

Т.А. Шаймерденова*, докторант PhD,
М.К. Жетписбаева, к.э.н., профессор
Қарағандинский университет Казпотребсоюза,
г. Караганда, Казахстан
* – основной автор (автор для корреспонденции)
e-mail: Toni_96@mail.ru

МОТИВАЦИЯ ГОССЛУЖАЩИХ В ФОКУСЕ ОПТИМИЗАЦИИ КАДРОВЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ГОСОРГАНА

В данном исследовании была рассмотрена оптимизация кадровых процессов и улучшение системы мотивации сотрудников госслужб, которые напрямую влияют на эффективность госуправления. Это особенно важно в современном динамичном мире, где требуется оперативность и адаптивность в принятии решений, так как система мотивации является ключевым фактором привлечения и удержания талантливых сотрудников в госсекторе. Исследование в данной области способствовало выявлению наиболее эффективных методов стимулирования и развития персонала, адаптации системы управления персоналом к современным требованиям и ожиданиям. В статье основное внимание было уделено повышению эффективности управления персоналом, привлечению и удержанию высококвалифицированных сотрудников, снижению коррупционных рисков и соответствию современным стандартам госуправления. В процессе исследования автором была выдвинута гипотеза, о том, что оптимизация кадровых бизнес-процессов, направленных на улучшение системы мотивации госслужбы в РК, приведет к улучшению структуры и прозрачности системы заработной платы госслужащих. Авторами были определены прогнозные расчеты с помощью регрессионного анализа и программы Excel, результаты которых подчеркнули важность взаимосвязи между бизнес-процессами для обеспечения эффективного функционирования госорганов. Изменения в системе бизнес-процессов госоргана, способствуя ее прозрачности, а оптимизация кадровых процессов, направленная на улучшение системы мотивации госслужащих, возможно является ключевым инструментом для создания более справедливой и структурированной системы заработной платы в госучреждениях. Эти изменения не только способствуют мотивации госслужащих к более эффективному выполнению своих обязанностей, но и формированию более ответственной и профессиональной госслужбы.

Ключевые слова: оптимизация, госслужащие, мотивация, госуправление, госслужба, стратегия, стимулирование, бизнес-процессы кадров.

Кілт сөздер: оңтайландыру, мемлекеттік қызметшілер, уәждеу, мемлекеттік басқару, мемлекеттік қызмет, стратегия, ынталандыру, кадрлардың бизнес-процестері.

Keywords: optimization, civil servants, motivation, public administration, civil service, strategy, incentives, HR business processes.

JEL classification: J38

Введение. В современных условиях социально-экономических преобразований эффективность работы госорганов напрямую зависит от уровня мотивации их сотрудников. Госслужба является одним из ключевых элементов управления обществом, обеспечивая реализацию государственных функций и достижение стратегических целей. Многие госорганы сталкиваются с такими проблемами, как низкая вовлеченность сотрудников, высокая текучесть кадров и недостаточный уровень профессионального развития, что в совокупности снижает их эффективность, поэтому эффективное управление кадровыми ресурсами и эффективная система мотивации госслужащих становятся приоритетными аспектами для обеспечения эффективности госуправления.

Целью исследования является выявление и анализ оптимальных стратегий и методов оптимизации кадровых бизнес-процессов в госорганах Республики Казахстан необходимых для улучшения системы мотивации госслужащих. Стремление к повышению производительности и эффективности госструктур подразумевает не только привлечение высококвалифицированных кадров, но и создание стимулов для их постоянного профессионального роста и эффективного исполнения служебных обязанностей, в контексте которого, оптимизация кадровых процессов и

улучшение системы мотивации становятся ключевыми факторами для достижения высоких стандартов госуправления.

Были определены задачи исследования:

- анализ текущего состояния кадровых бизнес-процессов в госорганах Республики Казахстан, включая изучение их структуры, прозрачности и эффективности;
- выявление факторов, влияющих на мотивацию госслужащих, таких как уровень заработной платы, возможности профессионального роста, рабочая среда и корпоративная культура;
- оценка существующих систем мотивации и их соответствие современным требованиям госуправления и ожиданиям сотрудников;
- разработка рекомендаций и предложений по оптимизации кадровых процессов, направленных на повышение мотивации, профессионализма и ответственности сотрудников;
- сравнительный анализ передовых практик управления кадровыми ресурсами в международном опыте для их адаптации в контексте Казахстана.

Гипотеза была основана на предположении, что эффективная система мотивации, включающая в себя финансовые стимулы, будет способствовать повышению профессионализма и ответственности госслужащих, а также приведет к более справедливому и прозрачному распределению заработной платы, улучшая работоспособность и эффективность госорганов. Исследование ориентировано на выявление факторов, влияющих на эффективность системы мотивации госслужбы, а также на анализ текущих кадровых бизнес-процессов. С учетом мирового опыта и передовых практик в данной области, представляется возможным разработать рекомендации и практические решения, способствующие повышению эффективности госуправления и укреплению профессионализма госслужащих. Ожидается, что результаты исследования будут способствовать более эффективному функционированию госорганов в РК и повышению их адаптивности к вызовам современного общества.

К материалам исследования относится нормативно-правовая база Республики Казахстан, регулирующая кадровую политику в госорганах, включая законы, подзаконные акты и стратегические документы, статистические данные о численности госслужащих, уровнях заработной платы, текучести кадров и показателях производительности, а также научные исследования и публикации по вопросам кадрового менеджмента, мотивации и цифровизации бизнес-процессов в государственном секторе.

К методам исследования относятся:

- 1) Системный анализ:
 - исследование взаимосвязей между кадровыми процессами, системой мотивации и показателями эффективности госуправления;
 - изучение структуры и компонентов системы мотивации.
- 2) Количественные методы:
 - обработка и анализ статистических данных;
 - использование регрессионного анализа для выявления корреляций между мотивационными факторами и производительностью госслужащих.
- 3) Сравнительный анализ:
 - сопоставление кадровых практик Казахстана с подходами ведущих стран;
 - выявление преимуществ и недостатков существующих систем мотивации.
- 4) Моделирование:
 - создание оптимальной модели кадровых бизнес-процессов для госорганов Казахстана;
 - прогнозирование ожидаемых эффектов от внедрения предложенных изменений.

Таким образом, важным направлением является продолжение исследований в области взаимосвязи между системой мотивации и эффективностью работы госслужащих, а также разработка новых стратегий управления, способных обеспечить долгосрочную устойчивость системы государственного управления в условиях глобальных изменений и цифровой трансформации.

Обзор литературы. Влияние мотивации госслужбы на вовлеченность в трудовую деятельность в основном проявляется в следующих аспектах:

- во-первых, мотивация на госслужбе укрепляет связь между трудовыми ресурсами и вовлеченностью в работу, мотивируя людей рационально распределять свои трудовые ресурсы и

тщательно мобилизовать окружающие их ресурсы, тем самым повышая свою вовлеченность в работу;

- во-вторых, мотивация на госслужбе смягчает неблагоприятные последствия между спросом на работу и вовлеченностью в работу (Abdelmotaleb, 2020) [1].

Такой вывод находит подтверждение в исследованиях Homberg et al. (2015) [2], Borst R. (2018) [3], утверждая, что сила связи между мотивацией госслужбы и аффективной приверженностью, мотивацией, вовлеченностью в работу и удовлетворенностью работой значительно варьируется в зависимости от подизмерений мотивации госслужбы. Люди с высоким уровнем мотивации к госслужбе имеют более четкое представление о своих обязанностях и миссиях, поэтому они с большей вероятностью мотивированы значимостью и ценностью своей работы, с большей вероятностью мобилизуют свои трудовые ресурсы и оптимизируют свои рабочие потребности, приводя к более высокой вовлеченности в работу (Bakker A., 2015) [4], (Jensen et al., 2018) [5]. Такого же мнения придерживаются Dan Lu и Chih Hung Chen (2022), которые считают, что в сфере госслужбы мотивация персонала имеет большое значение для развития как сервисной команды, так и госслужб [6].

В исследованиях Amehojó Daniel, Onyebuchi Ambrose, Kabiru Sule, David Osegbemeh Katto (2022) рассматриваются вопросы продвижения по службе и поощрения за выдающиеся заслуги, а также мотивационные инструменты для госслужащих [7]. Munawir Nasir, Muh. Haerdiansyah Syahnur (2021) исследуют влияние предоставления надбавок для повышения дохода, трудовой дисциплины и ответственности на повышение производительности труда в ответственной на повышение производительности труда госслужащих [8].

Полученные результаты в процессе исследований Jiancai Pi and Shuxi Duan, (2023) свидетельствуют о том, что неравенство в оплате труда в госсекторе является важным фактором, определяющим эффективность антикоррупционной политики [9].

Несмотря на широкий круг исследований, посвященных мотивации госслужащих, остаются следующие нерешенные вопросы:

1. Индивидуальные и культурные различия. - казахстанский контекст требует более глубокого анализа с учетом культурных, социальных и экономических особенностей.

2. Влияние цифровизации - недостаточно исследован вопрос влияния цифровизации на мотивацию и вовлеченность госслужащих, особенно в условиях перехода к электронному правительству.

3. Долгосрочные эффекты - как внедрение новых мотивационных практик влияет на долгосрочную эффективность и вовлеченность госслужащих? Требуются эмпирические исследования в этой области.

4. Гендерные аспекты - роль гендерных различий в восприятии мотивационных стимулов в Казахстане остается недостаточно изученной.

5. Антикоррупционные меры и мотивация - как интеграция антикоррупционных стратегий в систему мотивации влияет на восприятие работы и эффективность госслужащих.

6. Взаимосвязь удовлетворенности работой и профессионального развития - не до конца ясно, как именно возможности профессионального роста связаны с мотивацией и вовлеченностью.

Анализ литературы подтверждает, что высокая мотивация на госслужбе способствует не только укреплению связи между трудовыми ресурсами и вовлеченностью в работу, но и снижению негативных последствий от несоответствия между спросом на работу и вовлеченностью в нее. Особое значение имеют финансовые стимулы, продвижение по службе, поощрение за заслуги и устранение неравенства в оплате труда, что подтверждено как международными, так и казахстанскими исследованиями. Применение этих механизмов может способствовать снижению уровня коррупции, привлечению и удержанию талантливых кадров, а также улучшению общей эффективности госуправления.

Для Казахстана особенно актуальной является необходимость адаптации международного опыта к национальным условиям, предполагая внедрение передовых практик управления кадровыми ресурсами, в том числе через цифровизацию. Это позволяет сделать систему госуправления более прозрачной, оперативной и ориентированной на современные вызовы.

Выводы из представленных исследований подтверждают значимость мотивации госслужбы для вовлеченности госслужащих в трудовую деятельность. Основные аспекты, в которых проявляется влияние мотивации на уровень вовлеченности, включают следующее: мотивация на госслужбе

укрепляет связь между трудовыми ресурсами и вовлеченностью в работу, стимулируя госслужащих к более рациональному использованию своих трудовых ресурсов и более тщательной мобилизации окружающих их ресурсов; мотивация на госслужбе помогает смягчить негативные последствия несоответствия между спросом на работу и уровнем вовлеченности в нее. Исследования также подтверждают важность ряда мероприятий для поддержки мотивации госслужащих и повышения их вовлеченности в работу, таких как продвижение по службе, поощрения за выдающиеся заслуги, предоставление надбавок для повышения дохода, поддержка трудовой дисциплины и ответственности, а также сокращение неравенства в оплате труда в госсекторе.

Основная часть. Рассматривая оптимизацию бизнес-процессов в системе управления госслужащих, отметим, что она позволяет улучшить эффективность, прозрачность и качество госуправления, способствуя повышению уровня обслуживания граждан, сокращению бюрократических издержек и улучшению функционирования государства. Оптимизация кадровых бизнес-процессов в госуправлении, с акцентом на человекоориентированную модель, целенаправленна на создание более эффективной и стимулирующей среды для госслужащих (рисунок 1).

Внедрение принципов ориентации на человека в управление персоналом значительно повышает эффективность работы госорганов. Эта стратегическая оптимизация кадровых процессов направлена на улучшение адаптации к изменениям и более эффективному использованию ресурсов, способствуя успешному функционированию госструктур.



Рисунок –1. Основные аспекты оптимизации кадровых бизнес-процессов*

*Составлен авторами

Особенности выявления потребностей в кадрах в госуправлении представлены следующим образом (таблица 1).

Таблица – 1

Особенности выявления потребностей в кадрах в госуправлении*

№	Ключевые аспекты	Особенности	Возможности
1	Улучшение эффективности	оптимизация кадровых процессов	более эффективное распределение рабочих ресурсов, уменьшение избыточности и повышение производительности госструктур.
2	Адаптация к переменам в организации	выявление потребностей в кадрах госучреждения	адаптация к изменениям в своей структуре и функциональности, госуправление перераспределением персонала и обеспечение необходимых компетенций
3	Оптимизация бюджетных ресурсов	анализ кадровых потребностей	определение бюджетных затрат на персонал, избегая излишних расходов, обеспечивая более эффективное использование средств.
4	Развитие кадрового потенциала	оптимизация кадровых процессов	определение области развития персонала, обеспечение подготовки и обучение сотрудников в соответствии с текущими и будущими потребностями в госучреждении
5	Планирование ресурсов	выявление потребностей в кадрах	планирование человеческих ресурсов, предугадывание возможных дефицитов и принятие мер для их устранения.
6	Повышение ответственности	оптимизация кадровых процессов	повышение ответственности в сфере госуправления персоналом, позволяя более точно отслеживать и оценивать результаты кадровых решений.

*Составлена авторами

Выявление потребностей в кадрах госуправления тесно связано с изменениями в системе госслужбы. В частности, повышение заработной платы госслужащих приводит к оптимизации бюджетных расходов путем сокращения численности госслужащих, связывая это с тем, что повышение заработной платы приводит к увеличению бюджетных расходов, и для сокращения негативного воздействия на бюджет могут быть приняты меры по оптимизации структуры госперсонала. Поэтому в результате оптимизации бюджетных расходов на содержание госслужащих возникает сокращение их численности, соответственно приводя к уменьшению потребности в кадрах на госслужбе. Такие изменения связаны с необходимостью сокращения расходов из бюджета на оплату труда и иные расходы, требуя адаптации численности персонала к бюджетным ограничениям и приоритетам государственной политики. Таким образом, изменения в системе госслужбы оказывают влияние на потребность в кадрах госслужбы и напрямую влияют на структуру и объем госперсонала, а также на процессы выявления и удовлетворения потребностей в кадрах госуправлении.

Глобализация, цифровизация и распространение соцсетей оказывают значительное воздействие на деятельность госорганов, создавая новые требования к госслужащим, качеству предоставляемых госуслуг и потребностям в персонале. С 1 декабря 2021 года по 4 марта 2022 года НПП "Атамекен" проводила опрос среди предпринимателей и проанализировала их потребности в кадрах на ближайшие годы. В опросе участвовали 32 тысячи предпринимательских субъектов, из которых 9,5 тысяч компаний сообщили о нехватке кадров, а 112 планируют сокращение штата сотрудников (рисунок 2) [10].



Рисунок – 2. Потребность в кадрах госуправления по РК в разрезе видов экономической деятельности (госуправление, административное и вспомогательное обслуживание)*

*Составлен авторами на основе источника [10]

Тенденция к уменьшению потребности в кадрах госуправления в РК по различным видам экономической деятельности наблюдается с каждым годом, обуславливая повышение компетенций госслужащих и оптимизацию управления. Если рассматривать ситуацию потребности кадров в разрезе Карагандинской области, ситуация выглядит следующим образом (рисунок 3) [10].



Рисунок –3. Потребность в кадрах госуправления по Карагандинской области, человек*

* Составлен авторами на основе источника [10]

Снижение потребности в кадрах госуправления может быть связано с внедрением принципов меритократии, при которых назначение на должности осуществляется на основе заслуг и профессиональных качеств, а не за счет политической принадлежности или иных непрофессиональных факторов, означая, что для занятия государственной должности требуются определенные компетенции, навыки и квалификация, а не только лояльность или родственные связи. Однако важно отметить, что компетентность также играет ключевую роль в профессиональном развитии госслужащих. Поддержание высокого уровня компетенций и навыков позволяет госслужащим успешно справляться с поставленными задачами, эффективно решать сложные проблемы и участвовать в процессах принятия решений. Кроме того, компетентные сотрудники способствуют повышению эффективности работы госорганов и улучшению качества предоставляемых госуслуг. Хотя внедрение меритократических принципов способствует снижению потребности в кадрах госуправления за счет повышения качества кадрового состава, поддержание высокого уровня компетентности остается важным фактором для успешной работы госслужб и обеспечения их профессионального развития. Уменьшение потребности в кадрах в госуправлении связано с принципами меритократии, где назначение на должность основывается на заслугах и профессиональных качествах, а не на чисто кадровых соображениях. В контексте применения меритократии обоснование выглядит следующим образом:

1 Эффективное распределение персонала:

- принцип меритократии предполагает, что на должность назначаются наилучшие кандидаты в соответствии с их профессиональными навыками и достижениями, приводя к более эффективному распределению персонала и уменьшению необходимости большого числа сотрудников.

2 Повышение профессионализма:

- подход, ориентированный на меритократию, способствует повышению профессионализма в госуправлении. Когда назначения осуществляются на основе заслуг и компетенций, управленческий аппарат становится более квалифицированным, сокращая потребность в дополнительных кадрах.

3 Улучшение эффективности:

- меритократический подход способствует более точному соответствию навыков с требованиями должности, приводя к улучшению эффективности труда, а в результате снижаются потребности в дополнительных сотрудниках.

4 Уменьшение бюрократии (принцип меритократии):

- способствует снижению бюрократии, предполагая, что управление на основе компетентности и результатов, а не формальных процедур, дает возможность легкого и гибкого управления и возможность к сокращению кадров.

5 Повышение мотивации (лояльности):

- продвижение зависит от заслуг и профессиональных качеств сотрудников, повышая их лояльность и мотивацию, снижая необходимость в большом количестве сотрудников.

Сокращение потребности в кадрах госуправления в результате применения принципа меритократии подчеркивает стремление к эффективному использованию персонала, ориентированному на компетенции и их достижения. Институциональные условия, созданные для обеспечения принципа меритократии, предоставляют возможности для профессионального роста и достижения успеха. Однако, необходимо учитывать другие аспекты, оказывающие влияние на мотивацию госслужащих. В соответствии с Концепцией новой модели госслужбы в РК, развитие профессионализма в госслужбе, основанное на принципах меритократии, эффективности, результативности, прозрачности и отчетности перед обществом, играет важную роль в повышении конкурентоспособности системы госуправления и качественного предоставления госуслуг населению [11; 12].

В связи с этим возникает задача о пересмотре системы управления персоналом и внедрения новых методов оценки эффективности, связанные с повышением компетенций и учетом результатов работы при продвижении по карьерной лестнице и вознаграждении, включая оплату труда за достижение целей, способствуя развитию персонала, повышению производительности и достижению стратегических целей госорганов (рисунок 4).



Рисунок – 4. Критерии, связанные с повышением компетенций госслужащих*

* Составлен авторами

Установление критериев, связанных с повышением компетенций у госслужащих играет ключевую роль в стратегии УЧР:

- установка критериев, связанных с улучшением компетенций, стимулирует госслужащих к постоянному профессиональному развитию, включая участие в обучении, прохождении курсов, участия в конференциях, способствуя повышению квалификации и ценности сотрудника.

- установленные критерии компетенций помогают организациям адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка и технологическим инновациям, способствуя более эффективно справляться с новыми вызовами, принося дополнительную ценность;

- введение четких критериев компетенций позволяет проводить более объективные оценки эффективности госслужащих, делая вклад каждого сотрудника в развитие госучреждения и оценивая на основе достижений и уровня компетенций;

- критерии компетенций способствуют к использованию для разработки программ стимулирования профессионального роста госслужащих, где оплату труда можно связать с достижением конкретных уровней компетентности, поощряя сотрудников к долгосрочному профессиональному росту;

- система критериев компетенций может быть использована для привлечения и удержания талантливых госслужащих, предоставляя возможность для развития и повышения компетенций, делая организацию более привлекательной для высококвалифицированных профессионалов;

- связь оплаты труда с критериями компетенций помогает создать стимул для госслужащих совершенствоваться в своей области, приводя к повышению эффективности работы и обеспечению более эффективного использования человеческих ресурсов.

На основе Закона РК от 23 ноября 2015 года "О госслужбе РК" (п.4, ст.33) разработана Методика оценки деятельности административных госслужащих, в которой определяется алгоритм оценки деятельности административных и политических госслужащих с помощью ключевых целевых индикаторов, направленных на повышение эффективности деятельности госоргана, а также для определения эффективности и качества работы госслужащих [13]. Параллельно с этим в Казахстане ведется работа по внедрению балльно-факторной системы грейдинга должностей госслужбы, где содержание должностей станет важным фактором при определении базового оклада и соответственно заработной платы. Методика по распределению административных государственных должностей по функциональным блокам разработана на основе постановления Правительства РК от 30 июня 2021 года № 451 О некоторых вопросах оплаты труда политических и административных государственных служащих [14]. Принимая во внимание различные критерии и факторы, влияющие на их мотивацию, автором было исследовано воздействие заработной платы на мотивацию госслужащих (таблица 2) [15].

Таблица – 2

Среднемесячная заработная плата госслужащих, тенге*

Год	По всем видам деятельности	Госуправление
2011	90028	84987
2012	101263	98293
2013	109141	103467
2014	121021	106000
2015	126021	107924
2016	142898	118868
2017	150827	125247
2018	162673	134835
2019	186815	157152
2020	213003	185666
2021	250311	208859
2022	309867	263843
2023	350487	295500

* Составлена авторами на основе источника [15]

Улучшение системы мотивации госслужащих напрямую связаны с заработной платой, где оптимизация кадровых процессов и улучшение системы мотивации госслужащих влияют на

финансовые стимулы. Для того, чтобы рассмотреть дальнейшую динамику развития среднемесячной заработной платы госслужащих, с помощью данных, представленных на рисунке 5, были определены прогнозные расчеты с помощью регрессионного анализа и программы Excel. Исследование показывает, что существует тесная взаимосвязь между оптимизацией кадровых процессов, улучшением системы мотивации госслужащих и структурой заработной платы в госорганах. Результаты гипотезы подчеркивают изменения в системе мотивации, включая финансовые стимулы, имея прямое воздействие на структуру заработной платы, а также способствуя ее прозрачности. В соответствии с произведенными прогнозными расчетами получаем следующие данные (таблица 3).

Таблица – 3

Прогнозные значения среднемесячной заработной платы госслужащих на 2024-2026 годы, тенге*

Показатель	2024	2025	2026
Тенденция	316018,1923	335731,1758	355444,1593
Рост	347575,8425	387268,3396	431493,644
Линейн	316018,1923	335731,1758	355444,1593

* Составлена авторами

Выводы итогов произведенных расчетов показаны на рисунке 5.

<i>Регрессионная статистика</i>								
Множественный R	0,939103							
R-квадрат	0,881914							
Нормированный R-квадрат	0,871178							
Стандартная ошибка	29341,26							
Наблюдения	13							
<i>Дисперсионный анализ</i>								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>			
Регрессия	1	7,07E+10	7,07E+10	82,15206	1,96E-06			
Остаток	11	9,47E+09	8,61E+08					
Итого	12	8,02E+10						
	<i>Кэф-фициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>
У-пересечение	-4E+07	4386819	-9,02318	2,04E-06	-4,9E+07	-3E+07	-4,9E+07	-3E+07
Переменная X 1	19712,98	2174,919	9,063778	1,96E-06	14926,02	24499,95	14926,02	24499,95

Рисунок –5. Результат произведенных расчетов*

* Составлен авторами

Оптимизация кадровых процессов, направленная на улучшение системы мотивации госслужащих, возможно будет ключевым инструментом для формирования более справедливой, структурированной и прозрачной системы заработной платы в госучреждениях. Эти изменения не только стимулируют госслужащих к более эффективному выполнению своих обязанностей, но и способствуют созданию более ответственной и профессиональной госслужбы. В целом, результаты подчеркивают важность взаимосвязи между управлением персоналом, мотивацией и системой вознаграждения для достижения эффективного функционирования госорганов.

Заключение. В качестве рекомендаций по оптимизации кадровых бизнес-процессов для улучшения системы мотивации госслужащих в РК, с акцентом на взаимосвязь между управлением персоналом, мотивацией и системой вознаграждения можно предложить следующее:

1. Анализ и аудит системы вознаграждения - полный анализ текущей системы вознаграждения, включая зарплаты, бонусы, льготы и другие стимулы, оценив их соответствие современным стандартам, эффективность и конкурентоспособность по сравнению с частным сектором.

2. Прозрачность и честность - госслужащие должны четко понимать критерии оценивания их работы и вознаграждения за достижение определенных результатов.

3. Дифференциация вознаграждения позволит стимулировать высокопроизводительных сотрудников, создавая мотивацию для улучшения производительности.

4. Предоставить госслужащим доступ к программам повышения квалификации, тренингам и другим образовательным ресурсам, помогая развивать свои навыки и карьеру.

5. Оценка и обратная связь - система регулярной оценки производительности и обратной связи, способствует госслужащим понимать выполнение своих обязанностей и рекомендаций по ее улучшению.

Эти рекомендации способствуют созданию эффективной системы мотивации госслужащих в РК, улучшая качество работы госорганов и способности достижения поставленных целей.

ЛИТЕРАТУРА

1. Abdelmotaleb M. The moderating and mediating role of public service motivation between organization's social responsibility and employee engagement: evidence from egyptian public hospitals. // *International Review of Public Administration*. – 2020. – Vol.25. - P.207–223. - doi: 10.1080/12294659.2020.1815958

2. Homberg F., Mccarthy D., Tabvuma. A meta-analysis of the relationship between public service motivation and job satisfaction. // *Public Administration Review*. – 2015. – Vol.75. – P.711–722. - doi: 10.1111/puar.12423

3. Borst R.T. Comparing work engagement in people-changing and people-processing service providers: a mediation model with red tape, autonomy, dimensions of PSM, and performance. // *Public Personnel Management*. – 2018. – Vol.47. – P.287–313. - doi: 10.1177/0091026018770225

4. Bakker A.B. A job demands-resources approach to public service motivation. // *Public Personnel Management*. – 2015. – Vol.75. – P.723–732. - doi: 10.1111/puar.12388

5. Jensen U.T., Andersen L.B., Holten A. Explaining a dark side: public service motivation, presenteeism, and absenteeism. // *Review of Public Personnel Administration*. – 2018. - Vol.39. – P.487–510. - doi: 10.1177/0734371X17744865

6. Dan Lu, Chih Hung Chen. The Impact of Public Service Motivation on Job Satisfaction in Public Sector Employees: The Mediating Roles of Work Engagement and Organizational Commitment. // *Mobile Information Systems*. - 2022. – P.19. - <https://doi.org/10.1155/2022/7919963>

7. Amehojo Daniel, Onyebuchi Ambrose, Kabiru Sule, David Osegbemeh Katto. Promotion and reward for outstanding service as a motivational tool among civil servants in Nigeria // *HUMANUS DISCOURSE*. – 2022. - Vol.2. - № 4. – P.21. - <http://humanusdiscourse.website2.me>

8. Munawir Nasir, Muh. Haerdiansyah Syahnur. Factors that Increase Work Productivity of Civil Servant at the Dinas Perdagangan Kota Makassar // *Jurnal Analisis Bisnis Ekonomi*. – 2021. - Vol.19. - №2. – P.119-132. – doi: 10.31603/bisnisekonomi.v19i2.6235

9. Jiancai Pi, Shuxi Duan. Appropriation, Migration and Unemployment // *Australian Economic Papers*, Wiley Blackwell. – 2023. - Vol. 62(3). - P.430-456. - doi: 10.1111/1467-8454.12235

10. Анализ потребности в кадрах. Социологическое исследование НПП Атамекен - 2022. – Режим доступа: <https://atameken.kz/>

11. Указ Президента РК О Концепции новой модели государственной службы РК от 21.07.2011г. №119. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/> (дата обращения 29.03.2024)

12. Закон РК О государственной службе РК от 23 ноября 2015 года № 416-V – Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/> (дата обращения 15.02.2024)

13. Приказ Председателя Агентства РК по делам госслужбы и противодействию коррупции О некоторых вопросах оценки деятельности административных госслужащих от 16 января 2018 года № 13 - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/> (дата обращения 29.03.2024)

14. Приказ Председателя Агентства РК по делам госслужбы Об утверждении Методики по распределению административных государственных должностей по функциональным блокам от 12

августа 2021 года № 23964 - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/> (дата обращения 15.03.2024)

15. Данные Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам РК. – Режим доступа: <https://www.stat.gov.kz> за 2011-2023гг. (дата обращения 20.01.2024)

REFERENCES

1. Abdelmotaleb M. The moderating and mediating role of public service motivation between organization's social responsibility and employee engagement: evidence from egyptian public hospitals. // *International Review of Public Administration*. – 2020. – Vol.25. – P.207–223. - doi: 10.1080/12294659.2020.1815958

2. Homberg F., Mccarthy D., Tabvuma. A meta-analysis of the relationship between public service motivation and job satisfaction. // *Public Administration Review*. – 2015. – Vol.75. – P.711–722. - doi: 10.1111/puar.12423

3. Borst R.T. Comparing work engagement in people-changing and people-processing service providers: a mediation model with red tape, autonomy, dimensions of PSM, and performance. // *Public Personnel Management*. – 2018. – Vol.47. – P.287–313. - doi: 10.1177/0091026018770225

4. Bakker A.B. A job demands-resources approach to public service motivation. // *Public Personnel Management*. – 2015. – Vol.75. – P.723–732. - doi: 10.1111/puar.12388

5. Jensen U.T., Andersen L.B., Holten A. Explaining a dark side: public service motivation, presenteeism, and absenteeism. // *Review of Public Personnel Administration*. – 2018. - Vol.39. – P.487–510. - doi: 10.1177/0734371X17744865

6. Dan Lu, Chih Hung Chen. The Impact of Public Service Motivation on Job Satisfaction in Public Sector Employees: The Mediating Roles of Work Engagement and Organizational Commitment. // *Mobile Information Systems*. - 2022. – P.19. - <https://doi.org/10.1155/2022/7919963>

7. Amehojo Daniel, Onyebuchi Ambrose, Kabiru Sule, David Osegbemeh Katto. Promotion and reward for outstanding service as a motivational tool among civil servants in Nigeria // *HUMANUS DISCOURSE*. – 2022. - Vol.2. - №4. – P.21. - <http://humanusdiscourse.website2.me>

8. Munawir Nasir, Muh. Haerdiansyah Syahnur. Factors that Increase Work Productivity of Civil Servant at the Dinas Perdagangan Kota Makassar // *Jurnal Analisis Bisnis Ekonomi*. – 2021. - Vol.19. - №2. – P.119-132. – doi: 10.31603/bisnisekonomi.v19i2.6235

9. Jiancai Pi, Shuxi Duan. Appropriation, Migration and Unemployment // *Australian Economic Papers*, Wiley Blackwell. – 2023. - Vol. 62(3). - P.430-456. - doi: 10.1111/1467-8454.12235

10. Analiz potrebnosti v kadrah. Sociologicheskoe issledovanie NPP Atameken [Analysis of personnel needs. Sociological research of NPP Atameken]. - 2022. - [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://atameken.kz/> [in Russian]

11. Ukaz Prezidenta RK O Konceptii novoj modeli gosudarstvennoj sluzhby RK ot 21.07.2011g. №119. [Decree of the President of the Republic of Kazakhstan On the Concept of a new model of public service of the Republic of Kazakhstan dated July 21, 2011. No. 119]- [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz/> (data obrashhenija 29.03.2024) [in Russian]

12. Zakon RK O gosudarstvennoj sluzhbe RK ot 23 nojabrja 2015 goda № 416-V. [Law of the Republic of Kazakhstan On the Civil Service of the Republic of Kazakhstan dated November 23, 2015 No. 416-V]. - [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz/> (data obrashhenija 15.02.2024) [in Russian]

13. Prikaz Predsedatelja Agentstva RK po delam gossluzhby i protivodejstviju korrupcii O nekotoryh voprosah ocenki dejatel'nosti administrativnyh gossluzhashhih ot 16 janvarja 2018 goda № 13. [Order of the Chairman of the Agency of the Republic of Kazakhstan for Civil Service Affairs and Anti-Corruption On some issues of assessing the activities of administrative civil servants dated January 16, 2018 No. 13]. – Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz/> (data obrashhenija 29.03.2024) [in Russian]

14. Prikaz Predsedatelja Agentstva RK po delam gossluzhby Ob utverzhdenii Metodiki po raspredeleniju administrativnyh gosudarstvennyh dolzhnostej po funkcional'nym blokam ot 12 avgusta 2021 goda № 23964. [Order of the Chairman of the Agency of the Republic of Kazakhstan for Civil Service Affairs On approval of the Methodology for the distribution of administrative government positions by functional blocks dated August 12, 2021 No. 23964]. - [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz/> (data obrashhenija 15.03.2024) [in Russian]

15. Dannya Bjuro nacional'noj statistiki Agentstva po strategicheskomu planirovaniyu i reformam RK. [Data from the Bureau of National Statistics of the Agency for Strategic Planning and Reforms of the Republic of Kazakhstan]. – Rezhim dostupa: [https:// www.stat.gov.kz](https://www.stat.gov.kz) za 2011-2023gg. (data obrashhenija 20.01.2024) [in Russian]

Шаймерденова Т.А., Жетписбаева М.К.

МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТШІЛЕРДІ МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАННЫҢ КАДРЛЫҚ БИЗНЕС-ПРОЦЕСТЕРІН ОҢТАЙЛАНДЫРУ НАЗАРЫНДА ЫНТАЛАНДЫРУ

Андатпа

Бұл зерттеуде мемлекеттік қызметкерлердің кадрлық процестерін оңтайландыру және олардың ынталандыру жүйесін жақсарту мәселелері қарастырылған, өйткені олар мемлекеттік басқарудың тиімділігіне тікелей әсер етеді. Бұл қазіргі заманғы динамикалық әлемде, шешім қабылдаудың жеделдігі мен бейімделгіштігі талап етілетін жағдайда өте маңызды, себебі ынталандыру жүйесі – талантты қызметкерлерді мемлекеттік секторда тарту және ұстап қалудың негізгі факторы болып табылады. Бұл саладағы зерттеу ең тиімді ынталандыру әдістерін және кадрларды дамыту тәсілдерін анықтауға, кадрларды басқару жүйесін қазіргі заманғы талаптар мен күтілімдерге бейімдеуге көмектесті. Мақалада кадрларды басқарудың тиімділігін арттыруға, жоғары білікті қызметкерлерді тарту және ұстап қалуға, сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін төмендетуге, сондай-ақ қазіргі заманғы мемлекеттік басқару стандарттарына сәйкестікті қамтамасыз етуге ерекше назар аударылды. Зерттеу барысында автор Қазақстандағы мемлекеттік қызмет жүйесінің ынталандыру жүйесін жақсартуға бағытталған кадрлық бизнес-процестерді оңтайландыру мемлекеттік қызметкерлердің жалақы жүйесінің құрылымы мен мөлшерін жақсартуға әкеледі деген гипотеза ұсынды. Автор регрессиялық талдау және Excel бағдарламасы арқылы болжамды есептеулерді анықтады, олардың нәтижелері мемлекеттік органдардың тиімді жұмыс істеуін қамтамасыз ету үшін бизнес-процестер арасындағы өзара байланыстың маңыздылығын атап өтті. Мемлекеттік мекеменің бизнес-процестеріндегі өзгерістер оның ашықтығын арттыра отырып, мемлекеттік қызметкерлердің ынталандыру жүйесін жетілдіруге бағытталған кадрлық процестерді оңтайландыру мемлекеттік мекемелерде әділ әрі құрылымды жалақы жүйесін қалыптастырудың басты құралы болуы мүмкін. Бұл өзгерістер мемлекеттік қызметкерлерді өз міндеттерін тиімді орындауға ынталандырып қана қоймай, сондай-ақ жауапты және кәсіби мемлекеттік қызметті қалыптастыруға да ықпал етеді.

Shaimerdenova T., Zhetpisbayeva M.

MOTIVATION OF CIVIL SERVANTS IN THE FOCUS OF OPTIMIZATION OF HR BUSINESS PROCESSES OF A PUBLIC BODY

Annotation

This study examined the optimization of personnel processes and the improvement of the motivation system for civil service employees, which directly affect the effectiveness of public administration. This is especially important in today's dynamic world, where efficiency and adaptability in decision-making are required, as the motivation system is a key factor in attracting and retaining talented employees in the public sector. Research in this area has helped to identify the most effective methods of stimulating and developing staff, adapting the personnel management system to modern requirements and expectations. The article focused on improving the efficiency of personnel management, attracting and retaining highly qualified employees, reducing corruption risks and meeting modern standards of public administration. In the course of the research, the author hypothesized that optimizing HR business processes aimed at improving the motivation system of the civil service in the Republic of Kazakhstan would lead to an improvement in the structure and transparency of the civil servants' salary system. The author determined predictive calculations using regression analysis and Excel software, the results of which emphasized the importance of the relationship between business processes to ensure the effective functioning of government agencies. Changes in the system of business processes of a government agency, contributing to its transparency, and optimization of personnel processes aimed at improving the motivation system for civil servants, may be a key tool for creating a more equitable and structured salary system in government institutions. These changes not only help motivate civil servants to perform their duties more effectively, but also to form a more responsible and professional civil service.