

Ю.Ю. Ким\*, докторант PhD<sup>1</sup>

Д.Р. Сихимбаева, д.э.н., профессор<sup>1</sup>

Л.А. Третьякова, д.э.н., профессор<sup>2</sup>

Карагандинский Университет Казпотребсоюза<sup>1</sup>

г. Караганда, Казахстан

ФГАОУ ВО «Белгородский государственный

национальный исследовательский университет<sup>2</sup>

г. Белгород, Россия

\* – основной автор (автор для корреспонденции)

e-mail: ego-uk@mail.ru

### НЕОБХОДИМОСТЬ МОТИВАЦИОННЫХ АСПЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ ОПЛАТЫ ТРУДА ГОССЛУЖАЩИХ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

В статье обоснована необходимость системы мотивации и управления персоналом госслужащих, так как социально-экономические и политические изменения, а также ускоряющийся темп общественной жизни требуют оценки системы оплаты труда государственных служащих с целью повышения эффективности и результативности профессиональной деятельности граждан, особенно имеющих отношение к государственной службе. При оценке системы оплаты труда государственных служащих следует учитывать взаимозависимость и взаимодополняемость тех подходов, которые в условиях реалий адекватно подходят системе государственного управления, основанных на парадигме ресурсов и возможностей. Авторы выдвигают гипотезу о влиянии среднемесячной заработной платы государственных служащих на такие показатели, как «занятость государственных служащих», «административные и оборонные услуги и услуги обязательного социального обеспечения». Гипотезы, выдвинутые авторами в ходе исследования, подтверждают, что материальные стимулы действительно играют важную роль в механизме трудовой мотивации государственных служащих в Казахстане. Поэтому соблюдение эффективных способов мотивации, требует применения определенных подходов, способов и методов управления. Для обоснованного вывода и проведения полноценного анализа в процессе исследования были применены методы, необходимые для изучения экономических явлений и обработки информации. Проводимая реформа организаций государственной службы требует от чиновников приобретения новых знаний по кадровым вопросам, освоения новых методов и способов аттестации, а также оценки ресурсов, которые необходимо концептуализировать на уровне государственной службы.

**Ключевые слова:** система оплаты труда, государственная служба, государственная политика, управление, стратегия развития, мотивация, госслужащие, кадровые ресурсы, профессионализм, карьерный рост.

**Кілт сөздер:** еңбекақы төлеу жүйесі, мемлекеттік қызмет, мемлекеттік саясат, басқару, Даму стратегиясы, мотивация, мемлекеттік қызметкерлер, кадр ресурстары, кәсібилік, мансаптық өсу.

**Keywords:** remuneration system, public service, public policy, management, development strategy, motivation, civil servants, human resources, professionalism, career development.

JEL classification: I10, I 18

**Введение.** Сегодняшние реалии меняются все быстрее, а постоянные технологические и информационные инновации глобализации ставят перед правительствами все новые и новые задачи и проблемы, причем одной из главных задач считается реформа традиционных методов управления и постоянное повышение эффективности работы государственной службы. Для развития государственной службы важно постоянно совершенствовать ее кадровый потенциал, включая привлечение и удержание лучших

талантов и создание привлекательной среды для молодых специалистов. С другой стороны, эта задача не гарантирована должным образом системой государственной службы Казахстана. Поэтому в системе оплаты труда государственных служащих Республики Казахстан формирование управленческих резервов на различных уровнях управления и совершенствование мотивации управления персоналом являются очень серьезными проблемами. На протяжении развития и реформирования государственная служба прошла определенные этапы

с целью дальнейшего ее правового регулирования, о чем свидетельствует законодательная основа, регулирующая основные аспекты государственной службы в Республике Казахстан. Целью данного исследования является демонстрация применения эффективных механизмов обоснования, необходимых для комплексного сочетания инструментов и методов, используемых в управлении заработной платой государственных служащих в Республике Казахстан.

**Обзор литературы.** Согласно теориям многих авторов в области управления человеческими ресурсами, оплата труда является одним из важнейших мотивирующих факторов для производительности сотрудников [1; 2; 3]. Stelina J. рассматривает концептуальные основы правового статуса государственных служащих в государственной правовой системе и системе оплаты их труда на основе анализа институциональной структуры и правового сравнения [4, с. 21]. Изменения социально-экономического и политического характера требуют повышения эффективности и результативности профессиональной деятельности государственных служащих [5]. Учитывая российский опыт, необходимо сформировать систему мотивов, чтобы их частные интересы работали на реализацию общей цели интересов государства [6]. Важным элементом этого является рост административных институтов на международном уровне. Расширение административных структур как идея поддержало новые теоретические и административные аспекты международных организаций. Аспекты международных организаций имеют административный подход, такие как их автономия, действие и влияние. Обеспечение справедливого правоприменения на фоне широкого спектра политических и административных интересов является ключевой задачей.

Административная реформа – это мощная концепция. В ряде случаев государственные администраторы принимали тот или иной подход к изменениям в качестве общего организационного принципа того, как все должно быть сделано. Частые реформы могут истощить и повредить правительствам. Очевидно, что существуют как новые возможности избежать проблем, связанных с реформами, так и новые виды рисков, с которыми сталкиваются реформаторы открытого правительства. Анализируя тенденции развития

государственного управления, мы обнаружили, что в Казахстане качество значительно улучшилось в результате таких изменений, как стратегическое бюджетное планирование и оцифровка данных. Но, тем не менее, все еще существует ряд проблем, которые препятствуют долгосрочному устойчивому росту относительно государственного управления.

**Основная часть.** Эффективное функционирование механизма управления и его аргументация зависят от грамотно продуманной системы оценки деятельности, как самих государственных органов, так и государственных служащих, где необходимы реальные и объективные данные. В соответствии с законом РК «О государственной службе в РК» от 23 ноября 2015 года №416-V ЗРК, осуществляется оценка качества работы государственных служащих [7], где основой для принятия решений о выплате премий и поощрений являются следующие этапы:

I этап – 1991-1996 гг. - становление государственной службы, формирования основ механизма мотивации государственных служащих.

II этап – 1997-2011 гг. - этап совершенствования мотивационного механизма.

III этап – 2011-2020 гг. - новая модель государственной службы Республики Казахстан.

Эта необходимость была вызвана тем, что система стимулирования государственных служащих, которая имела место быть, не предоставляла достаточной мотивации труда и не позволяла государству поддерживать предпринимательство.

Это подтверждается гипотезами о влиянии среднемесячной заработной платы государственных служащих на такие показатели, как «занятость на государственной службе», «государственная служба и оборона, услуги обязательного социального страхования». Для этого были составлены два уравнения парной линейной регрессии, где:

$y_1$  – занятое население на госслужбе (тысяч человек);

$y_2$  – услуги, характеризующие государственное управление и оборону (млн. тенге);

$x$  – среднемесячная заработная плата госслужащих (тенге).

Общее уравнение регрессии будет иметь вид:

$$y_i = a + bx \quad (1)$$

Используем метод наименьших квадратов (табл. 1).

Динамика показателей, необходимых для моделирования\*

Год	Среднемесячная заработная плата госслужащих, тенге	Занятое население на госслужбе, тысяч человек	услуги, характеризующие государственное управление и оборону, млн тенге
2010	70437	376,5	815065,7
2011	84987	391,9	1009479,9
2012	98293	385,8	1225449,9
2013	103467	402,4	1386994,2
2014	106000	467,7	1516375,2
2015	107924	470,8	1708422,4
2016	118868	472,8	1645153,2
2017	125247	479,3	1814341,0
2018	134835	500,5	1948244,8
2019	157152	495,3	2316089,2
2020	184704	489,3	2683934,6

\* Составлена автором на основе источника [8]

Получены следующие уравнения линейных регрессий:

$$y_1 = 309,677 + 0,001x \quad y_2 = -315395,718 + 16,672x$$

Также были определены дополнительные параметры, которые позволяют проанализировать качество моделей (табл. 2).

Таблица 2

Параметры, необходимые для анализа качества уравнений\*

Параметр	Зависимая переменная	
	Занятое население на госслужбе, тыс. человек	Услуги в области государственного управления; услуги по обязательному соц. обеспечению, млн тенге
Коэффициент корреляции	0,792	0,986
Коэффициент детерминации	0,626	0,972
Значение Фишера	15,096	312,991
Критическое значение Фишера ( $\alpha = 0,05, k_1 = 1, k_2 = 9$ )	5,117	
Наблюдаемое значение Стьюдента для свободного члена	8,388	-2,756
Наблюдаемое значение Стьюдента для коэффициента регрессии	3,885	17,692
Критическое значение Стьюдента ( $\alpha = 0,05, k = 9$ )	2,262	

\* Составлена на основе произведенных расчетов

Коэффициенты корреляции свидетельствуют о тесной взаимосвязи результирующих признаков с факторным признаком. Коэффициенты детерминации объясняют в первом случае 62,6%, а во втором – 97,2% вариации зависимой переменной полученных регрессий. В результате произведенных расчетов было определено, что значения критерия Фишера больше критического, а значит уравнения регрессии статистически значимы и надежны.

Гипотеза, выдвинутая автором в ходе исследования, подтверждает, что значимость материального стимулирования в мотивационном механизме государственных служащих Казахстана действительно значительна. Поэтому, как и в других областях работы, для обеспечения соблюдения эффективного мотивационного механизма необходимо комплексное сочетание методов применения и управления (рис. 1).

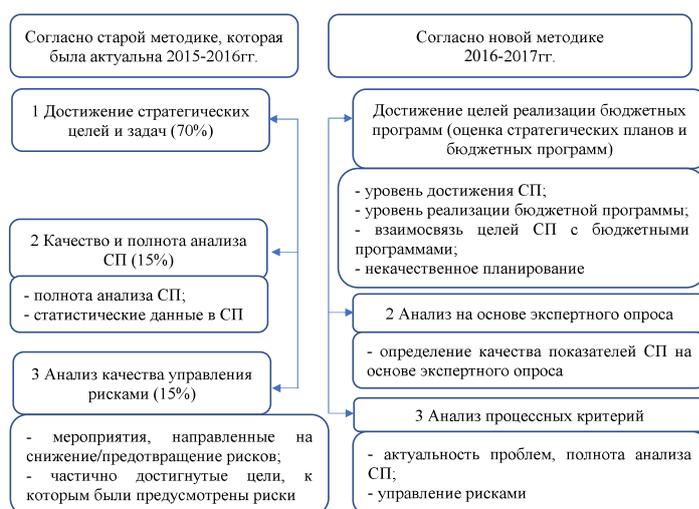


Рисунок 1. Анализ сравнения методов оценки госслужащих РК в соответствии со стратегическим планом развития\*

\* Составлено автором

Таким образом, на основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что необходима дальнейшая проработка вопросов относительно системы государственного управления госслужащих, основанных на достижении целей реализации бюджетных программ и оценке стратегических планов.

**Заключение.** В этом контексте автор отметил, что существующая система стимулирования недостаточно проработана, так как существуют определенные недостатки в области мотивирующих факторов, которые бы способствовали эффективной системе мотивации труда и уровня государственного управления госслужащих. Это подтверждает гипотезу о том, что среднемесячная заработная плата государственных служащих влияет на такие показатели, как «занятость в государственном секторе» и «государственное управление и оборона, услуги обязательного социального обеспечения», подтверждая актуальность значимости материального стимулирования в механизме трудовой мотивации государственных служащих в Казахстане. Поэтому, как и в других областях управления необходима разработка такого стимулирующего механизма, который бы способствовал качественной оценке применяемых методов и подходов. Без постоянного развития и совершенствования управления человеческими ресурсами экономические и социальные реформы не могут быть успешными. Это воз-

можно только при активном сотрудничестве органов государственной власти и граждан, предъявляющих высокие требования к современным государственным услугам, а именно повысить эффективность кадровой работы в государственных органах и уровень профессионализма служащих за счет:

- создания конкурентной среды с привлечением современных технологий и высокой инновационности управления;
- обеспечения тесной двусторонней связи с гражданским обществом, предполагающую глубокую включенность органов государственной власти и широких масс граждан в формирование нормативных актов, регламентирующих деятельность госслужбы.

Учитывая факторы, влияющие на систему мотивации госслужащих, можно предложить более конкретизированное понимание подходов, вызывающих развитие навыков, профессионального карьерного роста и мастерства у госслужащих. При этом каждый из выделенных факторов, влияющих на формирование и развитие кадров государственного управления, должен быть сформирован посредством учета влияния современных тенденций развития казахстанского общества и национальной экономики, что обусловлено необходимостью соблюдения принципов системного подхода и комплексностью проводимого научного исследования.

ЛИТЕРАТУРА

1. Mr.Sc. Naim Ismajli, Ermira Qosja The impact of civil servants' remuneration on the efficiency of local authorities // ILIRIA International Review. – 2(2). – P. 332.
2. Электронный ресурс. – Режим доступа: [www.gov.uk/government/publications/civil-service-pay-remit-guidance-2020](http://www.gov.uk/government/publications/civil-service-pay-remit-guidance-2020).
3. Электронный ресурс. – Режим доступа: [www.gov.uk/government/publications/civil-service-pay-remit-guidance-2019-to-2020/civil-service-pay-remit-guidance-2019-to-2020#glossary-of-terms](http://www.gov.uk/government/publications/civil-service-pay-remit-guidance-2019-to-2020/civil-service-pay-remit-guidance-2019-to-2020#glossary-of-terms).
4. Stelina J. Theoretical concepts of public service law // Law enforcement - review of law enforcement practices. – 2019. – Vol. 3, no. 2. – P. 21-30. – <https://doi.org/10.24147/2542-1514>.
5. Rodriguez D., Patel R., Bright A., Gregory D., Gowing M.K. Development of competence model to promote integrated human resource management practices // Human resource management. – 2002. – 41 (3). – P. 309-324. – DOI: 10.1002/hrm.10043.
6. Луковцева Е.Н. Формирование эффективной системы мотивации для государственных гражданских служащих // Лидерство и менеджмент. – 2017. – Том 4. – № 4. – С. 207-219. – DOI: 10.18334/lm.4.4.38333.
7. Закон РК «О государственной службе в РК» от 23.11.2015г. №416-V ЗРК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/>.
8. Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.stat.gov.kz> за 2013-2019 гг.

REFERENCES

1. Mr.Sc. Naim Ismajli, Ermira Qosja The impact of civil servants' remuneration on the efficiency of local authorities // ILIRIA International Review. – 2(2). – P. 332.
2. Elektronnyy resurs. – Rezhim dostupa: [www.gov.uk/government/publications/civil-service-pay-remit-guidance-2020](http://www.gov.uk/government/publications/civil-service-pay-remit-guidance-2020).
3. Elektronnyy resurs. – Rezhim dostupa: [www.gov.uk/government/publications/civil-service-pay-remit-guidance-2019-to-2020/civil-service-pay-remit-guidance-2019-to-2020#glossary-of-terms](http://www.gov.uk/government/publications/civil-service-pay-remit-guidance-2019-to-2020/civil-service-pay-remit-guidance-2019-to-2020#glossary-of-terms)
4. Stelina J. Theoretical concepts of public service law. Law enforcement - review of law enforcement practices. – 2019. – Vol. 3, no. 2. – P. 21-30. – [https://doi.org/10.24147/2542-1514.2019.3\(2\).21-30](https://doi.org/10.24147/2542-1514.2019.3(2).21-30)
5. Rodriguez D., Patel R., Bright A., Gregory D., Gowing M.K. Development of competence model to promote integrated human resource management practices // Human resource management. – 2002. – 41 (3). – P. 309-324. – DOI: 10.1002/hrm.10043.
6. Lukovtseva Ye.N. Formirovaniye effektivnoy sistemy motivatsii dlya gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh // Liderstvo i menedzhment. – 2017. – Tom 4. – № 4. – С. 207-219. – DOI: 10.18334/lm.4.4.38333 [in Russian].
7. Zakon RK «O gosudarstvennoy sluzhbe v RK» ot 23.11.2015g. №416-V ZRK [Elektronnyi resurs]. – Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz/> [in Russian].
8. Biuro natsionalnoi statistiki Agentstva po strategicheskomu planirovaniyu i reformam Respubliki Kazakhstan. – [Elektronnyi resurs]. – Rezhim dostupa: <https://www.stat.gov.kz> za 2013-2019 gg [in Russian]

Ю.Ю. Ким, Д.Р. Сихимбаева, Л.А. Третьякова

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТШІЛЕРІНЕ  
ЕҢБЕКАҚЫ ТӨЛЕУ ЖҮЙЕСІНДЕ ПЕРСОНАЛДЫ БАСҚАРУДЫҢ  
УӘЖДІ АСПЕКТІЛЕРІНІҢ ҚАЖЕТТІЛІГІ

Аңдатпа

Мақалада мемлекеттік қызметшілерді ынталандыру және персоналды басқару жүйесінің қажеттілігі негізделген, өйткені әлеуметтік-экономикалық және саяси өзгерістер, сондай-ақ қоғамдық өмірдің жедел қарқыны азаматтардың, әсіресе мемлекеттік қызметке қатысы бар азаматтардың кәсіби қызметінің тиімділігі мен тиімділігін арттыру мақсатында мемлекеттік қызметшілерге еңбекақы төлеу жүйесін баға-

## *Менеджмент және маркетинг / Менеджмент и маркетинг*

лауды талап етеді. Мемлекеттік қызметшілердің еңбегіне ақы төлеу жүйесін бағалау кезінде шындық жағдайында ресурстар мен мүмкіндіктер парадигмасына негізделген мемлекеттік басқару жүйесіне барабар келетін тәсілдердің өзара тәуелділігі мен өзара толықтырылуын ескерген жөн. Авторлар мемлекеттік қызметшілердің орташа айлық жалақысының «мемлекеттік қызметшілерді жұмыспен қамту», «әкімшілік және қорғаныс қызметтері және міндетті әлеуметтік қамсыздандыру қызметтері» сияқты көрсеткіштерге әсері туралы болжам жасайды. Зерттеу барысында авторлар ұсынған гипотезалар материалдық ынталандыру Қазақстанда мемлекеттік қызметшілерді еңбекке ынталандыру тетігінде маңызды рөл атқаратынын растайды. Сондықтан мотивацияның тиімді әдістерін сақтау белгілі бір тәсілдерді, әдістер мен басқару әдістерін қолдануды талап етеді. Зерттеу барысында негізделген қорытынды жасау және толық талдау жүргізу үшін экономикалық құбылыстарды зерттеу және ақпаратты өңдеу үшін қажетті әдістер қолданылды. Мемлекеттік қызмет ұйымдарын реформалау шенеуніктерден кадр мәселелері бойынша жаңа білім алуды, аттестаттаудың жаңа әдістері мен тәсілдерін игеруді, сондай-ақ мемлекеттік қызмет деңгейінде тұжырымдалуы қажет ресурстарды бағалауды талап етеді.

**Y. Kim, D. Sikhimbayeva, L. Tretiakova**

### **THE NEED FOR MOTIVATIONAL ASPECTS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE REMUNERATION SYSTEM OF CIVIL SERVANTS OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN**

#### **Annotation**

The article substantiates the need for motivation and personnel management system of civil servants, as socio-economic and political changes, as well as the accelerating pace of public life require the evaluation of the system of remuneration of civil servants in order to improve the efficiency and effectiveness of professional activities of citizens, especially those related to public service. In assessing the system of remuneration of public servants should take into account the interdependence and complementarity of those approaches that, under the conditions of realities, adequately fit the system of public administration, based on the paradigm of resources and opportunities. The authors hypothesize the impact of the average monthly salary of civil servants on such indicators as "employment of civil servants", "administrative and defense services and mandatory social security services". The hypotheses put forward by the authors in the course of the study confirm that material incentives do play an important role in the mechanism of labor motivation of civil servants in Kazakhstan. Therefore, compliance with effective ways of motivation, requires certain approaches, ways and methods of management. In order to reach a reasonable conclusion and conduct a full-fledged analysis in the process of research, the methods necessary for the study of economic phenomena and information processing were applied. The ongoing reform of public service organizations requires officials to acquire new knowledge on personnel issues, to master new methods and ways of appraisal, as well as evaluation of resources, which should be conceptualized at the level of public service.

