

**Д.Б. Разиева, Е.М. Айтказин, М.А. Амирова**  
*Alikhan Bokeikhan University, г. Семей, Республика Казахстан*  
(*d.razieva@abu.edu.kz, aytkazin@mail.ru, amirova\_mika@mail.ru*)

### **Концепция мотивации в трудовой деятельности медицинских работников: правовой анализ\***

\*Статья подготовлена в рамках Грантового финансирования по научным и (или) научно-техническим проектам на 2023-2025 годы: AP19674495 «Эффективность механизмов юридической ответственности в системе здравоохранения Республики Казахстан: национальные приоритеты и международные стандарты».

**Аннотация:** В статье представлен правовой анализ концепции мотивации в профессиональной деятельности медицинских работников в Республике Казахстан. Низкая мотивация определяется авторами как ключевая проблема в системе здравоохранения, способствующая нехватке рабочей силы и миграции, особенно в сельской местности.

Авторы подчеркивают, что необходим многогранный подход к мотивации, охватывающий не только экономические стимулы, такие как конкурентоспособная заработная плата, бонусы и льготы, но и критические неденежные факторы, такие как возможности профессионального развития, общественное признание и поддерживающие методы управления. В статье рассматривается соответствующая правовая база, регулирующая трудовые права и гарантии медицинских работников, анализируются основные положения Трудового кодекса, Кодекса «О здоровье народа и системе здравоохранения» и связанных с ними нормативных правовых актов.

В статье подчеркивается роль судебной системы в защите прав медицинских работников, со ссылкой на конкретное решение суда, касающееся сельских надбавок. Анализ показывает важность законодательно закрепленных обязательств работодателей по созданию мотивирующей рабочей среды и обеспечению справедливой компенсации.

**Ключевые слова:** мотивация труда, медицинские работники, трудовые отношения, внешние факторы мотивации, система оплаты труда.

**Д.Б. Разиева, Е.М. Айтказин, М.А. Амирова**  
*Alikhan Bokeikhan University, Семей қ., Қазақстан Республикасы*  
(*d.razieva@abu.edu.kz, aytkazin@mail.ru, amirova\_mika@mail.ru*)

### **Медицина қызметкерлерінің еңбек қызметіндегі мотивация тұжырымдамасы: құқықтық талдау\***

\*Мақала Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрлігінің қаржыландыруымен іске асырылудағы «Қазақстан Республикасының денсаулық сақтау жүйесіндегі құқықтық жауапкершілік тетіктерінің тиімділігі: ұлттық басымдықтар және халықаралық стандарттар» (AP 19674495) гранттық ғылыми жоба аясында дайындалды.

**Аннотация:** Мақалада Қазақстан Республикасындағы медицина қызметкерлерінің кәсіби қызметіндегі мотивация тұжырымдамасына құқықтық талдау жасалынған. Төмен мотивацияны авторлар денсаулық сақтау жүйесіндегі жұмыс күші мен көші-қонға, әсіресе ауылдық жерлерге ықпал ететін отырған негізгі мәселе ретінде атайды.

Авторлар бәсекеге қабілетті жалақы, бонустар мен жеңілдіктер секілді экономикалық ынталандыруларды ғана емес, сонымен қатар кәсіби даму мүмкіндіктері, қоғамдық тану және басқарудың қолдау әдістері секілді маңызды ақшалай емес факторларды қамтитын мотивацияға жан-жақты көзқарас қажет екенін атап көрсетеді. Мақалада медицина қызметкерлерінің еңбек құқықтары мен кепілдіктерін реттейтін тиісті құқықтық база қарастырылады, Еңбек кодексінің, «Халық денсаулығы және денсаулық сақтау жүйесі туралы» кодекстің және оған тәуелді нормативтік құқықтық актілердің негізгі ережелері талданады.

Мақалада ауылдық жәрдемақыларға қатысты соттың нақты шешіміне сілтеме жасай отырып, медицина қызметкерлерінің құқықтарын қорғаудағы сот жүйесінің рөлі көрсетілген. Талдау жұмыс берушілердің ынталандырушы жұмыс ортасын құру және әділ өтемақыны қамтамасыз ету жөніндегі заңнамалық бекітілген міндеттемелерінің маңыздылығын көрсетеді.

**Түйінді сөздер:** еңбек мотивациясы, медицина қызметкерлері, еңбек қатынастары, сыртқы мотивация факторлары, еңбекақы төлеу жүйесі.

**D.B. Razieva, E.M. Aitkazin, M.A. Amirova**

### **The concept of motivation in the work of medical workers: a legal analysis\***

\*The article was prepared within the framework of Grant Funding for scientific and (or) scientific-technical projects for 2023-2025: AR19674495 “Effectiveness of legal liability mechanisms in the healthcare system of the Republic of Kazakhstan: national priorities and international standards.”

**Abstract:** The article presents a legal analysis of the concept of motivation in the professional activity of medical workers in the Republic of Kazakhstan. The authors identify low motivation as a key issue in the healthcare system, contributing to workforce shortages and migration, particularly in rural areas.

The authors emphasize the need for a multifaceted approach to motivation, covering not only economic incentives such as competitive salaries, bonuses, and benefits but also critical non-monetary factors, including opportunities for professional development, public recognition, and supportive management practices. The article examines the relevant legal framework regulating the labor rights and guarantees of medical workers, analyzing key provisions of the Labor Code, the Code “On Public Health and the Healthcare System,” and related regulatory legal acts.

The article highlights the role of the judiciary in protecting the rights of medical workers, referencing a specific court decision regarding rural allowances. The analysis underscores the importance of legally established obligations for employers to create a motivating work environment and ensure fair compensation.

**Keywords:** labor motivation, medical workers, labor relations, external motivation factors, remuneration system.

#### **Введение**

В Концепции развития здравоохранения Республики Казахстан до 2026 года низкая мотивация труда медицинского персонала идентифицируется как одна из ключевых проблем, детерминирующих состояние системы здравоохранения [1]. Данный фактор обнажает существующую в стране ситуацию, характеризующуюся дефицитом врачей и медицинских сестер, миграцией кадров, а также низким уровнем удовлетворенности специалистов.

Особую актуальность перечисленные проблемы приобретают в сельской местности, где медицинские работники, в силу специфики региона, вынуждены трудиться в условиях повышенной нагрузки, ограниченных материальных ресурсов, при недостаточном финансировании медицинских учреждений и нехватки современного оборудования. Существенную сложность вызывают и условия социальной депривации, в форме отсутствия развитой инфраструктуры и культурных объектов.

Перспективу для разрешения обозначенной проблематики открывает концепция мотивации, трактуемая как внутренняя движущая сила, побуждающая сотрудника к достижению общих целей организации. Без преувеличения можно

констатировать, что высокий уровень мотивации способствует удержанию персонала в системе здравоохранения, минимизирует финансовые издержки на подбор и адаптацию новых сотрудников, что в конечном итоге обеспечивает стабильное и эффективное функционирование системы здравоохранения в целом.

Необходимо подчеркнуть, что на мотивацию медицинских работников оказывают влияние многочисленные факторы: социальные (престиж профессии, общественное признание), экономические (уровень заработной платы, система премирования), управленческие (стиль руководства, возможность профессионального развития) и другие.

В данном контексте неопределимую роль играют и правовые механизмы, поскольку именно законодательная регламентация позволяет юридически закрепить обязанность работодателя создавать условия для мотивации сотрудников, обеспечивать возможности для их карьерного роста, устанавливать достойную оплату труда, а также создавать надлежащие условия для жизнеобеспечения медицинских работников.

#### **Методология исследования**

Авторами поднимается малоисследованная в юридической науке

проблема мотивации медицинских работников. В этой связи основа исследования опирается на комплекс следующих подходов:

1. *Анализ документов*: исследование включает анализ законодательных актов, регулирующих трудовые отношения медицинских работников, поскольку, по мнению авторов, позволяет проследить насколько соблюдение правовых норм и гарантий оказывает влияние на мотивацию персонала.

2. *Системный анализ*: систематический анализ правовых норм предоставил возможность выявить пробелы и несоответствия областей, требующих улучшения в правовой базе, регулирующей мотивацию медицинских работников.

3. *Сравнительный анализ*: позволяет обсудить существующие практики нынешней мотивационной политики системы здравоохранения с аналогичными нормами в других странах или отраслях.

4. *Анализ судебной практики*: рассмотрение судебных решений, связанных с трудовыми спорами с участием медицинских работников иллюстрирует практическое применение и обеспечение соблюдения трудового законодательства.

#### **Результаты исследования**

Концепция мотивации, как фундаментальный элемент управления персоналом, на протяжении длительного времени является объектом пристального внимания исследователей. Ответ на вопрос о детерминантах, обуславливающих побуждение человека к деятельности, позволяет определить эффективные стратегии мотивации сотрудников, направленные на достижение максимальной производительности и энергетической отдачи.

#### **Основные положения**

Зачастую система мотивации отождествляется с системой оплаты труда персонала и воспринимается как статья бюджета организации, включающая в себя оклад работника, тарифные ставки (часовые), надбавки и доплаты, сдельные расценки, отпускные и социальные выплаты, премии, бонусы, компенсации и

т.п.

Не совсем верно усматривать в мотивации вознаграждения лишь желание сотрудников выполнять свои обязанности в целях получения определённых материальных или социальных благ в ущерб внутреннему интересу или профессиональным целям.

В действительности, удовлетворение базовых физиологических потребностей, таких как питание, сон и комфорт, неразрывно связано с психологическим самочувствием человека. Забота о себе и создание комфортных условий жизнедеятельности являются важными факторами, влияющими на эмоциональное состояние и мотивацию к труду. И напротив, пренебрежительное отношение к своим физиологическим потребностям может свидетельствовать о наличии психологических проблем, в том числе о депрессивном состоянии, что, безусловно, негативно сказывается на трудовой деятельности [2].

Согласно пп.4 п.1 ст.270 Кодекс Республики Казахстан от 7 июля 2020 года № 360-VI «О здоровье народа и системе здравоохранения» медицинские работники имеют право на основные гарантии, предусмотренные трудовым законодательством Республики Казахстан и иными нормативными правовыми актами, в том числе на: мотивацию труда в соответствии с уровнем квалификации, со спецификой и сложностью работы, с объемом и качеством труда, а также конкретными результатами деятельности [3].

Условия оплаты труда медицинских работников в зависимости от объема и качества оказанной медицинской помощи устанавливаются в порядке, определяемом уполномоченным центральным государственным органом в области здравоохранения. Конкретные размеры доплат и надбавок за условия труда работников организаций определяются в пределах, установленных нормативными правовыми актами, отраслевыми соглашениями, коллективным договором и (или) актом работодателя.

Так согласно Постановлению

Правительства Республики Казахстан от 31 декабря 2015 года № 1193 «О системе оплаты труда гражданских служащих, работников организаций, содержащихся за счет средств государственного бюджета, работников казенных предприятий» (далее - *Постановление*), система оплаты труда работников организаций осуществляется на основе повременной и (или) сдельной системы. Повременная система оплаты труда предусматривает оплату труда, основанную на реестре должностей государственных служащих и включает в себя должностные оклады; коэффициенты для расчета должностных окладов (ДО), применяемые к базовому должностному окладу (БДО); надбавки и доплаты за условия труда, медицинское обслуживание и компенсации [4].

Помимо этого, Постановление регулирует специальные положения для медицинских и фармацевтических работников, устанавливая, что должностные оклады медицинских работников определяются с применением корректирующего коэффициента к установленным размерам окладов.

При этом размер коэффициента зависит от уровня квалификации:

1) Специалистам высшей квалификации (руководящий персонал блока А, основной персонал блоков Б1, Б2):

- с 1 января 2021 г.: 2,02;
- с 1 января 2022 г.: 2,63;
- с 1 января 2023 г.: 2,73;
- с 1 сентября 2023 г.: 3,42.

2) Специалистам с высшей и средней квалификацией (основной персонал блоков Б3, Б4):

- с 1 января 2021 г.: 1,63;
- с 1 января 2022 г.: 1,95;
- с 1 января 2023 г.: 2,05;
- с 1 сентября 2023 г.: 2,34 [4].

На основании Типовой системы оплаты труда работников государственных предприятий на праве хозяйственного ведения в области здравоохранения, можно провести классификацию системы мотивации медицинских работников в Казахстане:

1) корректирующие коэффициенты к заработной плате - применяются к

должностным окладам в зависимости от уровня квалификации и опыта, стимулируя профессиональное развитие и экспертность;

2) дополнительные выплаты по результатам работы - привязаны к объему и качеству оказанной медицинской помощи, особенно в первичной медико-санитарной помощи;

3) надбавки и доплаты - дополнительные выплаты за особые условия труда, такие как воздействие опасных материалов или работа в сельской местности;

4) меры социальной поддержки - направлены на поддержку молодых специалистов в сельской местности, включая компенсацию расходов на ГСМ и коммунальные услуги, помощь в оплате жилья;

5) компенсации и льготы - компенсационные выплаты, льготы и гарантии, в том числе связанные с условиями труда, медицинскими льготами и компенсациями;

6) премии - размер премий определяется результатами деятельности предприятия и вкладом работника;

7) дополнительные коэффициенты к заработной плате - устанавливаются в целях усиления заинтересованности в повышении производительности труда и качества работы [5].

В этом аспекте вызывает интерес решение Сандыктауского районного суда Акмолинской области №1164-24-00-2/16 от 30 апреля 2024 года, по иску об отмене и признании незаконным приказа главного врача ГКП на ПХВ «Сандыктауская районная больница» при управлении здравоохранения Акмолинской области № 247 от 31 июля 2023 года [6].

Согласно фабуле дела, оспариваемым приказом с 01 июля 2023 года отменены надбавки к окладу за работу в сельской местности в размере 25 % к окладу за совмещение должностей. С данным решением не согласны истцы, работающие в Государственном коммунальном предприятии на праве хозяйственного ведения «Сандыктауская районная больница» при управлении

здравоохранения Акмолинской области (далее - *Сандыктауская районная больница*), поскольку работают на условиях совмещения должностей и замещения обязанностей временно отсутствующего работника.

Истцы настаивают на отмене приказа работодателя, поскольку он противоречит нормам действующего законодательства и существенным образом нарушает их права на получение справедливой и полной оплаты за выполненную работу.

Исследовав обстоятельства дела, суд пришел к выводу, о том, что требование истцов подлежит удовлетворению, в силу норм действующего законодательства.

Прежде всего, Трудовой кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 414-V (далее – ТК РК) предусматривает, что «трудовые отношения, а также иные отношения, непосредственно связанные с трудовыми, регулируются трудовым договором, актом работодателя, соглашением и коллективным договором (п.1 ст.10 ТК РК) [7].

Работодатель издает акты в пределах своей компетенции в соответствии с настоящим Кодексом и иными нормативными правовыми актами Республики Казахстан, трудовым договором, соглашениями, коллективным договором (ст.11 ТК РК) [7].

Положения соглашений сторон социального партнерства, коллективных, трудовых договоров, актов работодателей, ухудшающие положения работников по сравнению с трудовым законодательством Республики Казахстан, признаются недействительными и не подлежат применению (п.2 ст.10 ТК РК) [7].

Специалистам в области здравоохранения, социального обеспечения, образования, культуры, спорта, ветеринарии, лесного хозяйства и особо охраняемых природных территорий, являющимся гражданскими служащими и работающим в сельской местности, по решению местных представительных органов за счет бюджетных средств устанавливаются повышенные не менее

чем на двадцать пять процентов должностные оклады и тарифные ставки по сравнению с окладами и ставками гражданских служащих, занимающихся этими видами деятельности в городских условиях, если иное не установлено законами Республики Казахстан (п.9 ст. 139 ТК РК)» [7].

Согласно пункта 13.1 Отраслевого соглашения, заключенного между Министерством здравоохранения Республики Казахстан, Республиканским общественным объединением «Отраслевой профессиональный союз работников системы здравоохранения «SENIM»», Общественным объединением «Казахстанский отраслевой профессиональный союз работников здравоохранения «AQNIET»», Республиканским общественным объединением «Отраслевой профсоюз работников медицины и смежной с ней отраслей «QazMed» и Национальной палатой здравоохранения на 2023 - 2025 годы (далее - Соглашение) следует, что система оплаты труда работников других форм собственности в сфере здравоохранения устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у работодателя системами оплаты труда, но не ниже соответствующих размеров заработных плат, в том числе должностных окладов (устанавливаемых с учетом соответствующих коэффициентов по стажу работы и поправочных коэффициентов), надбавок/доплат установленных Постановлением №1193 и Соглашением [8].

Постановлением Правительства Республики Казахстан от 31 декабря 2015 года № 1193 «О системе оплаты труда гражданских служащих, работников организаций, содержащих за счет средств государственного бюджета, работников казенных предприятий» (далее – Постановление) установлен базовый должностной оклад в размере 17697 тенге для гражданских служащих, работников организаций, содержащихся за счет средств государственного бюджета, работников казенных предприятий. В соответствии с приложением 18 к Постановлению,

специалистам здравоохранения, социального обеспечения, образования, культуры, спорта и ветеринарии, работающим в сельской местности, по решению местных представительных органов устанавливаются повышенные оклады (тарифные ставки) в размере не менее чем на 25 % за работу в сельской местности [9].

Судом исследовано также решение Акмолинского областного маслихата от 29 марта 2017 года № 6С-9-7 «Об установлении специалистам в области здравоохранения, социального обеспечения, образования, культуры, спорта, ветеринарии и лесного хозяйства, являющимся гражданскими служащими и работающим в сельской местности Акмолинской области, повышенных на двадцать пять процентов должностных окладов и тарифных ставок по сравнению с окладами и ставками гражданских служащих, занимающихся этими видами деятельности в городских условиях». Анализ указанного документа позволил получить дополнительное подтверждение факту, что специалистам в области здравоохранения, являющимся гражданскими служащими и работающим в сельской местности Акмолинской области установлены повышенные на двадцать пять процентов должностные оклады и тарифные ставки по сравнению с окладами и ставками гражданских служащих, занимающихся этими видами деятельности в городских условиях, за счет средств областного бюджета.

Из указанного следует, что должностные оклады истцов устанавливаются с учетом применения двадцати пяти процентов за работу в сельской местности и являются повышенными. Следовательно, иные доплаты, предусмотренные соответствующими актами, в том числе и за совмещение должностей производятся с учетом повышенного должностного оклада.

Данное обстоятельство нашло свое подтверждение и в разъяснении Министерства здравоохранения Республики Казахстан за № 3Т-2023-

01615149 от 23 августа 2023 года, из которого следует, что специалистам здравоохранения, работающим в сельской местности, по решению местных представительных органов предусмотрены повышенные оклады (тарифные ставки) в размере не менее чем на двадцать пять процентов («сельские»).

В этой связи, должностным окладом данных специалистов является оклад, повышенный не менее чем на двадцать пять процентов. Соответственно, все доплаты и надбавки специалистов, рассчитываемые от должностного оклада, и оплата труда рассчитываются от оклада, повышенного не менее чем на двадцать пять процентов.

На основании вышеперечисленных фактов суд признал незаконным приказ главного врача государственного коммунального предприятия на праве хозяйственного ведения «Сандыктауская районная больница» при управлении здравоохранения Акмолинской области за №247 от 31 июля 2023 года «О начислении надбавки к окладу за работу в сельской местности» [6].

Проведя анализ представленного решения суда, отметим, что установление медицинским работникам надбавок за работу в сельской местности выступает одной из форм внешней мотивации, направленной на обеспечение равномерного распределения медицинских кадров по территории страны и улучшение качества медицинского обслуживания в сельской местности.

Получение медицинских услуг выступает фундаментальным правом любого человека, которое должно быть доступно, независимо от географического положения или социально-экономического статуса. К сожалению, недостаточное количество врачей в сельских регионах выступает серьезным препятствием и создает проблемы в получении медицинского обслуживания сельскими жителями [10].

Надбавка к окладу повышает привлекательность работы в сельских регионах для высококвалифицированных специалистов, компенсирует имеющиеся сложности (ограниченная материально-

техническая база, меньшее количество возможностей для профессионального роста, социальная изоляция и т.п.), удерживает персонал и снижает текучесть кадров. Немаловажно и то, что такие надбавочные выплаты выступают признанием ценности труда сельского врача, важности и сложности работы в условиях сельской местности.

Несомненно, что внешняя мотивация играет важную роль в повышении заинтересованности работника в эффективном труде, особенно для выполнения рутинных или однообразных задач, где дополнительное вознаграждение помогает поддерживать трудовую дисциплину. Однако подход, фокусирующийся исключительно на материальном стимулировании, нивелирует многогранность мотивационного процесса, а чрезмерная зависимость от внешних стимулов может снизить внутреннее желание сотрудников совершенствоваться и развиваться. В связи с этим, многие современные подходы к мотивации стремятся сбалансировать внешние и внутренние стимулы для достижения устойчивых и высоких результатов.

### **Заключение**

Прежде всего, считаем важным укрепить нормативную основу систему мотивации медицинских работников, обеспечить всестороннее исполнение закрепленных гарантий. В этих целях необходимо усилить механизмы мониторинга и исполнения действующего трудового законодательства, чтобы гарантировать медицинским работникам получение всех предусмотренных законом льгот, включая безопасные условия труда, надбавки за работу в сельской местности, оплату сверхурочных и т.п. Кейс Сандыктауского районного суда Акмолинской области подчеркивает важность строгого соблюдения правовых обязательств.

Особое значение имеет устранение юридических неясностей, поскольку прояснение любых противоречий в существующих законах и нормативных актах предотвращает искаженное

толкование законодательства и устраняет предпосылки эксплуатации медицинских работников.

Нельзя не заметить, что при кажущейся многоаспектности и обширности экономических стимулов, материальная мотивация требует дальнейших улучшений. Система здравоохранения Казахстана нуждается в разработке прозрачной и справедливой бонусной системы, основанной на результатах работы, связанных как с индивидуальными, так и с коллективными достижениями, с упором на качество медицинской помощи, удовлетворенность пациентов и эффективность.

Программы социальной поддержки медицинских работников, особенно в сельской местности, требуют своего расширения, включая субсидируемое жилье, транспортные пособия (расходы на бензин и техническое обслуживание), субсидии на коммунальные услуги и помощь по уходу за детьми.

Важным направлением признается усиление роли профсоюзов в отстаивании прав и интересов медицинских работников, предоставление им ресурсов и юридических полномочий для заключения справедливых трудовых соглашений и разрешения трудовых споров. Система здравоохранения должна поощрять заключение коллективных договоров между работодателями сферы здравоохранения и профсоюзами для обеспечения справедливой заработной платы, льгот и условий труда для медицинских работников.

Полагаем, что существенную роль в данном направлении призваны осуществить четкие показатели эффективности, связанные с удержанием рабочей силы, удовлетворенностью работой и качеством медицинской помощи.

Для получения реальных исходных данных надлежит проводить регулярные опросы и сеансы обратной связи с медицинскими работниками, чтобы оценить их восприятие мотивации, условий труда и эффективности реализованных вмешательств. Получаемые данные должны быть адаптированы для разработки

стратегии мотивации в соответствии с меняющимися потребностями и приоритетами медицинских работников и всей системы здравоохранения.

Анализ концепции мотивации в трудовой деятельности медицинских работников в Казахстане подчеркивает важнейшую роль мотивации в решении ключевых проблем в системе здравоохранения, включая нехватку рабочей силы, миграцию персонала и низкий уровень удовлетворенности работой, особенно в сельской местности.

Эффективные стратегии мотивации охватывают ряд факторов, включая

социальное признание, экономические стимулы (зарплата, бонусы), методы управления и, что особенно важно, надежные правовые механизмы, гарантирующие справедливую компенсацию, возможности для карьерного роста и адекватные условия труда. Комплексный и юридически обоснованный подход к мотивации имеет важное значение для привлечения и удержания квалифицированного медицинского персонала, обеспечения равного доступа к услугам здравоохранения по всей стране и достижения стабильной и эффективной системы здравоохранения.

#### Список литературы:

1. Постановление Правительства Республики Казахстан от 24 ноября 2022 года № 945 «Об утверждении Концепции развития здравоохранения Республики Казахстан до 2026 года» (с изменениями от 29.02.2024 г.). Интернет ресурс: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=35538427](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=35538427). 15.02.2025.
2. Motivation at the heart of healthcare: Reflections from an embedded researcher in a learning site // <https://www.rebuildconsortium.com/motivation-at-the-heart-of-healthcare/#:~:text=a%20needle%20cutter-,Motivation%20at%20the%20heart%20of%20healthcare%3A%20Reflections%20from%20an%20embedded%20researcher%20in%20a%20learning%20site,-News>. 15.02.2025.
3. Кодекс Республики Казахстан от 7 июля 2020 года № 360-VI «О здоровье народа и системе здравоохранения» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 01.01.2025 г.). Интернет ресурс: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=34464437&pos=4908;-52#pos=4908;-52](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=34464437&pos=4908;-52#pos=4908;-52). 15.02.2025.
4. Постановление Правительства Республики Казахстан от 31 декабря 2015 года № 1193. О системе оплаты труда гражданских служащих, работников организаций, содержащихся за счет средств государственного бюджета, работников казенных предприятий. Интернет ресурс: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1500001193>. 15.02.2025.
5. Приказ Министра здравоохранения Республики Казахстан от 30 ноября 2020 года № КР ДСМ-213/2020. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 2 декабря 2020 года № 21711. Об утверждении типовой системы оплаты труда работников государственных предприятий на праве хозяйственного ведения в области здравоохранения Интернет ресурс: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2000021711>. 15.02.2025.
6. Решение Сандыктауского районного суда Акмолинской области №1164-24-00-2/16 от 30 апреля 2024 года. Интернет ресурс: <http://office.sud.kz/act/296bc599-f0f4-4d6a-bb60-ef32993002fa>. 15.02.2025.
7. Трудовой кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 414-V (с изменениями и дополнениями по состоянию на 01.01.2025 г.). Интернет ресурс: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=38910832](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=38910832). 15.02.2025.
8. Отраслевое соглашение между Министерством здравоохранения Республики Казахстан, Республиканским общественным объединением "Отраслевой профессиональный союз работников системы здравоохранения "SENIM", Общественным объединением "Казахстанский отраслевой профессиональный союз работников здравоохранения "AQNIET", Республиканским общественным объединением "Отраслевой профсоюз работников медицины и смежной с ней отраслей "QazMed" и Национальной палатой здравоохранения на 2023 - 2025 годы. Интернет ресурс: [https://adilet.zan.kz/rus/docs/D23RR0000\\_1](https://adilet.zan.kz/rus/docs/D23RR0000_1). 15.02.2025.
9. Постановление Правительства Республики Казахстан от 31 декабря 2015 года № 1193. О системе оплаты труда гражданских служащих, работников организаций, содержащихся за счет средств государственного бюджета, работников казенных предприятий. Интернет ресурс: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1500001193>. 15.02.2025.
10. Jobalayeva, B., Khismetova, Z., Glushkova, N. et al. The impact of incentive scheme on rural healthcare workforce availability: a case study of Kazakhstan. Hum Resour Health 22, 23 (2024). <https://doi.org/10.1186/s12960-024-00905-0>. 17.02.2025.

#### Reference

1. Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazahstan ot 24 noyabrya 2022 goda № 945 «Ob utverzhdenii Konceptii razvitiya zdavoohraneniya Respubliki Kazahstan do 2026 goda» (s izmeneniyami ot 29.02.2024 g.). Internet resurs: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=35538427](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=35538427). 15.02.2025.
2. Motivation at the heart of healthcare: Reflections from an embedded researcher in a learning site //

<https://www.rebuildconsortium.com/motivation-at-the-heart-of-healthcare/#:~:text=a%20needle%20cutter-,Motivation%20at%20the%20heart%20of%20healthcare%3A%20Reflections%20from%20an%20embedded%20researcher%20in%20a%20learning%20site,-News.15.02.2025>.

3. Kodeks Respubliki Kazahstan ot 7 iyulya 2020 goda № 360-VI «O zdorov'e naroda i sisteme zdravoohraneniya» (s izmeneniyami i dopolneniyami po sostoyaniyu na 01.01.2025 g.). Internet resurs: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=34464437&pos=4908;-52#pos=4908;-52](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=34464437&pos=4908;-52#pos=4908;-52). 15.02.2025.

4. Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazahstan ot 31 dekabrya 2015 goda № 1193. O sisteme oplaty truda grazhdanskikh sluzhashchih, rabotnikov organizacij, soderzhashchihsya za schet sredstv gosudarstvennogo byudzheta, rabotnikov kazennyh predpriyatij. Internet resurs: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1500001193>. 15.02.2025.

5. Prikaz Ministra zdravoohraneniya Respubliki Kazahstan ot 30 noyabrya 2020 goda № ҚР DSM-213/2020. Zaregistrirovan v Ministerstve yusticii Respubliki Kazahstan 2 dekabrya 2020 goda № 21711. Ob utverzhdenii tipovoj sistemy oplaty truda rabotnikov gosudarstvennyh predpriyatij na prave hozyajstvennogo vedeniya v oblasti zdravoohraneniya Internet resurs: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2000021711>. 15.02.2025.

6. Reshenie Sandyktauskogo rajonnogo suda Akmolinskoj oblasti №1164-24-00-2/16 ot 30 aprelya 2024 goda. Internet resurs: <http://office.sud.kz/act/296bc599-f0f4-4d6a-bb60-ef32993002fa>. 15.02.2025.

7. Trudovoj kodeks Respubliki Kazahstan ot 23 noyabrya 2015 goda № 414-V (s izmeneniyami i dopolneniyami po sostoyaniyu na 01.01.2025 g.). Internet resurs: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=38910832](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=38910832). 15.02.2025.

8. Otrasevoe soglasenie mezhdru Ministerstvom zdravoohraneniya Respubliki Kazahstan, Respublikanskim obshchestvennym ob"edineniem "Otrasevoj professional'nyj soyuz rabotnikov sistemy zdravoohraneniya "SENIM", Obshchestvennym ob"edineniem "Kazahstanskij otrasevoj professional'nyj soyuz rabotnikov zdravoohraneniya "AQNIET", Respublikanskim obshchestvennym ob"edineniem "Otrasevoj profsoyuz rabotnikov mediciny i smezhnoj s nej otraslej "QazMed" i Nacional'noj palatoj zdravoohraneniya na 2023 - 2025 gody. Internet resurs: [https://adilet.zan.kz/rus/docs/D23RR0000\\_1](https://adilet.zan.kz/rus/docs/D23RR0000_1). 15.02.2025.

9. Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazahstan ot 31 dekabrya 2015 goda № 1193. O sisteme oplaty truda grazhdanskikh sluzhashchih, rabotnikov organizacij, soderzhashchihsya za schet sredstv gosudarstvennogo byudzheta, rabotnikov kazennyh predpriyatij. Internet resurs: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1500001193>. 15.02.2025.

10. Jobalayeva, B., Khismetova, Z., Glushkova, N. et al. The impact of incentive scheme on rural healthcare workforce availability: a case study of Kazakhstan. Hum Resour Health 22, 23 (2024). <https://doi.org/10.1186/s12960-024-00905-0>. 17.02.2025.

#### Автор туралы мәліметтер/ Информация об авторе/ Information about authors

Динара Багдатовна Разиева, PhD, старший преподаватель кафедры гражданско-правовых дисциплин, Alikhan Bokeikhan University, Казахстан, Семей, [d.razieva@abu.edu.kz](mailto:d.razieva@abu.edu.kz)

Динара Багдатовна Разиева, PhD, азаматтық-құқықтық пәндер кафедрасының аға оқытушысы, Alikhan Bokeikhan University, Қазақстан, Семей, [d.razieva@abu.edu.kz](mailto:d.razieva@abu.edu.kz)

Raziyeva Dinara Bagdatovna, PhD, Senior Lecturer at the Department of Civil Law Disciplines, Alikhan Bokeikhan University, Kazakhstan, Semey, [d.razieva@abu.edu.kz](mailto:d.razieva@abu.edu.kz)

Ерлан Майданулы Айтказин, докторант Alikhan Bokeikhan University, магистр права, [aytkazin1805@mail.ru](mailto:aytkazin1805@mail.ru).

Ерлан Майданулы Айтказин, Alikhan Bokeikhan University докторанты, құқық магистрі, [aytkazin1805@mail.ru](mailto:aytkazin1805@mail.ru).

Aytkazin Yerlan Maydanuly, doctoral student of Alikhan Bokeikhan University, Master of Law, [aytkazin1805@mail.ru](mailto:aytkazin1805@mail.ru).

Меруерт Аскарловна Амирова, старший преподаватель кафедры гражданско-правовых дисциплин Alikhan Bokeikhan University, магистр права, [amirova\\_mika@mail.ru](mailto:amirova_mika@mail.ru).

Меруерт Аскарловна Амирова, Alikhan Bokeikhan University азаматтық - құқықтық пәндер кафедрасының аға оқытушысы, құқық магистрі, [amirova\\_mika@mail.ru](mailto:amirova_mika@mail.ru).

Amirova Meruert Askarovna, Senior Lecturer of the Department of Civil Law Disciplines of Alikhan Bokeikhan University, Master of Law, [amirova\\_mika@mail.ru](mailto:amirova_mika@mail.ru).