

Торайғыров университетінің
ҒЫЛЫМИ ЖУРНАЛЫ

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
Торайғыров университета

Торайғыров университетінің ХАБАРШЫСЫ

Экономикалық сериясы
1997 жылдан бастап шығады



ВЕСТНИК

Торайғыров университета

Экономическая серия
Издается с 1997 года

ISSN 2710-3552

№ 3 (2024)

Павлодар

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
Торайгыров университета

Экономическая серия
выходит 4 раза в год

СВИДЕТЕЛЬСТВО

о постановке на переучет периодического печатного издания,
информационного агентства и сетевого издания
№ KZ93VPY00029686

выдано
Министерством информации и коммуникаций
Республики Казахстан

Тематическая направленность
публикация материалов в области экономики, управления,
финансов, бухгалтерского учета и аудита

Подписной индекс – 76133

<https://doi.org/10.48081/NCQE5133>

Бас редакторы – главный редактор
Давиденко Л. М.
доктор PhD

Заместитель главного редактора
Ответственный секретарь

Гребнев Л. С., *д.э.н., профессор*
Шеримова Н. М., *магистр*

Редакция алқасы – Редакционная коллегия

Шмарловская Г. А.,	<i>д.э.н., профессор (Беларусь);</i>
Кунязов Е. К.,	<i>доктор PhD, доцент;</i>
Алмаз Толымбек,	<i>доктор PhD, профессор (США);</i>
Мукина Г. С.,	<i>доктор PhD, ассоц. профессор, доцент;</i>
Алтайбаева Ж. К.,	<i>к.э.н.</i>
Мусина А. Ж.,	<i>к.э.н., ассоц. профессор, доцент;</i>
Титков А. А.,	<i>к.э.н., доцент;</i>
Омарова А. Р.	<i>технический редактор.</i>

За достоверность материалов и рекламы ответственность несут авторы и рекламодатели
Редакция оставляет за собой право на отклонение материалов
При использовании материалов журнала ссылка на «Вестник Торайгыров университета» обязательна

<https://doi.org/10.48081/OKJ15556>

***Н. Н. Батталов**

Университет Нархоз, Республика Казахстан, г. Алматы

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9012-7966>

*e-mail: nbattalov@gmail.com

АНАЛИЗ МЕР ФИНАНСОВОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ В МЕСТНЫХ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНАХ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Повышение мотивации и эффективности государственных служащих является одной из важных задач в построении современной модели государственного управления. Цель настоящей статьи – анализ инструментов финансового стимулирования служащих в местных исполнительных органах Казахстана. Оригинальность работы заключается в изучении как формальных, так и практических аспектов материальных вознаграждений на фоне последних изменений в данной области. Для этого, а также в целях триангуляции была применена комбинация количественных и качественных методов, включая натурный квазиэксперимент, глубинные интервью с государственными служащими и анализ документации. Анализ показал, что внедрение бонусов не оказало влияния на эффективность местных органов. Более того, в работе всех рассмотренных мер стимулирования были обнаружены системные недостатки, открывающие возможности для дискреции и ограничивающие их потенциал как факторов эффективности. В конце статьи дается ряд рекомендаций по модернизации текущей практики, включая интеграцию премирования с бонусной системой, упразднения надбавок, совершенствования подходов оценки. Выводы статьи могут служить основанием для выработки более эффективных подходов управления в местных органах.

Ключевые слова: мотивация, государственная служба, бонусы, премии, эффективность, местные органы.

Введение

Реформирование системы государственного управления Казахстана остается одной из стратегических задач. Особую роль здесь занимают местные исполнительные органы (далее – МИО) как ключевые проводники государственной политики в регионах. При этом, критическое значение имеет укрепление мотивации и благосостояния государственных служащих [1]. В этой связи, ряд исследователей указывают на значительный потенциал системы оплаты труда на основе результатов [2; 3], тогда как по мнению других государственная служба имеет особую специфику, что обуславливает сложность адаптации и применения мер стимулирования [2; 4]. За последние годы в Казахстане в данном направлении произошел ряд важных изменений в виде развития системы оценки служащих, введения новых подходов по отбору персонала и др. Среди них важное место занимают премии и бонусы государственным служащим. Изучению данной темы посвящен ряд трудов отечественных авторов [5; 6].

Вместе с тем, потенциал премирования и бонусной системы в плане повышения эффективности МИО остается малоизученным. Настоящая статья способствует восполнению данного пробела и ставит своей целью анализ практики выплаты бонусов, премирования, а также надбавок в МИО. Данная статья подготовлена в рамках более масштабного исследования, посвященного управлению эффективностью МИО, одним из аспектов которого стали меры финансового стимулирования государственных служащих.

Материалы и методы

В статье были использованы количественные и качественные методы анализа. Для оценки воздействия бонусов был использован подход натурального квазиэксперимента. В системе государственного управления страны бонусная система в пилотном режиме заработала 1 января 2018 года с постепенным вовлечением МИО (Таблица 1).

Таблица 1 – Перечень пилотных МИО, участвовавших в бонусной системе.

МИО, в которых была введена бонусная система в пилотном режиме	Начало действия бонусной системы
Акимат г. Астана Акимат Мангистауской области	1.01.2018
Акимат г. Шымкент Акимат г. Алматы	12.12.2018
Акимат Атырауской области Акимат Павлодарской области Акимат Карагандинской области	18.02.2020

Все МИО

Декабрь 2022

Примечание: Составлено автором на основе источника [7].

Пилотные МИО, где была запущена бонусная система, выступили в качестве экспериментальной группы, а в виде контрольной были взяты МИО, сопоставимые по результатам оценки эффективности деятельности МИО по блоку «достижение целей» за предшествующие периоды, а также по численности населения региона. Численность населения была выбрана в качестве критерия, так как это напрямую влияет на бюджет, штатную численность и нагрузку МИО. В результате подбора контрольных МИО, были сформированы три экспериментальные группы (Таблица 2).

Таблица 2 – Перечень экспериментальных и контрольных групп

Группа №1 (период анализа 2018-2022 гг.)	
Экспериментальная группа	Контрольная группа
Акимат Мангистауской области	Акимат Западно-Казахстанской области Акимат Кызылординской области Акимат Северо-Казахстанской области Акимат Актюбинской области
Группа №2 (период анализа 2020-2022 гг.)	
Экспериментальная группа	Контрольная группа
Акимат Атырауской области Акимат Павлодарской области	Акимат Актюбинской области Акимат Западно-Казахстанской области Акимат Кызылординской области Акимат Северо-Казахстанской области (СКО) Акимат Костанайской области Акимат Акмолинской области
Группа №3 (период анализа 2020-2022 гг.)	
Экспериментальная группа	Контрольная группа
Акимат Карагандинской области	Акимат Восточно-Казахстанской области (ВКО) Акимат Жамбылской области

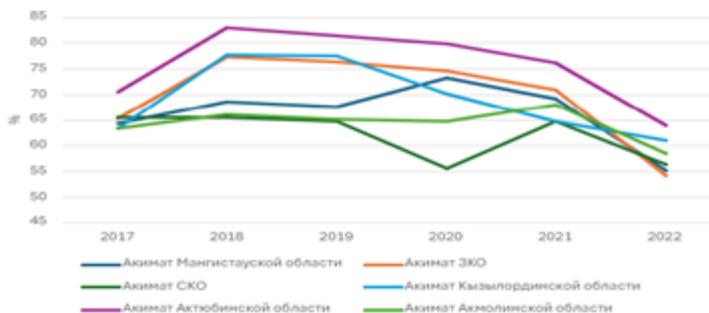
Примечание: Составлено автором.

Показатели эффективности экспериментальной группы по блоку «достижение целей», были сравнены с показателями контрольной группы начиная с года введения бонусной системы до времени, когда бонусная система была распространена на все МИО. Задача анализа заключалась в поиске значимых изменений и различий в показателях МИО. Таким образом было изучено воздействие бонусной системы на повышение эффективности МИО.

В статье были использованы также качественные методы: индивидуальные интервью со служащими МИО и анализ документации. Для организации интервью в МИО города Алматы и Алматинской области были направлены обращения посредством портала E-Otinish. Процесс интервью длился в период с июля 2023 года по июнь 2024 года. Было проведено интервью с тридцатью двумя служащими МИО. Согласие на интервью было получено в виде официальных ответных писем со стороны МИО. В интервью были включены вопросы о проблемах управления эффективностью, в том числе вопросы о бонусах и премиях. Содержание интервью было одобрено решением Этического комитета КазНУ имени Аль-Фараби (№ IRB-A643 от 29.06.2023). Данные интервью были подвержены тематическому анализу (thematic analysis) посредством программного обеспечения NVIVO. Таким же образом, были проанализированы документы, регулирующие сферы финансового стимулирования и оценки МИО.

Результаты и обсуждение

В первую очередь следует представить результаты анализа воздействия введения бонусов на эффективность МИО (Рисунок 1).



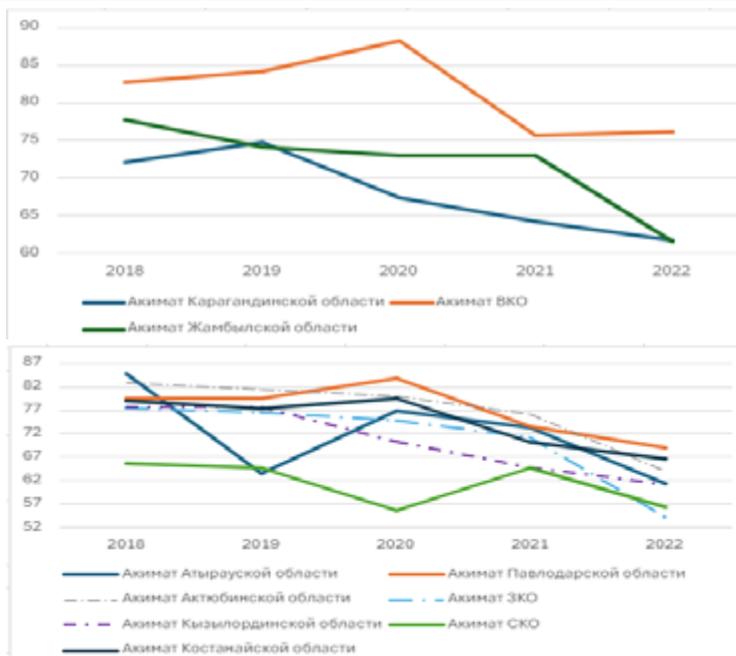


Рисунок 1 – Динамика в показателях эффективности по достижению целей экспериментальных и контрольных групп в %.

Примечание: Составлено автором на основе источника [8;9].

С введением бонусной системы, в пилотных МИО не были обнаружены выраженные изменения в показателях эффективности по достижению целей бюджетных и стратегических программ. В сопоставимых МИО, не вошедших в пилотный проект, прослеживалась схожая динамика эффективности, более того, в некоторых из них было отмечено улучшение показателей. Так, акиматы SKO и Акмолинской области продемонстрировали улучшение позиций по достижению целей в 2021 году, несмотря на отсутствие бонусной системы, тогда как в акимате Мангистауской области наблюдалась отрицательная динамика. В Карагандинской области через год после введения бонусов отмечалось повышение эффективности, однако данный показатель стремительно снижался в последующие годы. Акимат ВКО, в свою очередь, не будучи пилотным органом, показал гораздо высокие результаты.

Порядок выплаты бонусов зависит от результатов оценки служащих. Следовательно, важно также исследование особенностей оценки, служащей основанием для бонусов. До января 2023 года согласно Методике оценки государственных служащих (далее - Методика), от каждого служащего МИО требовалось формирование индивидуального плана работы (далее – ИПР), содержащего пять ключевых целевых индикаторов (КЦИ) [9]. От процента выполнения КЦИ зависел размер бонуса. Вместе с тем, в соответствии с последними изменениями в Методике, только ограниченные руководящие категории служащих разрабатывают планы с КЦИ [9]. Остальные служащие, составляющие большинство аппарата, оцениваются по методу ранжирования, состоящему из четырех параметров. В Таблице 3 представлено сравнение данных изменений.

Таблица 3 – Сравнительная таблица особенностей оценки государственных служащих МИО.

	Порядок оценки служащих до января 2023 года	Действующий порядок оценки
Форма оценки	И П Р (для всех служащих)	ИПР (для определенных категорий) Метод ранжирования (для остальных служащих)
К р и т е р и и оценки	5 КЦИ на основе функциональных обязанностей служащего и задач государственного органа	4 параметра оценки: качество выполнения обязанностей (отсутствие замечаний, жалоб); соблюдение сроков поручений; проявление инициативы и самостоятельности (выработка новых идей, предложений); дисциплинированность

Примечание: Составлено автором на основе источника [9].

Как видно из Таблицы 3, отныне большинство служащих МИО оцениваются согласно более обширным поведенческим параметрам, а не в соответствии с конкретными КЦИ. Согласно данным интервью, отмена ИПР для многих служащих была воспринята положительно ввиду снижения бюрократической нагрузки, связанной со сбором данных по КЦИ. Однако, обобщенный характер параметров повысил риски субъективизма при оценке, а это влияет на размер бонусов. Что касается служащих, формирующих ИПР с КЦИ, то здесь также были обнаружены проблемные зоны. Практически, КЦИ основываются на функциональных обязанностях служащих и больше отражают процессную деятельность, а не реальную эффективность.

В ходе анализа документов был выявлен другой системный недостаток, связанный с расхождением подходов определения размера бонусов в Правилах премирования, выплаты бонусов, надбавок (далее – Правила)

[10], а также Методике. Определение размера бонусов происходит согласно Правилам по следующей формуле: $РБ = ДО * 2 * Кп * ФОВ$, где $РБ$ = сумма бонуса; $ДО$ = должностной оклад служащего; $Кп$ = оценка достижения целевых индикаторов и по методу ранжирования в %; $ФОВ$ = отработанное время в %. $Кп$, рассчитывается следующим образом: $Кп = Т/5 * 100 \%$, где $Т$ = итоговая средняя оценка по достижению КЦИ и методу ранжирования.

Одновременно, в Правилах указывается, что $Кп$ зависит от итогов оценки. К примеру, если оценка будет признана «превосходной», то $Кп$ будет равен 100 %, при оценке «эффективно» – 80 %, а оценка «удовлетворительно» будет равна 60 %. Способ определения данной градации (100 %, 80% либо 60 %) представлен в Методике, однако градации в ней имеют другую формулировку: «эффективно» (от 4 до 5 баллов); «надлежащим образом» (от 3 до 3,99 баллов); «удовлетворительно» (от 2 до 2,99 баллов); «неудовлетворительно» (от 0 до 1,99 баллов).

Таким образом, для измерения одного показателя ($Кп$), предусматриваются одновременно два метода расчета (формула $Кп = Т/5 * 100 \%$ и $Кп$ в зависимости от результата оценки). В Таблице 4 приведен пример расчета $Кп$ для иллюстрации проблемы. Для примера взяты условные результаты оценки служащего по всем 5 КЦИ в % и эквиваленты оценки (1- 5) согласно Методике (Таблица 5).

Таблица 4 – Пример расчета размера бонусов.

Расчет $Кп$ по формуле $Кп = Т/5 * 100\%$	Расчет $Кп$ с использованием градации оценки
<p>Кп = 86% Метод расчета: $Кп = 4,3/5 * 100\% = 86\%$, где 4,3 средняя оценка по всем пяти КЦИ</p>	<p>Кп = 80% Метод расчета: Средняя оценка по всем пяти КЦИ - 4,3 баллов. Согласно Методике оценка служащего 4,3 балла соответствует результату «эффективно». Следовательно согласно Правилам финансового стимулирования при результате «эффективно» устанавливается выполнение ключевых целевых индикаторов на уровне 80 %</p>

Примечание: Составлено автором на основе источников [9;10].

Таблица 5 – Условные результаты оценки по КЦИ

Результаты выполнения КЦИ в %	Эквивалент оценки в виде баллов (от 1 до 5 баллов)
первый КЦИ – 90 %	4,5
второй КЦИ – 90 %	4,5
третий КЦИ – 90 %	4,5
четвертый КЦИ – 80 %	4
пятый КЦИ – 80 %	4

Примечание: Составлено автором.

Таким образом, при использовании двух методов были получены различные результаты Кп (86 % и 80 %), что свидетельствует о непоследовательности в определении размера бонусов.

Следующей формой стимулирования, представляющей интерес являются премии (Таблица 6). Сравнительный анализ показывает, что премирование не привязано к конкретным показателям.

Таблица 6 – Сравнительная таблица бонусов и премий

	Бонусы	Премии
Основание выплаты	Результаты оценки деятельности государственных служащих	Выполнение поручений; Дисциплина; Праздники и др.
Периодичность	Один раз в год (как правило в начале года, следующего за отчетным)	В зависимости от наступления оснований (как правило, на всех государственных праздниках)
Размер	Два должностных оклада	Зависит от объема сэкономленных средств

Примечание: Составлено автором на основе источника [10]

Несмотря на наличие множества оснований, практически премии выплачиваются по случаю праздников и в одинаковом объеме. Согласно данным интервью, нерегламентированность процесса премирования открывает возможности для дискреции и вольного интерпретирования со стороны руководства степени эффективности сотрудников. Другим недостатком практики премирования является тот факт, что премии выдаются только в случае наличия сэкономленных средств по определенным статьям расходов, включая расходы на содержание аппарата и пр. То есть, даже при наличии оснований, служащий может не получить премию из-за отсутствия

доступных средств. Как результат, в одних МИО служащие могут не получать премий вовсе, а в других премия может быть многократно заработной плате из-за большого остатка бюджета [11].

Превалирующее большинство интервьюируемых поддержали действующий порядок премирования. Так, дифференциация премий в объективном виде считается нереалистичной ввиду отсутствия четких критериев оценки. В ходе интервью отмечалось, что работа структур МИО взаимосвязана, поэтому здесь должны оцениваться не индивидуальные, а командные усилия, следовательно единый подход к премированию признается целесообразным. Также, дифференциация премирования может привести к усложнению бизнес-процессов из-за выработки новых индикаторов, их мониторинга и периодической оценки.

С другой стороны, среди служащих находит поддержку также мнение о дифференциации премирования. Главным аргументом является различия круга обязанностей и индивидуальных показателей работы. Так, сотрудники определенных отделов могут иметь большую нагрузку, сопряженную с финансовой ответственностью, тогда как деятельность других отделов может быть ограничена исключительно второстепенными административными вопросами. При таких обстоятельствах равнозначное премирование имеет демотирующий эффект на служащих, на которых ложится большая часть нагрузки.

Последний вид финансового стимулирования - надбавки к должностному окладу. Надбавки являются формой реализации трудовых прав вследствие возложения на служащего дополнительных функций, однако могут быть установлены за сильные навыки и опыт [7]. То есть, надбавка также рассматривается как форма стимулирования эффективности. Вместе с тем, в Правилах отсутствуют ясные критерии для определения высоких навыков и опыта, что создает возможности для произвольной интерпретации при их применении, и как следствие, служащие могут получать дополнительное финансовое вознаграждение без четкого обоснования.

Выводы

В статье были проанализированы основные виды финансового стимулирования государственных служащих МИО. Оценка бонусной системы показала практическое отсутствие воздействия бонусов на эффективность МИО в плане достижения целей. Были выявлены системные недостатки, связанные с несовершенством системы оценки, подходами расчета бонусов. В отношении премирования и надбавок была выявлена несистемность, что создает риски дискреции. В совокупности данные

факторы ограничивают потенциал финансовых стимулов для мотивации и эффективности служащих.

На основе анализа выдвигается ряд рекомендаций:

1 В целях исключения дублирования упразднить премирование в МИО, а сэкономленные средства направлять в бонусный фонд. Это позволит устранить проблему дискреции при решениях о премировании и сфокусироваться на конкретных результатах. По этой же причине, предлагается отменить практику надбавок по основаниям, не связанным с объемом выполненного труда.

2 Внедрение практики формирования целевых индикаторов на уровне рядовых служащих (в том числе командных индикаторов на уровне отдела) для снижения рисков субъективизма и усиления целеполагания.

3 Синхронизация Правил и Методики оценки для обеспечения последовательности процесса выплаты бонусов.

Список использованных источников

1 Национальный доклад о состоянии государственной службы в Республике Казахстан [Электронный ресурс]. - <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/640535?lang=ru> (Дата обращения: 10.03.2024)

2 Performance-related pay in the public sector: a review of theory and evidence // World Bank, Policy Research Working Papers [Electronic resource]. – <https://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/1813-9450-6043> (Дата обращения: 10.01.2024)

3 **Swiss, J. A.** framework for assessing incentives in results-based management [Text] // Public Administration Review. – 2005. – Vol. 65(5). – P. 592–602. [Электронный ресурс]. – <http://www.jstor.org/stable/3542525>

4 Organisation for Economic Co-operation and Development. Performance-related pay policies for government employees/ OECD. – Paris: OECD Publishing, 2005 – 217 P.

5 **Молдагулова, С. А.** Совершенствование мотивационного механизма в системе государственной службы Республики Казахстан: Диссертация на соискание степени доктора по профилю/ Молдагулова Светлана Абдигалиевна. – Астана. – 2018. – 155 с.

6 **Кукеев, А. К.** Институт поощрения в системе государственной службы зарубежных стран: виды и процедура [Текст] // Вестник КазНПУ имени Абая серия «Юриспруденция». – 2023. – № 74 (4) – С. 66–73.

7 Постановление Правительства Республики Казахстан от 29 декабря 2017 года № 939 [Электронный ресурс]. – <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1700000939> (Дата обращения: 02.05.2024)

8 Сборники по оценке эффективности деятельности государственных органов [Электронный ресурс]. – <https://www.bagalau.kz/media/sborniki> (Дата обращения: 02.05.2024)

9 Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 16 января 2018 года № 13 [Электронный ресурс]. – <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1800016299#z933> (Дата обращения: 20.04.2024)

10 Постановление Правительства Республики Казахстан от 29 августа 2001 года №1127 [Электронный ресурс] – <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P010001127> (Дата обращения: 10.05.2024)

11 В управлении акимата рассказали о новогодних премиях сотрудникам до 5,6 миллиона тенге [Электронный ресурс]. – <https://rus.azattyq.org/a/32957868.html> (Дата обращения: 22.05.2024)

References

1 Nacional'nyj doklad o sostojanii gosudarstvennoj sluzhby v Respublike Kazahstan [National Report on the condition of the public service in the Republic of Kazakhstan] [Electronic resource]. – <https://www.gov.kz/memleket/entities/gyzmet/documents/details/640535?lang=ru> (Date of access: 10.03.2024)

2 Performance-related pay in the public sector: a review of theory and evidence // World Bank, Policy Research Working Papers [Electronic resource]. – <https://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/1813-9450-6043> (Date of access: 10.01.2024)

4 **Swiss, J. A** framework for assessing incentives in results-based management [Text]// Public Administration Review. – 2005. – Vol.65 (5). – P. 592–602. <http://www.jstor.org/stable/3542525>

5 Organisation for Economic Co-operation and Development. Performance-related pay policies for government employees/ OECD. – Paris: OECD Publishing, 2005 – 217 P.

6 **Moldagulova, S. A.** Sovershenstvovanie motivacionnogo mehanizma v sisteme gosudarstvennoj sluzhby Respubliki Kazahstan. Dissertacija na soiskanie stepeni doktora po profilju [Improvement of the motivational mechanism in the civil service system of the Republic of Kazakhstan: Dissertation for the degree of doctor in the profile] // Moldagulova Svetlana Abdigaliyevna – Astana, 2018. – 155 p.

7 **Kukeev, A. K.** Institut pooshhrenii v sisteme gosudarstvennoj sluzhby zarubezhnyh stran: vidy i procedura [Institute of promotion in the public service system of foreign countries: types and procedure] [Text] // In Vestnik KaNPU imeni Abaya seriya Jurisprudenciya. – 2023. – №74 (4). – P. 66–73.

8 Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazahstan ot 29 dekabrya 2017 goda №939 [Resolution of the Government of the Republic of Kazakhstan dated December 29, 2017 No. 939] [Electronic resource]. – <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1700000939> (Date of access: 02.05.2024)

9 Sborniki po ocenke effektivnosti deyatel'nosti gosudarstvennyh organov [Collections on assessing the effectiveness of government agencies] [Electronic resource]. – <https://www.bagalau.kz/media/sborniki> (Date of access: 02.05.2024)

10 Prikaz Predsedatelya Agentstva Respubliki Kazahstan po delam gosudarstvennoj sluzhby i protivodejstviyu korrupcii ot 16 janvarja 2018 goda # 13 [Order No. 13 of the Chairman of the Agency of the Republic of Kazakhstan for Civil Service Affairs and Anti-Corruption dated January 16, 2018] [Electronic resource]. – <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1800016299#z933> (Date of access: 20.04.2024)

11 Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazahstan ot 29 avgusta 2001 goda #1127 [Resolution of the Government of the Republic of Kazakhstan dated August 29, 2001 No. 1127] [Electronic resource] – <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P010001127> (Date of access: 10.05.2024)

12 V upravlenii akimata rasskazali o novogodnih premiyah sotrudnikam do 5,6 milliona tenge [The akimat department told about New Year bonuses for employees up to 5.6 million tenge] [Electronic resource]. – <https://rus.azattyq.org/a/32957868.html> (Date of access: 22.05.2024)

**Н. Н. Батталов'*

¹Нархоз университеті, Қазақстан Республикасы, Алматы қ.

01.08.24 ж. баспаға түсті.

08.08.24 ж. түзетулерімен түсті.

25.08.24 ж. басып шығаруға қабылданды.

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ ЖЕРГІЛІКТІ АТҚАРУШЫ ОРГАНДАРЫНДА ҚАРЖЫЛЫҚ ЫНТАЛАНДЫРУ ШАРАЛАРЫН ТАЛДАУ

*Мемлекеттік қызметшілердің уәждемесі мен тиімділігін
арттыру мемлекеттік басқарудың қазіргі заманғы моделін құрудағы*

маңызды міндеттердің бірі болып табылады. Осы мақаланың мақсаты-Қазақстанның жергілікті атқарушы органдарындағы қызметшілерді қаржылық ынталандыру құралдарын талдау. Жұмыстың өзіндік ерекшелігі осы саладағы соңғы өзгерістер аясында материалдық сыйақылардың формальды және практикалық аспектілерін зерттеуінде. Ол үшін, сондай-ақ триангуляция мақсатында сандық және сапалық әдістердің, соның ішінде табиғи квазиэксперименттің, мемлекеттік қызметшілермен терең сұхбаттардың және құжаттаманы талдаудың үйлесімі қолданылды. Талдау көрсеткендей, бонустарды енгізу жергілікті органдардың тиімділігіне әсер етпеді. Сонымен қатар, барлық қарастырылған ынталандыру шараларының жұмысында жүйелік кемшіліктер табылды, бұл дискрецияға мүмкіндіктер ашады және олардың тиімділік факторлары ретіндегі әлеуетін шектейді. Мақаланың соңында сыйлықақыны бонустық жүйемен интеграциялауды, үстемеақыларды жоюды, бағалау тәсілдерін жетілдіруді және т.б. қоса алғанда, ағымдағы тәжірибені жаңғырту бойынша бірқатар ұсыныстар беріледі..

Кілтті сөздер: мотивация, мемлекеттік қызмет, бонустар, сыйлықақы, тиімділік, жергілікті органдар.

Поступило в редакцию 01.08.24
Поступило с исправлениями 08.08.24
Принято в печать 25.08.24

*N. N. Battalov¹

¹Narxoz University, Republic of Kazakhstan, Almaty

Received 01.08.24

Received in revised form 08.08.24

Accepted for publication 25.08.24

AN ANALYSIS OF FINANCIAL INCENTIVES IN LOCAL EXECUTIVE BODIES OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

Increasing the motivation and performance of civil servants is one of the important tasks in building a modern model of public administration. The purpose of this article is to analyze the instruments of financial incentives for employees in local executive bodies of Kazakhstan. The originality of the work lies in the study of both formal and practical

aspects of material rewards against the background of recent changes in this area. For this purpose, as well as for the purposes of triangulation, a combination of quantitative and qualitative methods was used, including natural quasi-experiment, in-depth interviews with government officials and documentation analysis. The analysis showed that the introduction of bonuses had no impact on the effectiveness of local authorities. Moreover, systemic deficiencies were found in the work of all the incentive measures considered, opening up opportunities for discretion and limiting their potential as efficiency factors. At the end of the article, a number of recommendations are given to modernize current practices, including the integration of premium payments with the bonus system, the abolition of allowances, improving evaluation approaches, etc. The conclusions of the article can serve as a basis for developing more effective management approaches in local authorities.

Keywords: motivation, public service, bonuses, rewards, performance, local authorities.

Теруге 02.09.2024 ж. жіберілді. Басуға 30.09.2024 ж. қол қойылды.

Электронды баспа

5,04 Мб RAM

Шартты баспа табағы 17,4

Таралымы 300 дана. Бағасы келісім бойынша.

Компьютерде беттеген: А. К. Мыржикова

Корректоры: А. Р. Омарова, М. М. Нугманова

Тапсырыс № 4278

Сдано в набор 02.09.2024 г. Подписано в печать 30.09.2024 г.

Электронное издание

5,04 Мб RAM

Усл.п.л. 17,4. Тираж 300 экз. Цена договорная.

Компьютерная верстка: А. К. Мыржикова

Корректорлар: А. Р. Омарова, М. М. Нугманова

Заказ № 4278

«Toraighyrov University» баспасынан басылып шығарылған

Торайғыров университеті

140008, Павлодар қ., Ломов к., 64, 137 каб.

«Toraighyrov University» баспасы

Торайғыров университеті

140008, Павлодар қ., Ломов к., 64, 137 каб.

8 (7182) 67-36-69

e-mail: kereku@tou.edu.kz

www.vestnik.tou.edu.kz

www.vestnik-economic.tou.edu.kz