

## РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

**Жулдыз  
БАЙЖОМАРТОВА\***

*магистрант Института управления Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан, Астана, Казахстан, [z.baizhomartova@apa.kz](mailto:z.baizhomartova@apa.kz)*

**Маргарита  
КАДЫРОВА**

*кандидат экономических наук, профессор Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан, Астана, Казахстан, [margarita.kadyrova@apa.kz](mailto:margarita.kadyrova@apa.kz)*

Дата поступления рукописи в редакцию: 07/10/2022

DOI: 10.52123/1994-2370-2022-914

УДК 658.3

МРНТИ 06.81.65

**Аннотация.** Статья посвящена изучению корпоративной культуры в местных исполнительных органах. Авторами осуществлен анализ результатов опроса государственных служащих за последние два года, который позволил сформировать представление о степени удовлетворенности сотрудников существующей корпоративной культурой государственного органа и определить уязвимые места, в числе которых нормативы труда, морально-психологический климат, нехватка специалистов, система вознаграждения служащих и др. По результатам исследования даны практические рекомендации по улучшению культуры через установление для руководителей аппаратов ключевых целевых индикаторов по соблюдению рабочего режима, определение оптимальной численности персонала путем проведения функционального анализа, применение системы тайного голосования при определении кандидатуры для поощрения, а также охвату нижестоящих уровней управления местных исполнительных органов самостоятельной должностью уполномоченного по этике.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, государственные служащие, государственная служба, рабочий режим, меритократия, условия труда, этика и взаимоотношения.

**Аңдатпа.** Мақала жергілікті атқарушы органдарда корпоративтік мәдениетті зерттеуге арналған. Авторлар мемлекеттік қызметшілердің соңғы екі жылдағы сауалнамасының нәтижелеріне талдау жасап, бұл қызметкерлердің мемлекеттік органның қолданыстағы корпоративтік мәдениетіне қанағаттану дәрежесі туралы түсінік қалыптастыруға және осал жерлерді, соның ішінде еңбек нормативтерін, моральдық-психологиялық ахуалды, мамандардың жетіспеушілігін, қызметшілерді марапаттау жүйесін және т. б. анықтауға мүмкіндік берді. Зерттеу нәтижелері бойынша аппарат басшылары үшін жұмыс режимін сақтау бойынша негізгі нысаналы индикаторларды белгілеу, функционалдық талдау жүргізу арқылы персоналдың оңтайлы санын айқындау, көтермелеу үшін кандидатураны айқындау кезінде жасырын дауыс беру жүйесін қолдану, сондай-ақ жергілікті атқарушы органдарды басқарудың төмен тұрған деңгейлерін әдеп жөніндегі уәкілдің дербес лауазымымен қамту арқылы мәдениетті жақсарту бойынша тәжірибелік ұсынымдар берілді.

**Түйін сөздер:** корпоративтік мәдениет, мемлекеттік қызметшілер, мемлекеттік қызмет, жұмыс режимі, меритократия, еңбек жағдайлары, әдеп және өзара қарым-қатынас.

**Abstract.** The article is devoted to the study of corporate culture in local executive bodies. The authors analyzed the results of a survey of civil servants over the past two years, which allowed them to form an idea of the degree of satisfaction of employees with the existing corporate culture of the state body and identify vulnerabilities, including labor standards, moral and psychological climate, lack of specialists, employee remuneration system, etc. Based on the results of the study, practical recommendations are given to improve the culture through the establishment of key target indicators for the heads of the apparatus for compliance with the working regime, determining the optimal number of personnel by conducting a functional analysis, using a secret ballot system when determining a candidate for promotion, as well as covering the lower levels of management of local executive bodies with an independent position of an ethics commissioner.

**Keywords:** corporate culture, civil servants, civil service, operating mode, meritocracy, working conditions, ethics and relationships.

\* Автор для корреспонденции: Ж. Байжомартова, [z.baizhomartova@apa.kz](mailto:z.baizhomartova@apa.kz)

## Введение

Перед государственными органами поставлена задача по переходу от «бюрократической» модели отношений между государством и обществом к проактивной и сервисной модели (Концепция развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года, 2021). В этом ключе повышаются требования к государственным служащим, которые должны быть эффективными, способными к адаптации, ориентированными на результат и способными реагировать на социальные запросы населения. Здесь немаловажную роль играет внутренняя среда государственной службы, в которой достоинство, труд и время государственных служащих являются основными ценностями, что позволяет им полностью раскрыть свой потенциал.

В рамках формирования «человекоцентричной» модели государственного управления повышение качества человеческих ресурсов и профессионализация государственного аппарата требует улучшения корпоративной культуры на государственной службе (Концепция развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года, 2021).

Глава государства в своем Послании народу Казахстана отметил, что Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы должно стать полноценным институтом стратегического HR, при этом, как известно, одним из важных и эффективных инструментов работы HR институтов является формирование здоровой корпоративной культуры в организации (Послание Президента, 2022).

В современном мире основой сильной и успешной организации является корпоративная культура, основанная на ценностях. Позитивная культура способствует вовлеченности и лояльности сотрудников, что в конечном результате влияет на эффективность организации. Этой точки зрения придерживается У.Г. Оучи (1981), Г. Кунда (2006), Т. Дил и А. Кеннеди (1983).

Согласно Д. Элдриджу и А. Кромби (1974), культура организации — это ее собственный набор норм, ценностей, убеждений, моделей поведения и др., объединяющая групп и отдельных лиц внутри организации для достижения общих целей.

Вопросам развития корпоративной культуры и отдельных ее элементов посвящены труды зарубежных (И.В. Грошев (2004), К. Камерон (2001), Р. Куинн (2001), Т.О. Соломанидина (2003), О.Г. Тихомирова (2008), В.В. Томилов (2000), Э. Шейн (1991)) и отечественных (А.М. Байменов (2015), Ш.А. Есимова (2008), Е.Б. Исакулов (2011), К.Х. Нурбек (2020), Г.Б. Раисова (2020)) исследователей.

Исследование, проведенное консалтинговой компанией Deloitte, определило наиболее важные мировые тенденции в области управления человеческими ресурсами, показав глобальную важность исследований и преобразовании корпоративной культуры. Трансформация культуры становится возможным благодаря изменению индивидуальности в коллективную ценность: правильная организация труда, которое обеспечивает благополучие сотрудников; разработка стратегии управления человеческими ресурсами, основанной на глубоком понимании мотивов и ценностей людей; поощрение сопричастности работника за счет личного вклада (Международные тенденции в сфере управления персоналом, Deloitte, 2021).

Государственной службе Казахстана для повышения вовлеченности и эффективности человеческих ресурсов также следует обратить внимание на вопросы создания благоприятной рабочей среды в государственных органах, поддержки профессионального развития и защиты трудовых прав государственных служащих.

Целью настоящего исследования является выработка рекомендаций по развитию корпоративной культуры в местных исполнительных органах на основе изучения действующей системы. Цель исследования предполагает решение следующих задач:

- 1) провести диагностику корпоративной культуры местных

исполнительных органов на основе анализа опросных данных;

2) выявить проблемные зоны и предложить меры по улучшению корпоративной культуры государственных органов.

### Методы исследования

Методология исследования построена на сравнительном анализе результатов анонимного анкетирования, проведенного Агентством Республики Казахстан по делам государственной службы за последние два года. Сравнительный анализ объектов и явлений предполагает осуществление на базе имеющейся теории исследования на нескольких уровнях: сбор и обработка всей полученной информации, систематизация информации, распределение данных по разным категориям и структурирование собранного материала; толкование и оценку полученных данных; выводы.

Опрос проведен согласно Методике

операционной оценки деятельности государственных органов по блоку «Организационное развитие государственного органа» посредством Интегрированной информационной системы «Е-қызмет» (Методика оценки, 2020). Респондентами являются административные государственные служащие корпуса «Б» местных исполнительных органов, за исключением районных и сельских уровней.

На момент опроса фактическая численность административных государственных служащих областных исполнительных органов составила – 11801 человек (2021 г. – 11128). В анкетировании приняли участие 8286 человек (2021 г. – 8706), из них: мужчин – 45,1% (2021 г. – 47,5%), женщин – 54,9% (2021 г. – 52,5%). Превалирующая часть респондентов (52,3%), имеют стаж более 7 лет (2021 г. – 56,5%) и занимают исполнительские должности – 91,7% (2021 г. – 64,9%), что подробно представлено в таблице 1.

Таблица – 1 Характеристика респондентов-государственных служащих

Параметр	Варианты ответов	2021 год		2022 год	
		Количество респондентов, чел.	Доля, %	Количество респондентов, чел.	Доля, %
Всего		8706	100	8286	100
Пол	Мужской	4131	47,5	3741	45,1
	Женский	4575	52,5	4545	54,9
Стаж работы	до 3 лет	1590	18,3	1409	17
	с 3 до 7 лет	2194	25,2	2546	30,7
	больше 7 лет	4922	56,5	4331	52,3
Занимаемая должность	Исполнительское звено	5649	64,9	7595	91,7
	Руководящее звено	3057	35,1	691	8,3

Составлено авторами по данным опроса

В разрезе регионов два года подряд активное участие в опросе приняли сотрудники аппарата акима города Алматы (10,1%), Костанайской (7,2%), Карагандинской (6,9%), Павлодарской (6,8%), а также Восточно-Казахстанской областей (6,3%).

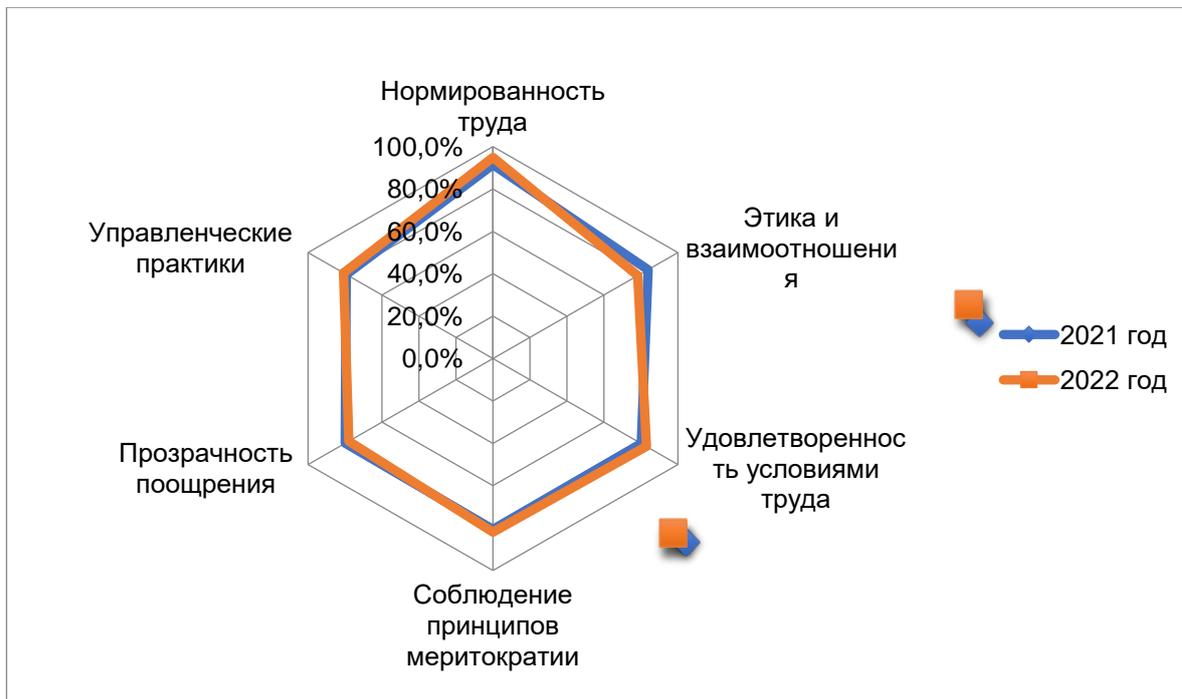
### Результаты исследования

Опросный лист состоял из 35 вопросов, которые были направлены на

определение уровня состояния и развития отдельных элементов корпоративной культуры в организации. В частности, это такие элементы как: соблюдение государственными органами режима рабочего времени сотрудников, этика и взаимоотношения в коллективе, удовлетворенность служащих условиями труда, прозрачность карьерных продвижений и поощрений за труд, а также существующие управленческие практики в государственном органе.

В целом, государственные служащие местных исполнительных органов дали положительную оценку

существующей корпоративной культуре акиматов (рисунок 1).



Составлено авторами по данным опроса

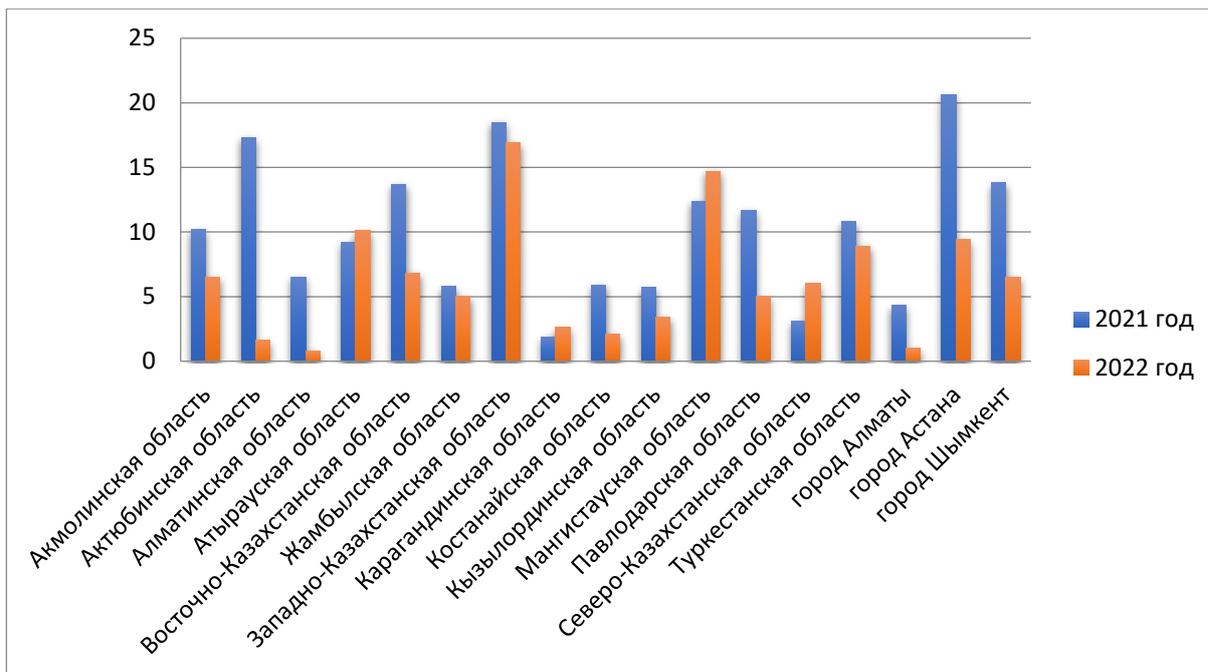
**Рисунок 1 – Распределение баллов респондентов по каждому показателю за 2021–2022 гг.**

По результатам проведенного анализа, показатели расположились в следующем порядке (по степени удовлетворенности): «Нормированность труда» (94,9%), «Удовлетворенность условиями труда» (83%), «Соблюдение принципов меритократии» (81,9%), «Управленческие практики» (80,8%), «Прозрачность поощрения» (77,9%), «Этика и взаимоотношения» (78,3%).

Как видно из рисунка 1, наибольшее количество положительных ответов относится к показателю «Нормированность труда» (2022 г. – 94,9%, 2021 г. – 91,5%). Несмотря на эти позитивные ответы о соблюдении нормативов

5,8% респондентов отметили, что задерживались на работе после окончания рабочего времени без письменного распоряжения руководства, из них несколько раз в неделю – 1,9%, ежедневно – 0,3%, несколько раз в месяц – 3,3% (рисунок 2). В среднем длительность переработок служащих составляла до 30 минут – 3,8%, до 1 часа – 3,1%, до 2-х часов и более – 1,3%.

В ходе опроса 4,3% отметили, что выходят на работу в выходные или праздничные дни, в том числе несколько раз в квартал – 2,7%, несколько раз в месяц – 1,4%, постоянно – 0,3%.



Составлено авторами по данным опроса

**Рисунок 2 – Уровень переработок в разрезе регионов за 2021–2022 гг.**

К основным причинам нарушения нормативов труда респонденты отнесли поступление писем и поручений со сжатыми сроками исполнения (50,3%), нагрузку на сотрудников из-за наличия вакансий (5,2%), дежурства (3,3%), наличие поручений, не связанных с основной работой (1,7%), частые совещания и отсутствие руководства на месте (1,3%), а также ожидание ухода руководителей с работы (0,2%).

В то же время, следует отметить активную работу Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы по соблюдению государственными органами нормативов труда сотрудников. Так, благодаря интеграции «Е-қызмет» с системами контроля управления доступом государственных органов выявлены переработки в отдельных государственных органах, что стало основанием для проведения проверок местными инспекциями труда. В результате 65 государственным служащим предоставлены дополнительные часы отдыха (отгулы), 3 руководителя государственных органов привлечены к административной ответственности, 1 сотрудник – к дисциплинарной ответственности, 1 658 служащим выплачена денежная

компенсация в размере 96,6 млн. тенге (Национальный доклад о состоянии государственной службы, 2022).

Кроме того, в целях недопущения переработок в некоторых государственных органах распространена практика автоматического отключения компьютеров после восьмичасового рабочего дня. Среди опрошенных 65,1% (2021 г. – 69,5%) респондентов подтвердили, что в их государственном органе установлена соответствующая программа.

В 2021 году в Трудовой кодекс внесены поправки, направленные на правовое регулирование вопроса дистанционной работы. Опрошенные 97,8% (2021 г. – 95,5%) респондентов указали, что именно в дистанционном режиме (при гибком графике работы) не приходилось работать сверхурочно, что доказывает эффективность принимаемых нововведений.

В целом, в 2022 году наблюдается положительная динамика по показателю «Нормированность труда», так как по сравнению с результатами опроса 2021 года уровень переработок в акиматах снизился на 3,4%.

Анализ показателя «Удовлетворенность условиями труда» показал, что 1,6% (2021 г. – 3,1%)

сотрудников все же недостаточно удовлетворены работой в своем государственном органе, а 0,3% - вообще не удовлетворены. Более 3,1% респондентов ответили, что не располагают в достаточном объеме техническим оснащением и не обеспечены бесперебойным доступом ко всем информационным системам, необходимым для выполнения работы. К тому же, у 6,3% (2021 г. – 7,2%) респондентов отсутствует время для сохранения баланса между работой и личной жизнью.

Показатель «Соблюдение принципов меритократии» подразумевает собой признание личных заслуг и достижений государственного служащего, его продвижение по карьерной лестнице в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой. Анализ показал, что два года подряд свыше 96% респондентов отмечают, что в их государственном органе повышение получают достойные сотрудники заслужено (без связей или патронажа) и убеждены в том, что они сами смогут получить повышение по службе в случае своевременного и качественного исполнения должностных обязанностей. При этом, около 3% госслужащих выразили сомнение в соблюдении принципов меритократии, а 1% - абсолютно не согласны с данным мнением. Анализ опроса также показал, что государственные служащие г. Алматы единогласно (100%) считают процедуру приема на работу сотрудников в государственном органе прозрачной и справедливой. В остальных регионах - 1,6% (2021 г. – 2,1%) респондентов с этим утверждением не согласны.

В целом, по сравнению с 2021 годом, в 2022 году уровень доверия сотрудников к отбору в государственный орган талантливых и квалифицированных работников повысился на 1,2% (2021 г. – 96,5%).

В данном контексте необходимо отметить роль проекта по формированию Президентского молодежного кадрового резерва, инициированного Главой государства. Участие в отборе было доступным для широкого круга казахстанской молодежи и способствовал привлечению на государственную службу

молодых талантливых профессионалов и управленцев. В 2019 году в конкурсе приняли участие более 13 тыс. человек, 2021 году – 8 638 человек. По результатам двух отборов в резерв были зачислены 350 наиболее подготовленных кандидатов из всех регионов страны, а также граждане Республики Казахстан, временно проживающие в ближнем и дальнем зарубежье (Азербайджан, Великобритания, Германия, Россия, Турция и Франция) (Национальные доклады о состоянии государственной службы, 2019–2022 года).

Одним из критериев, влияющих не только на морально-психологический климат, но и на эффективность деятельности организации является показатель «Управленческие практики», то есть система взаимоотношений между руководителем и подчиненными. Так, более 98% опрошенных, в ходе анкетирования ответили, что могут свободно обратиться к руководителю по профессиональным вопросам, задания поступают с доступным и четким разъяснением по их исполнению, а также их деятельность оценивается справедливо и по заслугам.

При этом два года подряд около 4% служащих считают, что в государственном органе поручения распределяются неэффективно между исполнителями и более 11% респондентов отметили, что в их подразделении недостаточное количество сотрудников для выполнения необходимого объема работ, в связи с чем значительно увеличивается нагрузка на одного сотрудника.

В Концепции развития государственного управления Республики Казахстан до 2030 указано, что на одного управленца в аппарате центрального государственного органа приходится 2,7 исполнителя, а в местных исполнительных органах – 2,2, которое в итоге отражается на распределении нагрузки, нерациональной организации труда и как следствие может способствовать оттоку профессиональных кадров. В этой связи, требуется урегулировать вопросы наличия диспропорции штатной численности на региональном уровне, а также «перевернутой пирамиды» в управленческих звеньях, когда

количество руководителей превышает количество исполнителей (Концепция развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года, 2021).

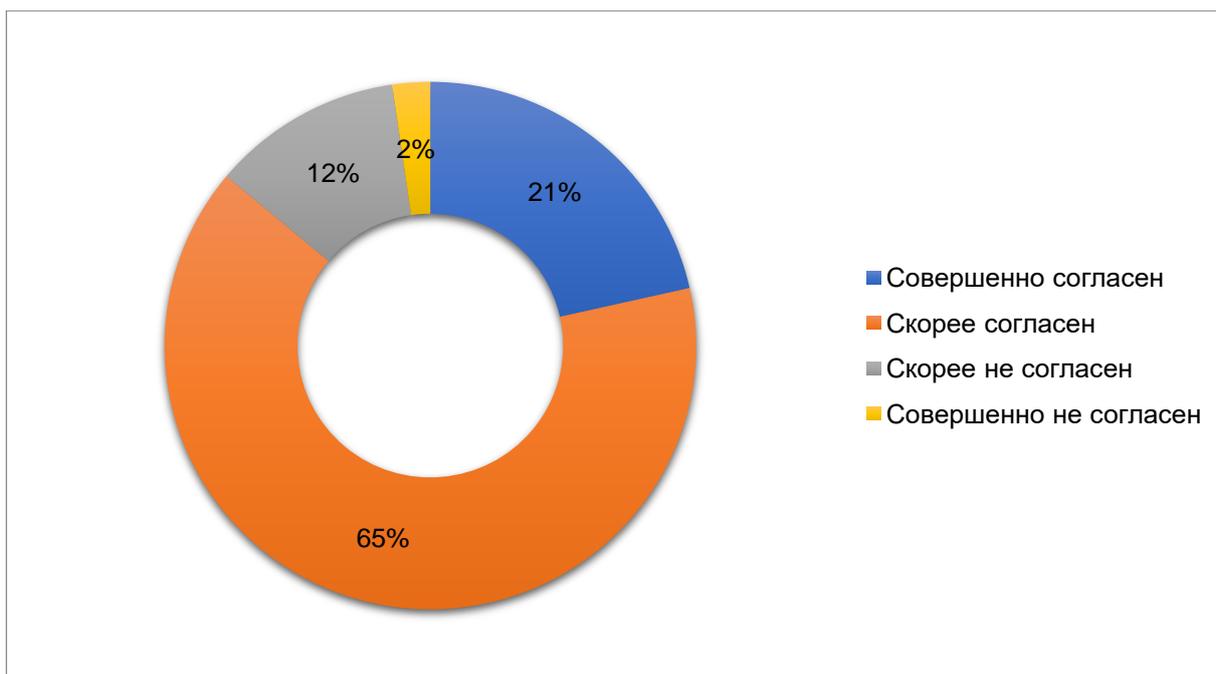
Согласно результатам опроса на последних местах расположились показатели «Прозрачность поощрения» и «Этика и взаимоотношения».

По показателю «Прозрачность поощрения» стоит отметить, что среди опрошенных 98% респондентов считают справедливой и прозрачной процедуру материального поощрения. Кроме того, 97,1% опрошенных полностью удовлетворены системой нематериального поощрения (награды, грамоты, благодарности, доска почета). Респонденты отметили, что в их государственном органе принимаются следующие виды нематериального поощрения: благодарственные письма

(34,7%), грамоты (36,3%), награды (14,8%), устные благодарности от руководства (5%), размещение фото на доске почета или на сайте государственного органа (0,5%).

Среди опрошенных 88% респондентов считают, что размер заработной платы их устраивает и в целом он соответствует уровню в других частных или иных организациях. При этом, 7,2% не согласны с этим, а 4,1% абсолютно против данного мнения. Почти 97% служащих удовлетворены принимаемыми в государственном органе стимулирующими мерами (материальные поощрения).

В то же время, 13,9% (2021 г. – 4,3%) не согласны с мнением, что в государственном органе всегда вознаграждают и отмечают достойных работников (Рисунок 3).



Составлено авторами по данным опроса

**Рисунок 3 – Удовлетворенность системой вознаграждений**

Стоит отметить, что порядок поощрения государственных служащих регламентирован на законодательном уровне. Помимо этого, каждый государственный орган разрабатывает положение о премировании сотрудников. Тем не менее, на сегодняшний день вопрос поощрения государственного служащего остается на усмотрение руководства, что не всегда,

судя по результатам опроса, может быть объективным.

В рамках вопросов показателя «Этика и взаимоотношения» 94,2% (2021 г. – 89,3%) государственных служащих ответили, что в их государственном органе случаи неэтичного поведения (грубость, оскорбление, нецензурная брань, рукоприкладство) со стороны руководства

к подчиненным никогда не происходили. Однако 5% указали, что неэтичное поведение со стороны руководства имело место, но нечасто, 0,7% респондентов указали на частое проявление неэтичного поведения, а 0,1% опрошенных отметили, что данные факты происходили на ежедневной основе. В разрезе регионов с этим чаще всего столкнулись государственные служащие города Шымкент (12,8%), Туркестанской (15,1%) и Западно-Казахстанской областей (11,1%).

Кроме того, 14,4% респондентов были свидетелями разговоров на повышенных тонах с нецензурной лексикой на работе. Несмотря на это, более 98% служащих полагают, что в коллективе благоприятный морально-психологический климат.

Возможно, это связано с введением института уполномоченного по этике в местных исполнительных органах, полномочиями которого является урегулирование проблемных ситуаций, содействие в формировании культуры деловых отношений внутри коллектива, а также контроль за соблюдением установленных ограничений и запретов. Они избираются из числа государственных служащих, пользующихся уважением и авторитетом в государственном органе. Уполномоченными по этике в 2021 году оказана индивидуальная консультационная помощь порядка 18 тыс. гражданам и государственным служащим, восстановлены права 168 заявителей, проведено более 18 тыс. разъяснительных мероприятий (семинары, лекции, выступления в СМИ), в том числе 3,6 тыс. выездов в регионы (Национальный доклад о состоянии государственной службы, 2022).

Кроме того, важным фактором, способствующим предотвращению этических нарушений на государственной службе, является проводимые на системной основе курсы и семинары повышения квалификации в Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан и ее филиалах. Так, в 2021–2022 годах в рамках курсов переподготовки для государственных служащих, впервые поступивших на административную

государственную службу и впервые назначенных на руководящую административную государственную должность включены такие дисциплины как «Этика и добропорядочность», «Антикоррупционная культура и добропорядочность». Особой востребованностью пользуются такие семинары повышения квалификации как «Этика и имидж государственных служащих», «Антикоррупционный комплаенс».

## Выводы

Результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что подавляющая часть государственных служащих (82,8%) положительно оценивают корпоративную культуру в местных исполнительных органах. Вместе с тем анализ опросных данных позволил определить конкретные аспекты корпоративной культуры, которые нуждаются в улучшении.

Из полученных данных следует, что руководители все чаще незаконно удерживают государственных служащих на работе после окончания рабочего дня. Они дают поручения сотрудникам, не относящиеся к основной их деятельности, отсутствуют на рабочих местах в течение дня, а также требуют, чтобы сотрудники покидали рабочие места не раньше руководства. Кроме того, больше половины респондентов выделяют основной причиной переработок поступление поручений с необоснованно сжатыми сроками. Результаты опроса показали, что соблюдаются нормы труда там, где государственный служащий имеет возможность работать удаленно. Таким образом, вышестоящие государственные органы и сами руководители искусственно создают условия для нарушения нормативов труда государственными служащими. Для решения указанной проблемы авторами предлагается установить для руководителей аппаратов областей, столицы и города республиканского значения ключевой целевой индикатор, предусматривающий соблюдение рабочего режима, в том числе предоставление гибкого графика и выплаты или отгулы за сверхурочную

работу. Данное предложение коррелирует с задачами, поставленными в Национальном плане развития Республики Казахстан до 2025 года. Так, в рамках реализации общенационального приоритета «Справедливая социальная политика» предусматривается к 2025 году перейти от традиционного формата работы к развитию гибких форм занятости через внедрение прогрессивных форм трудовых отношений (Национальный план развития, 2018).

Недовольство респондентов также вызвали неравномерное распределение обязанностей между сотрудниками и нехватка специалистов в подразделениях. Высокая загруженность сотрудников приводит к выгоранию, снижению эффективности деятельности государственного служащего и в итоге уходу из системы государственной службы. Проблема высокой сменяемости кадров сохраняется не первый год и для решения данной проблемы службе управления персоналом местных исполнительных органов рекомендуется проанализировать распределение функциональных обязанностей между сотрудниками и в случае выявления несоответствия, внести корректировки в должностные инструкции. Кроме того, для определения оптимального количества служащих, целесообразно провести функциональный анализ деятельности государственных органов.

Среди значимых инструментов повышения эффективности деятельности государственных служащих важное место занимает система мер их поощрения. Анализ опроса респондентов показал, что не все государственные служащие согласны с мнением, что в государственном органе всегда поощряют достойных сотрудников. В этой связи, в целях обеспечения прозрачности системы вознаграждения государственных служащих, предлагается внедрить систему тайного голосования, в ходе которого сотрудники будут иметь возможность выбирать среди коллег

лучших из лучших. Кроме того, рекомендуется в первую очередь учитывать результаты оценки деятельности административных государственных служащих при принятии решений о вознаграждении сотрудников.

Особую роль в коллективе играет соблюдение этических норм персонала. Согласно ответам респондентов, государственные служащие сталкиваются с неэтичным поведением (грубость, оскорбление, нецензурная брань, рукоприкладство) со стороны руководства.

Для обеспечения соблюдения норм служебной этики в аппаратах акимов областей, городов республиканского значения, столицы предусмотрена самостоятельная должность уполномоченного по этике. Между тем, в аппаратах акимов городов областного значения, районов, районов в городах такая должность отсутствует, и функции уполномоченного по этике возлагаются на служащих этих государственных органов. Они совмещают работу по мониторингу и контролю за соблюдением норм служебной этики государственными служащими с основной деятельностью, что является дополнительной нагрузкой, которая не оплачивается, что значительно снижает его мотивацию к этой работе и в большинстве случаев приоритет отдается основной деятельности.

В этой связи предлагается выделить самостоятельную единицу уполномоченного по этике в аппаратах акимов городов областного значения, районов, районов в городах. Кроме того, в целях обеспечения прозрачности, назначение лиц на указанные должности рекомендуется проводить по согласованию с уполномоченным органом по делам государственной службы.

Таким образом, результаты проведенного исследования и выработанные рекомендации позволят улучшить корпоративную культуру в местных исполнительных органах и повысить эффективность деятельности государственных служащих.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Cameron K.S., Quinn R.E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. – New Jersey: John Wiley & Sons, 259.  
Deal T.E., Kennedy A.A. (1983). Culture: A new look through old lenses, *The Journal of Applied Behavioral*

- Science. Vol. 19, №4, 498-505.
- Eldridge J., Crombie A. A. (1974). *Sociology of organizations*. – London: Allen & Unwin, 89.
- Kunda G. (2006). *Engineering Culture*. – Ed. 2nd. – Philadelphia, PA: Temple University Press, 103.
- Ouchi W. (1981). *Theory «Z»: How American Business can meet the Japanese challenge*. – MA.: Addison-Wesley, 45.
- Schein E.H. (1991). What is culture? In P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C. C. Lundberg, J. Martin (eds.) *Reframing organizational culture*, (pp. 243-25), Newbury Park, CA: Sage.
- Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы. Национальный доклад о состоянии государственной службы в Республике Казахстан (2022). Дата обращения: 26.09.2022. <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/307381?lang=ru>
- Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы. Национальный доклад о состоянии государственной службы в Республике Казахстан (2019). Дата обращения: 30.09.2022
- Байменов А.М. (2015). Меритократия и служебная этика как ключевые факторы эффективности государственной службы. <https://www.astanahubjournal.org/index.php/ijcsrp/article/view/49>
- Грошев И. В. (2004). *Организационная культура*. – М.: ЮНИТИ, 288 с.
- Есимова Ш.А. (2008). *Эффективность государственного управления Республики Казахстан: теория и практика: монография*. – Хмельницкий: Изд-во ХУУП, 358 с.
- Исакулова Е.Б. (2011). *Основы государственной кадровой политики: учебное пособие*. – Изд. 2е, перер. и доп. – Астана: Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, 212 с.
- Камерон К., Куин Р. (2001). *Диагностика и измерение организационной культуры / пер с англ. под ред. И.В. Андреевой. Серия «Теория и практика менеджмента»*. – СПб.: Питер, 320 с.
- Концепция развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года № 522. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522>
- Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан и Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы. (2020, 27 января; 2020, 28 января). Методика операционной оценки деятельности государственных органов по блоку «Организационное развитие государственного органа» (Приказ № 32/НҚ; 25) <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2000019950#z6>, <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/307381?lang=ru>
- Национальный план развития Республики Казахстан до 2025 года № 638 (2018). Дата обращения: 02.10.2022 <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1800000636>
- Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана «НОВЫЙ КАЗАХСТАН: ПУТЬ ОБНОВЛЕНИЯ И МОДЕРНИЗАЦИИ» (2022, 16 марта). [https://adilet.zan.kz/rus/docs/K22002022\\_1](https://adilet.zan.kz/rus/docs/K22002022_1)
- Раисова Г.Б., Нурбек К.Х. (2020). Изучение роли и статуса современного HR в казахстанских организациях частного, квазигосударственного и государственного секторов. [https://www.astanacivilservicehub.org/ru/research\\_results?page=2#content-start](https://www.astanacivilservicehub.org/ru/research_results?page=2#content-start)
- Специальный отчет Deloitte «Международные тенденции в сфере управления персоналом» (2021). <https://www2.deloitte.com/kz/ru/pages/human-capital/articles/2021/human-capital-trends.html>
- Соломанидина Т.О. (2003). *Организационная культура компании*. – М.: ООО Журнал «Управление персоналом», 70 с.
- Томилов В.В. (2000). *Культура предпринимательства*. – СПб.: Питер, 36 с.
- Тихомирова О.Г. (2008). *Организационная культура: формирование, развитие и оценка*. – СПб., 54 с.

## REFERENCES

- Agentstvo Respubliki Kazahstan po delam gosudarstvennoj sluzhby. Nacional'nyj doklad o sostoyanii gosudarstvennoj sluzhby v Respublike Kazahstan (2022). Data obrashcheniya: 26.09.2022. <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/307381?lang=ru>
- Agentstvo Respubliki Kazahstan po delam gosudarstvennoj sluzhby. Nacional'nyj doklad o sostoyanii gosudarstvennoj sluzhby v Respublike Kazahstan (2019). Data obrashcheniya: 30.09.2022
- Bajmenov A.M. (2015). Meritokratiya i sluzhebnyaya etika kak klyucheveye faktory effektivnosti gosudarstvennoj sluzhby. <https://www.astanahubjournal.org/index.php/ijcsrp/article/view/49>
- Cameron K.S., Quinn R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. – New Jersey: John Wiley & Sons, 259.
- Deal T.E., Kennedy A.A. (1983). *Culture: A new look through old lenses*, *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 19, №4, 498-505.
- Eldridge J., Crombie A. A. (1974). *Sociology of organizations*. – London: Allen & Unwin, 89.
- Esimova SH.A. (2008). *Effektivnost' gosudarstvennogo upravleniya Respubliki Kazahstan: teoriya i praktika*:

- monografiya. – Hmel'nickij: Izd-vo HUUP, 358 s.
- Groshev I. V. (2004). Organizacionnaya kul'tura. – M.: YUNITI, 288 s.
- Isakulova E.B. (2011). Osnovy gosudarstvennoj kadrovoj politiki: uchebnoe posobie. – Izd. 2e, perer. i dop. – Astana: Akademiya gosudarstvennogo upravleniya pri Prezidente Respubliki Kazahstan, 212 s.
- Kameron K., Kuin R. (2001). Diagnostika i izmerenie organizacionnoj kul'tury / per s angl. pod red. I.V. Andreevoj. Seriya «Teoriya i praktika menedzhmenta». – SPb.: Piter, 320 s.
- Koncepciya razvitiya gosudarstvennogo upravleniya v Respublike Kazahstan do 2030 goda № 522. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522>
- Kunda G. (2006). Engineering Culture. – Ed. 2nd. – Philadelphia, PA: Temple University Press, 103.
- Ministerstvo cifrovogo razvitiya, innovacij i aerokosmicheskoy promyshlennosti Respubliki Kazahstan i Agentstvo Respubliki Kazahstan po delam gosudarstvennoj sluzhby. (2020, 27 yanvarya; 2020, 28 yanvarya). Metodika operacionnoj ocenki deyatel'nosti gosudarstvennyh organov po bloku «Organizacionnoe razvitie gosudarstvennogo organa» (Prikaz № 32/NҚ; 25). <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2000019950#z6>, <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/307381?lang=ru>
- Nacional'nyj plan razvitiya Respubliki Kazahstan do 2025 goda № 638 (2018). Data obrashcheniya: 02.10.2022 <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1800000636>
- Ouchi W. (1981). Theory «Z»: Haw American Bussiness can meet the Japanese challenge. – MA.: Addison-Wesly, 45.
- Poslanie Glavy gosudarstva Kasym-ZHomarta Tokaeva narodu Kazahstana «NOVYJ KAZAHSTAN: PUT' OBNOVLENIYA I MODERNIZACII» (2022, 16 marta). Data obrashcheniya: 19.09.2022 [https://adilet.zan.kz/rus/docs/K22002022\\_1](https://adilet.zan.kz/rus/docs/K22002022_1)
- Raisova G.B., Nurbek K.H. (2020). Izuchenie roli i statusa sovremennogo HR v kazahstanskih organizacijah chastnogo, kvazigosudarstvennogo i gosudarstvennogo sektorov. [https://www.astanacivilservicehub.org/ru/research\\_results?page=2#content-start](https://www.astanacivilservicehub.org/ru/research_results?page=2#content-start)
- Schein E.H. (1991). What is culture? In P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C. C. Lundberg, J. Martin (eds.) Reframing organizational culture, (pp. 243-25), Newbury Park, CA: Sage.
- Special'nyj otchet Deloitte «Mezhdunarodnye tendencii v sfere upravleniya personalom» (2021). <https://www2.deloitte.com/kz/ru/pages/human-capital/articles/2021/human-capital-trends.html>
- Solomanidina T.O. (2003). Organizacionnaya kul'tura kompanii. – M.: OOO ZHurnal «Upravlenie personalom», 70 c.
- Tomilov V.V. (2000). Kul'tura predprinimatel'stva. – SPb.: Piter, 36 s.
- Tihomirova O.G. (2008). Organizacionnaya kul'tura: formirovanie, razvitie i ocenka. – SPb., 154 s.

#### КОРПОРАТИВТІК МӘДЕНИЕТТІ ДАМУ МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТШІЛЕР ҚЫЗМЕТІНІҢ ТИІМДІЛІГІН АРТТЫРУ ҚҰРАЛЫ РЕТІНДЕ

**Жұлдыз БАЙЖОМАРТОВА**, магистрант, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы, Астана, Қазақстан, [z.baizhomartova@apa.kz](mailto:z.baizhomartova@apa.kz)  
**Маргарита ҚАДЫРОВА**, экономика ғылымдарының кандидаты, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының профессоры, Астана, Қазақстан, [margarita.kadyrova@apa.kz](mailto:margarita.kadyrova@apa.kz)

#### DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE AS A TOOL FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF CIVIL SERVANTS

**Zhuldyz BAIZHOMARTOVA**, master's student at the Institute of Management, Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan, [z.baizhomartova@apa.kz](mailto:z.baizhomartova@apa.kz)  
**Margarita KADYROVA**, PhD, professor at the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan, [margarita.kadyrova@apa.kz](mailto:margarita.kadyrova@apa.kz)