

**Шаймерденова Т.А.\***

докторант PhD, Карагандинский университет  
Казпотребсоюза,  
Казахстан, г.Караганда  
E-mail: Toni\_96@mail.ru  
ORCID: 0009-0003-6911-5324

**Жетписбаева М.К.**

к.э.н., профессор Карагандинский университет  
Казпотребсоюза,  
Казахстан, г.Караганда  
E-mail: rimakeu@mail.ru  
ORCID:0000-0002-1341-3563

## МОТИВАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В КАЗАХСТАНЕ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

***Аннотация.** Актуальность исследования мотивационных аспектов госслужащих в Республике Казахстан объясняется необходимостью повышения качества госуправления, обеспечения конкурентоспособности госслужбы и адаптации к современным вызовам. В условиях быстро меняющегося общественно-экономического контекста важно адаптировать систему мотивации госслужащих к новым вызовам. Исследование может предоставить информацию о том, какие аспекты мотивации нуждаются в корректировке для успешной адаптации к изменениям в условиях цифровизации экономики.*

*Целью исследования является изучение мотивационных аспектов госслужащих в Казахстане.*

*Гипотеза исследования. Существует взаимосвязь между уровнем предоставления государственных услуг и системой мотивации госслужащих.*

*Результаты исследования. Автором с помощью корреляционно-регрессионного анализа были определены влияние факторов цифровизации экономики, способствующие формированию и функционированию устойчивой системы госуправления, соответствующей стратегии экономического развития и цифровизации экономики, а также выявлен подход к совершенствованию системы мотивации госслужащих предполагающий учет современных вызовов и требований, чтобы создать адаптивную систему управления.*

*Выводы. Учитывая вышеизложенные аспекты, управление мотивацией госслужащих в Республике Казахстан требует комплексного подхода, включая как материальные, так и нематериальные стимулы, а также учет особенностей и потребностей персонала. Материальные мотиваторы, такие как заработная плата, социальные льготы и бонусы, остаются ключевыми факторами мотивации для госслужащих. Это подтверждается анализом, который был проведен автором с помощью экономико-математического моделирования, подчеркивая важность справедливой и конкурентоспособной системы оплаты труда.*

*Ключевые слова: госслужащие, мотивация, госуправление, госслужба, стратегия, стимулирование*

### ■ Введение

Важным элементом в достижении стратегических целей и задач, стоящих перед РК в его стремлении войти в число 30 наиболее конкурентоспособных стран мира, является профессионализм государственной службы и высокий уровень мотивации госслужащих. Улучшение мотивационного механизма госслужащих положительно сказывается на эффективности выполнения функций государственных органов, таких как формирование и реализация государственной политики, оптимальная организация труда и оказание качественных госуслуг населению. Однако существуют проблемы в функционировании мотивационного механизма в системе госслужбы, которые становятся преградой для дальнейшего развития системы госуправления.

Определенные проблемы в сфере госуправления по-прежнему мешают устойчивому экономическому росту в долгосрочной перспективе, в том числе, чрезмерная централизация системы власти, политизированный характер процессов принятия решений, ограниченные

полномочия региональных властей, отсутствие прозрачности и коррупция, а также рациональное начисление заработной платы в системе оплаты труда госслужащих. Совершенствование мотивационных аспектов управления персоналом в системе госслужбы РК является важной задачей госслужащих. Для решения этих проблем и повышения результативности работы персонала в госслужбе необходимо усилить мотивацию путем разработки и развития системы стимулов, которые будут способствовать эффективному и продуктивному труду современных работников. Качество функционирования существующей системы мотивации и стимулирования персонала в госорганах в значительной степени влияет на трудовую, социальную и творческую активность каждого госслужащего, что, в конечном итоге, сказывается на общих результатах работы органов государственного управления. В связи с этим особую актуальность приобретает теоретико-методологическое осмысление и практический анализ методов и инструментов, используемых в системе мотивации труда госслужащих.

*Научная новизна данного исследования* заключается в его способности предложить уникальный взгляд на мотивацию госслужащих в условиях цифровизации экономики с учетом специфики РК, а также в предоставлении практических рекомендаций для оптимального управления персоналом.

*Обозначенная гипотеза исследования* предполагает, что качество предоставляемых госуслуг оказывает влияние на уровень мотивации госслужащих, воздействуя на их профессиональное удовлетворение, эффективность труда и общую преданность целям госслужбы. Гипотеза о взаимосвязи между уровнем предоставления госуслуг и системой мотивации госслужащих представляет собой логичное предположение, основанное на представлении о том, что качество работы и уровень мотивации тесно взаимосвязаны. Подтверждение этой гипотезы может иметь практическое значение для разработки стратегий управления персоналом с целью повышения эффективности и результативности госслужбы.

### ■ Обзор литературы

Мотивация госслужащих играет решающую роль в эффективности и качестве предоставляемых государственных услуг. Исследование мотивационных аспектов госслужащих является важной задачей для понимания и оптимизации их профессиональной деятельности.

Госслужащие могут быть мотивированы различными факторами, влияющими на их личные и профессиональные цели. Одним из ключевых моментов является понимание, что госслужба предоставляет уникальные возможности для влияния на общество и вклада в его развитие.

По мнению Bertrand et al., (2021) [1], Matei A., Camelia G. (2015) [2] дееспособность государства зависит от хорошо функционирующей бюрократии, в которой компетентные госслужащие заинтересованы в выполнении своих обязанностей. Мотивация госслужбы играет ключевую роль в обеспечении вовлеченности сотрудников как психологического ресурса (Gross et al., 2019) [3]. Мотивация госслужбы влияет на то, как работники государственного сектора справляются с требованиями и ресурсами своей повседневной работы.

Влияние мотивации госслужбы на вовлеченность в трудовую деятельность в основном проявляется в укреплении связи между трудовыми ресурсами и вовлеченностью в работу, что может мотивировать людей рационально распределять свои трудовые ресурсы и тщательно мобилизовать окружающие их ресурсы, тем самым повышая свою вовлеченность в работу. Мотивация на госслужбе смягчает неблагоприятные последствия между спросом на работу и вовлеченностью в работу (Abdelmotaleb, 2020) [4].

Полученные результаты в процессе исследований Jiancai Pi and Shuxi Duan, (2023) свидетельствуют о том, что неравенство в оплате труда в государственном секторе является важным фактором, определяющим эффективность антикоррупционной

политики [5]. Исследование показывает, что организационные изменения также влияют на мотивацию к работе среди бюрократов высшего звена и имеют более широкие последствия для понимания мотивации и производительности госслужащих, а также непредвиденных последствий реформ государственного сектора.

Результаты исследований свидетельствуют, что повышение заработной платы госслужащих могло бы способствовать снижению уровня коррупции в странах с низким уровнем неравенства в оплате труда в госсекторе [6].

Обобщая вышеизложенное, мы можем отметить тот факт, что основные аспекты мотивации госслужащих могут включать в себя стремление к достижению общественной цели, чувство ответственности перед гражданами, профессиональное развитие, удовлетворение от выполненной работы и возможность внести положительный вклад в общественные процессы. Также важным фактором является обеспечение стабильности и справедливости в трудовых отношениях.

### ■ Материалы и методы исследования

Использование разнообразных методов исследования при анализе мотивационных аспектов госслужащих в условиях цифровизации экономики позволило достичь более глубокого понимания динамики мотивации и выявить существенные факторы, влияющие на работников госсектора. Применение различных методологий дало возможность рассмотреть проблему с разных точек зрения, учитывая как качественные, так и количественные аспекты:

- системный анализ мотивационных аспектов госслужащих в условиях цифровизации экономики представляет собой комплексный и структурированный подход к изучению факторов, влияющих на мотивацию работников госсектора в процессе внедрения цифровых технологий. Этот вид анализа охватывает различные аспекты, включая организационные, социокультурные, технологические и индивидуальные факторы, формирующие мотивацию персонала;
- статистический анализ данных - позволил получить количественное представление о тенденциях и зависимостях мотивационных аспектов госслужащих в условиях цифровизации экономики, а также подтвердить или опровергнуть гипотезы;
- сравнительный анализ мотивационных аспектов госслужащих в условиях цифровизации экономики включает в себя сопоставление ключевых параметров и характеристик между различными факторами;
- экономико-математические методы позволили создать формальную математическую модель, которая описывает процессы мотивационных аспектов госслужащих в условиях цифровизации экономики, позволив произвести расчеты и проанализировать сценарии развития.

### ■ Результаты и обсуждения

Функционирование мотивационного механизма зависит от того, насколько принятая система оценки деятельности госоргана и госслужащего отражает реальность и насколько она объективна, а также удобна в применении и справедлива. Согласно теориям многих авторов в области управления человеческими ресурсами, заработная плата является одним из важнейших мотиваторов производительности труда сотрудников, в том числе и госслужащих [7; 8; 9]. Как показывают результаты опроса, проведенного Академией госуправления при Президенте РК в рамках проекта Астанинского хаба государственной службы по поддержке научной школы госуправления, по мнению респондентов, самой актуальной проблемой является низкий уровень заработной платы госслужащих Казахстана – 83,2% респондентов (Рисунок 1) [10].



**Рисунок 1.** Актуальные проблемы современной системы госслужбы РК

Источник: [10]

Очевидно, что низкий уровень заработной платы влияет на общую мотивацию госслужащих, что и подтверждают результаты опроса. Система оплаты труда госслужащих, введенная в результате реформы госслужбы, представляет собой значимый шаг в направлении повышения справедливости и привлекательности госслужбы, учитывающая разнообразные аспекты вклада госслужащих в работу и особенности выполняемых обязанностей. Ее внедрение привело к нескольким важным результатам (Таблица 1).

**Таблица 1.** Результаты мотивации госслужащих и особенности выполняемых обязанностей

№	Результаты мотивации	Направления	Возможность
1	Оценка вклада и эффективности	Индивидуальная оценка	система оплаты труда учитывает индивидуальные достижения и вклад каждого госслужащего в рамках своих обязанностей
		Стимулирование производительности	возможность связывать уровень оплаты с результатами работы создает стимул для повышения производительности и достижения лучших результатов
2	Учет сложности и специфики работы	Дифференциация по должностям	система предусматривает уровни оплаты, отражающие сложность и ответственность выполняемых должностных обязанностей
		Прозрачность и справедливость	Прозрачные критерии оценки сложности работы способствуют созданию справедливой системы оплаты
3	Нивелирование различий между центром и регионами	Региональная адаптация	система оплаты учитывает различия в экономических условиях регионов, что помогает уменьшить разрыв в заработной плате между центром и отдаленными регионами
		Привлекательность для региональных специалистов	способствует привлечению и удержанию квалифицированных специалистов в региональных органах власти
4	Повышение привлекательности государственной службы	Конкурентоспособность зарплат	уровень зарплат в госслужбе становится более конкурентоспособным по сравнению с частным сектором
		Привлекательность для молодых специалистов	делает госслужбу более привлекательной для молодых и перспективных кадров

Источник: Составлена автором

Внедрение справедливой и прозрачной системы оплаты труда госслужащих играет важную роль в повышении производительности госслужбы, обеспечивая справедливое вознаграждение за труд и привлекательные условия для профессионального развития.

В процессе исследования автором была выдвинута гипотеза о том, что существует положительная связь между уровнем предоставления госуслуг и системы мотивации госслужащих, приводящая к повышению производительности и улучшению качества госуслуг. Эта гипотеза подтверждается тем, что:

- высокий уровень мотивации госслужащих может стать фактором, привлекающим квалифицированных специалистов в сферу госуправления и обороны, что, в свою очередь, может положительно сказаться на предоставлении госуслуг;
- система мотивации, включающая в себя возможности для профессионального развития госслужащих, может способствовать повышению квалификации в области госуправления;
- система мотивации, основанная на справедливых и прозрачных принципах, может повысить доверие госслужащих к системе, мотивируя их лучше выполнять свои обязанности;
- высокий уровень мотивации госслужащих может положительно влиять на качество предоставляемых госуслуг, что может отразиться в показателях услуг госуправления;
- система мотивации может помочь в привлечении и удержании талантливых госслужащих, что, в конечном итоге, может повлиять на качество госуправления.

Таким образом, гипотеза предполагает, что существует взаимосвязь между уровнем предоставления госуслуг и системой мотивации госслужащих. Необходимость совершенствования системы мотивации и управления персоналом госслужащих обусловлена рядом факторов, включая социально-экономические, политические изменения и ускоренный темп общественной жизни.

Рассмотрим с помощью корреляционно-регрессионного анализа факторы, мотивации госслужащих с учетом цифровизации экономики, где:

- У - услуги в области госуправления, млн. тенге;
- Х1 - занятая молодёжь в системе госуправления до 30 лет, тысяч человек;
- Х2 - средняя з/плата госслужащих, тенге;
- Х3 - занятое население на госслужбе, тысяч человек;
- Х4 - общие затраты на ИКТ (с учётом организации гос. управления), млн. тенге;
- Х5 - объём реализации госуслуг через Интернет, млн. тенге;
- Х6 - организации, использующие Интернет (с учетом организаций госуправления), единиц (Таблица 2) [11].

**Таблица 2.** Факторы, мотивации госслужащих с учетом цифровизации экономики

Год	У	Х1	Х2	Х3	Х4	Х5	Х6
01.2011	815065,7	94,7	70437	376,5	147 538,3	54 271,0	45 354
01.2012	1009479,9	105,8	84987	391,9	214 179,7	65 264,0	48 064
01.2013	1225449,9	111,4	98293	385,8	309 821,2	69 387,0	49 853
01.2014	1386994,2	108,3	103467	402,4	220 847,7	71 256,0	58 456
01.2015	1516375,2	140,2	106000	467,7	237 079,4	73 488,4	52 630
01.2016	1708422,4	139,5	107924	470,8	375 600,4	39 156,4	65 186
01.2017	1645153,2	141,7	118868	472,8	269 526,7	80 198,4	75 779
01.2018	1814341,0	123,2	125247	479,3	349 943,6	70 356,2	79 658
01.2019	1948244,8	144,2	134835	500,5	305 217,4	136123,0	100 702

01.2020	2316089,2	123,2	157152	495,3	337 712,7	121153,7	105 531
01.2021	2564828,8	132,6	184704	489,3	388 928,5	209164,7	110 246
01.2022	2678921,3	124,5	195256	491,2	443 121,3	247928,6	107 121
Источник: [11]							

В соответствии с представленными данными таблицы 2:

- молодые сотрудники, особенно те, кто только начинает свою карьеру в госслужбе, могут принести с собой свежие идеи, инновационные подходы и использовать современные технологии, что может сделать процессы госуправления более эффективными и адаптированными к современным вызовам;
- качество и эффективность предоставляемых услуг в сфере госуправления могут влиять на уровень заработной платы госслужащих. Эффективная и результативная работа может стимулировать повышение заработной платы в рамках государственных систем мотивации. Если государственные службы успешно реализуют свои программы и достигают поставленных целей, это может способствовать благоприятным экономическим условиям и, следовательно, повышению уровня заработной платы в обществе;
- занятые госслужащие способны создать стабильность и надежность в работе государственных органов, что может сказаться на более плавной и эффективной предоставляемой государственной поддержке и услугах. Их участие может способствовать более эффективному выстраиванию стратегий и программ, направленных на улучшение качества госуслуг;
- использование ИКТ может сделать госуслуги более доступными и удобными для граждан. Онлайн-порталы, мобильные приложения и другие технологические решения могут обеспечить возможность получения услуг в любое удобное время и место, способствуя повышению качества госуслуг;
- увеличение объема реализации госуслуг через Интернет может привести к повышению эффективности, доступности и качества госуслуг, улучшая взаимодействие государства с гражданами и предприятиями.

Результаты произведенных расчетов показывают, что среднемесячная заработная плата госслужащих и организации, в том числе те, которые используют Интернет, оказывают наибольшее влияние на госуслуги в области госуправления (Таблица 3, 4).

**Таблица 3. Результаты произведенных расчетов**

	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6
Y		0,553911	0,98239894	0,85731182	0,865484	0,83951	0,94032368
X1			0,446323	0,832778	0,501888	0,244912	0,54170759
X2				0,77063194	0,835306	0,916716	0,94231709
X3					0,712923	0,550961	0,82909769
X4						0,658304	0,69417104
X5							0,82644106
X6							
Источник: Составлена на основе произведенных расчетов							

**Таблица 4.** Результаты оценки уравнения темпов роста объема госуслуг

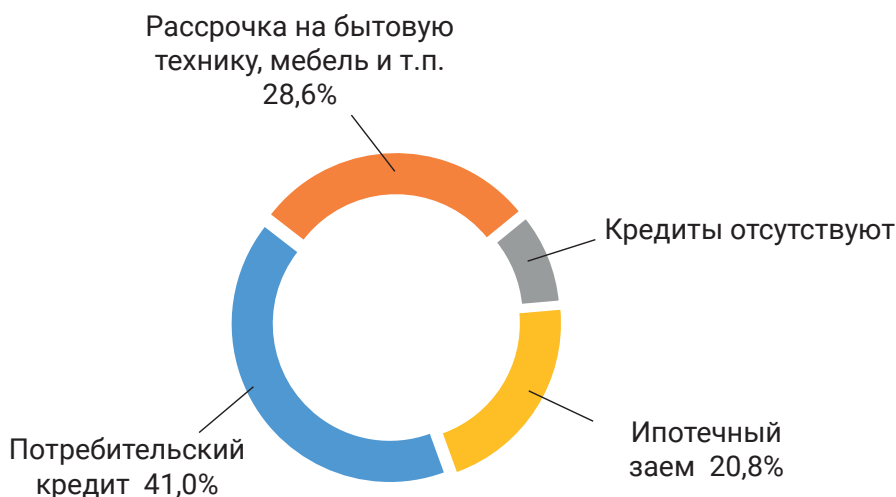
R	0,891
R <sup>2</sup>	0,794
Скорректированный R <sup>2</sup>	0,743
Тест Фишера	15,433 ( )
Переменные	
Темп прироста объема госуслуг % – зависимая переменная	
Константа	5,890
Коэффициенты регрессии	
Темп прироста среднемесячной з/платы госслужащих, %	0,871***
Темп прироста объема реализации услуг через Интернет, %	0,124***
* p<0,1; ** p<0,05; *** p<0,01	
<b>Источник:</b> Составлена на основе произведенных расчетов	

Результаты выполненного анализа регрессии, основанного на темпах роста исходных данных, подтверждают существование статистически значимой и достоверной взаимосвязи между объемом госуслуг, среднемесячной заработной платой госслужащих и объемом услуг, предоставляемых через Интернет.

Анализ параметров уравнения множественной линейной регрессии позволяет сделать следующие заключения:

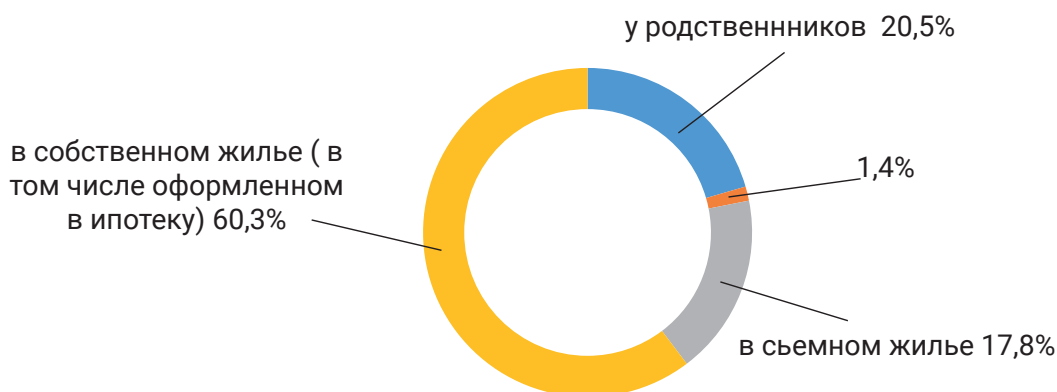
- при увеличении темпов роста среднемесячной заработной платы госслужащих на 1%, ожидается соответствующее увеличение темпов роста объема госуслуг на 0,871%;
- увеличение темпов роста объема предоставляемых услуг через Интернет на 1% сопровождается прогнозируемым увеличением темпов роста объема госуслуг на 0,124%.

В соответствии с данными Национального доклада о состоянии государственной службы в РК основным фактором, влияющим на мотивацию и удовлетворенность сотрудников, является финансовая составляющая. Так, 72,2% служащих оценивают свое материальное положение как среднее (руководители – 77%, исполнители – 71%), 6,8% – выше среднего (руководители – 9%, исполнители – 6%), 21% – ниже среднего (руководители – 15%, исполнители – 23%). При этом, несмотря на введение новой системы оплаты труда только 11,8% считают, что их заработная плата достаточна для материального обеспечения семьи. В результате наблюдается высокая закредитованность госслужащих (на более чем 90%) (Рисунок 2) [12].



**Рисунок 2.** Наличие кредитов у госслужащих  
Источник: [12]

Актуальной проблемой также является обеспечение госслужащих жильем. Согласно опросу порядка 40% служащих не имеют собственного жилья (Рисунок 3) [12].



**Рисунок 3.** Место проживания госслужащих

Источник: [12]

Несмотря на отсутствие жилья подавляющее большинство служащих (87,4%) не использовали свое право на получение земельного участка для индивидуального жилищного строительства (согласно пункту 2 ст. 56 Закона «О государственной службе РК»). Для улучшения социального положения госслужащих наибольшее количество респондентов предлагают ежегодную индексацию заработной платы не ниже уровня инфляции (62%), увеличение размера ежегодного пособия для оздоровления (51,5%), внедрение эффективной системы жилищного обеспечения (45,1%), полноценное медицинское обслуживание (31,7%) и возможность заниматься иной деятельностью (30,9%).

Также одним из важных факторов, влияющих на продуктивность работы является здоровье сотрудника. 59,7% служащих испытывают проблемы со здоровьем, при этом 31,4% считают, что данные проблемы связаны с их профессиональной деятельностью (в том числе вследствие стресса, переработок, сидячего образа жизни и др.). На благополучие персонала также влияет комфортная социальная среда и удовлетворенность условиями труда. При этом порядка 36% служащих считают, что им не удается соблюдать баланс между работой и личной жизнью, 76,6% задерживаются после работы, в том числе 23% делают это часто и на постоянной основе. Финансовая составляющая оказывает существенное влияние на мотивацию и удовлетворенность государственных служащих в Казахстане. Большинство служащих оценивают свое материальное положение как среднее, но только небольшая доля считает, что их заработная плата достаточна для обеспечения семьи, что приводит к высокой закредитованности среди госслужащих. Важным результатом реформы госслужбы является новая система оплаты труда госслужащих, учитывающая их вклад и производительность, а также сложность и специфику выполняемой работы. Ее внедрение позволило приблизить уровень зарплат служащих к частному сектору, нивелировать разницу в должностных окладах между центром и регионами и в целом повысить привлекательность госслужбы. Так, например, переход местных госорганов на новую систему оплаты труда позволил:

- сохранить низкий уровень сменяемости кадров в регионах (в 2020г. – 4,5%, 2021г. – 4,3%);

- снизить количество увольнений за коррупционные нарушения на 67% (с 82 до 49).

При проведении такой оценки следует учитывать взаимозависимость и взаимодополняемость различных подходов, соответствующих системе госуправления в настоящий момент (Рисунок 4).





**Рисунок 4.** Факторы, обуславливающие совершенствование системы мотивации госслужащих

Источник: Составлен автором

Общий подход к совершенствованию системы мотивации госслужащих предполагает учет современных вызовов и требований, чтобы создать эффективную и адаптивную систему, способную поддерживать высокий профессионализм госслужбы, применяя при этом методы управления способствующие повышению результативности работы госслужащих (Таблица 5).

**Таблица 5.** Методы управления, способствующие повышению результативности работы госслужащих

Методы управления	Способ действия (форма стимула)	Вид мотивации	Применение
Авторитарный метод	Принятие решений и управление осуществляются централизованно, без широкого участия подчиненных	Принуждение/ Вознаграждение	Применение материальных стимулов и наказаний для повиновения и выполнения задач
Административные методы	Регламентация и контроль деятельности (служебный контракт; должностной регламент; аттестация, квалификационный экзамен, конкурс на замещение вакантных должностей, присвоение и сохранение классов чинов; нормы служебного поведения)	Принуждение	Использование различных организационных и управленческих приемов для достижения поставленных целей

Методы управления	Способ действия (форма стимула)	Вид мотивации	Применение
Экономические методы	Государственные социальные гарантии, материальное поощрение с учетом эффективности деятельности	Вознаграждение	Использование финансовых поощрений для достижения конкретных результатов.
Организационно - управленческие методы	Обеспечение профессионального совершенствования через обучение (подготовка, переподготовка, стажировка, повышение квалификации, самообразование) и должностное развитие (карьера)	Побуждение	Поддержка творческого вклада сотрудников и обеспечение чувства принадлежности
Социально-психологические методы	Моральное поощрение, регулирование межличностных и межгрупповых отношений, формирование благоприятного морально-психологического климата		Создание условий для самовыражения, признание личных достижений
Трансформационный метод	Лидер внушает в своих подчиненных веру в общие цели, стимулирует к саморазвитию и личностному росту	Принуждение	Создание вдохновляющей визи, привлечение к общей миссии
Ситуативный метод	Применение различных методов управления в зависимости от конкретной ситуации	Вознаграждение / Побуждение	Адаптация мотивационных подходов к особенностям и потребностям персонала
Матричное управление	Комбинирование функциональной и проектной структур управления	Стимулирование	Обеспечение эффективного взаимодействия и координации при выполнении проектных задач

Источник: Составлена автором

Понимание того, как мотивация госслужбы Personal Security Measures (далее - PSM) связана с этичным или неэтичным поведением, является критически важным, учитывая, что госслужащие и другие работники госсектора во всем мире демонстрируют высокий уровень PSM – это меры по обеспечению личной безопасности госслужащих в РК, которые могут оказать значительное влияние на их мотивацию к работе. Меры по обеспечению личной безопасности госслужащих в Республики Казахстан могут иметь положительное влияние на их мотивацию к работе, уровень комфорта и производительности.

1) Повышение чувства защищенности - когда госслужащие чувствуют, что их личная безопасность обеспечена, они могут чувствовать себя более защищенными и уверенными в своем рабочем окружении. Это может способствовать повышению их общего благополучия и комфорта на рабочем месте и может привести к увеличению их мотивации к работе.

2) Улучшение концентрации на работе - когда госслужащие не беспокоятся о своей личной безопасности, они могут лучше сосредотачиваться на выполнении своих рабочих обязанностей, они могут быть менее отвлечены стрессом и беспокойством, что может способствовать повышению их производительности и эффективности.

3) Повышение уровня доверия и лояльности - когда госслужащие видят, что государство заботится о их безопасности, это может укрепить их чувство принадлежности и лояльности к своему месту работы и работодателю. Это может привести к более высокому уровню мотивации к работе и готовности вкладывать больше усилий в свою деятельность.

4) Снижение стресса и тревожности - хорошо обеспеченные меры безопасности могут снижать уровень стресса и тревожности у госслужащих, особенно в условиях повышенной

угрозы или нестабильности. Это может способствовать созданию более благоприятной и продуктивной рабочей атмосферы.

Уровни для определения PSM госслужащими могут быть введены с целью систематизации и классификации мер, которые они должны принимать для обеспечения своей безопасности в ходе выполнения служебных обязанностей. В Республике Казахстан уровни для определения профессионального стандарта госслужащего и мотивации сотрудников должны определяться компетентными органами, ответственными за управление госслужбой и персоналом. Эти органы могут включать в себя:

- Комитет по государственной службе и персоналу, который занимается разработкой и совершенствованием системы госслужбы, включая определение стандартов и критериев для оценки профессиональной компетентности и квалификации госслужащих;
- Министерство экономики и финансов, которое может разрабатывать системы стимулирования и мотивации для госслужащих, включая установление уровней оплаты труда, премий, бонусов и других поощрений;
- специализированные агентства и учреждения, ответственные за профессиональное обучение и развитие госслужащих, которые могут определять критерии и стандарты для оценки и повышения профессиональных навыков и компетенций;
- Комитет по антикоррупционной политике, который может устанавливать этические и профессиональные стандарты для госслужащих и механизмы контроля за их выполнением;
- другие органы госуправления, включая президентский аппарат, правительство, иные министерства и ведомства, которые могут принимать участие в разработке и реализации политики мотивации и стимулирования госслужащих.

Определение уровней PSM и мотивации сотрудников должно осуществляться с учетом законодательства, принципов эффективного управления персоналом и национальных приоритетов в области развития госслужбы. Такая шкала и уровни для определения PSM в РК были предложены на основе таких стран как Канада, Великобритания, Германия, Швеция и другие. В этих странах широко используются инструменты и методики для оценки удовлетворенности госслужащих, такие как опросы, анкеты и системы оценки производительности. Например, в США применяется индекс удовлетворенности работой (Job Satisfaction Index), который оценивает различные аспекты работы госслужащего, включая условия труда, возможности карьерного роста, уровень оплаты труда и др. Великобритания использует систему оценки производительности сотрудников госслужбы, включая различные ключевые показатели эффективности и критерии оценки профессиональной деятельности.

Автором была предложена Шкала PSM, имеющая свои собственные стандарты и методики оценки удовлетворенности и производительности госслужащих, и оценивающая уровень мотивации госслужащих к работе в госсекторе и их стремление служить общественным интересам, которая может различаться у разных госслужащих, и это может зависеть от их личных ценностей, убеждений и внутренней мотивации. Для определения уровня PSM госслужащими РК могут применяться следующие уровни (Таблица 6).

**Таблица 6.** Уровни для определения PSM госслужащими Республики Казахстан

Показатель	Высокий	Средний	Низкий	Примечание
Профессиональная преданность				Стремление выполнить свои обязанности наилучшим образом
Добросовестность				Склонность соблюдать правила и нормы службы

Показатель	Высокий	Средний	Низкий	Примечание
Уровень образования и проф. развития				Стремление к повышению своего уровня образования и профессионального развития
Участие в улучшении системы				Мотивированы участием в улучшении системы госуправления и способствовать реформам в этой области
Профессиональный рост				Могут видеть госслужбу как способ достижения своих карьерных целей
Стабильность и безопасность				Могут ценить стабильность и финансовую безопасность
Выполнение обязанностей				Мотивированы выполнением своих обязанностей и соблюдением законов
Финансовая мотивация				Оплата труда - ключевой фактор
Минимальное выполнение обязанностей				Склонны выполнять минимальные обязанности и не проявлять большой инициативы
Отсутствие преданности и этики				Отсутствие чувства преданности служению обществу и более низкими моральными стандартами

**Источник:** Составлена автором

Введение уровней PSM помогает госслужащим более систематизировано и эффективно подходить к вопросам безопасности в своей работе, учитывая специфику и риски своей деятельности. В зависимости от конкретной сферы деятельности и рисков, связанных с выполнением служебных обязанностей, определение уровней PSM может включать в себя следующие аспекты:

- госслужащие, работающие с конфиденциальной информацией, могут иметь более строгие меры безопасности, чтобы предотвратить утечку чувствительных данных;
- обеспечение личной безопасности - различные меры, такие как контроль доступа, средства защиты личной информации, обучение по безопасности и т.д.;
- в зависимости от характера работы госслужащего, могут потребоваться меры по предотвращению физических угроз, например, в случае службы в конфликтных или опасных регионах.
- информационная безопасность включает в себя меры по предотвращению киберугроз, такие как защита компьютерных систем, использование шифрования и безопасных методов обработки информации;
- госслужащие могут подчиняться строгим нормативам и стандартам в области безопасности, и уровни PSM могут определяться соответствием этим нормативам.

Различные виды мотивации могут взаимодействовать, и успешная мотивационная стратегия часто включает в себя комбинацию различных подходов в зависимости от индивидуальных потребностей и характеристик работников. Сочетание методов управления и видов мотивации помогает создать сбалансированную и адаптивную систему, способствующую успешному управлению и максимальной мотивации персонала в системе госуправления.

В государственном и частном секторах развитых стран все больше внимания уделяется благосостоянию сотрудников (well-being), включающее в себя физическое и ментальное здоровье, а также финансовое благополучие, которые напрямую влияют на вовлеченность персонала, эффективность их работы, командный дух и клиентоориентированность организации.

### ■ Выводы

В процессе исследования были рассмотрены различные аспекты мотивации госслужащих, выявлены ключевые факторы, влияющие на мотивацию госслужащих и предложены практические рекомендации для улучшения системы мотивации в госучреждениях. Целью исследования было не только выявление проблем, но и поиск конструктивных подходов к повышению мотивации госслужащих в интересах более качественного предоставления государственных услуг. Доказательство гипотезы о взаимосвязи между уровнем предоставления государственных услуг и системой мотивации госслужащих является важным шагом в понимании динамики работы госорганов, которая основывается на ряде факторов, влияющих на производительность и мотивацию персонала в госучреждениях.

Таким образом, мотивация персонала существенным образом влияет на предоставление высококачественных государственных услуг, что может служить стимулом для лучшей производительности.

### ■ Рекомендации

На основе исследования мотивационных аспектов госслужащих в Казахстане в условиях цифровизации экономики были предложены рекомендации, направленные на обеспечение участия госслужащих в процессе принятия решений по внедрению цифровых технологий, так как активное участие в формировании стратегии и планов цифровизации может повысить чувство принадлежности и ответственности. Осуществление прозрачной коммуникации относительно целей цифровизации, изменений в организационной структуре и возможных выгод для сотрудников поможет создать понимание и участие в цифровом преобразовании у госслужащих. Регулярное проведение оценки уровня мотивации и удовлетворенности госслужащих, а также предоставления обратной связи по результатам внедрения цифровых технологий поможет корректировать стратегии и учитывать потребности персонала. Также необходимо отметить, что премии, бонусы или повышение должны быть связаны с достижением результатов и применением инновационных подходов. Для этого необходимо создание системы поощрений и стимулирования, связанную с эффективным использованием цифровых решений. Эти рекомендации направлены на создание благоприятных условий для госслужащих, способствующих успешному внедрению цифровых технологий и повышению общего уровня мотивации в госсекторе Казахстана.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Marianne Bertrand, Patricia Cortes, Claudia Olivetti, Jessica Pan, Social Norms, Labour Market Opportunities, and the Marriage Gap Between Skilled and Unskilled Women // *The Review of Economic Studies*. - Volume 88. - Issue 4. – 2021. – Pp.1936–1978. <https://doi.org/10.1093/restud/rdaa066>
2. Matei A., Camelia G. Public Service in Romania and its Role in the Development of the Administrative Capacity // *Procedia Economics and Finance*. - 2015. - №23. - Pp.982–985.
3. Gross, H., Tyler, J., and Winter, V. (2019). Integration of public service motivate on into the “work-demand-resources” model: an empirical analysis to explain employee productivity, absenteeism and presenteeism // *Int. Public Manager. J.* 22. - Pp.176–206. DOI: 10.1080/10967492018.1541829
4. Abdelmutaleb, M. (2020). Moderating and mediating the role of motivation in public service between the social responsibility of the organization and the involvement of employees: the experience of Egyptian public hospitals. *Int. Rev. // Public Administration*. – 25. - Pp.207–223. DOI: 10.1080 / 12294659.2020.1815958
5. Jiancai Pi and Shuxi Duan, (2023) Appropriation, Migration and Unemployment // *Australian Economic Papers*, Wiley Blackwell. - Volume 62(3). - pp.430-456
6. Dzida, A., Schmuck, D. & Sieberer, U. (2022) Being Empowered or Feeling Like a Pawn?. *Polit Vierteljahresschr* 63. - Pp.383–404. <https://doi.org/10.1007/s11615-022-00394-7>
7. Mr.Sc. Naim Ismajli, Ermira Qosja The impact of civil servants’ remuneration on the efficiency of local authorities // *ILIRIA International Review* 2(2):332.
8. 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)
9. Электронный ресурс. – Режим доступа: [www.gov.uk/government/publications/civil-service-pay-remit-guidance-2019](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
10. Совершенствование менеджмента государственных органов. /Под научным руководством Исеновой Г.К., Казахстан, Нур-Султан, 2020. - 161. <https://www.astanacivilservicehub.org/>
  11. Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.stat.gov.kz> за 2010-2021гг.
  12. Национальным доклад о состоянии государственной службы в Республике Казахстан 2022 год, г. Нур-Султан 2023

## REFERENCES:

1. Marianne Bertrand, Patricia Cortes, Claudia Olivetti, Jessica Pan, Social Norms, Labour Market Opportunities, and the Marriage Gap Between Skilled and Unskilled Women // The Review of Economic Studies. - Volume 88. - Issue 4. – 2021. – Pp.1936–1978. <https://doi.org/10.1093/restud/rdaa066>
2. Matei A., Camelia G. Public Service in Romania and its Role in the Development of the Administrative Capacity // Procedia Economics and Finance. - 2015. - №23. - Pp.982–985.
3. Gross, H., Tyler, J., and Winter, V. (2019). Integration of public service motivate on into the “work-demand-resources” model: an empirical analysis to explain employee productivity, absenteeism and presenteeism // Int. Public Manager. J. 22. - Pp.176-206. DOI: 10.1080/10967492018.1541829
4. Abdelmutaleb, M. (2020). Moderating and mediating the role of motivation in public service between the social responsibility of the organization and the involvement of employees: the experience of Egyptian public hospitals. Int. Rev. // Public Administration. – 25. - Pp.207–223. DOI: 10.1080 / 12294659.2020.1815958
5. Jiancai Pi and Shuxi Duan, (2023) Appropriation, Migration and Unemployment // Australian Economic Papers, Wiley Blackwell. - Volume 62(3). - pp.430-456
6. Dzida, A., Schmuck, D. & Sieberer, U. (2022) Being Empowered or Feeling Like a Pawn?. Polit Vierteljahresschr 63. - Pp.383–404. <https://doi.org/10.1007/s11615-022-00394-7>
7. Mr.Sc. Naim Ismajli, Ermira Qosja The impact of civil servants’ remuneration on the efficiency of local authorities // ILIRIA International Review 2(2):332.
8. Elektronnyj 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)
9. Elektronnyj 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)
10. Sovershenstvovanie menedzhmenta gosudarstvennyh organov. /Pod nauchnym rukovodstvom Isenovej G.K., Kazahstan, Nur-Sultan, 2020. - 161. <https://www.astanacivilservicehub.org/>
11. Byuro nacional'noj statistiki Agentstva po strategicheskomu planirovaniyu i reformam Respubliki Kazahstan. - [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://www.stat.gov.kz> za 2010-2021gg.
12. Nacional'nym doklad o sostoyanii gosudarstvennoj sluzhby v Respublike Kazahstan 2022 god, g. Nur-Sultan 2023

## ЭКОНОМИКАНЫ ЦИФРЛАНДЫРУ ЖАҒДАЙЫНДАҒЫ ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТШІЛЕРДІҢ УӘЖДЕМЕЛІК АСПЕКТІЛЕРІ

**Шаймерденова Т. А. \***

PhD докторанты, Қазтұтынуодағы Қарағанды  
университеті,  
Қазақстан, Қарағанды қ.  
E-mail: [Toni\\_96@mail.ru](mailto:Toni_96@mail.ru)  
ORCID: 0009-0003-6911-5324

**Жетпісбаева М.К.**

э. ф. к., профессор Қазтұтынуодағы Қарағанды  
университеті,  
Қазақстан, Қарағанды қ.  
E-mail: [rimateu@mail.ru](mailto:rimateu@mail.ru)  
ORCID:0000-0002-1341-3563

**Аннотация.** Қазақстан Республикасында мемлекеттік қызметшілердің мотивациялық аспектілерін зерттеудің өзектілігі мемлекеттік басқару сапасын арттыру, мемлекеттік қызметтің бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ету және қазіргі заманғы сын-тегеуріндерге бейімделу қажеттілігімен түсіндіріледі. Тез өзгертін қоғамдық-экономикалық жағдайда мемлекеттік қызметшілерді ынталандыру жүйесін жаңа сын-тегеуріндерге бейімдеу маңызды. Зерттеу экономиканы цифрландыру жағдайындағы өзгерістерге сәтті бейімделу үшін мотивацияның қандай аспектілерін түзету қажет екендігі туралы ақпарат бере алады.

Зерттеудің мақсаты Қазақстандағы мемлекеттік қызметшілердің уәждемелік аспектілерін зерделеу болып табылады.

Зерттеу гипотезасы. Мемлекеттік қызмет көрсету деңгейі мен мемлекеттік қызметшілерді ынталандыру жүйесі арасында өзара байланыс бар.

Зерттеу нәтижелері. Автор корреляциялық-регрессиялық талдаудың көмегімен экономиканы цифрландыру факторларының экономикалық дамудың және экономиканы цифрландырудың тиісті стратегиясына сәйкес келетін тұрақты мемлекеттік басқару жүйесін қалыптастыруға және оның жұмыс істеуіне ықпал ететін әсерін анықтады, сондай-ақ қазіргі заманғы сын-тегеуріндер мен талаптарды есепке алуды көздейтін мемлекеттік қызметшілерді ынталандыру жүйесін жетілдіруге көзқарас анықталды. адаптивті басқару жүйесін құру.

Қорытындылар. Жоғарыда баяндалған аспектілерді ескере отырып, Қазақстан Республикасында мемлекеттік қызметшілердің уәждемесін басқару материалдық және материалдық емес ынталандыруды қоса алғанда, кешенді

тәсілді, сондай-ақ персоналдың ерекшеліктері мен қажеттіліктерін ескеруді талап етеді. Жалақы, әлеуметтік жеңілдіктер мен бонустар сияқты материалдық мотиваторлар мемлекеттік қызметкерлер үшін мотивацияның негізгі факторлары болып қала береді. Бұл әділ және бәсекеге қабілетті жалақы жүйесінің маңыздылығын көрсете отырып, автордың экономикалық-математикалық модельдеу арқылы жүргізген талдауымен расталады.

**Түйінді сөздер:** мемлекеттік қызметшілер, уәждеме, мемлекеттік басқару, мемлекеттік қызмет, стратегия, ынталандыру

## MOTIVATIONAL ASPECTS OF CIVIL SERVANTS IN KAZAKHSTAN IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

**Shaimerdenova T.A.\***

PhD student, Karaganda University of  
Kazhobsoyuz,  
Kazakhstan, Karaganda  
E-mail: Toni\_96@mail.ru  
ORCID: 0009-0003-6911-5324

**Zhetpisbaeva M.K.**

c.e.n., professor, Karaganda University of  
Kazhrebsoyuz,  
Kazakhstan, Karaganda  
E-mail: rimakeu@mail.ru  
ORCID:0000-0002-1341-3563

**Abstract.** The relevance of the study of motivational aspects of civil servants in the Republic of Kazakhstan is explained by the need to improve the quality of public administration, to ensure the competitiveness of public service and adaptation to modern challenges. In a rapidly changing socio-economic context, it is important to adapt the system of motivation of civil servants to new challenges. The study can provide information on what aspects of motivation need to be adjusted for successful adaptation to changes in the digitalization of the economy.

The purpose of the study is to examine the motivational aspects of civil servants in Kazakhstan.

**Hypothesis of the study.** There is a relationship between the level of provision of public services and the motivation system of civil servants.

**Results of the study.** The author using correlation and regression analysis determined the impact of factors of digitalization of the economy, contributing to the formation and functioning of a sustainable system of public administration, corresponding to the strategy of economic development and digitalization of the economy, as well as identified an approach to improving the motivation system of civil servants assuming the account of modern challenges and requirements to create an adaptive management system.

**Conclusions.** Taking into account the above-mentioned aspects, the management of civil servants' motivation in the Republic of Kazakhstan requires a comprehensive approach, including both tangible and intangible incentives, as well as taking into account the peculiarities and needs of personnel. Material motivators, such as salaries, social benefits and bonuses, remain the key motivation factors for civil servants. This is confirmed by the author's analysis using economic and mathematical modeling, emphasizing the importance of a fair and competitive remuneration system.

**Keywords:** civil servants, motivation, public administration, civil service, strategy, incentivization