций. Работа Даунза (Downs, 1967) является одной из наиболее цитируемых по проблеме государственной бюрократии, но его теория до сих пор не была эмпирически проверена, что оставляет вопрос о ее достоверности открытым. Однако в ней подчеркивается важность приверженности своему учреждению, программам и общественным интересам как мотивов для

государственных служащих. Нисканен (Niskanen, 1971) также исследовал, как чиновники максимизируют полезность. Согласно его теории, в условиях отсутствия экономических рынков чиновники, движимые ранее названными стимулами, стремятся увеличить свой бюджет. Даже те, кто руководствуется альтруизмом и заботой об общественном благе, заинтересованы в увеличении штатов и ресурсов, что приводит к росту бюджетов. В результате правительственные бюрократии могут расти неэффективным образом.

Таким образом, обе эти теории отражают точку зрения экономистов, что государственным бюрократиям свойственна неэффективность из-за отсутствия экономических рынков для результатов их деятельности. Возможно, эти теории точно описывают проблемы, с которыми сталкиваются государственные организации [15].

Из приведённых определений становится ясно, что наряду с управленческими аспектами значительное внимание уделяется психологическим факторам, поскольку речь идет о поведении сотрудника и возможностях его эффективного управления через создание адекватной мотивационной базы. Анализ психологии человека является важным элементом современных теорий мотивации сотрудников, что особенно заметно в содержательных теориях мотивации, разработанных такими учёными, как А. Маслоу, Д. Макклеланд, К. Альдерфер и Ф. Херцберг. Хотя их работы находятся на пересечении различных дисциплин, именно психологическая наука предоставляет основные методологические и категориальные инструменты для их исследований [16].

Мотивация сотрудника к трудовой деятельности усиливается, когда он видит чёткую взаимосвязь между затраченными усилиями и достигнутыми результатами, а также между результатами и вознаграждением, и чувствует удовлетворение от полученного вознаграждения. Если сотрудник, сравнив свои усилия и вознаграждение с усилиями и вознаграждением коллег, приходит к выводу о несправедливости своего вознаграждения, его мотивация к дальнейшей работе значительно снижается.

Мотивация в рамках государственного управления выступает основополагающим фактором, определяющим эффективность деятельности государственных служащих и, соответственно, всей системы управления страной. Она включает в себя как внутренние, так и внешние стимулы, способствующие высококачественному исполнению профессиональных задач. В отличие от частного сектора, где превалирует материальное стимулирование, в госсекторе акцент делается на нематериальных факторах, таких как признание заслуг, возможности для карьерного роста, участие в социально значимых проектах и ощущение вклада в благополучие общества (см. Таблицу 2).

Исследователи, изучающие опыт развитых стран, часто упоминают о готовности чиновников к общественному служению, называемому «public service motivation». Отмечается, что такая мотивация отличает государственных служащих от работников частного сектора. По мнению Перри [25], кандидатов на госслужбу привлекают четыре основных фактора: 1. желание участвовать в формировании государственной политики; 2. приверженность общественным интересам и государственному долгу; 3. готовность к самопожертвованию;

4. чувство сострадания.

Таблица 2 – Виды потребностей и ценностей, использованные в некоторых контентных (содержательных) теориях

Иерархия потребностей по Маслоу (1954)	
Физиологические потребности	Потребность быть свободным от голода, жажды, усталости и защищенность от стихий
Потребность в безопасности	Потребность быть свободным от угрозы телесного повреждения
Социальные потребности	Потребность в любви, привязанности, принадлежности к социальной группе
Потребность в самоуважении	Потребность в осознании успеха, доверия, признания, престижа
Потребность в самовыражении	Потребность добиться всего, на что способен человек, достичь максимума в определенной сфере
Теория двух факторов Герцберга (1968)	
Гигиенические факторы	Мотивационные факторы
Политика и управление организацией	Успех
Надзор	Признание
Отношения с начальником	Сама работа
Условия труда	Рост
Заработная плата	Продвижение
Отношения с коллегами	
Личная жизнь	
Отношения с подчиненными	
Статус	
Надежность	
МакКлеланд: потребность в успехе, власти и привязанностях (1961)	
Потребность в успехе	Потребность в чувстве контроля над собственной внешней средой успеха благодаря своим способностям и усилиям. Предпочтение, отдаваемое умеренному риску, четкой обратной связи об успехе, и способность сознавать свою личную ответственность за успех.
Потребность власти	Общая потребность в самостоятельности и контроле над собой и другими, которая может проявиться различным образом. В сочетании с определенной степенью альтруизма и выдержки, а также невысокой потребностью в привязанностях она может способствовать повышению эффективности менеджмента

Продолжение Таблицы 2

Потребность в привязанностях	Потребность устанавливать и поддерживать положительные эмоциональные отношения или дружбу с другими
Адамс: потребность в справедливости (1965)	
Потребности поддерживать справедливый и честный баланс между вкладом индивида в организацию и отдачей от нее.	

Примечание – Составлено автором на основании источников [14], [17].

Многие люди, выбирающие государственную службу, не ориентируются на получение высоких доходов. На нижних уровнях организации государственные служащие зарабатывают примерно столько же, сколько их коллеги в частном секторе, тогда как руководители высшего звена и специалисты в государственных учреждениях получают меньше, чем их коллеги в частном секторе. Считается, что они мотивируются другими целями, а не доходами. Однако заработная плата существенно влияет на мотивацию государственных служащих. Зарубежные исследования на ограниченной выборке показали, что некоторые государственные служащие придают большее значение надбавкам к заработной плате, чем менеджеры в частном секторе. Государственные служащие среднего звена осознают, что их влияние в организации невелико, и поэтому их основным стимулом является заработная плата, а не ответственность. Очевидно, что стабильность работы и дополнительные льготы являются важными стимулами для тех, кто выбирает государственную службу [14].

Процессуальные теории акцентируют внимание на том, как функционирует мотивационный процесс. Они объясняют, каким образом цели, ценности, потребности и формы вознаграждения, взаимодействуя с другими факторами, определяют мотивацию.

Теория ожидания Врума является одной из наиболее перспективных теорий мотивации труда и продемонстрировала значительные успехи в государственных организациях. Эта теория предполагает, что индивид, планируя какое-либо действие, оценивает значимость всех возможных результатов этого действия, причём каждый результат взвешивается по вероятности его наступления. Чем выше вероятность положительных результатов и ниже вероятность отрицательных, тем сильнее мотивация к выполнению действия. Иными словами, теория основывается на классической утилитарной идее о том, что люди склонны делать то, что, по их мнению, с наибольшей вероятностью принесёт максимальную пользу и минимальный вред.

Врум (Vroom, 1964) формализовал эту теорию с помощью алгебраических формул. Формула выражает следующую идею: сила, мотивирующая индивида выполнять работу с определённым усилием (или выбрать определённый вид деятельности), является функцией суммы произведений осознанной желательности результатов, связанных с усилиями («валентности»), и ожиданий этих результатов [14].

Теория постановки целей. Наиболее представительной теорией,

основанной на подходе «человек как намерение», является теория постановки целей, предложенная Локком и его коллегами (Locke & Latham, 2002). Теория попросту утверждает, что напряженные, конкретные цели обеспечивают более высокую результативность по сравнению с легкими, неопределенными целями или отсутствием целей (например, «делайте все от вас зависящее»). Напряженные цели повышают результативность, так как они заставляют сконцентрировать внимание и усилия, пробуждают к упорству и поиску эффективных стратегий. Локк и его коллеги (1981) предположили, что цели направляют внимание и действие, мобилизуют затраты энергии или усилий, продлевают усилия с течением времени (настойчивость) и мотивируют человека разрабатывать соответствующие стратегии для достижения цели (strategy - стратегия). Другим важным фактором является обратная связь между знанием результатов и промежуточными состояниями между приверженность цели и результативность. Эта связь с обратной связью делает теорию гораздо более динамичной, показывая, что по мере того, как человек оценивает свои результаты, промежуточные состояния могут меняться (см. Рисунок 1) [6].

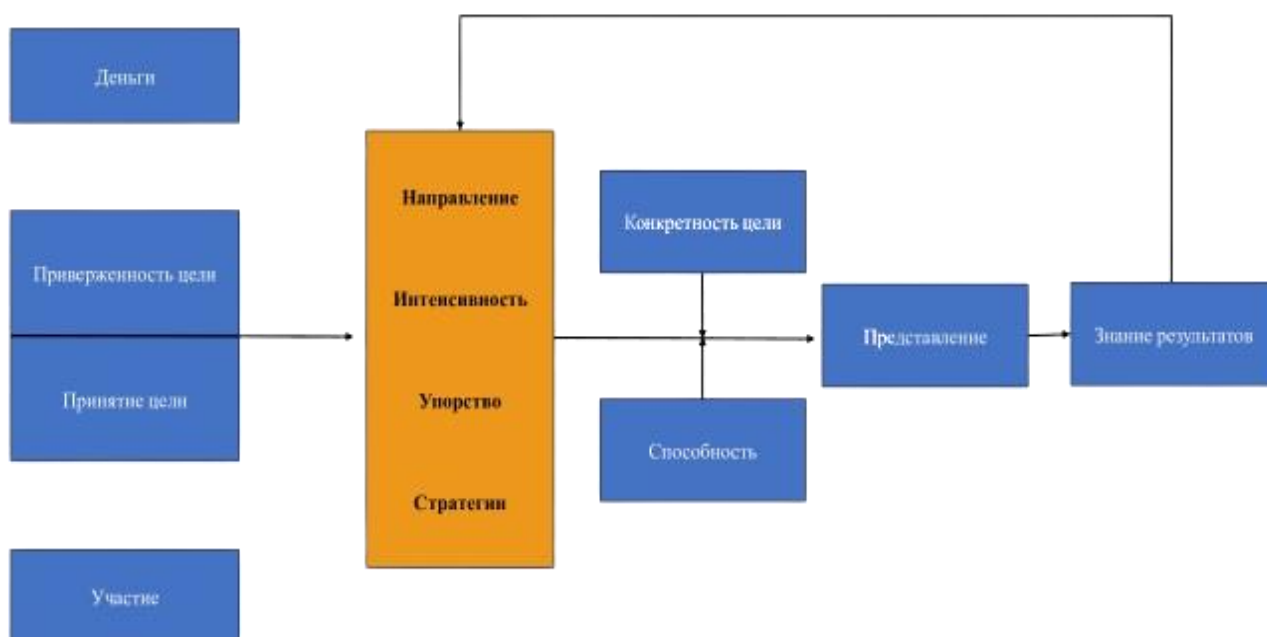


Рисунок 1- Схема теории постановки целей

Примечание – Составлено автором на основании источника [6].

Рассмотрев основные мотивационные теории, следует отметить, что ни одна из них не предоставляет исчерпывающего общего объяснения трудовой мотивации, и наблюдатели соглашаются, что теория мотивации остаётся несистематизированной. Пиндер (Pinder, 1984) [6] утверждает, что попытки разработать и оценить существующие теории мотивации как общие,

универсальные теории неэффективны. При этом, можно прийти к выводу, что оплата труда служит весьма действенным побудительным стимулом в организациях. При этом, спецификой государственной службы является большая множественность, неопределенность и противоречивость целей и критериев результативности [14].

Также особенностью работы в государственном секторе является стабильность с долгосрочными перспективами - идеальный выбор для тех, кто ищет постоянную работу. Лица, намеревающиеся работать в определенном географическом месте, как правило, ищут стабильную работу, а государственные должности, обеспечивающие непрерывность работы, достойный рабочий день, а также оплату труда и льготы, побуждают их работать в государственном секторе. Однако гарантия занятости связана с определенными условиями, поскольку продвижение по службе в государственном секторе происходит гораздо медленнее, чем в корпоративном, учитывая, что правительство хорошо структурировано и, как правило, имеет меньше свободных должностей в иерархии, особенно в местных органах власти [20].

1.2 Зарубежный опыт мотивации профессиональной деятельности государственных служащих

Для эффективного развития государственной службы Казахстана необходимо учитывать международный опыт в области личностного и профессионального роста государственных служащих, а также улучшения их восприятия обществом.

Мировая практика демонстрирует множество различных моделей, основанных на уникальных культурно-исторических, социально-экономических и иных особенностях стран. Исследования показывают, что в разных странах понятие «государственные служащие» (public servants) имеет различные значения в зависимости от традиций государственного управления и институциональных практик (пожарный, учитель, врач - государственный служащий). К тому же, зарубежом понятие «государственные служащие» (public servants) охватывает широкий спектр должностей, включая как политические и административные, так и те, которые связаны с общественно значимыми областями государственного управления, такими как образование, здравоохранение, транспорт и другие.

В настоящее время системы государственной службы в странах Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) проходят через изменения. Модель «New Public Management» (NPM), которая акцентировалась на конкуренции, делегировании полномочий и повышении производительности, постепенно уступает место новой модели управления в государственном секторе – «New Public Service» (NPS). В рамках концепции NPS центральное внимание уделяется гражданам, сообществу и гражданскому обществу. Государственные служащие призваны помогать гражданам выражать и удовлетворять их общие интересы, а не только контролировать или направлять их [18].

Новая модель - NPS - подходит к государственному управлению с точки зрения демократической теории, основанной на активном участии и вовлечении граждан. Значимость подхода NPS подчеркивает важность этики и мотивации государственных служащих.

В работе и профессиональном поведении государственных служащих необходимо руководствоваться рядом ключевых ценностей (см. Рисунок 2):

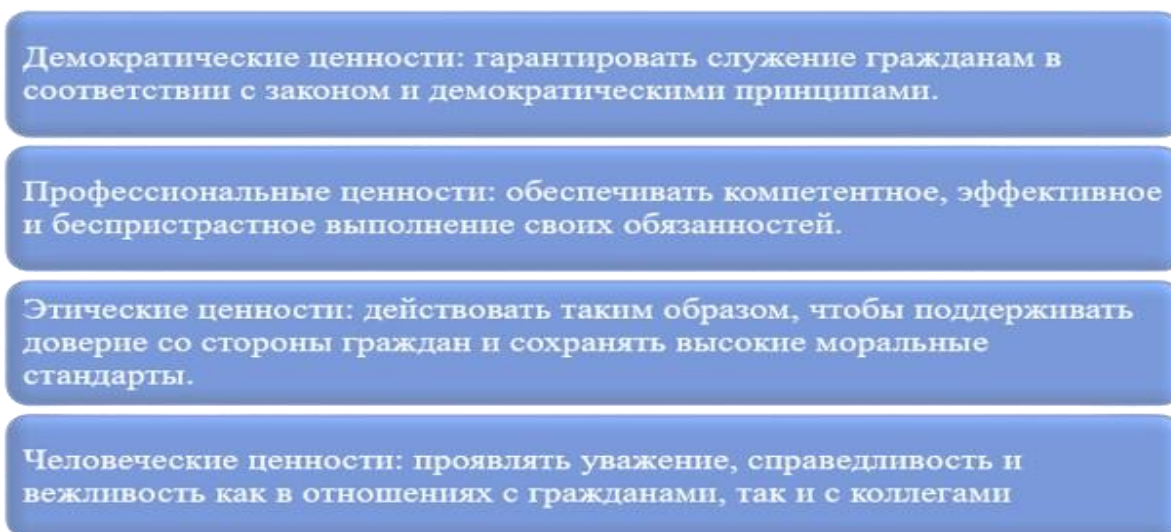


Рисунок 2 – Ценности

Примечание – Составлено автором на основании источника [18].

Этические ценности важны для установления доверительных отношений с обществом. Важно понимать, что опыт развития государственной службы за рубежом не является универсальным. Каждая страна должна учитывать свои исторические, культурные и национальные особенности при создании эффективной системы государственной службы [18].

Примеры практики из стран, таких как Сингапур, Великобритания, Канада, Южная Корея, США и КНР, могут оказать положительное влияние на развитие государственной службы Казахстана.

При этом надо отметить, что По данным Программы развития Организации Объединенных Наций (ПРООН), внутренняя мотивация и моральный дух работников государственного сектора понижаются в глобальном масштабе. В отчете указывается, что снижение активного участия и мотивации государственных служащих связано с воспринимаемой организационной и процедурной несправедливостью, некорректными оценками их работы и несправедливыми кадровыми решениями [19].

В Сингапуре кадровая политика правительства основывается на трех принципах: стратегическая важность талантов и лидерства, меритократия и требование к лидерам быть честными и искренними. Программа «Государственная служба 21 века» (PS21) стала инструментом изменения парадигмы мышления государственных служащих в Сингапуре, акцентируя внимание на ценностях добросовестности, служения и совершенства.

Но в первую очередь необходимо отметить самый главный фактор, влияющий на мотивацию государственных служащих в Сингапуре – должностной оклад.

Сингапурские политики являются одними из самых высокооплачиваемых в мире, что делает эту страну привлекательной для построения политической карьеры. Даже после того, как комитет по рассмотрению размеров зарплаты политиков сократил доходы руководителей высшего звена на 36%, они остаются одними из самых высокооплачиваемых должностных лиц в мире [21].

Структура заработной платы включает несколько компонентов, которые могут быть адаптированы в соответствии с экономическими показателями. Например, введение бонуса за производительность, зависящего от индивидуальной эффективности, является одним из таких компонентов.

Также в Сингапуре придерживаются политики «чистой зарплаты», что означает, что государственным служащим выплачивается зарплата «полностью наличными», отказываясь от дополнительных льгот, таких как предоставление жилья или медицинских услуг. Уровень образования также остается значимым фактором при определении начальной заработной платы при поступлении на государственную службу.

Сингапурские власти стремились укрепить связь между заработной платой высокопоставленных административных служащих и высокими доходами в частном секторе. Это отражает осознание необходимости остановить отток квалифицированных сотрудников из государственной службы, что в конечном итоге влияет на преемственность на руководящих должностях. Предпочтительная стратегия в отношении заработной платы государственных служащих заключается в том, чтобы корректировки происходили в более узком диапазоне, чем в частном секторе. Это обеспечивает большую стабильность в долгосрочной перспективе, что считается важным для поддержания мотивации сотрудников и обеспечения высокого качества предоставляемых услуг.

Несмотря на желание перенимать передовые практики, лица, определяющие политику, всегда учитывают необходимость долгосрочной общественной подотчетности [21].

В Великобритании ценности государственной службы и стандарты поведения описаны в Кодексе гражданской службы, включая добросовестность, честность, объективность и беспристрастность.

В соответствии с принципами реформы Норткота-Тревельяна, государственные служащие назначаются на основе их заслуг в ходе открытой конкуренции, что обеспечивает справедливость в формировании государственного аппарата [22].

Кроме того, согласно политики Великобритании, Правительство должно быть образцовым работодателем: открытым и прозрачным в своей работе; привержены самым высоким стандартам обслуживания других; строгость в использовании ресурсов, предоставленных налогоплательщиком; и ответственность за то, как это улучшает жизнь других каждый день. Чтобы лучше служить обществу, правительство должно также обеспечить привлечение

талантов самого широкого диапазона географического, социального и профессионального происхождения.

Обеспечение равного доступа к карьере на государственной службе: «...чтобы граждане из числа этнических меньшинств, люди с ограниченными возможностями и те, кто в молодости столкнулся с неблагоприятными условиями, могли процветать на государственной службе. Правительство будет гарантировать им эти права как справедливость на работе, придерживаемся подхода нулевой терпимости к издевательствам, дискриминации и домогательствам» [22].

Великобритания занимает ведущее положение во многих областях государственной службы, где ценности честности, добросовестности, беспристрастности и объективности являются основой ее успеха и стремления к постоянному совершенствованию. В стране, согласно объявленным реформам, власти стремятся использовать на государственной службе более разнообразный опыта, навыки и знания, путем установления стандартов для инклюзивных рабочих мест, инвестирования в обучение, развития цифровых технологий и технологических инноваций, поддержки междисциплинарных команд и улучшения системы вознаграждения для успешных сотрудников.

Для этого предпринимаются следующие меры: 1. Ускорение программы «Места для роста», которая включало в себя обязательство перевести 22 000 должностей государственных служащих из Лондона к 2030 году, так как речь идет также о предоставлении возможности набирать государственных служащих со всей страны для работы в наших командах. Ускорение состоит в обязательстве переместить как минимум 22 000 должностей к 2027 году, а не к 2030 году. 2. открытию всех старших назначений для публичного конкурса, рекламируемого таким образом, чтобы обеспечить максимально широкий круг претендентов; 3. Сокращение количества людей, необходимых для принятия решений, убрав уровни отчетности везде, где это Система управления эффективностью высших государственных служащих будет пересмотрена таким образом, чтобы существовала четкая связь между общими приоритетами и индивидуальными целями. 4. Будут определены результаты, за которые несут ответственность министры и высокопоставленные должностные лица, с измеримыми целевыми показателями. Инвестиции в обучение государственных служащих и министров с высокими стандартами онлайн-предоставления, а также в создание нового физического кампуса, обучение министров тому, как оценивать доказательства, контролировать их предоставление и эффективно работать с коллегами из государственной службы. 5. Автоматизация рутинных процессов и транзакционных услуг, чтобы высвободить время государственных служащих, чтобы они могли сосредоточиться на взаимодействии с гражданами и оказании им услуг. 6. Улучшение посещаемости офиса. Реализация ожидания увеличения офисной работы в рамках государственной службы. Таким образом, те, кто работает в офисах, будут проводить минимум 60% своего рабочего времени [23].

Для наиболее эффективного стимулирования труда в системе государственной службы ФРГ используются как монетарные, так и

немонетарные методы мотивации. К немонетарным факторам относятся гибкий график работы, профессиональное обучение и социальное обеспечение государственных служащих. Однако, главным элементом немонетарной мотивации в этой системе является система пожизненного найма, направленная на обеспечение стабильности кадрового состава, что является одним из ключевых факторов, привлекающих специалистов на государственную службу.

В Японии также применяется система пожизненного найма, но в дополнение к этому страна использует систему ротации. Ротация предполагает периодическое перемещение государственных служащих как по вертикали, так и по горизонтали каждые два-три года. Это обеспечивает гибкость и повышает компетентность и конкурентоспособность кадрового состава. Обычно после нескольких перемещений по горизонтали следует ротация по вертикали, что способствует расширению кругозора и карьерному росту государственных служащих, что в свою очередь положительно влияет на их трудовую мотивацию.

Обучение играет решающую роль в повышении эффективности государственной службы и мотивации персонала. В Японии особое внимание уделяется подготовке на рабочем месте, что способствует формированию высококвалифицированных специалистов. Постоянное обучение, карьерный рост и, конечно, оплата труда являются ключевыми факторами, обеспечивающими высокую результативность труда государственных служащих.[23]

Из обзора практик в двух развитых странах следует, высокая заработная плата в государственной службе часто сочетается с отказом от социальных льгот. Вместе с тем, стремление к плюрализму и разнообразию, а также отсутствие дискриминации требуют пересмотра географического расположения центров государственной службы, повышения требований к высшим должностным лицам, установления конкретных зон ответственности и индикаторов эффективности.

2 АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩИХ МОТИВАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

2.1 Анализ мотивационных механизмов на государственной службе в Республике Казахстан

Государственные служащие играют важную роль в обществе, обеспечивая исполнение законов, регулирование государственных процессов и обеспечение публичных услуг. Их обязанности включают выполнение различных функций, начиная от сбора налогов и поддержки безопасности до предоставления социальных услуг и управления государственными программами. Государственные служащие также служат как связующее звено между государством и гражданами, обеспечивая реализацию политических решений и реагируя на потребности общества. Их эффективность и профессионализм оказывают значительное влияние на развитие и функционирование государственных структур и, следовательно, на качество жизни в обществе в целом.

При этом, негативный, даже карикатурный образ государственного служащего как некомпетентного, ленивого и неэффективного человека прослеживается во всех странах мира. Даже Джимми Картер и Рональд Рейган подвергали критике федеральную бюрократию в своих предвыборных кампаниях. Картер настаивал на дерегулировании экономики, уменьшении бюрократизма в работе федеральных органов, а также на крупных реформах гражданской службы с целью борьбы с ленью и неэффективностью федеральных служащих. Президент Рейган еще более агрессивно клеймил правительственные органы и добивался сокращения финансирования многих федеральных программ и ограничений полномочий ряда ведомств [24].

Работа в государственном секторе не обязательно легка, скорее, она чрезвычайно сложна, а проблемы, с которыми сталкивается государственный сектор, серьезны. Существует целый ряд факторов, которые снижают энергию и мотивацию сотрудников, и в первую очередь - микроменеджмент и отсутствие доверия. Обвинения граждан в адрес правительства являются еще одним важным фактором, который снижает мотивацию.

Анализ трудовой мотивации государственных служащих в Казахстане можно условно разделить на четыре этапа:

I этап – 1991-1996 годы – Начало: формирование мотивационных механизмов государственных служащих;

II этап – 1997-2016 годы – Развитие мотивационных механизмов в системе государственной службы;

III этап – 2017-2021 годы – Формирование инструментов для увеличения материальной мотивации.

IV этап – 2022- настоящий период – Развитие мотивационных механизмов в рамках «Нового Справедливого Казахстана».

Начало. В 1996 году была создана Комиссия при Правительстве по реформированию государственной службы, основной задачей которой было «всестороннее содействие становлению в Республике Казахстан эффективной системы государственного управления, отвечающей интересам общества, государства и современным международным стандартам» [26]. С принятием Указа Главы государства «О государственной службе» [27] независимый Казахстан первым в постсоветском пространстве заложил основы институционализации казахстанской государственной службы, а также разработал начальные механизмы мотивации государственных служащих.

Согласно Указу, государственная служба определялась как «профессиональная работа граждан в государственных органах и их структурах, осуществляемая на основе Конституции и направленная на реализацию государственного управления, выполнение прочих государственных задач и функций». В этом контексте также было установлено правовое положение и обеспечена социальная защита государственных служащих, а также приняты меры по защите их от произвольных увольнений.

В рамках этого периода были введены различные стимулирующие меры, включая:

- Дополнительное пособие на лечение в размере двух окладов;
- Выплата выходного пособия в размере четырех среднемесячных заработных плат при ликвидации государственного органа и при наличии определенного стажа работы в нем;
- Выплата пособия в случае смерти госслужащего, равного трехмесячным вкладам;
- Обеспечение медицинским обслуживанием госслужащих и их семей;
- Предоставление бесплатного государственного страхования.

Второй этап, протяжённый с 1997 по 2016 год, представлял собой период усовершенствования механизмов мотивации в государственной службе. Начало второго этапа ознаменовалось важной вехой в развитии государственной службы – принятием Стратегии «Казахстан – 2030» в 1997 году. Эта стратегия определила формирование профессионального правительства в качестве долгосрочного приоритета государственного развития [28, 35].

В 1999 году был принят Закон Республики Казахстан «О государственной службе», который внедрил новый подход, соответствующий современным потребностям, к созданию профессиональной и эффективной системы государственной службы и единой кадровой политики. Закон и разработанные в его рамках нормативные правовые акты регулируют вопросы поступления, прохождения и прекращения государственной службы.

В 1997 году Президентом Казахстана был утверждён закон о служебной этике государственных служащих. Значительным стимулом для них стало решение жилищных вопросов после принятия Закона «О жилищных отношениях» в апреле 1997 года [29].

Год 1998 стал важным этапом с созданием уполномоченного органа по государственной службе. Агентство было создано по Указу Президента 18 сентября 1998 года. Ему были поручены задачи по реализации единой

государственной политики в этой области, включая улучшение системы оплаты труда и социально-правовую защиту государственных служащих, а также обучение и совершенствование законодательства [30]. Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы Казахстана в 2014 году упраздняется с передачей функций по государственной службе вновь созданному Агентству по делам государственной службы и противодействию коррупции, но АДГС будет снова воссоздано в 2019 году при президентстве К.Токаева.

Внедрение указанных мер позволило повысить привлекательность государственной службы и привлечь квалифицированных кадров. Закон от 23 июля 1999 года №453 «О государственной службе» [31] впервые ввёл разделение должностей государственных служащих на политические и административные. Политический государственный служащий несёт ответственность за реализацию политических целей, а административный государственный служащий осуществляет свою деятельность на постоянной профессиональной основе.

Такое чёткое разделение обеспечило стабильность административным служащим независимо от политических изменений.

Во время данного этапа развития, после выпуска Стратегического плана развития Казахстана до 2030 года, значимым событием стал Указ Главы государства о совершенствовании работы государственного аппарата и борьбе с бюрократизмом [32]. Он направлен на осуществление долгосрочного приоритета «Профессиональное государство». Были предприняты шаги по снижению затрат на обслуживание государственного аппарата путем внедрения экономичных методов содержания государственных органов и улучшения управленческих технологий. Кроме того, были разработаны регламенты работы и улучшены процедуры учета, согласования и контроля исполнения документов. Усовершенствованные средства были направлены на повышение заработной платы государственных служащих, информатизацию государственных учреждений и улучшение квалификации государственных работников [33]. Надо отметить, что на современном (новом) этапе эти идеи еще очень актуальны.

В 2005 году началась модернизация государственных услуг через внедрение электронного правительства (e-gov). С увеличением значения информационно-коммуникационных технологий значительно возросла их роль в совершенствовании государственного управления. Для повышения эффективности кадровых служб государственных органов была внедрена интегрированная информационная система управления персоналом государственной службы «е-қызмет», обеспечивающая более прозрачные процедуры конкурсного отбора на государственную службу. Особое внимание уделяется вопросам ротации кадров, внедрению института наставничества и программам повышения квалификации и переподготовки государственных служащих [34].

В это время государственным служащим были присвоены квалификационные классы в рамках категорий должностей. Заработная плата состояла из должностных окладов, доплат за квалификационные классы, надбавок за стаж на государственной службе, премий и других доплат. В

определенных ситуациях многолетний опыт ценится на вес золота. Когда возникают критические проблемы, требующие подхода, основанного на опыте. Также важно отметить, что стаж работы не всегда является главным показателем эффективности работы или основанием для продвижения по службе, но учитывая принцип меритократии и исследования, которые говорят о том, что для понимания и владения определенными навыками необходимо на это потратить не менее 10 тысяч часов. Вопросы текучести кадров также могут быть решены более эффективными способами для организации и для самого сотрудника [27].

В 2011-2012 годах произошло обновление реестра должностей государственной службы, оптимизация конкурсных процедур по приему на государственную службу и процедур формирования кадрового резерва, а также создание базового образовательного центра для подготовки квалифицированных государственных служащих.

В 2013-2015 годах акцент был сделан на профессионализации государственной службы, включая расширение системы дистанционного обучения, внедрение системы карьерного планирования и индивидуальных планов профессионального развития. Также были улучшены механизмы мотивации и введена автоматизированная информационная система государственной службы.

Третий этап с 2017-2021 гг. «Формирование инструментов для увеличения материальной мотивации» был ознаменован внедрением новой системы оплаты труда, учитывающей факторно-балльную оценку должностей и введение региональных корректирующих коэффициентов. Можно сказать, что этом этапе деятельность в этой сфере была направлена на улучшение материальной мотивации государственных служащих.

В новой системе оплаты труда заработная плата состоит из постоянной и переменной части, где переменная часть зависит от бонусов за хорошую работу. Оценка деятельности государственных служащих производится ежеквартально и ежегодно по четырем типам оценки: «превосходно», «эффективно», «удовлетворительно» и «неэффективно». Бонусы выплачиваются только тем служащим, чья работа будет оценена как превосходная или эффективная [36].

Четвертый этап: с 2022 года по настоящее время.

Январь 2022 года стал переломным для Казахстана. Произошедшие в январе трагические события подтолкнули страну к серьезным преобразованиям [37].

11 января 2022 года Президент К.Токаев поручил перестроить работу Вооруженных сил, МВД и внешней разведки, объявил 5-летний мораторий на повышение зарплат министров, депутатов и акимов [37, 38].

С 1 марта 2022 года Агентство РК по делам государственной службы проводит в пилотном режиме апробацию новой системы отбора на государственную службу. На внешнем портале «Е-кызмет» разработан новый алгоритм отбора на государственную службу. Новый формат конкурсной процедуры позволяет кандидатам участвовать в конкурсе на всех этапах, в любое время и из любой точки мира, кроме собеседования, которое проходит в заранее определенное время.

В 2023 году Казахстан продолжил системные реформы с целью создания Справедливого Казахстана – государства, где каждый имеет равные возможности. Этап основных политических преобразований подходит к завершению.

Кроме того, начался переход к новой экономической модели, основанной на принципах справедливости. Это сопровождается увеличением самостоятельности Правительства, расширением форм участия и повышением прозрачности деятельности государственных органов. Продолжается реализация административной реформы, в рамках которой уже децентрализовано порядка 500 функций государственных органов, с целью сокращения бюрократии и исключения излишних функций из законодательства [5].

В 2023 году был проведен отбор в Президентский молодежный кадровый резерв, а также разработаны и приняты 39 нормативных правовых актов, включая 7 указов, 6 постановлений Правительства и 26 приказов. Уполномоченный орган по делам государственной службы получил новые полномочия, а правовые условия для регионального кадрового резерва были созданы [5]. Введен институт контрактных служащих [40].

Упрощен порядок согласования занятия административных государственных должностей корпуса "Б" без проведения конкурса осуществляется уполномоченным органом по делам государственной службы и его территориальными подразделениями.

В Реестре должностей политических и административных государственных служащих в главе 1 «Политические государственные должности» произошли следующие изменения:

- Руководителей аппаратов акимов областей, городов республиканского значения, столицы исключили из реестра административных должностей и отнесли к политическим государственным должностям;

- Уполномоченный по правам человека исключен реестра политических государственных служащих [39].

С 1 января 2024 года госорганы полностью перешли на новую систему оплаты труда, основанную на грейдирование и распределении должностей по функциональным блокам. Вместе с тем все еще требует внимания вопрос улучшения социального обеспечения госслужащих. Согласно опросу, проведенному Агентством по делам государственной службы, 49,5% респондентов отмечают, то их материальное положение по сравнению с 2023 годом не изменилось, каждый четвертый считает (23,7%), что ухудшилось [5]. На это влияет и высокая инфляция, которая «поедает» разницу, на которую была поднята заработная плата, что будет рассмотрено в разделе 2.2.

Если взглянуть на изменения в численности государственных служащих за последние 12 лет (см. Таблицу 3), то мы можем наблюдать незначительное, но сокращение штатной численности в соответствии с поручением Главы государства. Также в силу стабильности государства как работодателя, на государственной службе преобладают женщины (более половины). Хьюстон утверждает, что женщины ценят гарантию занятости выше, чем мужчины, а мужчины уделяют ей меньше внимания [20].

Также, согласно Таблице 3, в 2023 году доля чистой сменяемости составила 2,7 %, а в 2024 5,% что ниже показатели предыдущих годов, а значит с текучкой кадров с 2016 года в государственном административном секторе ситуация становится лучше.

Более того, в период ковида люди могли рассчитывать на стабильный заработок только работая на государство.

Так как вместе со средним возрастом государственного служащего (за 12 лет) растет и средний стаж на государственной службе (от 39 до 40 лет – возраст и от 10 до 12 лет – стаж), то напрашивается очевидный вывод, что в целом остаются в системе на продолжительный срок, что отражается в стабильном росте их среднего возраста и стажа на государственной службе.

Таблица 3 – Кадры на государственной службе (динамическая таблица)

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Штатная численность	97831	99318	98886	98705	98705	97784	97988	96910	87567	88321	90053	90583
Фактическая численность	90220	90537	91330	92203	92203	91830	90932	88409	82793	82668	83963	83009
Доля чистой сменяемости, %	14,1	12,3	11,2	6,3	6,3	6,2	6,2	4,37	5,7	6,2	2,7	5,5
Доля женщин, %	54,9%	54,2%	55,0%	55,5%	55,0%	55,0%	55,4%	55,4%	55,7%	55,7%	55,4%	55,6%
Доля мужчин, %	45,1%	45,8%	45,0%	44,5%	45,0%	45,0%	44,6%	44,6%	44,3%	44,3%	44,6%	44,4%
Средний возраст госслужащих	39,2	39	38,9	38,7	38,6	38,6	38,7	38,7	39,7	38,5	39,9	40,2
Средний стаж на государственной службе	10,4	10,5	10,7	10,4	10,3	10,3	10	10	11,2	10,5	11,5	11,9

Примечание – Составлено автором на основании открытых данных с сайта Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы [53].

При этом, текучка кадров в министерствах существует и в соответствии с данными Приложения 2 можно выделить самые стабильные и нестабильные ведомства. Согласно данным Агентства РК по делам государственной службы о кадровом составе центральных и местных исполнительных органов на 1 января 2024 года самым стабильным в этом плане оказалось Министерство водных ресурсов– доля чистой сменяемости здесь составляет 0,2 процента. Это вполне логично, ведь министерство водных ресурсов и ирригации было создано всего полгода назад. С другой стороны, остальные новые министерства показали иные результаты.

На втором месте - министерство иностранных дел. Третье место заняло министерство здравоохранения. На четвертой строчке расположилось министерство юстиции. Пятое место министерство сельского хозяйства (см. данные из Приложения 2).

Согласно результатам анкетирования, проведенного Агентством по делам государственной службы [5] в 2023 году, среди 32 711 служащих центральных и местных госорганов, **73%** респондентов отмечают нехватку сотрудников в их структурных подразделениях. При этом в госорганах имеются порядка 7,5 тысяч вакантных должностей (8,4% от штата), из них 1 408 (1,6%) являются длительными (более 3-х месяцев). Вместе с тем 19% служащих считают, что для устранения дисбаланса в структурах есть необходимость сокращения руководящих должностей. Для устранения дисбаланса Агентством были приняты правила Правила определения соотношения руководящего и исполнительского состава административных государственных служащих (29 августа 2024 года). В рамках реализации данных Правил более 250 руководящих должностей госслужащих преобразованы в исполнительские.

Несмотря на вышеперечисленное, в соответствии с данными из Таблицы 3, структуре государственного аппарата наблюдается устойчивая тенденция к недоукомплектованности штата (который и так достаточно громоздкий).

Согласно Таблице 4 (см. также Рисунок 3), численность населения Казахстана значительно увеличилась с 14 901 641 человек в 2000 году до 20,033,842 человек в 2024 году, но и количество государственных служащих также изменялось за этот период. В 2000 году их было 67,562, а к 2024 году количество возросло до 90,583. Количество жителей на одного государственного служащего уменьшалось до 2009 года, достигнув минимума в 148 человек на одного госслужащего в 2007 и 2008 годах. Затем этот показатель начал увеличиваться и к 2024 году достиг 221 человек на одного госслужащего и пришел к уровню 2000 года.

Таблица 4 – Соотношение численности населения в расчете на одного государственного служащего в динамике

Год	Всего госслужащих, ед.	Численность населения	Количество жителей в расчете на одного госслужащего
1	2	3	4
2000	67562	14 901 641	221
2001	71742	14 865 610	207
2002	78898	14 851 059	188
2003	89925	14 866 837	165
2004	94155	14 951 200	159
2005	101935	15 074 767	148
2006	103505	15 219 291	147
2007	104152	15 396 878	148
2008	104004	15 571 506	150
2009	102747	15 982 370	156
2010	90730	16 203 274	179

Продолжение Таблицы 4

1	2	3	4
2011	91559	16 440 470	180
2012	91077	16 673 933	183
2013	97831	16 910 246	173
2014	99318	17 160 855	173
2015	98886	17 415 715	176
2016	98705	17 669 896	179
2017	98705	17 918 214	182
2018	97784	18 157 337	186
2019	97988	18 395 567	188
2020	96910	18 631 779	192
2021	87567	18 879 552	216
2022	88321	19 503 159	221
2023	90053	19 766 807	220
2024	90583	20 033 842	221

Примечание – Составлено автором на основании источников [45], [53].

СООТНОШЕНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ НАСЕЛЕНИЯ В РАСЧЕТЕ НА ОДНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО В ДИНАМИКЕ

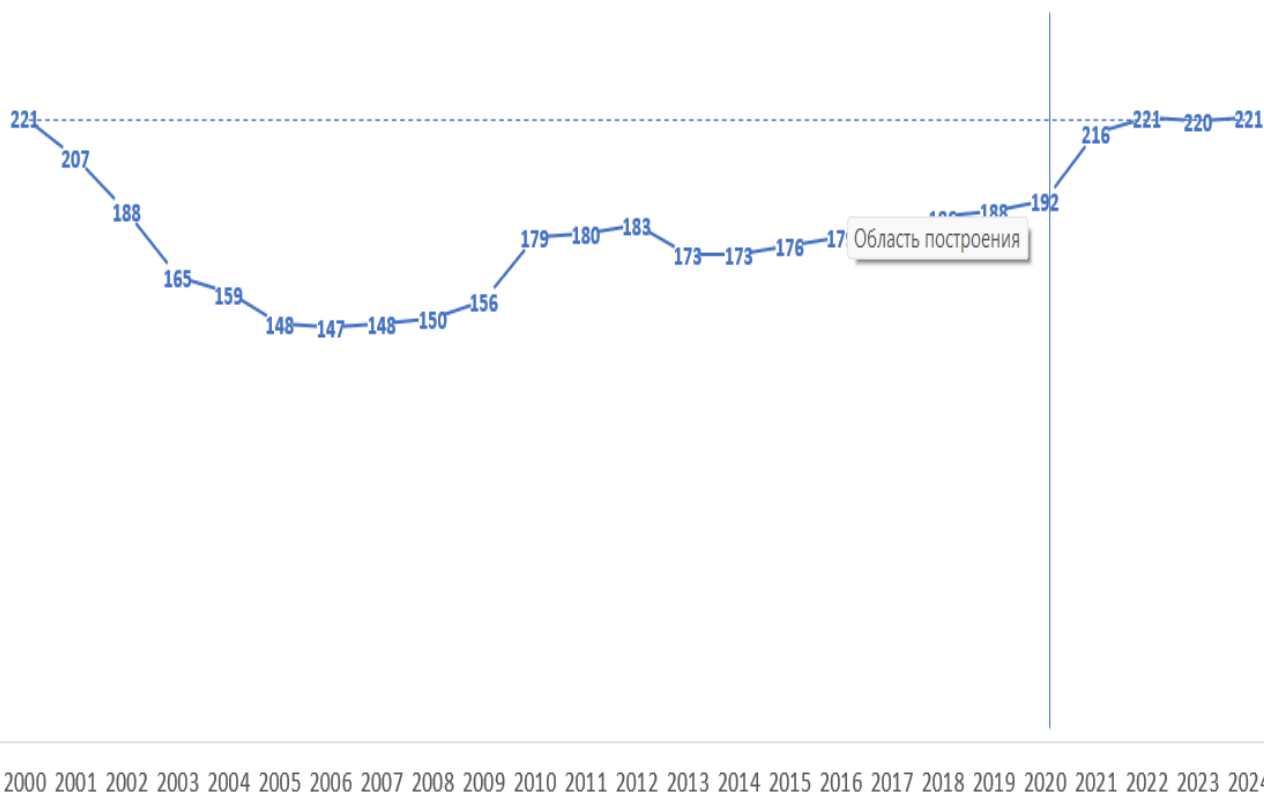


Рисунок 3 – Соотношение численности населения в расчете на одного государственного служащего (за 24 года)

Примечание – Составлено автором на основании Таблицы 4.

Поскольку мы уже рассмотрели некоторые аспекты государственной службы в зарубежных странах, проведение сравнительного анализа не будет

являться справедливым. Во многих странах в число государственных служащих входят категории, которые мы не учитываем, что может исказить наше представление о балансе, особенно в контексте соотношения численности государственных служащих и населения. Такие искажения могут внести неоправданные ожидания понимания эффективности, структуры и расходов на государственный аппарат различных стран.

В соответствии с исследованием, проведенным Агентством по делам государственной службы, на 2023 год представлен следующий обзор ситуации: среди служащих всех государственных органов 51% опрошенных выразили намерение изменить сферу деятельности. Это включает в себя следующие планы: 22% желают перейти в другое подразделение или другой государственный орган, 10% выразили желание перейти в частный сектор, 4,8% рассматривают возможность перехода в квазигосударственный сектор, и 14,1% заинтересованы в предпринимательской деятельности [5]. Однако важно отметить, что желание государственных служащих и их реализация - два различных аспекта, вероятно, не всегда находящих практическое воплощение, особенно учитывая экономическую обстановку в стране, которая не обещает радужных перспектив, о чем мы подробнее рассмотрим в следующем разделе.

2.2 Оценка мотивационных механизмов казахстанских государственных служащих с учетом макропоказателей

Считается, что мотивация государственных служащих напрямую зависит от экономической и управленческой политики, проводимой в стране. Для разработки эффективных стратегий, направленных на повышение производительности и удержание квалифицированных кадров в государственном секторе, важно понимать, какое экономическое положение занимает страна и оценить благосостояние ее населения. В настоящей главе мы постараемся проанализировать влияние макропоказателей на мотивацию государственных служащих.

Необходимо отметить, что в период совершенствования мотивационных механизмов государственных служащих и закономерного увеличения заработной платы государственным служащим с 2012-2022 гг, согласно отчету Всемирного банка «Доклад об экономике Казахстана, зима 2023-2024: Формирование завтрашнего дня: Реформы для долгосрочного процветания», был назван «потерянным десятилетием» для экономики Казахстана из-за замедления роста производительности. Основными причинами стали слабая модернизация компаний, неэффективное распределение товаров и низкая предпринимательская активность [48]. Это также указывает на неэффективную работу Правительства Республики Казахстан.

Можно предположить, что в таком состоянии быть государственным служащим – безопасно(стабильно), статусно и в этой сфере всегда есть деньги. Второе: квазигосударственный сектор, который имеет высокие зарплаты, имеет подушку безопасности в виде государства и престиж. Третье: компании, которые берут государственные заказы.

Таким образом, эффективность работы правительства видна по уровню жизни населения, по тому, как уполномоченные органы выполняют текущую работу и реагируют на чрезвычайные происшествия и как ликвидируют последствия.

Для начала выдвинем несколько теорий влияния макроэкономических условий на мотивацию государственных служащих следующим образом:

1. Реальные доходы: Реальные доходы государственных служащих снижаются при высокой инфляции и отсутствии адекватной индексации зарплат, что негативно сказывается на их мотивации и удовлетворенности работой.

2. Экономическая стабильность: Экономическая стабильность и рост ВВП создают благоприятные условия для роста доходов и улучшения условий труда государственных служащих. Однако, если экономический рост не приводит к улучшению реальных доходов, мотивация работников может снижаться.

Перед тем как перейти к анализу выдвинутых гипотез, рассмотрим мотивацию государственных служащих, которая побудила их уволиться. Таким образом, причинами ухода (условно низкой мотивацией в данном исследовании) согласно Национальному докладу о состоянии государственной службы [5], в основном являются: смена сферы деятельности (88,8% респондентов), семейные обстоятельства (23,3%), низкий уровень заработной платы (22,4%), неудовлетворенность условиями труда (8,6%), этика и взаимоотношение внутри госоргана (8,6%), отсутствие возможности для развития (7,8%), неэффективная организация процесса работы (5,2%).

Также государственные служащие не ощущают улучшения своего материального положения несмотря на проводимые правительством меры по модернизации системы оплаты труда государственных служащих (см. Рисунок 4).

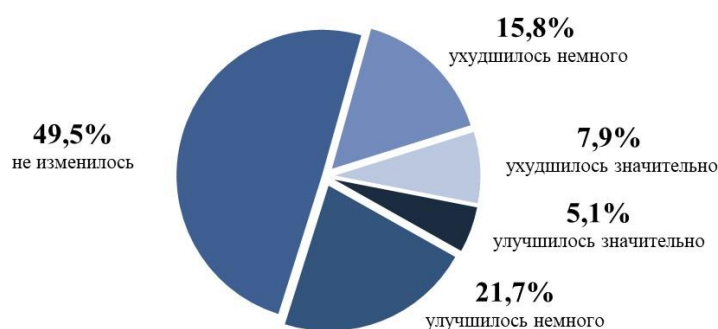


Рисунок 4 – Материальное положение госслужащих в сравнении с предыдущим годом из доклада АДГС

Примечание – Использован рисунок из источника [5].

Подобные результаты являются следствием высокой инфляции. Для того, чтобы доказать правдивость этого утверждения рассмотрим экономическую ситуацию в стране. В последние годы в Казахстане отмечается отставание темпов роста реальных доходов от темпов экономического роста. В среднесрочной перспективе снижение доходов большинства населения страны может ограничить рост потребительского спроса в экономике и может привести

к увеличению зависимости от социальных трансфертов. При этом с учетом сокращения налоговых поступлений от работников со стагнирующими доходами, финансирование социальных программ, особенно за счет местных бюджетов, будет ограниченным, что может привести к дисбалансу в экономике в целом.

Изменения в мировой экономике требуют проведения эффективной социально-экономической политики, способствующей поддержанию экономики во время нестабильной ситуации в мире. Согласно «теории эффективности заработной платы», чем выше заработная плата работника, тем выше его производительность [42].

Рассмотрим доходы населения (см. Рисунок 5). В 2022 году среднедушевые номинальные денежные доходы населения в реальном выражении сократились на 1% и составили 148,7 тыс. тенге. За период с 2010 по 2022 годы среднедушевые номинальные денежные доходы населения в номинальном выражении выросли в 4,3 раза (см. Таблицу 5), при этом в реальном выражении доходы населения выросли всего в 1,6 раза.



Рисунок 5 – Динамика реальных денежных доходов населения
Примечание – Составлено автором на основе источников [43], [45].

Это связано со стабильно высоким уровнем инфляции (в среднем 8,4% в 2010-2022гг.), а также обесцениванием тенге по отношению к доллару США в 3,1 раза с 147,4 тенге за доллар в 2010 году до 460,5 тенге за 1 доллар в 2022 году.

В целом, период с 2011 по 2016 годы, а также 2019-2022 годы наблюдается устойчивое замедление темпов роста реальных доходов населения, а в 2016 и 2022 годах снижение реальных доходов на 0,7% и 1%.

Таблица 5 – Динамика номинального роста денежных доходов населения и инфляции

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Рост денежных доходов в номинальном выражении, в % к пред. году*	13,8	17,7	12,9	8,9	10,3	8,1	13,7	9,3	11,3	12,0	11,4	12,4	13,8
Инфляция, %**	7,8	7,4	6,0	4,8	7,4	13,6	8,5	7,1	5,3	5,4	7,5	8,4	20,3
Среднегодовой обменный курс тенге к доллару США, тенге за 1 доллар	147,4	146,6	149,1	152,1	179,2	221,7	342,2	326,0	344,7	382,8	413,0	426,0	460,5** *

Примечание – Составлено автором на основе источников [43] и [44].

На фоне замедления и падения реальных доходов населения в последние годы произошли структурные сдвиги в их источниках: выросла роль государства в формировании доходов населения.

Предел бедности, установленный в Казахстане и используемый для определения уровня бедности, существенно ниже международных стандартов. На данный момент он составляет 70% от прожиточного минимума, что в 2022 году равняется приблизительно 30 500 тенге. Вместе с тем, Всемирный Банк установил глобальную черту бедности на уровне 6,85 долларов США в день на одного человека или 205,5 долларов США в месяц (примерно 93 000 тенге) для стран среднего дохода, к которым относится Казахстан. Таким образом, международный стандарт для определения уровня бедности в странах с похожим уровнем дохода, как у Казахстана, в три раза выше, чем официальный стандарт, используемый в национальной статистике. Согласно Всемирному Банку, в 2022 году уровень бедности в Казахстане составил 16% на основе данной мировой границы в 6,85 долларов США на человека в день, что было ранее отмечено [47].

Всемирный банк также отмечает, что уровень бедности в Казахстане сокращается несмотря на то, что темпы роста экономики снизились (см. Рисунок б). При этом уровень занятости в стране не коррелирует ни с экономическим ростом, ни с сокращением уровня бедности. Это затрудняет создание качественных и инклюзивных рабочих мест, которые не только снижают уровень безработицы, но и привлекательны для соискателей [48].



Рисунок 6 – Динамика уровня бедности

Примечание – Составлено автором на основе источника [46].

Рост доли расходов населения на продовольственные товары в основном происходит за счет сокращения затрат на непродовольственные товары и платные услуги. Это является негативным показателем, так как свидетельствует о некачественных структурных изменениях в модели потребления. Такая тенденция также указывает на низкий уровень материального благосостояния общества: чем выше доля расходов на питание в структуре потребительских расходов, тем ниже уровень материального достатка, и наоборот (динамика показана в Таблице 6).

Таблица 6 – Структура денежных расходов домашних хозяйств

	2007	2010	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Денежные расходы населения	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Расходы на продовольственные товары	38,8	41,2	43,1	44,7	45,8	46,6	48,5	50,0	53,9	52,8
Расходы на непродовольственные товары	29,9	28,1	28,1	25,7	25,2	24,7	23,5	22,9	23,3	23,7
Расходы на платные услуги	24,9	24,5	21,1	22	21,8	21,3	21	20	15,7	16,5
Текущие трансферты	2,7	2,9	3,5	3,5	3,4	3,3	2,7	2,6	1,9	2,0

Продолжение Таблицы 6

	2007	2010	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Налоги, платежи и другие выплаты	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1
Погашение кредита и долга	3,5	3,2	4,0	3,9	3,6	3,9	4,1	4,3	5,0	4,9

Примечание – Составлено автором на основании источника [56].

Внутренняя миграция характеризуется интенсивным переселением экономически активного населения из сел и экологически неблагоприятных регионов в регионы и города с более благоприятной экономической ситуацией, тем самым ускоряя урбанизацию и увеличивая нагрузку на инфраструктуру.

Учитывая динамику урбанизации, а также относительно низкий уровень рождаемости в городской местности (по сравнению с сельской местностью ниже на 2 промилле) рождаемость в среднем по стране будет постепенно замедляться.

Кроме того, изменение половозрастной структуры населения с сокращением доли населения трудоспособного возраста и увеличением доли населения старше и моложе трудоспособного возраста будет оказывать дополнительное давление на расходы бюджета (социальные расходы) (см. Таблицу 7).

Конечно же это не может коснуться и мотивации государственных служащих, которые работают в этих регионах, так как нагрузка увеличивается, рост на продукты питания и жилье растут, а заработная плата у специалистов практически такая же, как и у специалистов, которые выполняют меньший спектр обязанностей, не контактируют в таком объеме с населением и рост цен в их регионе ниже

Таблица 7 – Динамика основных показателей

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Численность население на конец периода, тыс. чел	18 157,3	18 395,6	18 631,8	18 879,5	19 122,4	19 765,0
Городское	10 509,8	10 698,2	10 938,6	11 151,4	11 353,8	12 208,3
Сельское	7 647,5	7 697,4	7 693,1	7 728,2	7 768,6	7 556,7
Число родившихся, тыс. чел	390,3	397,8	402,3	426,8	446,5	403,5
Естественный прирост населения, тыс. чел	261,2	267,3	269,2	265,5	264,1	268,8
Продолжительность жизни, лет	72,95	73,15	73,18	71,37	70,23	-
Внешняя миграция, человек						
Иммигранты	15 595	12 747	12 255	11 370	11 039	*15 313
Эмигранты	37 725	41 868	45 225	29 088	32 256	*23 333

Примечание – Составлено автором на основании источников [43], [45].

Такое положение порождает демотивирующее чувство несправедливости, описанное ранее теорией А.Смита: «Мотивация трудовой деятельности работника возрастает, если он ощущает четкую связь между затратами труда и результатами, между результатами и вознаграждением, а также когда он удовлетворен вознаграждением. Если работник, сравнив затраченные на работу усилия и полученное вознаграждение с усилиями и вознаграждением коллег, пришел к выводу о несправедливости полученного им вознаграждения, мотивация к труду в будущем у этого работника будет ослаблена».

Рассмотрев кратко социально-экономическое положение в стране перейдем к нашим гипотезам. Для выявления взаимосвязи некоторых макроэкономических показателей с мотивацией государственных служащих условно возьмем как показатель низкой мотивации – «долю частой сменяемости государственных служащих». Данный показатель достаточно условен, так как сотрудники могут уходить на повышение в системе государственной службы (либо ротироваться), но на данный момент нет определенных показателей, которые показывают мотивацию (стимулы) в динамике. Также возьмем показатель «government effectiveness percentile rank» (Процентиль эффективности правительства), который рассчитывает Всемирный банк (см. Таблицу 8).

Интерпретация коэффициентов корреляции:

Коэффициент корреляции от 0 до ± 0.3 считается слабой корреляцией.

Коэффициент корреляции от ± 0.3 до ± 0.7 считается умеренной (или средней) корреляцией.

Коэффициент корреляции от ± 0.7 до ± 1 считается сильной корреляцией.[49]

Таблица 8 – Исходные данные для корреляционно-регрессионного анализа

Год	Доля частой сменяемости (%)	Рост ВВП (%)	Уровень инфляции (%)	Уровень безработицы (%)	Прямые иностранные инвестиции (млн, \$)	Процентиль эффективности Правительства
2013	14,1	5,9	6,0	5,2	7200,0	32,7
2014	12,3	4,2	7,4	5,0	6900,0	50,0
2015	11,2	1,2	6,6	5,1	8100,0	48,0
2016	6,3	1,1	7,9	5,0	7600,0	47,0
2017	6,3	4,1	7,4	4,9	8000,0	49,5
2018	6,2	4,1	6,0	4,8	7500,0	50,9
2019	6,2	4,5	5,3	4,8	7800,0	54,7
2020	4,37	-2,5	7,5	5,0	6000,0	55,7
2021	5,7	3,0	8,5	5,1	6500,0	55,2
2022	6,2	4,0	8,7	5,1	7000,0	58,5

Примечание – Составлено автором на основании источников [43], [45], [49] и [54].

Зависимая переменная (то есть та, которая предсказывается или объясняется другими переменными): Доля частой сменяемости работы (%). Это

переменная, изменения которой модель пытается объяснить на основе других факторов.

Независимые переменные (то есть те, которые используются для предсказания или объяснения изменений в зависимой переменной): Рост ВВП (%), Уровень инфляции (%), Уровень безработицы (%), Прямые иностранные инвестиции (млн. \$), Процентиль эффективности правительства.

Эти независимые переменные были выбраны для анализа их потенциального влияния на частоту смены работы. Результаты показывают, как изменение каждой из этих переменных может повлиять на долю частой сменяемости работы среди работников, с различной степенью значимости и влияния, указанными в коэффициентах и соответствующих р-значениях

Так как данные по доле сменяемости были доступны только с 2013 года, то анализ проводится за этот период (10 лет).

Таблица 9 – Результаты корреляционно-регрессионного анализа

Показатель	Доля частой сменяемости (%)	Рост ВВП (%)	Уровень инфляции (%)	Уровень безработицы (%)	Прямые иностранные инвестиции (млн. \$)	Процентиль эффективности правительства
Доля частой сменяемости (%)	1,00	0,44	-0,33	0,51	0,21	-0,76
Рост ВВП (%)	0,44	1,00	-0,31	-0,04	0,40	-0,36
Уровень инфляции (%)	-0,33	-0,31	1,00	0,43	-0,47	0,43
Уровень безработицы (%)	0,51	-0,04	0,43	1,00	-0,32	-0,39
Прямые иностранные инвестиции (млн. \$)	0,21	0,40	-0,47	-0,32	1,00	-0,29
Процентиль эффективности правительства	-0,76	-0,36	0,43	-0,39	-0,29	1,00

Примечание – Составлено автором на основании данных из Таблицы 8.

Основные выводы из таблицы корреляции (результаты см. в Таблице 9):

Доля частой сменяемости работы сильно отрицательно коррелирует с процентилем эффективности правительства (-0,759), что может указывать на то, что более высокая эффективность правительства связана с меньшей сменяемостью работы. Доля частой сменяемости работы также имеет среднюю положительную корреляцию с уровнем безработицы (0,506), предполагая, что более высокая безработица может вести к частой смене работы. Уровень инфляции обладает средней положительной корреляцией с уровнем безработицы (0,429), что может указывать на то, что с ростом инфляции возрастает и уровень безработицы. Интересно, что прямые иностранные инвестиции отрицательно

коррелируют с уровнем инфляции (-0,467), что может свидетельствовать о том, что с увеличением инфляции иностранные инвесторы могут сокращать свои инвестиции.

При этом, коэффициент детерминации (R-squared): 0.740. Это означает, что модель объясняет около 74% изменчивости зависимой переменной (доля частой сменяемости работы). Однако из-за малого количества наблюдений (10 точек данных) эта статистика может быть не совсем надежной F-статистика и P-значение F-статистики указывают, что модель в целом может быть не статистически значима (p-значение = 0,222).

Гипотезы о влиянии выбранных показателей на сменяемость государственных служащих (условно взятого за мотивацию) не подтверждены.

Если же мы возьмем показатель эффективности и допустим, что мотивированные сотрудники работают эффективно (в настоящей работе рассматривается мотивация для повышения эффективности деятельности государственных служащих), и расширим рассматриваемый период до 20 лет (мы ограничены доступными данными), то получим следующее (данные оформлены в Таблице 10):

Таблица 10 – Макроэкономические показатели (2002-2022) и Процентиль эффективности правительства (2002-2022)

Год	Рост ВВП (%)	Уровень инфляции (%)	Уровень безработицы (%)	Процентиль эффективности
2002	9,8	6,6	9,3	11
2003	9,3	6,8	8,8	26
2004	9,6	6,7	8,4	25
2005	9,7	7,6	8,1	32
2006	10,7	8,6	7,8	38
2007	8,9	18,8	7,3	28
2008	3,3	9,5	6,6	36
2009	1,2	6,2	6,3	40
2010	7,4	7,8	5,8	38
2011	7,5	7,4	5,4	39
2012	5	6	5,3	37
2013	6	7,4	5,2	33
2014	4,2	7,4	5	50
2015	1,2	13,6	5,1	48
2016	1,1	7,9	5	47
2017	4,1	7,1	4,9	50
2018	4,1	5,3	4,8	51
2019	4,5	5,4	4,8	55
2020	-2,5	7,5	5	56
2021	3	8,5	5,1	55
2022	4	8,7	5,1	58

Примечание – Составлено автором на основании источников [49] и [53].

Корреляционная матрица. показывает взаимосвязи между показателем эффективности правительства и макроэкономическими показателями (см. Таблицу 11).

Таблица 11 – Корреляционная матрица.

Показатель	Процентиль эффективности	Рост ВВП (%)	Уровень инфляции (%)	Уровень безработицы (%)
Процентиль эффективности	1	-0,35	0,42	-0,39
Рост ВВП (%)	-0,35	1	-0,30	0,25
Уровень инфляции (%)	0,42	-0,30	1	-0,45
Уровень безработицы (%)	-0,39	0,25	-0,45	1

Примечание – Составлено автором на основании данных из Таблицы 10.

На основании проведенного регрессионного анализа (см. Таблицу 12), можно сделать выводы о влиянии различных макроэкономических показателей на процентиль эффективности правительства:

Таблица 12 – Результаты регрессионного анализа

Показатель	Коэффициент	Стандартная ошибка	t-значение	p-значение
Константа	56,52	7,79	7,26	0,001
Рост ВВП (%)	-0,13	0,31	-0,42	0,68
Уровень инфляции (%)	0,46	0,62	0,74	0,49
Уровень безработицы (%)	-0,40	1,91	-0,21	0,84

Примечание – Составлено автором на основании данных из Таблицы 10.

Константа (56.52) показывает базовый уровень процента эффективности правительства, когда значения всех макроэкономических показателей равны нулю. Это значение служит отправной точкой для оценки влияния изменений в макроэкономических показателях.

Рост ВВП имеет коэффициент -0.13, что указывает на слабую отрицательную связь с процентилем эффективности правительства. Это означает, что при увеличении роста ВВП на 1% процентиль эффективности снижается на 0.13 пункта. Однако p-значение 0.68 указывает на то, что эта связь не является статистически значимой, и мы не можем утверждать, что изменения в росте ВВП существенно влияют на процентиль эффективности.

Уровень инфляции имеет коэффициент 0.46, что указывает на слабую положительную связь с процентилем эффективности правительства. Это означает, что при увеличении уровня инфляции на 1% процентиль эффективности увеличивается на 0.46 пункта. Однако p-значение 0.49 также указывает на отсутствие статистически значимого влияния, что означает, что изменения в уровне инфляции не оказывают существенного влияния на процентиль эффективности.

Уровень безработицы имеет коэффициент -0.40, что указывает на слабую отрицательную связь с процентилем эффективности правительства. Это

означает, что при увеличении уровня безработицы на 1% процентиль эффективности снижается на 0.40 пункта. Однако р-значение 0.84 указывает на то, что эта связь также не является статистически значимой, и изменения в уровне безработицы не оказывают значимого влияния на процентиль эффективности.

Подтверждение гипотез:

Гипотеза 1: Реальные доходы государственных служащих снижаются при высокой инфляции и отсутствии адекватной индексации зарплат, что негативно сказывается на их мотивации и удовлетворенности работой. Наш анализ показывает, что уровень инфляции не имеет значимого влияния на процентиль эффективности правительства (коэффициент 0.46, р-значение 0.49). Следовательно, данная гипотеза не подтверждается.

Гипотеза 2: Экономическая стабильность и рост ВВП создают благоприятные условия для роста доходов и улучшения условий труда государственных служащих. Однако, если экономический рост не приводит к улучшению реальных доходов, мотивация работников может снижаться. Анализ показывает, что рост ВВП не имеет значимого влияния на процентиль эффективности правительства (коэффициент -0.13, р-значение 0.68). Следовательно, эта гипотеза также не подтверждается.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что рассматриваемые макроэкономические показатели (Рост ВВП, Уровень инфляции, Уровень безработицы) не оказывают значимого влияния на процентиль эффективности правительства за анализируемый период. Все коэффициенты имеют р-значения выше уровня значимости (обычно 0.05), что указывает на отсутствие значимой связи между этими показателями и процентилем эффективности правительства.

Несмотря на это, денежные вопросы являются для них приоритетными. Необходимо отметить, что государственные служащие даже при повышении заработной платы в период формирования сильной материальной мотивации (с 2017 – 2021 гг.) не смогли показать повышение эффективности за последние лет. (см. Приложение 5)

В то же время, материальная мотивация вполне объясняется рассмотренными в первой главе теориями и заработными платами государственных служащих, если их рассматривать относительно других сфер (см. Таблицу 13, Рисунок 7 и Приложение 1).

Таблица 13 – Среднемесячная заработная плата по видам экономической деятельности за 2023 год

Вид экономической деятельности	Средняя заработная плата
1	2
Горнодобывающая промышленность и разработка карьеров	759 977
Финансовая и страховая деятельность	690 673
Информация и связь (частично ИТ)	551 378
Профессиональная, научная и техническая деятельность	526 267

Продолжение Таблицы 13

1	2
Строительство	469 745
Транспорт и складирование	464 645
Обрабатывающая промышленность	415 125
Деят. в области администр. и вспомогат.обслуживания (лизинг, аренда)	354 709
Государственное управление и оборона; обязательное социальное обеспечение	313 705
Операции с недвижимым имуществом	250 514
Искусство, развлечения и отдых	220 916
Сельское, лесное и рыбное хозяйство	220 287

Примечание – Составлено автором на основании источника [57].

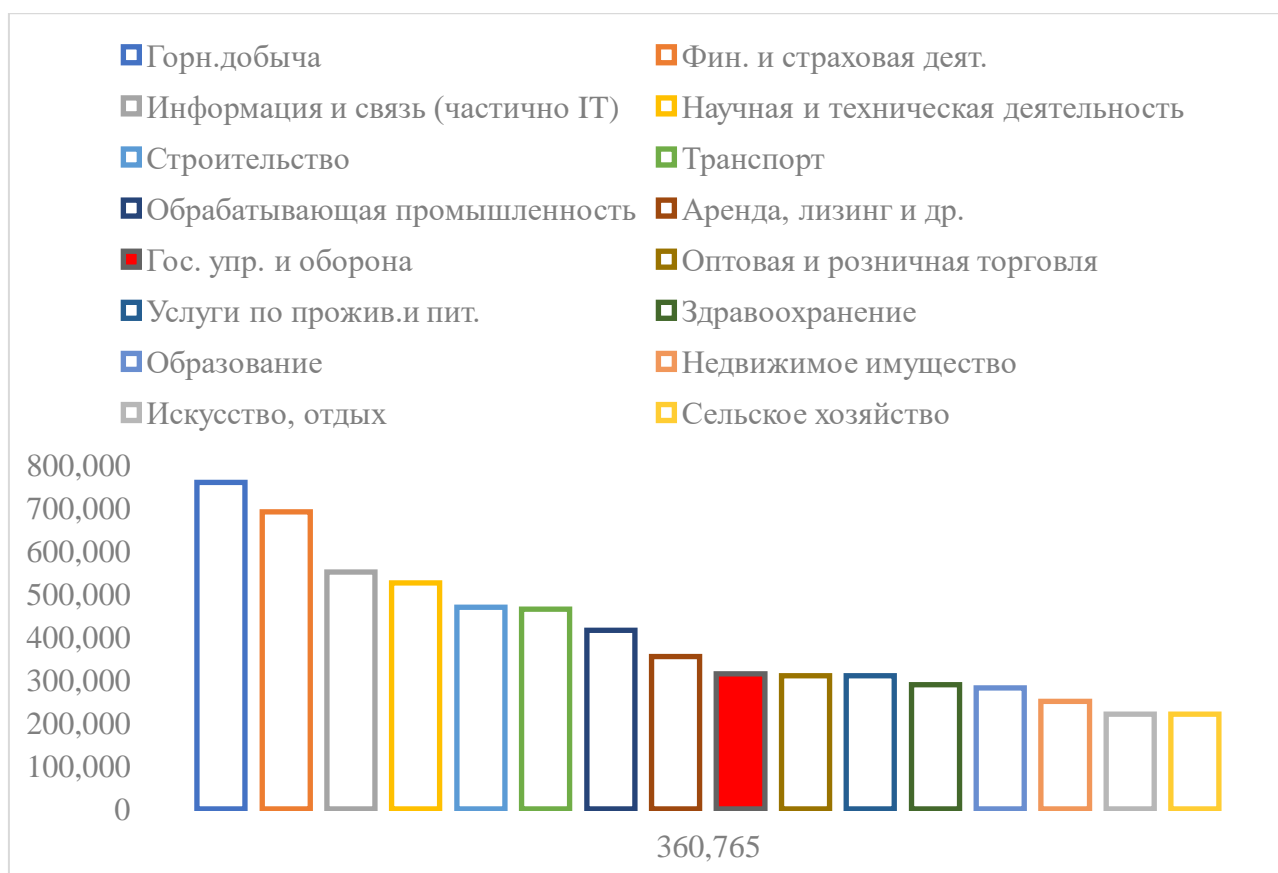


Рисунок 7 – Средние заработные платы по сфере деятельности

Примечание – составлен автором на основании Таблицы 13.

3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

3.1 Перспективы развития мотивационных механизмов для повышения эффективности деятельности государственных служащих

Эффективное выполнение целей и задач любой организации во многом зависит от качества её персонала, Это особенно важно для государственной службы, которая несет ответственность перед гражданами своей страны, Достижение целей государственных органов напрямую влияет на повышение уровня жизни и благосостояния населения, Одним из ключевых факторов, способных улучшить работу государственного сектора, является грамотное управление человеческими ресурсами, Управление людскими ресурсами включает в себя в значительной степени мотивирование сотрудников, их анализ и развитие,

В результате анализа литературы и существующей системы мотивации труда государственных служащих становится очевидно, что мотивационный механизм в системе государственной службы обусловлен множеством сложных и взаимосвязанных факторов. Для его эффективного функционирования необходимо обеспечить непрерывное и поступательное развитие каждого элемента в отдельности.

На современном этапе развития системы государственной службы Республики Казахстан наблюдается необходимость в дальнейшей модернизации мотивационных механизмов. Проведенные исследования и анализы показывают, что, несмотря на внедрение различных стимулирующих программ и инициатив, уровень мотивации государственных служащих остается недостаточно высоким. Одним из ключевых факторов является низкая удовлетворенность условиями труда, отсутствием четкой карьерной перспективы и недостаточностью нематериальных стимулов. Более того, связь с макроэкономическими показателями показывает также низкий уровень мотивации.

Влияние внешних факторов Современные макроэкономические и геополитические условия оказывают значительное влияние на мотивацию государственных служащих. Экономический рост, обозначенный в Послании Президента Республики Казахстан, требует увеличения эффективности государственной власти, что невозможно без высоко мотивированных и профессионально подготовленных кадров. В этой связи важную роль играют как материальные, так и нематериальные стимулы, направленные на повышение мотивации сотрудников государственных органов (сравнение ЦГО и МИО по мотивации см. в Таблице 14).

Технологические инновации. С развитием технологий и цифровизации государственных услуг открываются новые перспективы для повышения мотивации государственных служащих. Внедрение автоматизированных систем, использование искусственного интеллекта для выполнения рутинных задач, а

также развитие электронного документооборота могут существенно повлиять на качество работы.

Одним из ключевых элементов является четкое распределение полномочий по вопросам совершенствования системы оплаты труда государственных служащих на конкретный государственный орган, а также решение вопросов, касающихся эффективного и стабильного функционирования механизма мотивации труда государственных служащих.

В международной практике подобные полномочия часто централизуются в одном органе, который берет на себя инициативу в разработке, реализации и анализе политики в области управления персоналом, включая систему оплаты труда. При таком распределении полномочий министерства, ведомства и надзорные органы должны активно участвовать в реализации политики, чтобы стратегии уполномоченного органа могли быть полностью поддержаны.

Социально-экономическое развитие общества во многом зависит от эффективности государственного управления, структуры законодательной и исполнительной власти, разграничения полномочий между различными ветвями власти и характера взаимодействия государственных органов. Важно четко определить компетентностные рамки каждого государственного органа и должностного лица, границы их ответственности, а также гарантии их самостоятельности и невмешательства.

Таблица 14 – Сравнительная таблица мотивации сотрудников ЦГО и МИО

Материальная мотивация		Нематериальная мотивация	
ЦГО	МИО	ЦГО	МИО
Возможность получения государственного(служебного) жилья			
Уровень заработной платы	Заработная плата поднялась за счет введения ФБШ	Обеспечение возможности повышения уровня образования	
Премии	Незначительная величина	Бесплатное медицинское обслуживание	Медицинское обслуживание на общих основаниях
		Курортно-санаторное лечение	-
		Организация рабочего места (условия)	Минимальные условия для организации труда
		Организационная культура	
		Продвижение по службе /карьерный рост	

Примечание – Составлено автором на основании источника [53].

Более того, очень важно брать во внимание и ответы самих государственных служащих касательно того какие меры могут повысить их

трудовую мотивацию. В результате опроса, проведенного Агентством по делам государственной службы, множество государственных служащих высказали несколько предложений по улучшению социального статуса госслужащих. Большинство респондентов выдвинули следующие предложения:

- гарантированную ежегодную индексацию заработной платы не менее уровня инфляции (65%),
- повышение размера ежегодного пособия на оздоровление (53%),
- внедрение эффективной системы жилищного обеспечения (44%),
- обеспечение полноценного медицинского обслуживания (31%),
- пересмотр пенсионного обеспечения (28%) [5].

В Приложении 3 нами рассмотрены некоторые аспекты, касающиеся государственной службы, которые имеются в Посланиях главы государства (далее - Послания) с 1997 года по 2022 год. В различные годы в Посланиях, таких как послания 1998, 2001, 2005, 2017, 2020 и 2022 годов, поднимался вопрос необходимости устранения дублирования функций в государственной службе. Они акцентировали внимание на деbüroкратизации, устранении дублирующихся функций, устранении коллективной безответственности и повышении эффективности управления. Тем не менее, даже в настоящее время Агентство по делам государственной службы (АДГС) продолжает работу по деbüroкратизации, что свидетельствует о системной значимости проблемы, так как, согласно исследованиям Деминга, 94% проблем в компаниях обусловлены существующей системой, а на долю ошибок сотрудников приходится всего 6% [51]. Часто сотрудники наказываются за ошибки, вызванные неправильно организованной работой и процессами, что негативно сказывается на их мотивации и продуктивности.

В условиях активного развития технологий искусственного интеллекта, многие из этих функций можно автоматизировать, включая выявление коллизий в нормативно-правовых актах. Внедрение автоматизированных процессов с использованием ИИ поможет устранить проблему дублирующихся функций и повысить эффективность управления. В разделе 3.2. мы рассмотрим конкретные задачи, которые можно автоматизировать, тем самым разгрузив сотрудников и повысив их мотивацию для выполнения более интересных и сложных задач. При этом очень важно понимать, что нам необходимо и сильное законодательство в сфере регулирования отношений человека и Искусственного интеллекта.

Внедрение технологий искусственного интеллекта и сокращение рутинных функций могут стать частью широкой стратегии по улучшению бизнес-процессов в государственной службе, что в свою очередь будет способствовать повышению мотивации и продуктивности государственных служащих. Улучшение баланса между работой и личной жизнью способствует созданию более здоровой и продуктивной рабочей среды.

Переработка и переутомление работников приводят к снижению их продуктивности. Исследование «Going Public: Iceland's Journey to a Shorter Working Week» (Июнь 2021), в котором участвовало более 2500 работников из различных секторов, включая образование, здравоохранение и муниципальные

службы, показало, что сокращение рабочей недели с 40 до 35-36 часов без уменьшения заработной платы приводит к значительному улучшению благополучия сотрудников и увеличению их производительности. Исследование также показало, что реорганизация рабочих процессов, таких как улучшение планирования и устранение дублирующих функций, позволяет сохранить или улучшить производительность даже при сокращении рабочих часов. Например, сокращение времени на собрания, устранение ненужных задач и изменение графиков смен способствовали повышению эффективности [50].

Налаживание бизнес-процессов и введение сокращенной рабочей недели могут стать эффективными инструментами для повышения мотивации и производительности сотрудников в государственной службе Казахстана.

3.2 Рекомендации по совершенствованию мотивационных механизмов на государственной службе

Для повышения эффективности профессиональной деятельности государственных служащих необходимо внедрить комплексные меры, направленные на совершенствование мотивационных механизмов. Эти меры должны учитывать как материальные, так и нематериальные стимулы, обеспечивая всестороннюю поддержку и развитие сотрудников.

1) Предлагается разработка и внедрение упрощенной методики расчета коэффициента эффективности для оценки объективности распределения заработных плат среди работников. Расчеты могут проводиться как по отдельным должностям государственных служащих, так и в региональном, областном и районном значении. Также расчеты могут производиться в соотношении с рыночными заработными платами соответствующей отрасли или специализации.

Преимуществом данного подхода является возможность не только улучшить уровень удовлетворенности и мотивации сотрудников государственной службы, но и значительно повысить общую производительность работы. Компетентные и мотивированные госслужащие способны обеспечивать более высокое качество услуг, что важно для эффективного функционирования государственных институтов и поддержания доверия населения.

Как показывает практика, государственные служащие, набравшись опыта и профессиональных навыков, начинают искать более выгодные условия труда вне государственного сектора, где заработные платы и возможности карьерного роста часто оказываются значительно выше.

В этой связи внедрение корректирующих зарплатных ставок в соответствии с рыночными тенденциями могут значительно снизить желание сотрудников уходить в поисках более выгодного предложения, тем самым сокращая текучесть кадров и укрепляя кадровый потенциал государственного аппарата.

Введение системы коэффициентов эффективности (КЭ) позволяет объективно оценивать вклад каждого сотрудника и справедливо распределять

вознаграждения. Методика расчета КЭ основывается на анализе средней и медианной заработной платы, что обеспечивает конкурентоспособность заработной платы государственных служащих, стимулирует их к более продуктивной работе.

Коэффициент эффективности (КЭ) рассчитывается следующим образом:

$КЭ = \text{Средняя заработная плата} / \text{Медианная заработная плата}$ (пример в см. в Таблице 15).

Основные преимущества данного подхода:

1. Простота и доступность данных. Средние и медианные заработные платы являются легко доступными и объективными показателями.

2. Отражение диспропорций. Разница между средней и медианной заработной платой указывает на степень расслоения заработной платы. Чем больше разница, тем выше коэффициент, что свидетельствует о большем неравенстве в распределении доходов.

3. Справедливость. Этот метод позволяет более справедливо распределять поощрения, учитывая как общий уровень заработной платы, так и её распределение среди сотрудников.

Таблица 15 – Пример расчета коэффициента эффективности по регионам

Регион	Средняя заработная плата (тг)	Медианная заработная плата (тг)	Коэффициент эффективности (КЭ)
Атырау	598935	322365	1,86
Мангистауская (г.Актау)	529066	323778	1,63
Астана	462781	297332	1,56
Алматы	422888	283280	1,49
Жамбылская (г. Тараз)	268329	212624	1,26
Ұлытау (г. Жезказган)	485779	392283	1,24
Туркестан	269945	222054	1,22
Актобе	293578	252334	1,16

Примечание – Составлено автором на основании Приложения 4.

В мировой практике наряду с методикой расчета коэффициента эффективности через среднюю и медианную заработные платы могут использоваться показатели коэффициента бюрократизации (отношение численности государственных служащих и общей численности населения страны, региона) и коэффициента оплаты (отношение уровня оплаты государственных служащих и работников с высшим образованием, занятых в национальной экономике).

Методика реализации:

1. Разработка системы поощрений, учитывающая коэффициенты эффективности для каждого сотрудника. Например, в регионах с высоким коэффициентом эффективности ($КЭ > 1.5$), как в Атырау ($КЭ = 1.86$), следует пересмотреть распределение бонусов, чтобы уменьшить диспропорции.

2. Пилотное внедрение в регионах с наивысшим и наименьшим коэффициентом эффективности для пилотного внедрения системы поощрений. Это позволит оценить её влияние в различных условиях.

3. Мониторинг и анализ результатов внедрения новой системы, внесение необходимых изменений.

Внедрение системы поощрений на основе коэффициентов эффективности может способствовать справедливому распределению вознаграждений и улучшению мотивации сотрудников.

Внедрение систематизированного подхода к мотивации, основанного на объективных показателях, значительно повышает производительность труда и удовлетворенность сотрудников. В частности, применение коэффициентов эффективности позволяет выявить и устранить диспропорции в распределении заработной платы, что ведет к более справедливому вознаграждению и повышению мотивации.

Внедрение системы коэффициентов эффективности приведет к снижению коэффициента мотивации до уровня 1.3-1.4 в регионах с высоким КЭ. Справедливое распределение поощрений повысит удовлетворенность сотрудников. Ожидается увеличение производительности труда на 10-15% за счет более мотивированных сотрудников.

Методы прогнозирования:

1. Анализ данных. Ожидаемые результаты основываются на анализе текущих данных о заработных платах, коэффициентах эффективности и производительности труда. Прогнозирование осуществляется путем сравнения текущих показателей с ожидаемыми изменениями после внедрения новой системы поощрений.

2. Регрессионный анализ. Для более точного прогнозирования можно использовать регрессионный анализ, который позволяет выявить зависимость между различными факторами, влияющими на мотивацию и производительность сотрудников.

3. Моделирование сценариев. Прогнозирование различных сценариев (например, пессимистичного, оптимистичного и реалистичного) позволяет учесть возможные риски и вариации в результатах.

Риски внедрения коэффициентов эффективности

1. Изменение окладов: существует риск небольшого изменения окладов в связи с пересмотром коэффициентов эффективности в отдельных регионах, что может привести к социальной напряженности.

2. Влияние на другие категории работников: Увеличение оплаты труда госслужащих может поднять вопрос увеличения заработной платы для других категорий работников, таких как гражданские служащие и получатели социальных выплат.

3. Трудовая миграция: Внедрение коэффициентов эффективности может привести к временной трудовой миграции между регионами.

4. Государственные служащие других регионов будут мотивированы улучшать благосостояние региона для того, чтобы самим получать заработную плату, как и в более богатых и развитых регионах.

2) Также предлагается ввести «Карьерное консультирование». Ввести программы карьерного консультирования и менторства, которые помогут сотрудникам планировать своё профессиональное развитие и достигать

поставленных карьерных целей и связывать себя долгосрочно с государственной службой и конкретны государственным органом или ведомством.

3) Использование информационных технологий и автоматизация процессов. Уже набившая оскомину де бюрократизация еще ближе к успеху с развитием Искусственного интеллекта. В Казахстане уже есть юридическая база данных Aika (не государственная). Как ИИ ускорит де бюрократизацию, дублирование процессов, разгрузит государственных служащих.

-Внедрение искусственного интеллекта (ИИ): разработать и внедрить системы ИИ для автоматизации рутинных задач, что позволит высвободить время сотрудников для выполнения более сложных и творческих задач.

Электронные системы управления: обновить и оптимизировать существующие информационные системы, такие как системы электронного документооборота, для повышения прозрачности и эффективности административных процессов.

При этом необходимо помнить о кибербезопасности и своевременном актуальном законодательстве в области использования ИИ для работы с персональными данными и др.

Пример облегчения работы с помощью внедрения ИИ описан в Таблицах 16 и 17.

Таблица 16 – Процесс приобретения государством прав на имущество по договору дарения (текущий процесс с человеком)

Этап	Описание	Правила дарения 1103
Инициирование процесса	Даритель принимает решение о передаче имущества и подготавливает заявление.	П. 2
Подготовка документов	Даритель собирает необходимые документы, включая подтверждение права собственности и оценку имущества.	П. 8
Подача заявления	Заявление и документы подаются в соответствующий департамент или местные исполнительные органы.	П. 3
Проверка документов	Уполномоченный орган проверяет полноту и правильность предоставленных документов.	П. 4
Юридическая экспертиза	Проводится юридическая экспертиза документов.	П. 5
Принятие решения	Уполномоченный орган принимает решение о целесообразности принятия имущества в государственную собственность.	П. 7
Создание договора	Подготавливается и подписывается договор дарения.	П. 10
Подписание и хранение	Подписание договора вручную, хранение в бумажном или электронном виде.	П. 11
Регистрация перехода права собственности	Регистрация договора и перехода права собственности через физические или электронные регистрационные органы.	П. 12
Завершение процесса	Уведомление дарителя о завершении процесса.	П. 13

Примечание – Составлено автором на основе источника [58].

Таблица 17 – Процесс дарения имущества в государственную собственность (предлагаемый, автоматизация ИИ)

Этап	Описание	Правила 1103
Инициирование процесса	Автоматизация: Онлайн-портал для подачи заявления о дарении имущества.	П. 2
Подготовка документов	Автоматизация: Система предоставляет список необходимых документов и формы для их заполнения.	П. 8
Подача заявления	Автоматизация: Электронный портал принимает заявление и документы, проверяет их на полноту и корректность.	П. 3
Проверка документов	ИИ: Автоматическая проверка правильности и полноты документов.	П. 4
Юридическая экспертиза	ИИ: Анализ прав на имущество и проверка на наличие обременений.	П. 5
Принятие решения	Автоматизация: Система генерирует проект договора дарения и уведомляет дарителя о принятом решении.	П. 7
Создание договора	Автоматизация: Автоматическая генерация договора на основе шаблонов.	П. 10
Подписание и хранение	Электронная подпись: Возможность подписания договора в электронном виде и автоматическое хранение.	П. 11
Регистрация перехода права собственности	Интеграция с регистрационными органами: Автоматическая передача документов для регистрации.	П. 12
Завершение процесса	Автоматизация: Система уведомляет дарителя о завершении процесса и предоставляет доступ к зарегистрированным документам.	П. 13

Примечание – Составлено автором на основании источника [58].

Общие рекомендации, которые актуальны для мотивации сотрудников любой сферы:

Создание благоприятных условий труда:

– Гибкий график работы: ввести гибкие графики работы, которые позволяют сотрудникам более эффективно балансировать между профессиональными обязанностями и личной жизнью.

– Улучшение условий труда: обеспечить комфортные условия труда, включая современные офисные помещения, качественное оборудование и доступ к необходимым ресурсам.

Укрепление корпоративной культуры и внутренней коммуникации:

– Признание и награждение: разработать программы признания и награждения сотрудников за их вклад и достижения, включая награждения, сертификаты и публичное признание на корпоративных мероприятиях.

– Внутренняя коммуникация: усилить внутреннюю коммуникацию через регулярные встречи, обсуждения и опросы, чтобы учитывать мнение сотрудников и вовлекать их в процесс принятия решений.

Социальная защита и поддержка: Расширение социальных льгот: ввести дополнительные социальные льготы, такие как медицинское страхование, обеспечение жильем и поддержка в решении семейных вопросов.

Психологическая поддержка: организовать службы психологической поддержки и консультации для сотрудников, чтобы помочь им справляться с профессиональными стрессами и личными трудностями.

Внедрение этих мер позволит создать более эффективную и мотивированную систему государственной службы, способную справляться с современными вызовами и задачами. Эффективное управление мотивационными механизмами будет способствовать повышению производительности труда, улучшению качества государственных услуг и укреплению доверия граждан к государственным органам.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивационный механизм в системе государственной службы включает материальные и нематериальные составляющие, такие как заработная плата, надбавки, премии, оценка работы, обучение, социальная защита, предоставление жилья, гибкий график и т.д.

Неэффективность административных и управленческих процессов приводит к перегруженности сотрудников, задержкам, бюрократическим преградам, снижению качества государственных услуг, созданию административных барьеров для бизнеса и коррупции, что в итоге формирует негативное отношение общественности к государственным учреждениям. Поэтому, считаем необходимым провести всесторонний функциональный анализ и оптимизацию организационной структуры государственных органов перед внедрением новой системы оплаты труда для всей государственной службы.

В процессе исследования мотивационных механизмов для повышения эффективности профессиональной деятельности государственных служащих был проведен всесторонний анализ теоретических и практических аспектов данной проблемы. Таким образом, проведенный анализ позволяет нам сделать следующие выводы:

1. мотивационный механизм в системе государственной службы включает в себя как материальные: заработная плата, надбавки, премии, оценка работы, так и нематериальные составляющие: обучение, социальная защита, предоставление жилья, гибкий график и т.д.;

2. Нормативно-правовые аспекты мотивации труда государственных служащих подчеркивают необходимость улучшения структуры заработной платы, учитывая не только стаж государственной службы или стаж на данной должности (для пилотных госорганов), но и другие изменяемые параметры. Развитие основных элементов мотивационного механизма предполагает использование нестандартных управленческих подходов, принятие мер по улучшению организационной модели управления с оптимизацией функции и численности государственных служащих за счет внедрения информационно-коммуникационных технологий в бизнес-процессы государственных органов.

3. Государственная служба в Казахстане представляет собой перспективную сферу для работы благодаря стабильности, возможностям карьерного роста и постоянной дифференциации доходов с учетом инфляции.

4. Для большей мотивации сотрудников, помимо материальных инструментов, рекомендуется настроить бизнес-процессы, внедрить использование искусственного интеллекта, автоматизировать значительную часть рутинной работы и высвободить служащих для работы с населением.

5. Исследование показало, что эффективность мотивационного механизма зависит от множества факторов и разнообразных инструментов и методов. Также было выявлено, что нет прямой корреляции с макропоказателями. Эффективное функционирование мотивационного механизма требует учёта множества факторов. В ходе исследования выявлено, что неэффективность

административных и управленческих процессов приводит к перегруженности сотрудников, задержкам, бюрократическим преградам, снижению качества государственных услуг и созданию административных барьеров для бизнеса. Это, в свою очередь, формирует негативное отношение общественности к государственным учреждениям.

Так как государство играет огромную роль в формировании доходов населения, то приходим к выводу, что работа на государственной службе в Казахстане является более перспективной за счет стабильности, возможности карьерного роста и постоянной дифференциации доходов при инфляции.

Таким образом, для большей мотивации сотрудников помимо материальных инструментов рекомендуется настроить бизнес-процессы, внедрить использование Искусственного интеллекта, автоматизировать большую часть рутинной работы и высвободить служащих для работы с населением.

Исследование позволило сформулировать ряд ключевых выводов. В частности, анализ теоретико-методологических аспектов мотивационного механизма показал, что его эффективность зависит от множества механизмов и разнообразных инструментов и методов. Также мы увидели, что нет прямой корреляции с макропоказателями.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана от 1 сентября 2022 года Официальный сайт Президента Республики Казахстан URL: <https://www.akorda.kz/ru/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-181130>; Дата обращения: 02.09.2022.
- 2 Статья «Анализ изменений в доходной и расходной частях государственного бюджета Казахстана за последние три года». URL: <https://www.openbudget.kz/news/20/> Дата обращения: 02.04.2024.
- 3 Указ Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года № 522 "Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года". Информационно-правовая система «Әділет». URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522>. Дата обращения: 05.05.2023.
- 4 Болатбек, Ф. «Казахстану нужно пользоваться ресурсными преимуществами – экономист Н. Зубаревич». Новостной портал Inbusiness.kz. URL: <https://inbusiness.kz/ru/last/kazahstanu-nuzhno-polzovatsya-resursnymi-preimushestvami-ekonomist>. Дата обращения: 12.05.2024.
- 5 Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы. Национальный доклад о состоянии государственной службы в Республике Казахстан за 2023 год. URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/640535?lang=ru>. Дата обращения: 10.05.2024.
- 6 Lavigne, R. (2014, November 28). Why Government Workers Are Harder to Motivate. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2014/11/why-government-workers-are-harder-to-motivate>. Дата обращения: 05.05.2023.
- 7 Коретников, Н. В. Создание системы мотивации труда и принципы мотивации в государственном и муниципальном управлении / Н. В. Коретников, Т. Н. Субботина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 5-2(75). – С. 81-85. – DOI 10.24412/2411-0450-2021-5-2-81-85. – EDN BWNBVV.
- 8 Kurniasih, D., Setyoko, P. I., & Saputra, A. S. (2022). The Influence of Digital Electronic Performance, Competence, and Motivation on Government Organization Employees Performance During the Digital Era. Journal of Industrial Engineering & Management Research. URL: <file:///C:/Users/77019/Downloads/403-Article%20Text-945-1-10-20220907.pdf> Дата обращения: 12.08.2023.
- 9 Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1997, с. 309.
- 10 Добровинский А.П. Управление персоналом в организации: учебное пособие – Изд. 2-е, перер. и доп. / Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013, с. 5.
- 11 UNDP. Incentive Systems: Incentives, Motivation, and Development

- Performance: working draft. Singapore, 2006. №8. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Incentive-Systems-cp8.pdf> Дата обращения: 05.05.2023.
- 12 Ryan R.M., Deci E.L. Intrinsic and extrinsic motivation: Classic definitions and new directions // Contemporary educational psychology. – 2000. – Vol. 25, №1.– P. 54-67.
- 13 UNDP Global Centre for Public Service Excellence. «Мотивация государственных служащих: информация и выводы для практиков», 2014. URL:https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/GPCSE_PS_M_RUS.pdf Дата обращения: 02.08.2023.
- 14 Rainey, H. G. Understanding and Managing Public Organizations. Second Edition. URL: <http://elibrary.gci.edu.np/bitstream/123456789/656/1/BM-701%20Understanding%20and%20managing%20public%20organizations%20by%20Hal%20G.%20Rainey.pdf>. Дата обращения: 30.09.2023. – 547 с.
- 15 Downs, A. Inside Bureaucracy. New York: Little, Brown, 1967. URL: <https://www.rand.org/dam/rand/pubs/papers/2008/P2963.pdf>. Дата обращения: 05.05.2023.
- 16 Маслоу А.Г. Теория человеческой мотивации / пер. на рус. язык С.А. Четвертакова, 2013. URL: http://www.sergeychet.narod.ru/bibl_psy/hummotiv1943.htm. Дата обращения: 26.10.2023.
- 17 Спивак В. Управление персоналом: учебное пособие. Москва: Эксмо, 2010. URL: http://loveread.ec/view_global.php?id=66699 Дата обращения: 05.05.2023.
- 18 Проект «Об утверждении Доктрины о профессиональных и личностных качествах государственных служащих в модели «человекоцентричного» государственного управления». URL: <https://legalacts.egov.kz/npa/view?id=14544765b> Дата обращения: 06.09.2023.
- 19 UNDP-Global Centre for Public Service Excellence (UNDP-GCSE). Public Service Motivation and the SDGs: An Unacknowledged Crisis? Notes on Public Service Excellence # 13. United Nations Development Programme (UNDP): Singapore, 2017. URL: <http://www.undp.org/publicservice> Дата обращения: 23.10.2023.
- 20 Houston, D.J. Implications of occupational locus and focus for public service motivation: Attitudes toward work motives across nations. Public Adm. Rev. 2011, 71, 761–771.
- 21 Арыстанов, А. Секреты успеха Сингапура. Издательство: Sun Media Pte Ltd, 2021. URL: https://www.gov.kz/uploads/2021/9/9/15a9a4a6111209cdfbe2a70c83bd576b_orignal.15787134.pdf Дата обращения: 02.05.2023.
- 22 Государственная реформа Великобритании 2022-2023. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/declaration-on-government-reform/declaration-on-government-reform>. Дата обращения: 05.05.2024.
- 23 Государственная служба в Англии, Шотландии, Уэльсе и в Северной Ирландии на 2024-2027 годы. URL:

- <https://www.gov.uk/government/organisations/government-people-group> Дата обращения: 05.05.2024.
- 24 Барбер, М. Механизмы власти. 57 правил управления компанией и страной. Издательство Эксмо, 2021. – 395 с.
- 25 Perry J.L. (2015). Civil Service Systems and Public Service Motivation in Fruits. ((Ed. by M. van der Meer und als. In: Comparative Civil Service Systems in the 21st Century).
- 26 Постановление Правительства Республики Казахстан «О Комиссии при Правительстве Республики Казахстан по реформированию государственных служб» от 3 июня 1996 года №686 (утратило силу постановлением Правительства РК от 6 июня 2000 года, №855). URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/P960000686_. Дата обращения: 20.04.2024.
- 27 Указ Президента Республики Казахстан, имеющий силу Закона «О государственной службе» от 26 декабря 1995 №2730 (Указ признан утратившим силу с 1 января 2000 года Законом РК от 23 июля 1999 года, №455). URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=1004067. Дата обращения: 20.04.2024.
- 28 Послание Президента Республики Казахстан Н.А. Назарбаева народу Казахстана от 16 октября 1997 года «Казахстан - 2030: Процветание, безопасность и улучшение благосостояния всех казахстанцев». URL: http://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses_of_president/poslanie-prezidenta-respubliki-kazahstan-na-nazarbaeva-narodu-kazahstana-oktyabr-1997-g. Дата обращения: 25.03.2024.
- 29 Закон Республики Казахстан «О жилищных отношениях» от 16 апреля 1997 года, №94. Информационно-правовая система «Әділет». URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z970000094> Дата обращения: 05.02.2024.
- 30 Распоряжение Президента Республики Казахстан «Вопросы Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы» от 12 ноября 1998 года №4141 (утратило силу Указом Президента РК от 3 декабря 1999 года №280). Информационно-правовая система «Әділет». URL: http://adilet.zan.kz/rus/docs/N980004141_. Дата обращения: 01.02.2024.
- 31 Закон Республики Казахстан «О государственной службе» от 23 июля 1999 года, №453 (утратил силу Законом Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года, №416-V). Информационно-правовая система «Әділет». URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z990000453_. Дата обращения: 05.12.2023.
- 32 Указ Президента Республики Казахстан «О мерах по улучшению работы государственного аппарата, борьбе с бюрократизмом и сокращению документооборота» от 31 июля 2000 года, №427. Информационно-правовая система «Әділет». URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U000000427> Дата обращения: 05.02.2024.
- 33 Постановление Правительства Республики Казахстан «О Концепции обучения государственных служащих» от 13 ноября 2000 года, №1706 (утратило силу постановлением Правительства Республики Казахстан от 31 января 2011 года №59). Информационно-правовая система «Әділет». URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P000001706> Дата обращения: 05.02.2024.

- 34 Черных И. А. «Казахстан в 2013 году: актуальные вопросы развития страны через призму общественного мнения», КИСИ при Президенте РК, Алматы, 2014 г. – 232 с.
- 35 Указ Президента Республики Казахстан «О Концепции новой модели государственной службы Республики Казахстан» от 21 июля 2011 года №119. Информационно-правовая система «Әділет». URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1100000119> Дата обращения: 08.02.2024.
- 36 Постановление Правительства Республики Казахстан «О некоторых вопросах оплаты труда административных государственных служащих в пилотном режиме» от 29 декабря 2017 года №939. Информационно-правовая система «Әділет». URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1700000939> Дата обращения: 08.02.2024.
- 37 «Как Кантор изменил Казахстан» Статья на новостном портале Tengrinews.kz URL: https://tengrinews.kz/kazakhstan_news/kak-kantar-izmenil-kazakhstan-521803/ Дата обращения: 08.02.2024.
- 38 Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы «О некоторых вопросах отбора на государственную службу» от 15 января 2024 года №13. Информационно-правовая система «Әділет». URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2400033909> Дата обращения: 09.02.2024.
- 39 Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы «О некоторых вопросах отбора на государственную службу «В статусе госслужащих произошел ряд изменений». Статья на новостном портале zakon.kz от 14 июня 2023 г. URL: <https://www.zakon.kz/pravo/6396804-v-statuse-gossluzhashchikh-proizoshel-ryad-izmeneniy.html> Дата обращения: 08.02.2024.
- 40 Постановление Правительства «Об утверждении Правил привлечения контрактных служащих, видов проектов, по которым привлекаются контрактные служащие, вопросов условий оплаты труда и иных вопросов регулирования их деятельности» от 16 июня 2023 года №482. Информационно-правовая система «Әділет». URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000482> Дата обращения: 12.05.2024.
- 41 Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы «Об утверждении Правил определения соотношения руководящего и исполнительского состава административных государственных служащих» от 29 августа 2023 года №176. Информационно-правовая система «Әділет». URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2300033343> Дата обращения: 12.03.2024.
- 42 Akerlof, G. (1982). «Labor contracts as partial gift exchange». Quarterly Journal of Economics, Vol. 97 No 4, 543-569 с.
- 43 Динамика основных социально-экономических показателей. Электронный ресурс Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. URL: https://stat.gov.kz/for_users/dynamic Дата обращения: 03.03.2023.
- 44 Курсы валют. Официальные курсы валют в среднем за период.

- Электронный ресурс Национального Банка Республики Казахстан. URL: <https://nationalbank.kz/kz/news/oficialnye-kursy> Дата обращения: 03.03.2023.
- 45 Статистика уровня жизни. Доходы населения. // Информационно-аналитическая система Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. – URL: <https://taldau.stat.gov.kz/ru/NewIndex/GetIndex/704456?keyword=> Дата обращения: 03.03.2023.
- 46 Статистический бюллетень исполнения бюджета. Документы. Департамент отчетности и статистики госфинансов. // Министерство финансов Республики Казахстан. – URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/minfin/documents/details/418599?lang=ru> Дата обращения: 03.03.2023.
- 47 М.Кабжалялова, публикация «Каковы реальные масштабы бедности в Казахстане и как с ней бороться?», Аналитический центр HALYK FINANCE – URL: <https://halykfinance.kz/download/files/analytics/poverty.pdf> Дата обращения: 03.11.2023.
- 48 «Доклад об экономике Казахстана, зима 2023-2024: Формирование завтрашнего дня: Реформы для долгосрочного процветания» Всемирного Банка – URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099639402152439946/pdf/IDU1c603fcfe112ac14bc1191be19af919a62113.pdf> Дата обращения: 20.02.2024.
- 49 Бородич С.А. Эконометрика: Учеб. пособие / С.А. Бородич. - 2-е изд., испр. - Мн.: Новое знание, 2004. - 416 с.
- 50 Исследование «Going Public: Iceland’s Journey to a Shorter Working Week», проведенное Ассоциацией устойчивой демократии (Alda) и Британским институтом исследований (Autonomy), 2021 год. – URL: file:///C:/Users/77019/Downloads/ICELAND_4DW.pdf Дата обращения: 05.05.2023.
- 51 Деминг, Э. «Выход из кризиса». – URL: <https://teletype.in/@saturnmarketing/НyvaADWxm> Дата обращения: 25.01.2023;
- 52 Портал электронного правительства Республики Казахстан. Вакансии для государственной службы. – URL: <https://eqyzmet.gov.kz/#/main/vacancy/actual>. Дата обращения: 05.05.2023.
- 53 Портал государственных услуг Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы – URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/eqyzmet?lang=ru> Дата обращения: с 01.10.2022 по 10.05.2024.
- 54 Индикаторы мирового управления Всемирного банка. – URL: <https://prosperitydata360.worldbank.org/en/indicator/WB+WWGI+GE+PER+RNK> дата обращения: 12.03.2024.
- 55 Официальный сайт Президента Республики Казахстан. – URL: <https://www.akorda.kz/ru/addresses>. Дата обращения: 05.05.2023.
- 56 Портал национальной статистики Республики Казахстан. – URL: <https://taldau.stat.gov.kz/ru/Search/SearchByKeyWord>. Дата обращения: 08.04.2023.

57 Статистика заработной платы. Портал национальной статистики Республики Казахстан. – URL: <https://stat.gov.kz/ru/industries/labor-and-income/stat-wags/publications/117675/> Дата обращения: 01.05.2024.

58 Постановление Правительства Республики Казахстан от 28 сентября 2011 года № 1103 «Об утверждении Правил приобретения государством прав на имущество по договору дарения». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1100001103> Дата обращения: 05.05.2023.

Приложение 1

Таблица 18 - Размеры средних должностных окладов различных категорий должностей административных государственных должностей корпуса «Б» (с учетом повышения, данные 2023-2024 гг.)

Кат. должности корпуса «Б»	Наименование	Средний оклад
1	2	3
Группа категорий А		
Администрация Президента Республики Казахстан		
Кат. А-3	Консультант	Нет данных
Кат. А-4	Эксперт	Нет данных
Кат. А-5	Референт	Нет данных
Группа категорий В		
<i>Аппараты палат Парламента КППМ, Департамент по обеспечению деятельности судов при Верховном Суде Республики Казахстан (аппарат Верховного Суда Республики Казахстан), аппарат Конституционного Совета Республики Казахстан, Аппарат Высшего Судебного Совета Республики Казахстан, Управление делами Президента Республики Казахстан, аппарат Центральной избирательной комиссии Республики Казахстан, Счетный комитет по контролю за исполнением республиканского бюджета, Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции и его ведомство</i>		
Кат. В-1	Руководитель структурного подразделения Директор департамента Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции и его ведомства	643508
Кат. В-2	Руководитель структурного подразделения Аппарата Высшего Судебного Совета Республики Казахстан Заместитель директора департамента Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции Заместитель руководителя структурного подразделения	397297
Кат. В-3	Помощник, советник Премьер-Министра Республики Казахстан Руководитель управления (службы) Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции и его ведомства	380391

Продолжение Таблицы 18

1	2	3
Кат. В-4	Помощник, советник Заместителя Премьер-Министра Республики Казахстан Помощник, советник Руководителя Канцелярии Премьер-Министра Республики Казахстан Помощник Управляющего делами Президента Республики Казахстан Советник Управляющего делами Президента Республики Казахстан Помощник Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции	268344
Кат. В-5	Главный эксперт Помощник депутата Парламента Республики Казахстан	282693
Кат. В-6	Эксперт	236338
Группа категорий С		
<i>Органы, непосредственно подчиненные и подотчетные Президенту Республики Казахстан, центральные исполнительные органы, Национальный центр по правам человека, ведомства центральных исполнительных органов, загранучреждения Республики Казахстан</i>		
Кат. С-1	Заместитель председателя Комитета центрального исполнительного органа Директор департамента	822437
Кат. С-2	Заместитель директора департамента	650236
Кат. С-3	Руководитель управления	422437
Кат. С-4	Главный эксперт	268344
Кат. С-5	Эксперт	236338
Кат. С-О-1	Руководитель	667200
Кат. С-О-2	Заместитель руководителя Заведующий канцелярией областного приравненного к нему суда	379198
Кат. С-О-3	Руководитель управления*** Руководитель управления территориального органа Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции и его ведомства, Руководитель территориального отдела - старший судебный исполнитель	330939
Кат. С-О-4	Руководитель отдела	330939
Кат. С-О-5	Главный специалист	212061
Кат. С-О-6	Ведущий специалист	186016
<i>Подразделения центральных государственных органов и их ведомств в районах, районах в городе и городах областного значения</i>		
Кат. С-R-1	Руководитель районного территориального управления	Нет данных

Продолжение Таблицы 18

1	2	3
Кат. С-R-3	Руководитель отдела районного территориального управления	Нет данных
Кат. С-R-4	Главный специалист	Нет данных
	Старший судебный пристав канцелярии районного и приравненного к нему суда	Нет данных
Кат. С-R-5	Ведущий специалист	Нет данных
Группа категорий D		
<i>Аппараты акимов областей, столицы, города республиканского значения, аппараты маслихатов областей, столицы, города республиканского значения, аппараты ревизионных комиссий областей, столицы, города республиканского значения, аппараты (секретариаты) Ассамблеи народа Казахстана областей, столицы, города республиканского значения</i>		
Кат. D-1	Руководитель аппарата маслихата	Нет данных
Кат. D-2	Руководитель аппарата ревизионных комиссий областей, столицы, города республиканского значения	512004
Кат. D-3	Руководитель структурного подразделения	327923
Кат. D-4	Главный специалист	243700
Кат. D-O-1	Руководитель	494915
Кат. D-O-2	Заместитель руководителя	441254
Кат. D-O-3	Руководитель отдела	327924
Кат. D-O-4	Главный специалист	282693
Кат. D-O-5	Ведущий специалист	243700
Группа категорий E		
<i>Аппараты акимов районов, районов в городе и городов областного значения, аппараты маслихатов районов</i>		
Кат. E-1	Заместители акимов районов, районов в городе и городов областного значения	512004
Кат. E-2	Руководитель аппарата	441254
Кат. E-3	Руководитель структурного подразделения, Помощник акима района, Советник акима района, главный инспектор акима района	282693
Кат. E-4	Главный специалист	181109

Продолжение Таблицы 18

<i>Районные исполнительные органы, финансируемые из местного бюджета, акимы городов районного значения, сел, поселков, сельских округов</i>		
Кат. Е-R-1	Акимы городов районного значения, сел, поселков, сельских округов Руководитель отдела	380392
Кат. Е-R-2	Заместитель руководителя отдела	327923
Кат. Е-R-3	Заведующий сектором	279237
Кат. Е-R-4	Главный специалист	243701
Кат. Е-R-5	Ведущий специалист	181110
<i>Аппараты акимов городов районного значения, сел, поселков, сельских округов</i>		
Кат. Е-G-1	Заместитель акима	380390
Кат. Е-G-2	Руководитель структурного подразделения, советник акима, Помощник акима	243366
Кат. Е-G-3	Главный специалист	209798
Кат. Е-G-4	Ведущий специалист	181110

Примечание – Составлено автором на основе законодательных актов, а также объявлений вакантных должностей Агентства РК по делам государственной службы РК и противодействию коррупции [52].

Приложение 2

Таблица 19 – Сведения по показателям кадрового состава ЦГО и МИО (на 01.01.2024г.)

Наименование государственного органа (региона)	Штатная численность	Фактическая численность	Вакансии	Доля чистой сменяемости, %	Количество прошедших переподготовку	Количество прошедших повышение квалификации	Доля госслужащих, назначенных на вышестоящую должность по итогам общего и внутреннего конкурсов, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Министерство национальной экономики	771	644	127	9,3	73	175	65,6
Министерство науки и высшего образования	231	215	16	7,4	14	76	34,6
Министерство финансов	15350	14327	1023	6,6	620	3825	51,0
Министерство энергетики	445	387	58	4,3	32	116	74,0
Министерство транспорта	807	707	100	8,6	52	151	100,0
Министерство промышленности и строительства	561	496	65	6,6	14	69	100,0
Министерство сельского хозяйства	3570	3259	311	3,4	238	452	48,7
Министерство туризма и спорта	165	126	39	11,5	8	25	68,4
Министерство здравоохранения	4929	4369	560	2,2	228	706	56,0
Министерство труда и социальной защиты населения	846	745	101	5,3	41	159	53,3
Министерство иностранных дел	1274	1213	61	2,0	25	178	80,6
Министерство юстиции	1557	1346	211	2,4	84	411	56,5
Министерство внутренних дел	1492	1446	46	17,8	3	80	0,0
Министерство обороны	26	26	0	7,7	0	1	0,0
Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности	357	327	30	14,3	7	48	40,6

Продолжение Таблицы 19

1	2	3	4	5	6	7	8
Министерство культуры и информации	375	317	58	11,7	10	30	0,0
Министерство торговли и интеграции	467	418	49	3,9	19	87	73,3
Министерство экологии и природных ресурсов	1141	1006	135	10,4	25	113	61,3
Министерство по чрезвычайным ситуациям	791	717	74	12,8	33	215	43,5
Министерство водных ресурсов и ирригации	441	172	269	0,2	1	12	66,7
Министерство просвещения	395	297	98	10,6	15	108	54,2
г. Астана	931	883	48	0,8	70	242	71,2
г. Алматы	1309	1165	144	1,8	127	279	62,7
г. Шымкент	754	690	64	6,0	59	138	62,7
Акмолинская область	3068	2793	275	0,9	180	901	65,3
Актюбинская область	2252	2145	107	4,2	171	828	44,9
Алматинская область	2408	2150	258	1,1	128	552	47,8
Атырауская область	1437	1344	93	2,7	70	333	43,1
Восточно-Казахстанская область	1918	1735	183	4,4	130	832	59,7
Жамбылская область	2450	2334	116	4,8	188	813	53,9
Западно-Казахстанская область	2111	2016	95	2,7	160	678	58,2
Карагандинская область	2547	2325	222	3,3	172	749	61,5
Костанайская область	3187	2997	190	1,9	198	1105	55,1
Кызылординская область	1762	1720	42	3,7	96	664	69,0
Мангистауская область	1272	1186	86	4,3	151	262	44,4
Павлодарская область	2544	2347	197	3,8	143	785	53,5
СКО	2439	2210	229	3,2	176	674	47,7
Туркестанская область	3633	3447	186	2,9	220	1225	55,0
Область Абай	1868	1686	182	5,6	201	670	66,0
Область Жетісу	1735	1651	84	3,9	133	584	55,0
Область Ұлытау	752	686	66	5,9	128	169	54,9

Примечание – Таблица взята из источника [53].

Приложение 3

Таблица 20 – Выписки из Послания Главы государства, касающиеся формирования эффективного правительства

Год	Выписка из Посланий	Примечания
1	2	3
Октябрь 1997 г.	Представлены семь основных принципов стратегии формирования Правительства и местной власти, включающие: компактное и профессиональное правительство, межведомственную координацию, децентрализацию, борьбу с коррупцией и улучшение кадровой системы. Эффективность правительства зависит от структурной организации и уровня подготовки кадров.	Стратегия развития «Казахстан 2030». Количество госслужащих в открытых источниках отсутствует.
Сентябрь 1998 г.	Президент представил программу реформирования правительства: борьба с коррупцией, усиление системы сбора налогов, четкое определение ответственности в министерствах. Подчеркнута необходимость исключения перекрытия и дублирования функций, усиления личной ответственности и повышения качества работы госслужб.	Исключение перекрытия и дублирования функций.
Октябрь 2000 г.	Радикально изменена система отбора государственных служащих. В 2000 году около девяти тысяч государственных служащих были приняты по результатам открытого конкурса.	В 2000 году количество государственных служащих составило 67 562 человека.
Сентябрь 2001 г.	Укрепление отдельных звеньев исполнительной власти, децентрализация государственных функций, повышение зарплаты госслужащих.	В 2001 году количество государственных служащих составило 71 742 человека.
Апрель 2002 г.	Передача части полномочий и ответственности от центра к регионам, эксперимент по выборам акимов сельских округов. Переход от конкурсной к карьерной системе продвижения по государственной службе.	В 2002 году количество государственных служащих составило 78 898 человек.
Апрель 2003 г.	Разработка новой системы оплаты труда, увеличение зарплаты госслужащих, введение выборности акимов на уровне сельских округов, обучение госслужащих.	В 2003 году количество государственных служащих составило 89 925 человек.
Февраль 2005 г.	Дальнейшая децентрализация власти, введение выборности акимов, прием на госслужбу по конкурсу через компьютерное тестирование, повышение зарплаты госслужащих.	В 2005 году количество государственных служащих составило 101 935 человек.
Февраль 2007 г.	Модернизация правительства, создание высокопрофессиональной государственной службы, эффективная структура управления, сокращение персонала, стратегическое планирование, передача функций в конкурентную среду.	В 2007 году количество государственных служащих составило 104 152 человека.

Продолжение Таблицы 20

1	2	3
Март 2009 г.	Повышение ответственности управленцев перед народом, необходимость чаще выезжать на места.	В 2009 году количество государственных служащих составило 102 747 человек.
Ноябрь 2015 г.	Повышение зарплаты госслужащих корпуса «Б» на 30%, оптимизация бюджетных расходов.	В 2015 году количество государственных служащих составило 98 886 человек.
Январь 2017 г.	Оптимизация процессов оказания государственных услуг, сокращение сроков и перечня документов, переход к электронному формату оказания услуг.	В 2017 году количество государственных служащих составило 98 705 человек.
Январь 2018 г.	Внедрение новой модели оплаты труда в 4 госорганах, повышение зарплаты низшего и среднего звена, привлечение профессионалов из частного сектора.	В 2018 году количество государственных служащих составило 97 784 человека.
Октябрь 2018 г.	Сокращение дистанции между государством и обществом, разработка программы «Руководитель новой формации», курсы переподготовки, привлечение профессионалов из частного сектора.	В 2018 году количество государственных служащих составило 97 784 человека.
Сентябрь 2020 г.	Создание Агентства по стратегическому планированию и реформам, сокращение госаппарата на 25%, повышение зарплаты оставшихся работников, внедрение факторно-балльной шкалы.	В 2020 году количество государственных служащих составило 96 910 человек.
Март 2022 г.	Углубление процесса децентрализации власти, передача полномочий из центра в регионы, разграничение функций государства и местного самоуправления.	В 2022 году количество государственных служащих составило 88 321 человек.
Сентябрь 2022 г.	Усталость людей от пустых деклараций, акцент на децентрализации, повышение персональной ответственности, оптимизация вертикали центральных ведомств, система отбора и увольнения госслужащих, открытость государственной службы для профессионалов из частного сектора.	В 2022 году количество государственных служащих составило 88 321 человек.
Сентябрь 2023 г.	Основная ответственность за реформы на системе исполнительной власти, персональная ответственность министров и акимов, деbüroкратизация госаппарата, пересмотр системы госуправления, пересмотр механизма мониторинга и контроля исполнения поручений, выборность акимов сельских округов, сел и поселков.	В 2023 году количество государственных служащих составило 90 053 человека.

Продолжение Таблицы 20

Выводы:	практически во всех Посланиях упоминаются децентрализация, исключение дублирования функций, создание компактного правительства. наблюдается рост численности госслужащих и увеличение количества министерств до 21 в 2023 году. В период с 2000 по 2024 годы численность государственных служащих в Казахстане увеличилась с 67 562 до 90 583 человек, что свидетельствует об отсутствии реального сокращения государственного аппарата, несмотря на многократные декларации о необходимости этого.
---------	---

Примечание – Составлено автором на основе официальных текстов Посланий, опубликованных на сайте Акорды из источника [55].

Приложение 4

Таблица 21 – Благополучия регионов на 2023 год

Регион	Аренда (тг за кв.м.)	Продажа нового жилья (тг за кв.м.)	Средняя зарплатная плата	Медианная зарплатная плата	Потребительские расходы на продовольственные товары (в процентах к денежному расходу)
1	2	3	4	5	6
Астана	4815	588834	462781	297332	44,5
Алматы	5549	577570	422888	283280	51,6
Шымкент	2881	435734	275132	215906	53,5
Мангистауская данные по жилью взяты по г. Актау	3335	410605	529066	323778	60,1
Актобе	2415	259518	293578	252334	48,2
Атырау	3054	399350	598935	322365	53,8
Ұлытау цены по жилью взяты по г. Жезказган	3543	160000	485779	392283	82,4
Ақмолинская данные по жилью взяты по г. Кокшетау	2743	290499	299962	230999	45,5
Қарағанда	3790	366917	339168	269939	42,1
Алматынська область данные по жилью взяты по г.Конаев	3951	383406	293578	213464	58,6
Қостанай	2591	364378	301232	232048	46,2
Қызылординская область	2283	301752	310926	233236	48,4
ЗКО данные по жилью взят по г.Уральск	2491	277881	315277	222094	54
ВКО данные по жилью взяты по г. Усть- Каменогорск	2666	348384	337869	251799	92,5
Павлодар	2464	343342	329731	261708	48,9
СКО данные по жилью взяты по г. Петропавловск	2708	372696	261980	187125	45,7

Продолжение Таблицы 21

1	2	3	4	5	6
Абай данные по жилью взяты по г. Семей	2422	392789	299604	218693	50
Жетісу данные по жилью взяты по г. Талдыкорган	2604	334141	266972	196693	55,1
Жамбылская область данные по жилью взяты по г. Тараз	2014	350477	268329	212624	59,6
Туркестан	2184	322081	269945	222054	60,1

Примечание – Составлено автором на основании источника [53].

Приложение 5

Таблица 22– Эффективность государственного управления

Год	Процент эффективности правительства	Фактическая численность	Доля чистой сменяемости, %	Доля женщин, %	Средний возраст государственных служащих	Средний стаж на государственной службе
2013	32,7	90220	14,1	54,9	39,2	10,4
2014	50	90537	12,3	54,2	39	10,5
2015	48	91330	11,2	55	38,9	10,7
2016	47	92203	6,3	55,5	38,7	10,4
2017	49,5	92203	6,3	55	38,6	10,3
2018	50,9	91830	6,2	55	38,6	10,3
2019	54,7	90932	6,2	55,4	38,7	10
2020	55,7	88409	4,37	55,4	38,7	10
2021	55,2	82793	5,7	55,7	39,7	11,2
2022	58,5	82668	6,2	55,7	38,5	10,5

Примечание – Составлено автором на основании источника [53] и [54].