

АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

**Институт управления**

на правах рукописи

**Ауганбаев Естай Ердосович**

**РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В СФЕРЕ ОКАЗАНИЯ  
ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ**

Специальность «7М04110 - Управление человеческими ресурсами»  
по направлению подготовки «Бизнес и управление»

Магистерский проект на соискание степени  
магистра бизнеса и управления по образовательной программе  
«7М04110 - Управление человеческими ресурсами»

Научный(ые) руководитель(и)  Тайжанова Ж.А., PhD

Проект допущен к защите: « 12 » июня 2023 г.

Директор института управления  Гаипов З.С., д.п.н.

Астана, 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ.....</b>	<b>3</b>
<b>ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ.....</b>	<b>4</b>
<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>5</b>
<b>ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ .....</b>	<b>8</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>36</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....</b>	<b>39</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>41</b>

## Нормативные ссылки

В настоящем магистерском проекте использованы ссылки на следующие нормативные документы:

Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года «О государственной службе Республики Казахстан»

Приказ и.о. Министра цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан от 31 января 2020 года «Об утверждении реестра государственных услуг от 5 февраля 2020 года»

Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 11 августа 2021 года «Об утверждении Методики по распределению административных государственных должностей корпуса «Б» по функциональным блокам»

Указ Президента Республики Казахстан от 29 декабря 2015 года «Об утверждении Реестра должностей политических и административных государственных служащих»

## Обозначения и сокращения

Агентство	-	Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы
Методика	-	Методика по распределению административных государственных должностей корпуса «Б» по функциональным блокам
МИО	–	Местный исполнительный орган
РК	-	Республика Казахстан
ЦГО	–	Центральный государственный орган

## Введение

Развитие человеческого капитала в сфере оказания государственных услуг является ключевым фактором для повышения их качества, эффективности и уровня удовлетворенности граждан. Человеческий капитал представляет собой совокупность знаний, навыков, опыта и компетенций, которыми обладают сотрудники, оказывающие государственные услуги.

На сегодняшний день оказание государственных услуг является одним из приоритетных направлений, проводимой государственной политики. Несмотря на то, что процессы их предоставления в большинстве случаев автоматизированы, роль человеческих ресурсов всегда была значимой и останется ею и впредь. Начиная с разработки нормативного правового акта, регулирующего порядок оказания государственной услуги и вплоть до процесса ее оказания осуществляется с применением человеческих ресурсов. Некорректное или же недобросовестное выполнение данных функций зачастую приводит к обоснованной критике со стороны населения, что в свою очередь формирует авторитет государственного аппарата в глазах населения. Вместе с тем, следует также учесть нагрузки сотрудников государственных органов, которые оказывают госуслуги, так как она значительно выше иных сотрудников, выполняющих операционные функции в госоргане.

Хоффманн (2014) проанализировал важность эффективности управления человеческими ресурсами в современных условиях. Таким образом, эффективность может быть измерена с помощью таких факторов, как показатели человеческого капитала, аудит кадровых ресурсов, мониторинг затрат и бухгалтерский учет [1]. Уточним, что перечисленные факторы являются инструментами, позволяющими исследовать потенциальные слабые стороны и угрозы неэффективного управления человеческими ресурсами. Например, оценка человеческого капитала позволяет дифференцировать инвестиции в обучение, ротацию менеджеров, показатели ротации персонала в операционной деятельности и другие факторы. Без видимых результатов и вклада необходимость в управлении людскими ресурсами была бы поставлена под сомнение. Неэффективное управление человеческими ресурсами является серьезной угрозой для государственного органа, следовательно, наем неэффективного персонала приведет к неэффективности во всех сферах.

Первоначально следует отметить, что Казахстан внедрил ряд мер и реформ для улучшения государственных услуг. Одним из ключевых достижений в этой области стала реализация проекта «Электронное правительство Электронное правительство». Он направлен на автоматизацию государственных процедур и предоставление услуг онлайн. Это позволяет гражданам получать необходимую информацию и взаимодействовать с государственными органами удаленно, что существенно сокращает бюрократию и упрощает процесс получения государственных услуг. Услугодатели в Казахстане также играют важную роль в экономическом развитии страны и обеспечении качественного обслуживания населения. Услугодательство включает в себя предоставление широкого спектра

услуг, таких как туризм, транспорт, финансы, здравоохранение, образование и другие.

Как и было отражено выше, роль человеческого капитала в процессах оказания государственных услуг крайне важна. Зачастую в государственных органах одним сотрудником оказывается порядка 200 государственных услуг в течение месяца. Более того, с учетом сложности вида услуги число может возрасти в несколько раз. При этом, данный сотрудник не обладает никакими привилегиями в плане заработной платы, бонусов и других поощрений. Так, в процессе разработки НПА сотрудниками центральных госорганов не учитываются все нюансы и особенности регионов, а также специфики той или иной сферы оказания государственных услуг, что свою очередь приводит к появлению факторов волокиты и бюрократии. Таким образом, **актуальностью** темы исследования является повышенная нагрузка на сотрудников услугодателя в связи с незафиксированным количеством заявок по государственным услугам.

**Целью** данного проекта является выявление кадровых проблем в сфере оказания государственных услуг и разработка предложений по оптимизации штатной численности работников, распределения функциональной нагрузки среди сотрудников. Для осуществления поставленной цели в работе выдвинуты следующие **задачи**:

- анализ нормативных правовых актов, а также сведений, имеющихся в открытом доступе;
- проведение опроса среди сотрудников государственных органов, оказывающих государственные услуги;
- разработка рекомендаций по упрощению излишних процедур в процессах оказания государственных услуг для экономии человека-часов.

Таким образом, по результатам анализа будут разработаны конкретные меры и предложения по оптимальному и эффективному использованию человеческих ресурсов в процессах оказания государственных услуг.

Одним из **методов исследования** является анализ нормативных правовых актов и сведений, находящихся в открытом доступе. Так, при поддержке Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы будет запрошена информация по количеству оказываемых государственными органами услуг и количеству сотрудников. Более того, будет проведен опрос среди сотрудников, оказывающих государственные услуги с целью определения удовлетворенностью сотрудников оказанием государственных услуг.

Тема развития человеческого капитала в сфере оказания государственных услуг обладает высокой **практической значимостью**. Развитие человеческого капитала означает инвестирование в образование, обучение и развитие сотрудников государственных органов, чтобы они приобрели необходимые знания, навыки и компетенции для эффективного выполнения своих обязанностей. Важность развития человеческого капитала в сфере государственных услуг проистекает из нескольких факторов. Во-первых, государственные услуги непосредственно влияют на жизнь и благополучие граждан. Качество предоставляемых услуг зависит от профессионализма и компетентности сотрудников, которые должны обладать не только

специальными знаниями, но и умением взаимодействовать с гражданами, решать проблемы и эффективно выполнять свои обязанности. Во-вторых, развитие человеческого капитала способствует повышению эффективности и производительности государственных органов. Компетентные и хорошо обученные сотрудники способны более эффективно выполнять свои задачи, снижать количество ошибок и улучшать качество предоставляемых услуг. Это приводит к повышению удовлетворенности граждан и повышению доверия к государственным органам.

## Основная часть

### 1. Теоретические основы управления человеческим капиталом на государственной службе

#### 1.1. Управление человеческими ресурсами при оказании государственных услуг в Республике Казахстан

Важно проводить различие между управлением человеческими ресурсами и менеджментом персонала. Управление человеческими ресурсами сосредоточено на планировании. Речь идет о расходах на работников, повышение их квалификации и умений. Управление персоналом появилось раньше, чем управление человеческими ресурсами, и было направлено на отношения между работодателем и работником. Для управления персоналом сотрудники выступают в качестве инструмента в достижении определенных организационных целей. Управление человеческими ресурсами, в свою очередь, квалифицирует сотрудников как актив и включает в себя приобретение, развитие, мотивацию и поддержание человеческих ресурсов в организации [2]. Разнообразие и равенство, льготы и компенсации, обучение и развитие и другие подобные вопросы относятся к областям управления человеческими ресурсами.

В целом, управление человеческими ресурсами является комплексным процессом применения мер, нацеленных на объединение и реализацию целей как персонала, так и самой организации. Следовательно, основными целями управления человеческими ресурсами являются помощь в достижении целей организации, создание правильной и эффективной организационной культуры в коллективе, повышение удовлетворенности сотрудника работой, развитие личности сотрудника и содействие в самореализации, обучение и переподготовка кадров, а также привитие чувства командного духа. Более того, управление персоналом выполняет следующие функции:

- Сосредоточенность на результатах;
- Помощь в раскрытии потенциала сотрудников;
- Предоставление организации компетентных и мотивированных сотрудников;
- Поощрение сотрудников;
- Создание сердечных отношений между сотрудниками;
- Применение знаний из других сфер как психология, экономика [3].

Сегодня, управление человеческими ресурсами играет решающую роль в государственном секторе, осуществляя надзор за управлением и развитием рабочей силы. Особо важное значение для обеспечения эффективного предоставления услуг гражданам имеют и сами услугодатели в лице правительственных учреждений, учреждений здравоохранения, либо образования. Согласно Жаненовой и Кноксу (2017), реформы государственной службы в Казахстане можно разделить на 4 основных этапа [4], они:

- 1991-1998 – Советское государственное управление;
- 1999-2004 – Активная разработка и принятие обновленной нормативно-правовой базы;

– 2005-2015 – улучшение качества оказания государственных услуг и уменьшение уровня коррупции;

– 2015-сейчас – профессионализация кадров государственной службы.

В действительности сфера оказания государственных услуг претерпела значительные изменения с 2005 года. На сегодняшний день, согласно Реестру государственных услуг, государственными органами оказывается 1323 услуг [5]. Данные услуги оказываются электронно и в бумажном виде. В соответствии с информацией, представленной Агентством Республики Казахстан по делам государственной службы, в 2020 году количество оказанных в электронном виде государственных услуг составило 82,9%, в 2021 году – 91%. Для сравнения, данный показатель в 2017 году составлял 53,1% [6]. Так, количество оказываемых государственными органами и их сотрудниками государственных услуг электронно значительно увеличилось.

Также активно развивается и этап профессионализации кадров государственной службы. С 2015 года сфера управления человеческим капиталом на государственной службе претерпела значительные изменения, многие из которых привели к улучшению рабочего климата среди сотрудников и их положения. Изменения включают в себя внесение изменений в нормативно-правовые акты, увеличение заработной платы, цифровизацию кадровой службы и изменения в порядке отбора и прохождения кадров на государственную службу.

Так, с 2021 года на государственной службе компетенции и трудовые обязанности сотрудников поделены на функциональные блоки «А», «Б» и «С», где сотрудники корпуса «А» являются теми, в чьи должностные полномочия входят стратегические цели государственного органа, а категорией «Б» являются вспомогательные единицы, чьей работой является содействие в осуществлении задач учреждения. Блок «С» в свою очередь, включает в себя иных сотрудников, не входящих в состав блоков «А» и «Б» [7]. На рисунке 1 приведены основные документы, на основании которых, производится распределение по функциональным блокам:

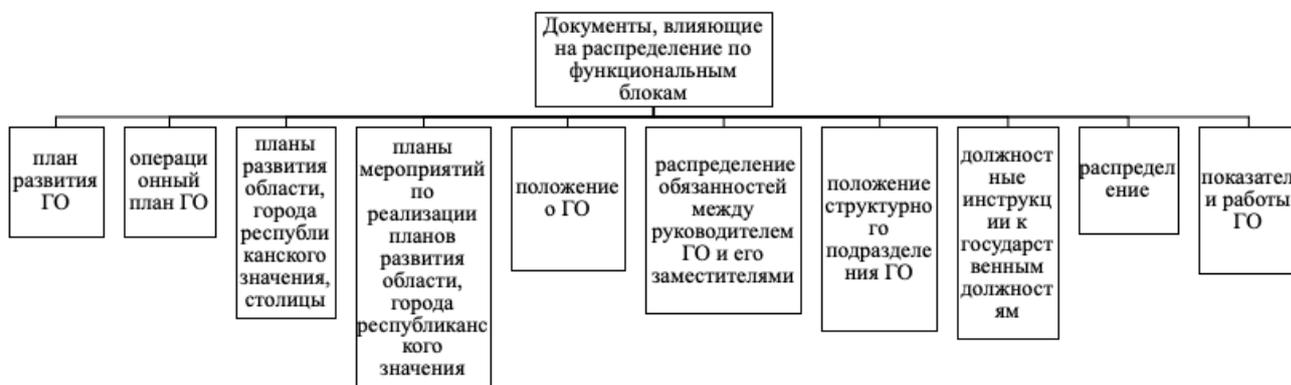


Рисунок 1 – Документы, влияющие на распределение по функциональным блокам

Примечание - Разработано на основе литературы

Таким образом, сотрудники, оказывающие государственные услуги, согласно разработанной Методике от 12 августа 2021 года, относятся к функциональному блоку «А». Также, в начале 2022 года была внедрена система факторно-бальной шкалы, что значительно увеличило заработные платы государственных служащих, в зависимости от их компетенций и принадлежности к одному из двух корпусов. Так, в соответствии с нагрузкой и полномочиями, сотрудники корпуса «А» получают заработную плату выше, чем сотрудники корпуса «Б» и «С». Однако, учитывая тот факт, что распределением по функциональным блокам занимается руководство государственного органа, а контроль над правильным распределением по функциональным блокам отсутствует, существует возможность квалификации сотрудников, оказывающих государственные услуги в отличный от нормы функциональный блок. Так, сотрудники подвергаются риску обесценивания и незаконного ущемления их прав, на основе трудовой деятельности и нагрузки.

Еще одним изменением является внедрение цифровых ресурсов в управлении персоналом, например создание платформы ekyzmet. Так, портал включает в себя послужные списки всех государственных служащих, их достижения, награды, дипломы, резюме. Также, сотрудники, оказывающие государственные услуги в электронном виде подписывают все документы и выполняют все действия через порталы egov.kz и elicense.kz используя свои ключи электронно-цифровой подписи. В контексте данной работы это свидетельствует о том, что с цифровизацией заявлений появилась прозрачность работы государственных органов. Учитывая тот факт, что сотрудники оказывают государственные услуги при помощи своей личной цифровой подписи, предоставилась возможность контроля качества оказания услуг государственными служащими. На рисунке 2 показан пример личного дела сотрудника с портала ekyzmet:

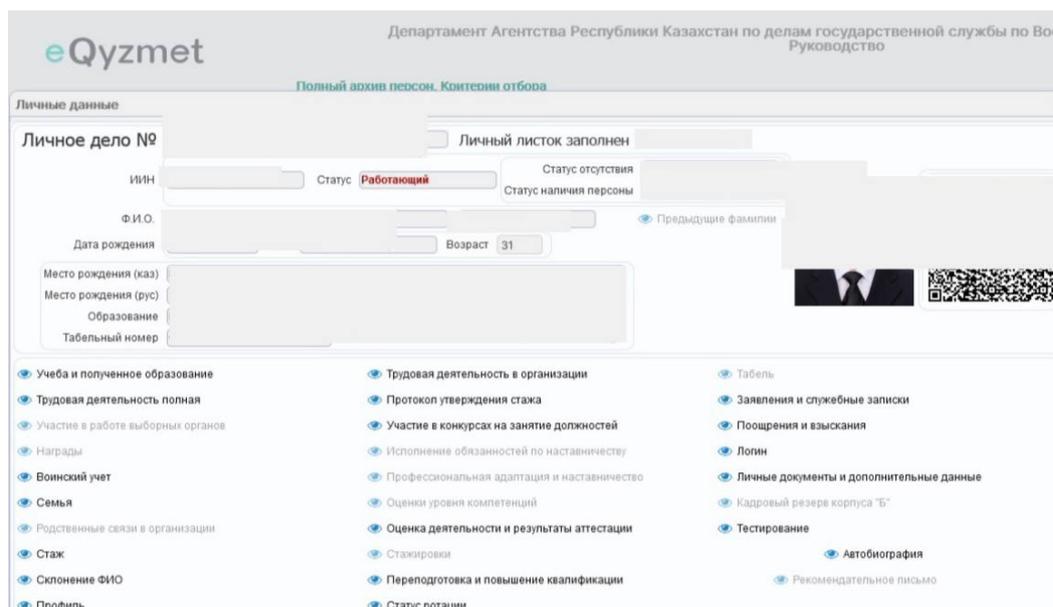


Рисунок 2 – Личное электронное дело государственного служащего  
Примечание - Разработано на основе данных портала ekyzmet.kz [8].

Сильва и Лина (2018) оценили влияние технологий на системы управления персоналом. С помощью технологий и инноваций стали возможны обновленные и более эффективные методы подбора персонала и коммуникации [9]. Таким образом, сотрудники и работодатели будут сотрудничать друг с другом менее трудоемким способом. Кроме того, технологии в управлении персоналом позволят собирать и хранить организационные данные, необходимые для управления персоналом. Например, это может включать общую информацию о сотрудниках, продвижение по службе, возможности обучения и развития или курсы, которые прошли сотрудники, результаты работы, перевод сотрудников, дисциплинарные разбирательства и коэффициент текучести кадров. С помощью таких данных становится возможной и точность в информации об управлении персоналом. Целями инновационного подхода к системам управления персоналом являются актуальная и своевременная информация, необходимая специалистам по персоналу. Кроме того, возможно многократное использование данных. Однако технологические усовершенствования требуют финансовых вложений в аппаратное и программное обеспечение [9]. Это самая сложная часть, поскольку само управление персоналом в некоторых организациях и государственных учреждениях плохо финансируется.

Основными показателями эффективного управления человеческим капиталом являются мотивация и оценка сотрудников. Так, для поддержания должного уровня заинтересованности сотрудника для достижения общих целей необходимо уделять внимание финансовому, психологическому и даже физиологическому вознаграждению, предлагаемому учреждением. Что касается оценки сотрудников, организации необходимо постоянно проводить инвентаризацию своей рабочей силы и оценивать ее эффективность на существующих рабочих местах. Наиболее эффективными методами для оценки работы сотрудников являются своевременное выявление проблем, обеспечение справедливого метода распределения оплаты к результатам работы на основе общеустановленных критериев в организации.

К примеру, в самой известной книге Питера Друкера «Эффективный руководитель» поднимается тема эффективности работников умственного труда [10]. Так, автор пишет: «Мотивация работника умственного труда зависит от эффективности его работы, от способности достигать поставленных целей». Автор уверен в том, что за последние сто лет человечество научилось измерять продуктивность и оценивать качество физического труда, благодаря чему сумели многократно увеличить производительность отдельного рабочего. Однако, большинство работы в 21 веке концентрируется на умственных способностях. А умственная активность не всего может быть эффективна и не всегда может быть проверена. Таким образом, эффективность сотрудников не измеряется умом, потенциалом и способностями. А наоборот, оценивается лишь достигнутым результатом. То есть, знания, привычки и умения, независимо от их глубины, ничего не дадут, если сначала не научится эффективно их использовать. Отсюда возникает необходимость наличия объективного метода оценки результатов сотрудников, оказывающих государственные услуги.

Также не стоит недооценивать и важность корпоративного или организационного рабочего климата. Они имеют свои особенности, к которым относятся прозрачность в общении, баланс между работой и личной жизнью, нацеленность на обучение и развитие, сильный командный дух и последнее, но не менее важное поощрение за усердную работу. Например, удовлетворенность работой сотрудников связана с балансом между работой и личной жизнью. У большинства офисных работников есть дети, родители или даже домашние животные, которым требуется время. Поэтому при таком подходе каждый стремится к независимости в личной жизни, а рабочее время в день тесно связано с досугом персонала. В негативном рабочем климате каждый человек проводит большую часть своего времени на работе, не имея возможности развиваться в других сферах, кроме офиса. Кроме того, отсутствует прозрачность в общении, поскольку работники не открыты и сосредоточены на рутинных задачах. Конечно, такая среда не может гарантировать успеха агентству, и такое поведение работников обычно не приносит финансовой стабильности всем из них.

Организационный климат может быть негативным или позитивным, и поскольку каждая компания стремится к лучшим результатам, она нацелена на создание благоприятной среды для работников, чтобы они стремились добиваться результатов. Более того, этот вопрос охватывает различные аспекты, такие как экономика, лидерство, критическое мышление, этика и мотивация. Безусловно, каждое агентство может улучшить организационный рабочий климат, что показывает вариативность этого термина. Чтобы улучшить рабочий климат, полезно понимать, как климат влияет на людей и как он развивается. Позитивный рабочий климат стимулирует мотивацию персонала, поскольку он создает условия, при которых люди могут преследовать свои собственные цели, одновременно стремясь к целям организации. Согласно психологическим подходам, у каждого человека есть свои собственные мотиваторы, запасы энергии, импульсы и потребности. В благоприятном рабочем климате понимание мотивации людей и оценка возможностей и дополнительных усилий повышают эффективность работы.

В одном из своих 14 принципах административного управления Анри Файоль писал: «Для того, чтобы поощрить персонал к исполнению своих обязанностей с полным рвением и преданностью, надо относиться к нему благожелательно: справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием» [11]. В действительности, в процессе своего развития общество стало все больше заострять свое внимание на продвижении, индивидуальных качествах и формировании своей личности. Работая в нынешних развивающихся компаниях не сложно заметить тенденцию распространения демократических взглядов, которые перенимаются с других стран и закрепляются в нашем обществе. Так, основными принципами успешного управления кадрами и развития человеческого потенциала являются уважение, поощрение и честность. Поощрение может быть как материальным, так и благодарственным. Такой организационный климат поддерживает мотивационный уровень сотрудников, предусматривает карьерный рост и сохраняет человеческие отношения и доверие

между персоналом. Также, во многих организациях присутствуют номинации «сотрудник года». Такие поощрения и поддержка со стороны руководства государственного органа помогают персоналу поддерживать свой профессиональный уровень. Как пример можно привести фотографии на стене почета или же материальные вознаграждения.

Также, Нургальков и Шалбаева (2019) оценили проблемы совершенствования управления персоналом в Казахстане. Наиболее важным фактором, замедляющим развитие, является нехватка финансов, направленных на управление персоналом. Уточним, что наблюдается стагнация проектов, использование инноваций в некоторых сферах из-за отсутствия финансирования управления персоналом и корпоративной культуры. К сожалению, некоторые предприятия пренебрегают важностью систем управления персоналом и не осознают, что персонал является самым важным инструментом в конкурентной борьбе [12]. Таким образом, недостаток финансирования, недостаточная оценка важности управления персоналом в компаниях являются основными причинами медленного улучшения управления персоналом в казахстанских компаниях.

Однако, законодательство Республики Казахстан в сфере оказания государственных услуг подобные поощрения не предусматривает. Согласно пункту 1 статьи 33 Закона Республики Казахстан «О государственной службе» [13], результаты оценки деятельности госслужащих применяются при принятии решений о повышении или понижении в должности, а также при принятии решения об увольнении сотрудника. Так, руководители государственных органов, выплачивающих материальные поощрения зачастую ссылаются на данную норму, даже если она не нацелена напрямую на государственные услуги. Однако, здесь учитываются лишь государственные служащие, в то время как сотрудниками, оказывающими государственные услуги являются также и сотрудники других сфер. К примеру, государственная услуга «Выдача листа о временной нетрудоспособности» оказывается сотрудниками медицинской организации, которые не являются государственными служащими. Таким образом, в законодательстве Республики Казахстан отсутствует универсальная норма по поощрению для государственных служащих, сотрудников, работающих на основании договора и сотрудников других сфер (медицинских сотрудников, сотрудников школ и т.д.), оказывающих государственные услуги.

Таким образом, государственные службы требуют широкого спектра навыков и компетенций. Управление персоналом играет важнейшую роль в определении потребностей в персонале, разработке должностных инструкций и привлечении квалифицированных специалистов посредством эффективных процессов найма и отбора. Более того, в процессе получения государственных услуг у населения формируется точка зрения о принимаемых мерах со стороны государства для улучшения благосостояния граждан. Зачастую нарушение сроков предоставления государственных услуг, факты необоснованного отказа в их оказании, а также несоблюдении норм этики услугодателями может вызвать критику стороны граждан и влияет на имидж государственного аппарата в целом. Так, возникает необходимость изучения человеческого капитала на государственной службе в сфере оказания государственных услуг.

## 1.2. Основные этапы управления персоналом в государственных учреждениях, оказывающих государственные услуги: особенности и проблемы

На сегодняшний день реализация мер по совершенствованию деятельности государственного аппарата, в части кадровой политики направлена на процессы поступления и прохождения государственной службы, а также оценку их эффективности. При этом, следует отметить, что государственные служащие, оказывающие госуслуги не рассматриваются в качестве отдельного сегмента. Учитывая тот факт, что именно государственные услуги являются связующим звеном между государственным аппаратом и гражданами, данное обстоятельство значительно замедляет процесс формирования эффективного государственного аппарата.

На рисунке 3 приведены основные этапы кадрового управления на основании национального законодательства:



Рисунок 3 - Этапы кадрового управления  
Примечание - Разработано автором на основе литературы

Так, основными этапами управления человеческим капиталом на государственной службе в Казахстане являются планирование и отбор персонала, наставничество, обучение, повышение квалификации, карьерный рост. Правила осуществления каждого из этапов четко сформулированы в Законе РК о государственной службе, а контролирующим органом в сфере кадровой службы является Агентство РК по делам государственной службы.

Управление персоналом в государственных учреждениях, оказывающих государственные услуги, имеет свои особенности и сталкивается с определенными проблемами. Рассмотрим основные этапы управления персоналом и их характеристики:

Таблица 1 - Основные этапы управления персоналом: характеристики и проблемы

Этап	Характеристики	Проблемы
Планирование кадрового потенциала:	<p>Определение необходимого численного и качественного состава персонала.</p> <p>Анализ требований и компетенций, необходимых для оказания государственных услуг.</p>	<p>Недостаточная объективность в определении потребностей в персонале.</p> <p>Отсутствие систематического анализа изменений и прогнозирования кадровых потребностей.</p>

Продолжение таблицы 1

	Прогнозирование изменений и разработка стратегии управления персоналом.	
Привлечение и отбор персонала:	Разработка процедур подбора и набора персонала. Оценка компетенций, профессиональных качеств и потенциала кандидатов. Процесс адаптации новых сотрудников.	Ограниченный доступ к квалифицированным кадрам. Недостаточное использование современных методов подбора и оценки персонала. Недостаточная эффективность процесса адаптации новых сотрудников.
Развитие и обучение персонала:	Определение потребностей в развитии сотрудников. Разработка программ обучения и развития. Оценка эффективности обучения и поддержка профессионального роста.	Недостаточное финансирование программ обучения и развития. Отсутствие системы непрерывного обучения и поддержки профессионального роста. Недостаточное использование инновационных методов обучения.
Примечание - Таблица разработана автором на основе Закона Республики Казахстан «О государственной службе Республики Казахстан» [13].		

Государственные службы требуют широкого спектра навыков и компетенций. Управление персоналом играет важнейшую роль в определении потребностей в персонале, разработке должностных инструкций и привлечении квалифицированных специалистов посредством эффективных процессов найма и отбора. Отсюда возникает необходимость тщательного изучения компетенций государственных служащих в зависимости от их должностей, отделов, количеству обращений, ответственности и особое внимание уделить оказанию государственных услуг.

Этап планирования и отбора персонала на государственную службу имеет комплексную структуру, так как изначально государственному органу требуется проанализировать краткосрочные и долгосрочные цели учреждения, а также определить потребность в определенных кадрах. Затем, следует этап отбора на государственную службу, регулируемый законодательными актами. В Казахстане вакансии на государственную службу, в том числе и для сотрудников, оказывающих государственные услуги размещаются на сайте Агентства. В таблице ниже приведены примеры и сравнение двух недавних вакансий с сайта, где второй столбец соответствует должности, в чьи полномочия оказание государственных услуг не входит, а третий столбец является примером вакансии услугодателя.

Таблица 2 – Анализ вакансий, размещенных на сайте поиска вакансий Агентства РК по делам государственной службы [14].

Государственный орган	Комитет транспорта Министерства индустрии и инфраструктурного развития РК	
Категория	С-О-5 ОКНТ-2	
Должностной оклад	259515	
Требования к образованию:	послевузовское или высшее образование	
Общие квалификационные требования	наличие следующих компетенций: стрессоустойчивость, инициативность, ответственность, ориентация на потребителя услуг и его информирование, добропорядочность, саморазвитие, оперативность, сотрудничество и взаимодействие, управление деятельностью	
Опыт работы:	опыт работы не требуется	
Функциональные обязанности:	<p>Осуществление хранения денежных средств и материальных ценностей. Осуществление своевременного освоения бюджетных средств по программам, подпрограммам и спецификациям, строгое соблюдение законодательства РК в целях недопущения кредиторской и дебиторской задолженностей, строгое соблюдение сроков отчетности. Проверка правильности документов необходимых для приобретения товарно-материальных ценностей. Проверка правильности оформления поступивших бухгалтерских отчетов. Ведение отчетности по кассовым операциям, формирование мемориальных ордеров №1, 2, ведение соответствующей им отчетности и проверка соответствия с остатками главной книги.</p>	<p>Осуществляет: государственный контроль в области автомобильного транспорта за соблюдением физическими и юридическими лицами требований нормативных правовых актов, определяющих порядок функционирования автомобильного транспорта; предоставление государственных услуг; организацию и проведение профилактического контроля и внеплановых проверок в отношении субъектов предпринимательства в сфере автомобильного транспорта; ведение мониторинга и анализа нарушений безопасности на автомобильном транспорте, в том числе нарушений требований законодательства Республики Казахстан в области автомобильного транспорта; применение законодательства об административных правонарушениях.</p>

Примечание - Таблица разработана автором на основе материалов, размещенных на официальном сайте Агентства РК по делам государственной службы [14].

Исходя из таблицы, следует, что квалификационные требования к сотрудникам, оказывающим государственные услуги не отличаются от тех, кто оказанием услуг не занимается. Также нет разницы в заработной плате,

компетенциях и опыте работы. На рисунке 5 указаны основные корпуса и категории государственных служащих, согласно Правилам:

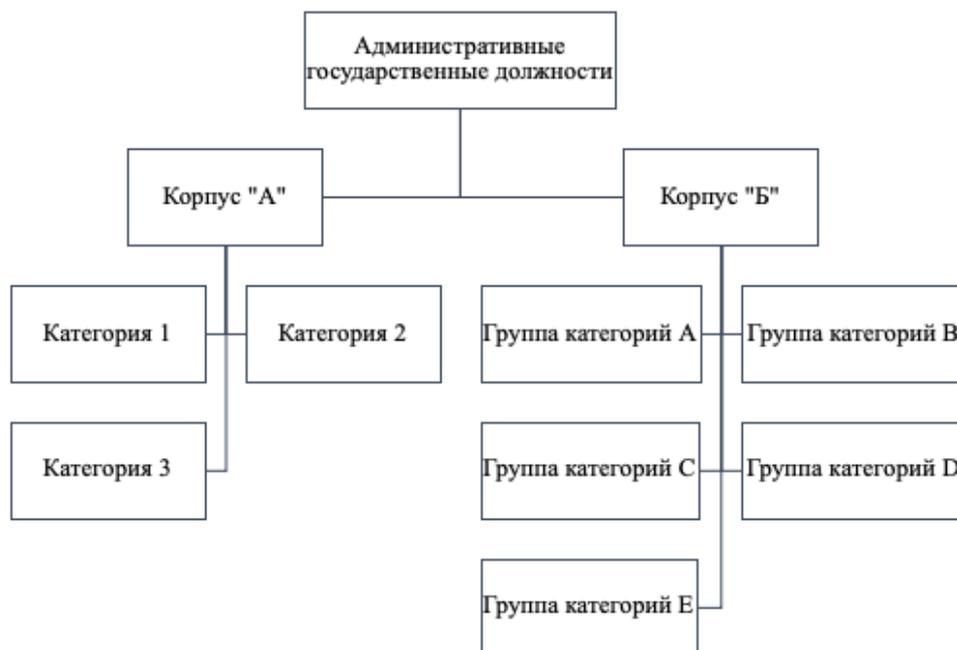


Рисунок 5 – Корпуса и категории государственных служащих  
Примечание – Разработано автором на основе НПА [15]

Представленные выше корпуса включают в себя категории должностей: политических и административных. Сотрудники, оказывающие государственные услуги подлежат корпусу «Б», однако ни в одной из групп категорий «А-Е», не специфицированы должности, оказывающие государственные услуги. Именно поэтому, квалификационные требования к услугодателям на этапе отбора персонала не имеют отличий от иных вакантных должностей.

Следующим этапом управления человеческим потенциалом на государственной службе в Казахстане является наставничество. Так, организационная социализация включает в себя 4 стадии:

- предварительное прибытие;
- стадия встречи;
- ролевое моделирование;
- метаморфоз.

На каждом из стадий, требуется поддержка со стороны органа, коллег и руководства. Ввиду этого, на государственной службе введена система месячного наставничества вновь прибывшего сотрудника.

Также, государственный сектор требует постоянного обучения и повышения квалификации для того, чтобы идти в ногу с развивающимися технологиями, политикой и потребностями общества. В связи с этим, в трехмесячный срок со дня прохождения отбора на государственную службу,

новоиспеченные сотрудники проходят обучение в Академии государственного управления при Президенте РК. Данное обучение нацелено на подготовку квалифицированных кадров во всех сферах государственной службы и управления, и несмотря на то, что наряду с остальными лекциями, проводится обсуждение качества оказания государственных услуг, как таковая подготовка эффективных и профессиональных услугодателей все еще отсутствует. В связи с этим возникает необходимость проведения анализа необходимых компетенций услугодателей и построение работы Академии и государственных органов в данном направлении.

Так, система, основанная на компетенциях, несомненно, является одним из наиболее эффективных и бесперебойно работающих инструментов стратегического управления человеческими ресурсами. Основываясь на целях и ожиданиях организации, создается модель компетенций, определяющая и описывающая текущие компетенции в организации обеспечивая прозрачность. Управление компетенциями в основном объединяет, организует и управляет всеми инструментами, которые соответствуют модели системы государственной службы стратегического интегрированного управления человеческими ресурсами.

После стадий адаптации наступают стадии стажировки, ротации, а также карьерного роста. В данном контексте одним из важных факторов, влияющих на работу персонала, является коррупция. При не честном оценивании, повышении по службе оставшаяся часть сотрудников задается вопросом о целесообразности их усилий. Именно поэтому подкупность недопустима в развивающейся среде, а тем более в коллективе государственного органа. Также, зачастую сотрудники в самом государственном органе не изъявляют желания меняться ролями с должностью, оказывающей государственные услуги.

Таким образом, эффективное управление человеческими ресурсами играет ключевую роль в увеличении вклада государственной службы в создание человекоцентричного государства. Так, совершенствование системы управления персоналом, оказывающим государственные услуги является актуальным, и сфера требует улучшений при принятии на государственную службу. А именно, четкого распределения между государственными служащими, оказывающими государственные услуги. Данные изменения должны быть внедрены и в группах категорий, и в функциональных блоках. Исходя из этого, будут изменены и квалификационные требования при отборе. Устранение незаконного распределения по функциональным блокам также требует большого внимания со стороны контролирующего органа. Так, станет возможным исключение не справедливого обращения с сотрудниками-услугодателями.

## **2. Анализ нормативно-правовых актов в сфере оказания государственных услуг**

### **2.1. Оценка качества оказания государственных услуг**

Оценка качества оказания государственных услуг является важной составляющей эффективного государственного управления и удовлетворения потребностей граждан. В Казахстане, как и во многих других странах, проводятся мероприятия для оценки качества оказания государственных услуг,

с целью повышения их эффективности, доступности и удовлетворения потребностей населения. В соответствии с требованиями действующего законодательства процесс оценки качества оказания государственных услуг, предоставляемых государственными органами, в частности государственными служащими осуществляется двумя способами - общественный мониторинг, онлайн на портале egov и уполномоченным органом по оценке и контролю за качеством оказания государственных услуг.

Оценка качества оказания государственных услуг в Казахстане проводится различными способами. Одним из них является сбор обратной связи от граждан. Это может быть осуществлено через проведение опросов, интервью или онлайн-формы обратной связи. Граждане могут высказать свои мнения, замечания и предложения относительно качества предоставляемых услуг. После сбора информации проводится анализ и принимаются соответствующие меры для устранения недостатков и улучшения качества услуг.

Также важным аспектом оценки качества оказания государственных услуг является мониторинг и контроль со стороны государственных органов. Так, Агентством ежемесячно проводится мониторинг просроченных государственных услуг, для предотвращения нарушения процедур и стандартов оказания услуг. В случае выявления государственных услуг, оказанных не вовремя, на сотрудника, оказывающего государственную услугу, накладывается дисциплинарная ответственность.

Помимо этого, в Казахстане активно применяются технологии информационных систем для оценки качества оказания государственных услуг. Например, разработаны специальные онлайн-платформы и порталы, где граждане могут оставлять свои отзывы и оценки о качестве предоставляемых услуг. Это не только позволяет эффективно собирать информацию, но и создает прозрачность и открытость процесса оценки качества услуг.

Однако, несмотря на предпринятые меры и достижения, оценка качества оказания государственных услуг в Казахстане также может столкнуться с некоторыми вызовами. Некоторые из них включают отсутствие информационной грамотности у части населения, ограниченный доступ к интернету в некоторых регионах страны, а также необходимость обеспечения достаточного числа квалифицированных сотрудников в государственных органах.

Период итогов оценки составляет 6 месяцев за отчетный год, то есть данный механизм является недостаточно эффективным для мер по оперативной оценке деятельности как государственного органа, так и служащего.

В современном быстроменяющемся обществе требуется более гибкая и оперативная система оценки, которая позволит немедленно реагировать на потребности и ожидания граждан.

Одним из решений может быть укрупнение периодов оценки. Например, можно проводить оценку на квартальной или даже месячной основе. Это позволит оперативно выявлять проблемы и недостатки в работе государственного органа и предпринимать меры по их исправлению. Кроме того,

частые оценки могут стимулировать служащих к более активной работе над повышением качества услуг.

Оценка центральных и местных государственных органов осуществляется по следующим критериям (Таблица 3):

Таблица 3 - Оценка центральных и местных государственных органов

№ п/п	Критерии операционной оценки	Балл	Макс. балл
<b>1</b>	<b>Удовлетворенность услугополучателей качеством оказания государственных услуг</b>	<b>20,5</b>	<b>25</b>
1.1	Уровень удовлетворенности качеством оказания государственных услуг	10,5	15
1.2	Обжалование качества оказания государственных услуг	10	10
<b>2</b>	<b>Обеспечение качества оказания государственных услуг</b>	<b>49,48</b>	<b>50</b>
2.1	Соблюдение сроков оказания государственных услуг	11,73	12
2.2	Необоснованные отказы в оказании государственных услуг	13,87	14
2.3	Оказание государственных услуг при неполном пакете документов	12	12
2.4	Истребование документов, не предусмотренными подзаконными нормативными правовыми актами, определяющими порядок оказания государственных услуг	11,88	12
<b>3</b>	<b>Автоматизация государственных услуг</b>	<b>22,03</b>	<b>25</b>
3.1	Степень автоматизации государственных услуг	7,19	10
3.2	Эффективность автоматизации государственных услуг	7,90	10
3.3	Смартфонизация государственных услуг	5	5
3.4	Штрафной показатель <i>«Длительность недоступности автоматизированных государственных услуг»</i>	1,06	5
3.5	Стимулирующий показатель <i>«Внедрение проактивного формата оказания государственных услуг»</i>	3	3
3.6	Стимулирующий показатель <i>«Реализация цифровых документов»</i>	0	2
<b>Общая оценка по критериям</b>		<b>92,01</b>	<b>100</b>
<b>Вычет штрафных баллов</b>		<b>5</b>	<b>5</b>
<b>Итоговая оценка с учетом вычета штрафных баллов</b>		<b>87,01</b>	<b>100</b>
Примечание - Таблица разработана автором на основе материалов, размещенных на официальном сайте Агентства РК по делам государственной службы [14].			

Еще одним инструментом в оценки деятельности услугодателей в соответствии с действующим законодательством является общественный мониторинг качества оказания государственных услуг. Согласно пункту 1 статьи 29 Закона, общественный мониторинг качества оказания государственных услуг проводится физическими лицами, некоммерческими организациями по собственной инициативе и за свой счет. Общественный мониторинг, проведенный в рамках государственного социального заказа, может также включать данные онлайн опроса из других источников.

К примеру, в 2022 году общественный мониторинг за качеством оказания государственных услуг по государственному социальному заказу проведен ОО «Жаңа Шабыт». Для решения поставленной цели и реализации задач исследования применены кабинетные исследования, количественный и качественный методы сбора информации. В рамках кабинетных исследований сделаны официальные запросы в центральные государственные органы с просьбой предоставить необходимую информацию по каждой государственной услуге – данные актуального Стандарта услуги, общее количество человек, получивших услугу с 1 января по ноябрь 2022 года включительно и контактные данные услугополучателей и др. Кроме того, кабинетные исследования осуществляли такую задачу, как получение первичной информации о государственной услуге. Массовый опрос осуществлялся офлайн и онлайн путем анкетирования, форма которого стандартизирована и утверждена в рамках действующей Методологии и представляет собой метод получения первичной социологической информации. На рисунке 6 приведены использованные методы анкетирования:



Рисунок 6 – Методы анкетирования  
Примечание - Разработано на основе литературы

Также были применены следующие методы анализа:

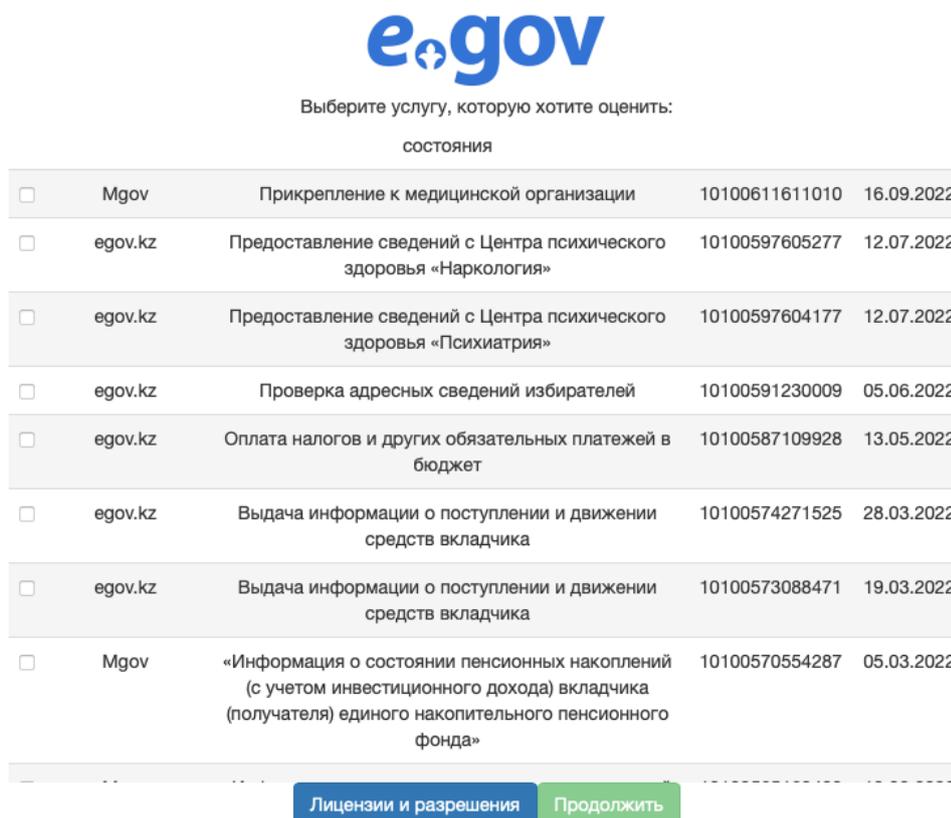
- метод «тайного покупателя» (англ. «Mystery Shopping»), является достаточно результативным из всех современных методов проверки качества обслуживания клиентов, в нашем случае услугополучателей, а, следовательно, выявления способов повышения качества оказания государственных услуг. Количество интервью методом «тайный покупатель» по проблемным государственным услугам - не менее 20.
- метод «глубинное интервью», которое будет проводиться в целях получения мнений представителей целевой аудитории – не менее 40.
- проведение не менее одной фокус-групповой дискуссии (не менее 8–10 человек) по проблемным государственным услугам. Планируемое минимальное количество фокус-групповых интервью – не менее 10.

Так, в общественном мониторинге оценки качества оказания государственных услуг 2022 года, в количественных и качественных исследованиях фактически приняли участие более 9 000 респондентов, в том числе:

- 9810 респондентов оценили качество полученных услуг в массовом опросе по 47 государственным услугам (3 государственные услуги являются малочисленными, и оценка качества производилась через качественные методы исследования);
- 20 респондентов приняли участие в мониторинге методом «тайный покупатель»;
- 10 услугополучателей приняли участие в фокус-групповых дискуссиях (по 8–10 человек в каждой ФГД);
- 40 услугополучателей оценили качество государственных услуг в глубинном интервью.

Также, на портале egov проводится оценка оказания государственной услуги. Однако, мгновенная возможность оценить предоставленную сотрудником услугу доступна лишь для некоторых завершенных и оказанных услуг. Так, пользователь может поставить звезду сотруднику от 1-5 и оставить текстовый отзыв. Однако, отклоненные заявки на оказание государственных услуг никак оценить не возможно.

Второй способ онлайн оценки предоставленной услуги можно найти на главной странице портала, во вкладке «оценка качества оказания государственных услуг». На рисунках 7-8 показан процесс оценки оказанных государственных услуг:



## Рисунок 7 – Процесс онлайн оценки оказанных государственных услуг Примечание – Разработано на основе литературы

Страница 10 из 12  
Результат

25. Результат оказанной услуги полностью удовлетворяет/не удовлетворяет (полученный документ, справка, сертификат или др.) \*  
где 5 – полностью удовлетворен, 1 – абсолютно не удовлетворен

5 4 3 2 1 з/о

26. Если не удовлетворены результатом оказанной услуги, то по какой причине? Ваши рекомендации, пожелания, предложения по улучшению порядка предоставления государственных электронных услуг, а также работы портала, других онлайн-площадок (кратко опишите):

Необоснованный отказ без каких либо объяснений

[Назад](#) [Далее](#)

## Рисунок 8 – Оценка полученного документа, в результате оказанной услуги Примечание – Разработано на основе литературы

Результаты данного опроса ежемесячно поступают в управление совершенствования государственных услуг, а также являются материалами для проведения общественного мониторинга. Опрос, состоящий из 30 вопросов, включает в себя анализ удовлетворенности оказанной сотрудником услуги с указанием на достоверность сведений, корректность предоставленного документа. Однако, в данном случае оценивается сам процесс оказания государственной услуги, уровень бюрократизации и доступность получения услуги. Что касается оценки сотрудника, оказавшего услугу, на портале отсутствует фамилия, имя, отчество и должность сотрудника, зачастую отсутствует и объяснение в отказе оказания услуги, рабочий номер телефона или же другие данные, необходимые для повторной подачи заявления с учетом ошибок, если таковые имели место быть.

Учитывая вышеизложенное, на сегодняшний день отсутствуют механизмы для принятия оперативных мер, по оценке качества оказанных государственных услуг. На сегодняшний день все еще остается открытым вопрос обеспечения открытого доступа к оценкам и оставленным отзывам. В заключение оценка качества оказания государственных услуг в Казахстане играет важную роль в повышении уровня жизни граждан и удовлетворении их потребностей. Реализация электронного правительства, сбор обратной связи от населения, мониторинг и контроль, а также использование технологий информационных систем - все эти меры способствуют улучшению качества оказания государственных услуг. Однако для достижения долгосрочного успеха необходимо продолжать развивать и усовершенствовать систему оценки качества услуг, учитывая вызовы и изменения в обществе и технологиях.

### **2.2. Анализ нормативно-правовых актов, регулирующих порядок оказания государственных услуг**

В Казахстане законодательство в сфере управления человеческим капиталом на государственной службе регулируется несколькими основными нормативно-правовыми актами. Они устанавливают правила и принципы приема на государственную службу, условия работы и служебные права и обязанности государственных служащих. Основным законодательным актом в этой области является Закон РК «О государственной службе», который регулирует основные принципы и порядок организации и функционирования государственной службы. Он определяет требования к квалификации, профессиональным качествам и этическому поведению государственных служащих, а также предусматривает процедуры отбора, приема, перевода, повышения квалификации и увольнения с государственной службы.

Необходимо отметить, что законодательство в сфере управления человеческим капиталом на государственной службе постоянно совершенствуется и дополняется в соответствии с изменениями в общественно-политической и экономической ситуации, а также с целью повышения эффективности и профессионализма государственной службы в Казахстане.

Порядок оказания государственных услуг регулируется Правилами, разработанными для каждой государственной услуги. Так, сотрудникам, оказывающим государственные услуги требуется изучать, знать и находить не менее 300 правил.

Анализ нормативно-правовых актов, регулирующих порядок оказания государственных услуг, является важной составляющей в повышении эффективности и качества государственных услуг. Эти акты устанавливают правила, процедуры и стандарты, которые должны соблюдаться при предоставлении услуг государственными органами. В этом эссе мы рассмотрим важность анализа нормативно-правовых актов и его влияние на улучшение процесса оказания государственных услуг.

Прежде всего, анализ нормативно-правовых актов позволяет оценить соответствие действующих правил и процедур современным потребностям и ожиданиям граждан. В современном обществе, где требования и ожидания граждан постоянно меняются, важно, чтобы нормативные акты были актуальными и отвечали новым вызовам и технологическим возможностям. Анализ позволяет выявить устаревшие или неэффективные положения и предложить изменения или дополнения к нормативным актам, чтобы улучшить процесс оказания услуг и повысить уровень удовлетворенности клиентов.

Во-вторых, анализ нормативно-правовых актов помогает выявить противоречия и несоответствия между различными актами, которые могут затруднять или замедлять процесс оказания государственных услуг. Гармонизация и согласование нормативных актов позволяют устранить противоречия и обеспечить единообразие в предоставлении услуг. Также, анализ актов позволяет выявить возможные пробелы в правовом регулировании и разработать новые нормативные акты для решения этих проблем.

Сложные и громоздкие названия государственных услуг, которые указаны в Реестре государственных услуг, могут создавать трудности для их понимания и запоминания. Названия, подобные указанным примерам, могут быть

сложными даже для государственных служащих, оказывающих эти услуги. Такие названия услуг содержат множество технических терминов, длинные фразы и специфическую терминологию, которая может быть непонятной для обычных граждан. Реестр государственных услуг включает перечень государственных услуг. Однако, большинство наименований государственных услуг имеют сложные названия, которые порой не запоминают даже государственные служащие, которые их оказывают. К примеру, регистрация автомобилей в Реестре указана как «Государственная регистрация, учет и снятие с учета отдельных видов транспортных средств по идентификационному номеру транспортного средства, а также выдача свидетельств о регистрации транспортных средств и государственных регистрационных номерных знаков». Постановка в очередь на жилье – «Постановка на учет и очередность, а также принятие местными исполнительными органами решения о предоставлении жилища гражданам, нуждающимся в жилище из государственного жилищного фонда или жилище, арендованном местным исполнительным органом в частном жилищном фонде», регистрация тракторов – «Государственная регистрация (перерегистрация), снятие с регистрационного учета тракторов и изготовленных на их базе самоходных шасси и механизмов, прицепов к ним, включая прицепы со смонтированным специальным оборудованием, самоходных сельскохозяйственных, мелиоративных и дорожно-строительных машин и механизмов, а также специальных машин повышенной проходимости и выдача регистрационного документа (дубликата) и государственного номерного знака для них».

Такое состояние дел может привести к различным проблемам. Во-первых, сложные названия услуг затрудняют доступность и понимание государственных услуг гражданами. Люди могут испытывать затруднения в поиске и выборе нужной услуги из-за нечеткости и запутанности названия. Это может приводить к потере времени, неудовлетворенности и даже отказу от получения государственных услуг. Во-вторых, сложные названия услуг могут создавать проблемы для государственных служащих, которые обязаны оказывать эти услуги. Неспособность запомнить или правильно интерпретировать названия услуг может привести к ошибкам и неправильному предоставлению услуги, что негативно сказывается на качестве обслуживания и доверии граждан к государственным органам.

Для решения этой проблемы необходимо предпринять несколько шагов. Во-первых, следует упростить и стандартизировать названия государственных услуг, делая их более понятными и доступными для граждан. Это может включать использование более кратких и информативных названий, которые отражают основные цели и содержание услуги. Во-вторых, стоит разработать и внедрить информационные системы и порталы, которые предоставляют подробные и понятные описания государственных услуг. Это позволит гражданам быстро найти нужную услугу, ознакомиться с требуемыми документами и процедурами, и облегчит взаимодействие с государственными органами. Кроме того, необходимо проводить информационные кампании и образовательные программы, направленные на повышение осведомленности

граждан о государственных услугах и их доступности. Это поможет сократить проблемы, связанные с пониманием и выбором услуги, а также повысит общую гражданскую грамотность в области государственных услуг. В заключение, сложные названия государственных услуг могут создавать проблемы как для граждан, так и для государственных служащих. Упрощение и стандартизация названий услуг, разработка информационных систем и проведение информационных кампаний являются важными шагами для повышения доступности, понимания и эффективности оказания государственных услуг. Такие меры способствуют улучшению взаимодействия между государственными органами и гражданами, а также способствуют развитию открытой и прозрачной административной системы.

Рассмотрение практических примеров неэффективности законодательных актов помогает нам лучше понять проблемы, связанные с оказанием государственных услуг. Один из таких примеров - государственная услуга «Предоставление государственных грантов для реализации новых бизнес-идей в рамках Национального проекта по развитию предпринимательства на 2021–2025 годы». Эта услуга предусматривает предоставление безвозмездных грантов для поддержки новых бизнес-идей. Однако, при ближайшем рассмотрении правил, регулирующих эту услугу, становится очевидно, что некоторые аспекты не определены достаточно ясно и эффективно. Например, подпункт 4) пункта 4 Правил гласит, что новая бизнес-идея должна предусматривать реализацию конкретного проекта с использованием ранее не применявшихся материалов, технологий и методов. Однако, не существует учета и системы классификации, которая бы отслеживала и подтверждала уникальность предлагаемых бизнес-идей и использование новых материалов и технологий. Это ограничивает потенциал грантов и делает процесс подачи и рассмотрения заявок менее эффективным. Более того, в правилах не определено, каким образом должно осуществляться подтверждение новизны бизнес-идей и какие действия должна предпринять комиссия при требовании аналогичного документа. Отсутствие ясных и четких инструкций может привести к неопределенности и произволу при принятии решений по предоставлению грантов.

Для преодоления этих проблем и повышения эффективности оказания государственных услуг, связанных с предоставлением грантов, необходимо предпринять несколько шагов. Во-первых, необходимо разработать и внедрить систему учета и классификации новых бизнес-идей, которая позволит проверять и подтверждать их новизну и уникальность. Это может включать создание специальных комиссий или экспертных групп, которые будут осуществлять оценку и классификацию предлагаемых идей. Во-вторых, следует разработать четкие правила и процедуры для комиссий, которые оценивают заявки на получение грантов. Эти правила должны определить, какие документы и доказательства должны быть предоставлены заявителями, а также процесс обращения к аналогичным документам, если это требуется. Это позволит устранить неопределенность и обеспечить прозрачность и справедливость в принятии решений.

В заключение, приведенный пример показывает, что неэффективность законодательных актов может привести к проблемам в оказании государственных услуг. Для решения этих проблем необходимо провести анализ существующих правил, внести необходимые изменения и улучшения, а также создать систему контроля и классификации, которая обеспечит эффективность и качество оказываемых услуг. Это позволит государственным органам лучше отвечать на потребности и ожидания граждан и способствовать развитию предпринимательства и экономики в целом.

### **3. Совершенствование системы управления человеческим капиталом при оказании государственных услуг**

#### **3.1. Анализ результатов социального опроса среди сотрудников, оказывающих государственные услуги**

Анализ результатов социального опроса среди сотрудников, оказывающих государственные услуги, представляет собой важный инструмент для понимания и оценки текущей ситуации в данной сфере. Такой анализ позволяет выявить проблемы, потребности и мнения сотрудников, а также определить направления для улучшения условий работы и качества предоставляемых услуг. Первоначально, социальный опрос среди сотрудников государственных услуг помогает выявить уровень их удовлетворенности рабочими условиями и организационными аспектами работы. Это может включать в себя оценку физического комфорта в рабочем месте, возможности профессионального развития, уровень мотивации, степень удовлетворенности системой вознаграждения и возможности балансирования работы и личной жизни. Анализ этих аспектов позволяет идентифицировать проблемные области и разработать меры для их улучшения [16]. Кроме того, социальный опрос может помочь выявить мнения сотрудников относительно качества оказываемых государственных услуг. Отзывы и рекомендации сотрудников, работающих в данной сфере, могут дать ценную информацию о слабых местах и проблемах, которые затрудняют эффективность и эффективность государственного аппарата. Это может включать оценку доступности услуг, качества обслуживания, процедур и процессов, а также взаимодействия с клиентами и другими государственными органами. Дополнительно, анализ результатов социального опроса может помочь выявить потребности в обучении и развитии сотрудников. Определение областей, где необходимо улучшить знания и навыки персонала, может способствовать разработке целенаправленных программ обучения и профессионального развития. Это поможет повысить компетентность сотрудников и улучшить качество предоставляемых государственных услуг.

Однако, при анализе результатов социального опроса необходимо учитывать некоторые ограничения и особенности. Важно обеспечить конфиденциальность и анонимность участников опроса, чтобы они могли выразить свои мнения и озвучить проблемы без страха негативных последствий. Кроме того, результаты опроса следует интерпретировать в контексте широкой системы управления государственной службой и принимать во внимание различные факторы, влияющие на работу и качество услуг.

В рамках темы исследования мною, разработаны вопросы анкетирования в целях выявления методов распределения на функциональные блоки государственных служащих, непосредственно оказывающих государственные услуги, а также определения механизмов оценки качества оказанной услуги. Следует отметить, что на сегодняшний день в соответствии с законодательством оценка качества оказания государственных услуг осуществляется при проведении общественного мониторинга качества их оказания и при проведении ежегодной оценки деятельности государственных органов.

Для определения опрошиваемой аудитории были заданы вопросы по месту работы и возрасту респондентов. Так, основную долю составили сотрудники местных исполнительных органов – 86% с наибольшей долей по возрасту от 36 лет и выше. Данные представлены на рисунках ниже:

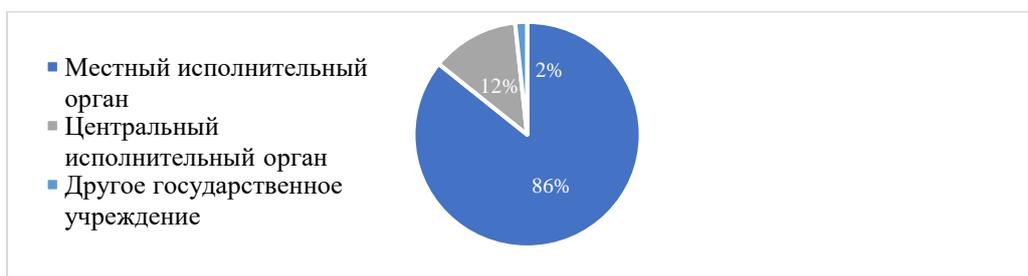


Рисунок 9 – Место работы респондента  
Примечание – Разработано автором на основе опроса

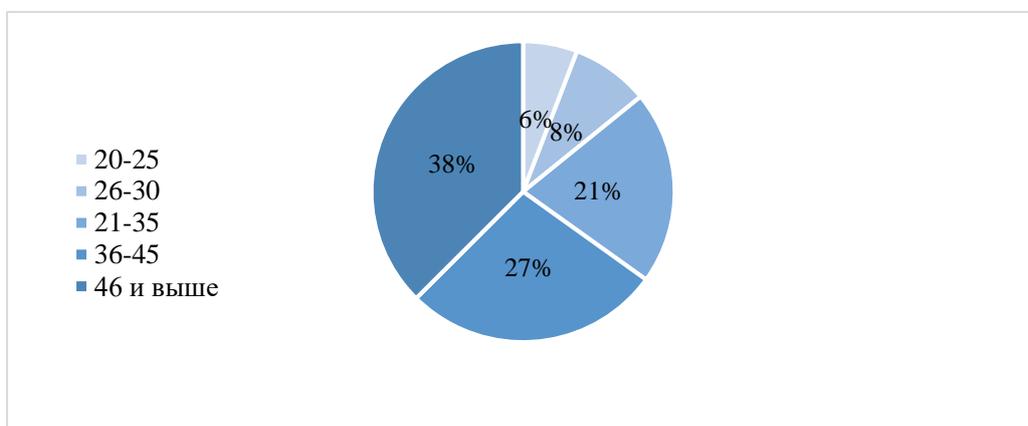


Рисунок 10 – Возраст респондента  
Примечание – Разработано автором на основе опроса

По результатам вышепоставленных вопросов, 86% опрошенных являются сотрудниками местных исполнительных органов, 12% сотрудниками центрального исполнительного органа. Так, основной аудиторией являются сотрудники местных исполнительных органов, оказывающие государственные услуги.

Также, по результатам опроса 46,7% респондентов указали, что в государственном органе не имеется системы оценки качества оказанной ими государственной услуги. Остальные участники опроса отметили, что система

оценки имеется, при этом подразумевая вышеуказанные инструменты оценки качества. Эта проблема может привести к недовольству граждан и негативному восприятию органов власти, а также снижению доверия к государственным услугам в целом. Введение системы оценки качества оказываемых государственных услуг имеет ряд преимуществ. Во-первых, она позволяет гражданам выразить свои мнения и оценить качество услуг на основе своего опыта. Это помогает государственным органам получить обратную связь и понять, какие аспекты работы требуют улучшения. Во-вторых, система оценки качества позволяет органам власти проводить анализ эффективности своей деятельности и выявлять слабые места. На основе полученных данных можно разрабатывать стратегии и меры по совершенствованию государственных услуг, а также устанавливать стандарты качества и следить за их соблюдением. Данные по оценке качества приведены на рисунке 1:



Рисунок 11 – Ответ на вопрос «Имеется ли В вашем учреждении система оценки гражданами качества оказанной Вами государственной услуги?»

Примечание – Разработано автором на основе опроса

Оценка качества государственных услуг является важным аспектом эффективного управления и повышения доверия граждан к государственным органам. Результаты опроса, упомянутые выше, подчеркивают наличие различий в подходах к оценке качества услуг в государственных органах.

Отсутствие системы оценки качества государственных услуг в 46,7% рассмотренных органов может быть связано с несколькими факторами. Возможно, такие органы не обладают необходимыми ресурсами, инструментами или стратегией для проведения оценки. Отсутствие системы оценки может также указывать на низкую приоритетность вопроса качества услуг для данных органов или на отсутствие понимания важности оценки для повышения эффективности и удовлетворенности граждан.

В то же время, остальные участники опроса отметили наличие системы оценки качества государственных услуг. Это указывает на то, что некоторые органы осознают важность оценки и предпринимают меры для измерения качества предоставляемых ими услуг. Такие системы оценки могут включать

различные инструменты, например, опросы, обратную связь от граждан, мониторинг показателей качества или другие методы оценки.

Следует отметить, что в центрах обслуживания населения, то сеть в филиалах НАО «Государственная корпорация «Правительства для граждан» имеется система пост-оценки, которая не носит характер прозрачности. Так как, после направления ваших жалоб и предложение посредством смс-центра «1414», были ли они приняты или же наоборот остается неизвестным.

В данном случае государственному аппарату необходимо использовать аналогию с бизнес-сообществом, как Kaspi.kz или же 2ГИС и т.д.

Система оценки качества оказанной услуги является важным инструментом для улучшения уровня обслуживания и удовлетворения клиентов. В современном конкурентном бизнес-мире, где клиентская ориентация стала одним из ключевых факторов успеха, оценка качества услуг становится неотъемлемой частью стратегии любого предприятия или организации. В этом эссе мы рассмотрим важность системы оценки качества оказанной услуги и причины, по которым она является необходимой.

Прежде всего, система оценки качества услуг позволяет организациям получить обратную связь от своих клиентов. Разнообразные методы сбора информации, такие как анкеты, интервью, онлайн-отзывы и рейтинги, позволяют клиентам выразить свое мнение о предоставленной услуге. Полученная обратная связь позволяет организации лучше понять потребности и ожидания клиентов, а также выявить проблемные области и возможности для улучшения. Основываясь на этой информации, организации могут принимать меры для корректировки и совершенствования своих процессов и услуг.

Второй важный аспект системы оценки качества услуг - это ее роль в установлении стандартов и критериев для предоставления услуг. Четкие и определенные стандарты качества помогают организациям определить, что именно они должны предложить своим клиентам. Это может быть связано с процессом обслуживания, качеством продукта или услуги, сроками выполнения и другими факторами, которые влияют на опыт клиента. Система оценки позволяет организациям измерять свое соответствие этим стандартам и принимать меры для улучшения, если необходимо.

Третьим аргументом в пользу системы оценки качества услуг является ее влияние на лояльность клиентов и удержание их на долгосрочной основе. Удовлетворенность клиентов и их положительные отзывы могут значительно повлиять на репутацию организации и ее способность привлекать новых клиентов. Постоянное улучшение качества услуг, основанное на обратной связи клиентов, помогает создать положительный опыт и удовлетворение клиентов, что способствует их повторным покупкам и рекомендациям организации другим людям.

Кроме того, система оценки качества услуг может также служить стимулом для повышения профессионализма и мотивации сотрудников. Зная, что их работа оценивается и имеет влияние на общую оценку качества услуг, сотрудники могут быть более мотивированы для предоставления

высококачественного обслуживания. Это создает атмосферу ответственности и поощряет сотрудников стремиться к достижению лучших результатов.

Так, система оценки качества оказанной услуги играет важную роль в современном бизнесе и организациях. Она позволяет организациям получать обратную связь от клиентов, устанавливать стандарты качества, повышать лояльность клиентов и мотивировать сотрудников. Систематический анализ и улучшение качества услуг становится ключевым фактором для достижения конкурентного преимущества и удовлетворения потребностей клиентов.

На рисунке 12 представлены результаты вопроса по распределению на функциональные блоки, где сотрудникам, оказывающим государственные услуги была представлена возможность выразить свое мнение касательно распределения по блокам. Результатом данного исследования стало наличие того, факта, что 77% сотрудников-услугодателей считают, что их должности должны быть включены в блок «А», в то время как согласно законодательству РК, описанному выше, они и так должны быть включены в данный блок. Наличие данного факта свидетельствует об отсутствии информированности сотрудников о своих правах.

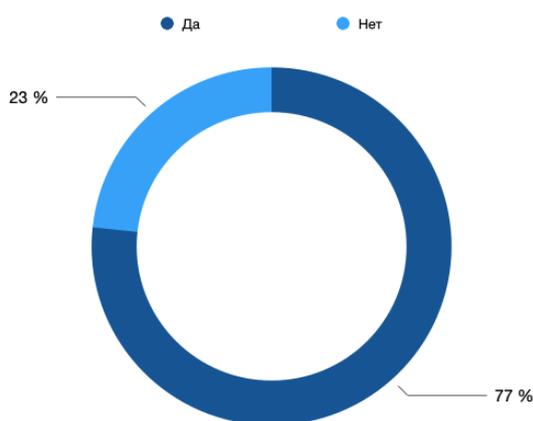


Рисунок 12 – Ответ на вопрос «Считаете ли Вы, что при распределении на функциональные блоки, специалисты оказывающие государственные услуги обязательно должны входить в блок «А»?»

Примечание – Разработано автором на основе опроса

В сфере оказания государственных услуг сотрудники сталкиваются с высокой нагрузкой, которая оказывает значительное влияние на их эффективность, профессионализм и уровень удовлетворенности. Количество нагрузки на сотрудников в данной области является важным аспектом, который требует внимания и анализа. Во-первых, высокая нагрузка на сотрудников государственных услуг может привести к ухудшению качества оказываемых услуг. Постоянный поток клиентов, сложные процедуры и документация, а также ограниченные ресурсы могут создавать стрессовую ситуацию для сотрудников. В таких условиях сотрудники могут испытывать проблемы с концентрацией, принятием решений и взаимодействием с клиентами, что может отрицательно сказаться на общей эффективности и качестве обслуживания.

Кроме того, высокая нагрузка на сотрудников может привести к истощению ресурсов и снижению мотивации. Постоянная работа под давлением, перегрузка задачами и ограниченные возможности отдыха и перерывов могут привести к физическому и эмоциональному истощению сотрудников. В результате, они могут испытывать ухудшение здоровья, чувство усталости и недовольства работой, что в конечном итоге может привести к падению мотивации и уровня профессионализма.

Справиться с высокой нагрузкой на сотрудников, оказывающих государственные услуги, можно применяя несколько мер. Во-первых, необходимо обеспечить подходящие рабочие условия и инфраструктуру, чтобы сотрудники могли эффективно выполнять свои задачи. Это может включать оптимизацию рабочих процессов, автоматизацию рутинных задач и предоставление необходимого оборудования и программного обеспечения. Во-вторых, организации могут рассмотреть возможность расширения штата сотрудников или привлечения временного персонала в периоды повышенной нагрузки. Это позволит распределить нагрузку более равномерно и снизить стресс на индивидуальных сотрудников. Также, необходимо предоставлять подходящую поддержку и обучение сотрудникам, чтобы они могли эффективно справляться с повышенной нагрузкой. Это может включать обучение по управлению стрессом, коммуникационным навыкам, приоритетам работы и эффективному использованию времени. На рисунке 13 приведено количество выполняемых сотрудниками-услугодателями заданий в день.

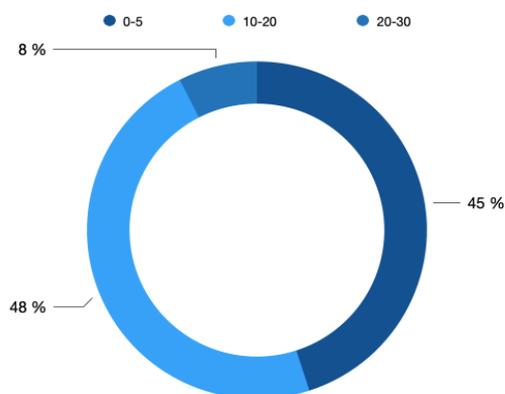


Рисунок 13 - «Какое количество заданий Вы выполняете ежедневно (исполнение писем, протокольных решений, поручений вышестоящих должностных лиц и т.д.) за исключением заявлений граждан на оказание государственных услуг?»

Примечание – Разработано автором на основе опроса

Из выше представленной диаграммы следует, что сотрудники, оказывающие государственные услуги выполняют более 20 заданий в день, в том числе в процессе оказания государственных услуг. Так, нагрузка на сотрудников

достаточно велика. Учитывая тот факт, что большинство опрошенных находятся в функциональном блоке «Б», усматривается нарушение прав сотрудников.

На рисунке 14 представлены результаты ответа на вопрос «Какие меры необходимо принять для повышения благосостояния специалистов, оказывающих государственные услуги?»

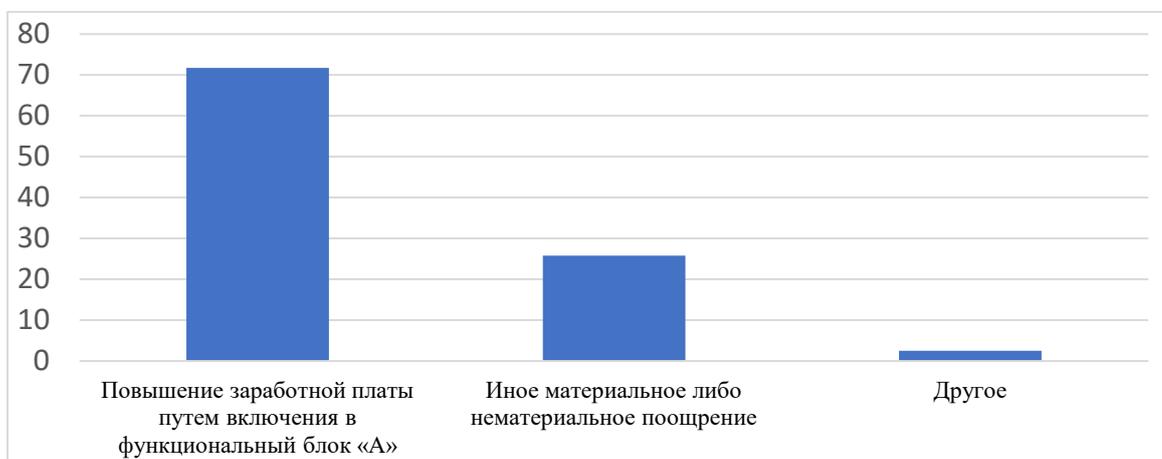


Рисунок 14 - Ответ на вопрос «Какие меры необходимо принять для повышения благосостояния специалистов, оказывающих государственные услуги?»

Примечание – Разработано автором на основе опроса

Как показывают результаты опроса, у сотрудников, оказывающих государственные услуги, отсутствует мотивация ввиду отсутствия материальных поощрений. 71% опрошенных ответили, что им требуется повышение заработной платы путем включения в функциональный блок «А». Отсюда следует, что многие сотрудники незаконно включены в блок «В» и получают пониженную заработную плату. Также 25% опрошенных считают, что иное материальное либо нематериальное поощрение значительно увеличит качество и уровень благосостояния специалистов, оказывающих государственные услуги.

Результаты опроса, указывающие на отсутствие мотивации у сотрудников, оказывающих государственные услуги из-за неудовлетворительной заработной платы, являются тревожным сигналом. Мотивация играет важную роль в повышении эффективности и качества работы сотрудников государственной службы, а недостаточное материальное поощрение может негативно сказываться на их профессионализме, мотивации и благосостоянии.

Включение сотрудников в функциональный блок «А» и «В» имеет большое значение для определения их заработной платы и стимулирования профессионального роста. Если сотрудники незаконно включены в блок «В» и получают пониженную заработную плату, это может вызывать недоверие, несправедливость и отсутствие мотивации. Поэтому необходимо прозрачно и справедливо определять критерии включения в функциональные блоки и обеспечивать соответствующую заработную плату в соответствии с занимаемой должностью и уровнем ответственности.

Кроме того, важно учитывать иное материальное или нематериальное поощрение для сотрудников государственной службы. Материальное поощрение, такое как бонусы, премии, повышение заработной платы, может стать мощным стимулом для улучшения качества работы и уровня благосостояния специалистов. Нематериальное поощрение, включающее признание, поощрительные меры, возможности профессионального и карьерного развития, также может сыграть важную роль в мотивации сотрудников.

Для решения проблемы недостаточной мотивации сотрудников государственной службы необходимо предпринять следующие шаги. Прежде всего, важно провести анализ и пересмотреть систему оплаты труда, включая функциональные блоки и критерии включения в них. Необходимо обеспечить прозрачность и справедливость в определении заработной платы, основываясь на компетенциях, профессиональных навыках и ответственности сотрудников.

Кроме того, руководство должно активно работать над созданием стимулирующей и поддерживающей рабочей среды. Это включает в себя установление программы поощрения и признания достижений сотрудников, обеспечение возможностей для профессионального роста и развития, а также создание условий для сбалансированного рабочего времени и личной жизни.

Наконец, важно установить механизмы обратной связи и диалога с сотрудниками, чтобы узнать их потребности, предложения и проблемы. Регулярные опросы, консультации и совместное планирование могут помочь в определении наиболее эффективных способов повышения мотивации и качества работы.

В целом, решение проблемы отсутствия мотивации сотрудников государственной службы требует комплексного подхода, который включает пересмотр системы оплаты труда, создание стимулирующей рабочей среды и активное вовлечение сотрудников в процесс принятия решений. Только тогда можно достичь повышения качества оказания государственных услуг и обеспечить благосостояние и мотивацию участников государственной службы.

Таким образом, совершенствование системы управления человеческим капиталом при оказании государственных услуг играет важную роль в повышении эффективности и качества предоставляемых услуг. Результативная система управления человеческим капиталом помогает привлечь, развивать и удерживать высококвалифицированных сотрудников, а также обеспечивает их мотивацию и профессиональный рост.

Результат опроса показал, что многие сотрудники считают, что услугодателям желательно быть в функциональном блоке «А», однако данная мера уже предусмотрена законодательством. Так, результаты опроса, которые указывают на то, что многие сотрудники не знают о своих правах и не осведомлены о мерах, предусмотренных законодательством, являются важным сигналом для улучшения информационной культуры и коммуникации на государственной службе.

Одной из основных задач управления человеческим капиталом на государственной службе является обеспечение сотрудников информацией о

своих правах и обязанностях. Каждый сотрудник должен быть осведомлен о законодательных актах, регулирующих их деятельность, а также о возможностях и мерах, предусмотренных для повышения их эффективности и профессионального роста. Важной составляющей управления человеческим капиталом является установление открытой и прозрачной коммуникации между руководством и сотрудниками. Регулярные собрания, консультации и диалоговые площадки позволяют сотрудникам задавать вопросы, высказывать свои мнения и получать необходимые разъяснения. Важно, чтобы руководство государственных органов демонстрировало открытость и готовность к обратной связи, создавая доверительную и поддерживающую атмосферу.

Кроме того, необходимо обратить внимание на разработку и распространение информационных материалов, которые будут доступны и понятны для всех сотрудников. Это может быть в виде брошюр, памяток, электронных ресурсов и других средств коммуникации, которые содержат ключевую информацию о правах и обязанностях сотрудников. В целом, улучшение информационной культуры и коммуникации на государственной службе поможет сотрудникам быть осведомленными о своих правах, эффективнее выполнять свои обязанности и участвовать в процессе совершенствования системы оказания государственных услуг.

## Заключение

Управление человеческими ресурсами на государственной службе играет ключевую роль в эффективном функционировании государственного аппарата и обеспечении качественного предоставления государственных услуг. Управление человеческими ресурсами на государственной службе включает в себя ряд стратегий и практик, направленных на найм, развитие и удержание высококвалифицированных и мотивированных сотрудников, способных эффективно исполнять свои обязанности.

Первоначально следует отметить, что государственная служба играет важную роль в обеспечении стабильности и развития государства. Управление человеческими ресурсами на государственной службе основывается на принципах профессионализма, независимости, эффективности и прозрачности. Разработка стратегии управления человеческими ресурсами включает определение потребностей в персонале, разработку критериев отбора и найма, а также разработку системы оценки и развития сотрудников.

Одним из ключевых аспектов управления человеческими ресурсами на государственной службе является процесс набора и найма сотрудников. Рекрутирование и отбор квалифицированных и подходящих кандидатов включает в себя использование объективных и прозрачных процедур, включая конкурсные отборы и интервью. Критерии отбора должны быть основаны на профессиональных навыках, компетенциях, а также этических и моральных качествах кандидатов.

Далее, разработка и реализация программы развития и обучения сотрудников является неотъемлемой частью управления человеческими ресурсами на государственной службе. Эта программа включает в себя проведение тренингов, семинаров, курсов повышения квалификации, а также обмен опытом и знаниями между сотрудниками. Постоянное обучение и развитие помогают сотрудникам справляться с изменяющимися требованиями и задачами государственной службы, повышают их профессионализм и способствуют развитию лидерских качеств.

Управление человеческими ресурсами на государственной службе также включает создание мотивационной системы и стимулов для сотрудников. Для того чтобы привлечь и удержать талантливых и высококвалифицированных кадров, необходимо предоставить им справедливую и конкурентоспособную систему вознаграждения, возможности профессионального роста и развития карьеры, а также достойные условия работы. Кроме того, важно обеспечить прозрачность и открытость в процессе оценки работы сотрудников, чтобы стимулировать их эффективность и достижение поставленных целей.

Однако, управление человеческими ресурсами на государственной службе также сталкивается с некоторыми вызовами и проблемами [17]. Некоторые из них включают недостаток квалифицированных специалистов в определенных областях, бюрократические процессы и ограничения, а также неполное использование потенциала и компетенций сотрудников. Эти проблемы требуют системных изменений и совершенствования в области управления

человеческими ресурсами. В условиях быстрого развития технологий и постоянно меняющихся требований, государственные органы должны активно разрабатывать программы обучения и развития для своих сотрудников, чтобы они могли приобрести и обновить свои знания и навыки. Также важно установить партнерство с образовательными учреждениями и внешними экспертами, чтобы обеспечить доступ к качественному образованию и тренингам. Другой проблемой являются бюрократические процессы и ограничения, которые могут замедлять принятие решений и ограничивать творческую инициативу сотрудников. Для преодоления этой проблемы государственные органы должны стремиться к упрощению процедур и снижению административных барьеров. Необходимо внедрять более гибкие и эффективные системы управления персоналом, которые позволят сотрудникам быстрее принимать решения и реализовывать инновационные идеи. Третья проблема связана с недостаточным использованием потенциала и компетенций сотрудников. Государственные органы должны активно поддерживать и стимулировать профессиональное развитие своих сотрудников. Это может включать предоставление возможностей для повышения квалификации, участие в проектах и задачах, которые развивают их навыки, а также предоставление возможностей для карьерного роста. Кроме того, важно создать систему поощрений и вознаграждений, которая будет стимулировать сотрудников к достижению высоких результатов.

Также, один из главных аспектов управления человеческим капиталом на государственной службе заключается в обеспечении сотрудников необходимой информацией о их правах и обязанностях. Каждый сотрудник должен быть осведомлен о законодательстве, которое регулирует их работу, а также о возможностях и мерах, предусмотренных для их профессионального развития и повышения эффективности. Важным аспектом управления человеческим капиталом является установление прозрачной и открытой коммуникации между руководством и сотрудниками. Регулярные собрания, консультации и другие формы диалога позволяют сотрудникам задавать вопросы, высказывать свои мнения и получать необходимые разъяснения. Ключевым аспектом является готовность руководства государственных органов к обратной связи и создание атмосферы доверия и поддержки.

Более того, необходимо обратить внимание на разработку и распространение информационных материалов, которые будут доступны и понятны для всех сотрудников. Это может быть в виде брошюр, памяток, электронных ресурсов и других средств коммуникации, содержащих основную информацию о правах и обязанностях сотрудников. В целом, улучшение информационной культуры и коммуникации на государственной службе помогает сотрудникам быть информированными о своих правах, более эффективно выполнять свои обязанности и участвовать в процессе улучшения системы предоставления государственных услуг.

Так, управление человеческими ресурсами на государственной службе играет критическую роль в обеспечении эффективного функционирования государственного аппарата и предоставления качественных государственных

услуг. Оно включает в себя стратегии и практики, направленные на найм, развитие и удержание высококвалифицированных и мотивированных сотрудников, способных эффективно исполнять свои обязанности.

В заключение, управление человеческими ресурсами на государственной службе играет важную роль в обеспечении эффективного и качественного функционирования государственного аппарата. Эффективные найм, развитие и удержание квалифицированных и мотивированных сотрудников, внедрение мотивационных систем и создание условий для их профессионального роста — все это способствует повышению эффективности и результативности государственной службы. Однако для достижения долгосрочного успеха необходимо непрерывное развитие и совершенствование управления человеческими ресурсами, с учетом вызовов и изменений в обществе и организационных условиях.

## Список использованных источников

- 1 Хофман, К. Измерение эффективности управления персоналом как вызов современным ученым в области управления персоналом (контекст управления персоналом) // Ежеквартальный журнал экономистов и менеджеров. – Катовице, 2014. – № 33(3). – С. 7-24.
- 2 Taslim, A. From HR management to Human Resource Management (HRM): how does HRM work? // Journal of Modern Accounting and Auditing. – Baltimore, 2017. – № 13. – С. 412-420.
- 3 Rakesh, D., Muhammed, N.V Human Resource Management // Archers and Elevators Publishing. – House. Bengaluru, 2022. – №18. – С. 8-9.
- 4 Жаненова, С., Кнокс, К. Реформа госслужбы в Казахстане: путь в 30 самых развитых стран? // Международный обзор административных наук. – 2017. – № 85. – С.421-428.
- 5 Приказ и.о. Министра цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан от 31 января 2020 года «Об утверждении реестра государственных услуг от 5 февраля 2020 года» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2000019982> Дата обращения: 31.01.2023 г.
- 6 Пресс-центр Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы. Более 90% госуслуг в Казахстане переведены в электронный формат // Официальный сайт Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы <https://www.gov.kz/memleket/entities/quizmet/press/news/details/162144?lang=ru> Дата обращения: 10.05.2023 г.
- 7 Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 11 августа 2021 года «Об утверждении Методики по распределению административных государственных должностей корпуса «Б» по функциональным блокам» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2100023964> Дата обращения: 10.05.2023 г.
- 8 АО «Национальный центр управления персоналом государственной службы» // Официальный сайт Национального центра управления персоналом государственной службы <https://eqyzmet.gov.kz/#/main/person-info/resume> Дата обращения: 10.05.2023 г.
- 9 Silva, M., Lima, C. The Role of Information Systems in Human Resource Management. Management Of Information Systems. – 2017. URL: [https://www.researchgate.net/publication/328511069\\_The\\_Role\\_of\\_Information\\_Systems\\_in\\_Human\\_Resource\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/328511069_The_Role_of_Information_Systems_in_Human_Resource_Management) Дата обращения: 10.05.2023 г.
- 10 Друкер П.Ф. Эффективный руководитель. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 10 с.
- 11 Файоль, А. Общее и промышленное управление / Перевод на русский язык: Б.В. Бабина-Кореня. — М.: Центр гуманитарных технологий, 1923. – 15 с.

12 Нургалыков, А., Шалбаева, С. Персонал – важный аспект конкурентоспособности предприятия // Национальная академия наук Республики Казахстан. – Астана, 2019. – № 3 (325). – С. 247-250.

13 Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года «О государственной службе Республики Казахстан» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000416> Дата обращения: 12.03.2023 г.

14 Вакансии для административных должностей // Официальный сайт Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы <https://www.gov.kz/memleket/entities/quizmet/vacancies/1?lang=ru> Дата обращения: 12.03.2023 г.

15 Указ Президента Республики Казахстан от 29 декабря 2015 года «Об утверждении Реестра должностей политических и административных государственных служащих» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1500000150> Дата обращения: 12.03.2023 г.

16 Мокронос А.Г., Крутин Ю. В. Человеческий капитал или человеческий потенциал // Идеи и идеалы. – Новосибирск, 2017. – № 2(32). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-kapital-ili-chelovecheskiy-potentsial> Дата обращения: 23.05.2023 г.

17 Шамарова Г.М. Проблемы управления человеческим потенциалом – URL: <https://www.top-personal.ru/issue.html?1559> Дата обращения: 23.05.2023 г.

## Приложения

### Опрос

1. Сіздің жұмыс орныңыз?/ Место Вашей работы?\*

  - Жергілікті атқарушы орган/ Местный исполнительный орган
  - Орталық атқарушы орган/ Центральный исполнительный орган
  - Басқа мемлекеттік мекеме/ Другое государственное учреждение

2. Жынысыңыз/ Пол\*

  - Әйел/ женщина
  - Ер/ мужчина

3. Жасыңыз/ Возраст\*

  - 20-25
  - 26-30
  - 31-35
  - 36-45
  - 46 және одан жоғары

4. «Б» корпусының мемлекеттік әкімшілік лауазымдарын функционалдық блоктар бойынша бөлу жөніндегі әдістемесімен таныссыз ба?/ Ознакомлены ли Вы с Методикой по распределению административных государственных должностей корпуса «Б» по функциональным блокам?\*

  - ДА/ ИӘ
  - НЕТ/ЖОҚ

5. Лауазымдық нұсқаулықтарыңызға сәйкес, Сіз мемлекеттік көрсетілетін қызметтерді беру процесстеріне қатысасыз ба?/ В соответствии с Вашей должностной инструкцией принимаете ли Вы участие в процессах оказания государственных услуг?\*

  - ДА/ ИӘ
  - НЕТ/ЖОҚ
  - Біздің мекеме мемлекеттік көрсетілетін қызметтерді ұсынбайды/ Наше учреждение не оказывает государственных услуг

6. Функционалдық блоктарға бөлу кезінде Сіздің не болмаса әріптестеріңіздің мемлекеттік көрсетілетін қызметтерді ұсынуы ескерілді ме/ При распределении на функциональные блоки учитывалось ли то, что Вы либо ваши коллеги предоставляют государственные услуги?

  - ДА/ ИӘ
  - НЕТ/ЖОҚ

7. Мемлекеттік көрсетілетін қызметтер бойынша азаматтардың өтініштерден басқа, күнделікті қанша тапсырма орындайсыз (хаттарды, хаттамалық шешімдерді, жоғары тұрған лауазымды тұлғалардың тапсырмаларын орындау және т.б.) / Какое количество заданий Вы исполняете ежедневно (исполнение писем, протокольных решений, поручений вышестоящих должностных лиц и т.д.) за исключением заявлений граждан на оказание государственных услуг?

  - 0-5

- 10-20
  - 20-30
8. Функционалдык блоктарға бөлу кезінде, мемлекеттік көрсетілетін қызметтерді беретін мамандар міндетті түрде «А» блогында болуға міндетті деп санайсыз ба?/ Считаете ли Вы, что при распределении на функциональные блоки, специалисты оказывающие государственные услуги обязательно должны входить в блок «А»?
- ДА/ ИӘ
  - НЕТ/ЖОҚ
9. Сіздің мекемеңізде Сіз ұсынған мемлекеттік көрсетілетін қызметті азаматтар тарапынан бағалау жүйесі бар ма?/ Имеется ли В вашем учреждении система оценки гражданами качества оказанной Вами государственной услуги?
- ДА/ ИӘ
  - НЕТ/ЖОҚ
10. Мемлекеттік көрсетілетін қызметтерді ұсынатын мамандардың әл-ауқатын арттыру мақсатында қандай шаралар қабылдау қажет?/ Какие меры необходимо принять для повышения благосостояния специалистов, оказывающих государственные услуги?
- «А» функционалдык блогына енгізу арқылы, жалақы мөлшерін көтермелеу/ Повышение заработной платы путем включения в функциональный блок «А»
  - Өзге де материалдық немесе материалдық емес көтермелеу/ Иное материальное либо нематериальное поощрение