

АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Институт управления

на правах рукописи

Байжомартова Жулдыз Егинбаевна

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ ПО НАПРАВЛЕНИЮ
«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

Образовательная программа «7М04105 – Государственная политика»
по направлению подготовки «7М041 – Бизнес и управление»

Магистерский проект на соискание степени
магистра бизнеса и управления
по образовательной программе «7М04105 – Государственная политика»

Научный руководитель _____ Кадырова М. Б., к.э.н.

Проект допущен к защите: « _____ » _____ 2023 г.

Директор Института управления _____ Гаипов З.С., д.п.н.

Астана, 2023

СОДЕРЖАНИЕ

НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ	3
ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ.....	5
ВВЕДЕНИЕ.....	6
ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ.....	9
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	46
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	47
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	53

Нормативные ссылки

В настоящем магистерском проекте использованы ссылки на следующие нормативные документы:

Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 № 416-V ЗРК «О государственной службе Республики Казахстан»

Указ Президента Республики Казахстан от 19 марта 2010 года № 954 «О Системе ежегодной оценки эффективности деятельности центральных государственных и местных исполнительных органов областей, городов республиканского значения, столицы»

Указ Президента Республики Казахстан от 13 апреля 2022 года № 872 «О мерах по де бюрократизации деятельности государственного аппарата»

Указ Президента Республики Казахстан от 11 июня 2022 года № 917 «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы государственного управления Республики Казахстан»

Указ Президента Республики Казахстан от 3 мая 2022 года № 887 «О некоторых вопросах административно-территориального устройства Республики Казахстан»

Указ Президента Республики Казахстан от 29 декабря 2015 года № 153 «О мерах по дальнейшему совершенствованию этических норм и правил поведения государственных служащих Республики Казахстан»

Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 21 февраля 2017 года № 40 «О некоторых вопросах занятия административной государственной должности»

Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 16 января 2012 года № 02-01-02/9 «Об утверждении Методики оценки эффективности управления персоналом»

Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 25 декабря 2013 года № 06-7/187 «Об утверждении Методики оценки эффективности управления персоналом Национального Банка Республики Казахстан и внесении изменения в приказ Председателя Агентства к Республики Казахстан по делам государственной службы от 16 января 2012 года № 02-01-02/9 «Об утверждении Методики оценки эффективности управления персоналом»

Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 25 февраля 2014 года № 04-2-4/42 «О внесении изменений в некоторые приказы Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы»

Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 10 ноября 2014 года № 23 «Об утверждении Методики оценки эффективности управления персоналом и Методики оценки эффективности управления персоналом Национального Банка Республики Казахстан»

Приказ Министра по делам государственной службы Республики Казахстан от 31 декабря 2015 года № 26 «О некоторых вопросах оценки эффективности управления персоналом»

Совместный приказ Министра информации и коммуникаций Республики Казахстан от 26 января 2017 года № 25 и Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 27 января 2017 года № 21 «О некоторых вопросах оценки эффективности организационного развития государственных органов»

Совместный приказ Министра информации и коммуникаций Республики Казахстан от 24 октября 2017 года № 379 и Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 24 октября 2017 года № 232 «Об утверждении Методики оценки эффективности организационного развития государственных органов»

Совместный приказ Министра информации и коммуникаций Республики Казахстан от 27 марта 2018 года № 110 и Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 30 марта 2018 года № 87 «О внесении изменений и дополнений в совместный приказ Министра информации и коммуникаций Республики Казахстан от 24 октября 2017 года № 379 и Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 24 октября 2017 года № 232 «Об утверждении Методики оценки эффективности организационного развития государственных органов»

Совместный приказ Министра информации и коммуникаций Республики Казахстан от 1 февраля 2019 года № 43 и Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 1 февраля 2019 года № 24 «Об утверждении Методики оценки эффективности деятельности государственных органов по блоку «Организационное развитие государственного органа»

Совместный приказ и.о. Министра цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан от 27 января 2020 года № 32/НҚ и Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 28 января 2020 года № 25 «Об утверждении Методики операционной оценки деятельности государственных органов по блоку «Организационное развитие государственного органа»

Обозначения и сокращения

АГУ	– Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан
АДГС	– Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы
АЗРК	– Агентство Республики Казахстан по защите и развитию конкуренции
ВАП	– Высшая аудиторская палата Республики Казахстан
ИИС	– Интегрированная информационная система
МЗ	– Министерство здравоохранения Республики Казахстан
МИД	– Министерство иностранных дел Республики Казахстан
МИИР	– Министерство индустрии и инфраструктурного развития Республики Казахстан
МИО	– Местный исполнительный орган
МИОР	– Министерство информации и общественного развития Республики Казахстан
МКС	– Министерство культуры и спорта Республики Казахстан
МНВО	– Министерство науки и высшего образования Республики Казахстан
МНЭ	– Министерство национальной экономики Республики Казахстан
МП	– Министерство просвещения Республики Казахстан
МСХ	– Министерство сельского хозяйства Республики Казахстан
МТИ	– Министерство торговли и интеграции Республики Казахстан
МТСЗН	– Министерство труда и социальной защиты Республики Казахстан
МФ	– Министерство финансов Республики Казахстан
МЦРИАП	– Министерство цифрового развития и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан
МЭ	– Министерство энергетики Республики Казахстан
МЭПР	– Министерство экологии и природных ресурсов Республики Казахстан
МЮ	– Министерство юстиции Республики Казахстан
СУП	– Служба управление персоналом
УП	– Управление персоналом
ЦГО	– Центральный государственный орган
CAF	– Common Assessment Framework
HR	– Human resources
MAF	– Management Accountability Framework
WGI	– Worldwide Governance Indicators

Введение

Актуальность темы магистерского проекта. За последние годы в рамках Плана нации – «100 конкретных шагов» проведена большая работа по повышению эффективности государственной службы и внедрению меритократии.

По оценкам ОЭСР, государственная служба в стране оценивается профессиональной с элементами стратегического управления.

Вместе с тем, по ряду направлений международных рейтингов в сфере государственного управления, Казахстан характеризуется еще недостаточно высокими показателями.

Дальнейшее совершенствование системы государственного управления как одной из главных задач неоднократно отмечалось руководством страны в Посланиях последних лет. По словам Президента страны, «реформы в этой сфере следует проводить системно. Начнем с того, что изменим подходы к государственному управлению, кадровой политике, системе принятия решений и ответственности за их выполнение» [1].

В целях профессионализации государственного аппарата Глава государства поручил Агентству по делам государственной службы стать полноценным институтом стратегического HR. С учетом поставленной задачи меняется роль уполномоченного органа в сфере государственной службы и его взаимодействие с государственными органами. Центр внимания АДГС смещается с операционного сопровождения работы кадровых служб государственных органов на вопросы привлечения, развития и удержания персонала [2].

В настоящее время эффективность работы госорганов по управлению персоналом оценивается в рамках системы ежегодной оценки эффективности деятельности центральных государственных и местных исполнительных органов [3].

В целом, система оценки госорганов оказала положительное влияние на повышение эффективности госорганов и стала системообразующим фактором в системе государственного управления.

Вместе с тем, система оценки по управлению персоналом имеет ряд недостатков:

- в процесс оценки вовлекается большое число госорганов, есть определенные риски предвзятости;

- достаточно длительные и отложенные сроки проведения оценки не позволяют оперативно вносить корректировки в действующие процессы и влиять на результаты в течение года, так как результаты оценки за отчетный период подводятся во второй половине следующего года;

- трудоемкость проведения оценки приводит к размыванию ее изначальной цели и бюрократии.

Одной из главных причин некачественной реализации реформ является забюрократизированность деятельности государственного аппарата. Для

устранения данной проблемы принят Указ «О мерах по де бюрократизации деятельности государственного аппарата». Особое внимание в работе по де бюрократизации уделяется цифровизации и реинжинирингу сфер государственного управления [4]. Указ нацелен на разгрузку госорганов от излишних процедур и процессов, не влияющих на конечный результат.

Таким образом, высокие темпы административных реформ по дальнейшему развитию государственной службы требуют совершенствования методов, инструментов, процедур проведения оценки эффективности деятельности государственных органов по управлению персоналом.

На основе вышеизложенного определяется актуальность и выбор темы магистерского проекта.

Целью магистерского проекта является разработка рекомендаций по совершенствованию оценки эффективности деятельности государственных органов по управлению персоналом.

Цель исследования предполагает решение следующих **задач**:

- обобщить и систематизировать теоретические подходы к оценке эффективности системы управления персоналом;

- изучить зарубежный опыт в области оценки эффективности деятельности государственных органов;

- провести анализ состояния оценки эффективности деятельности государственных органов по управлению персоналом и определить проблемные зоны;

- выработать предложения по совершенствованию методики оценки эффективности деятельности государственных органов по управлению персоналом.

Объект исследования – система оценки эффективности деятельности государственных органов по направлению управление персоналом.

Предмет исследования – совокупность методов и инструментов, применяемых в оценке эффективности деятельности государственных органов по направлению управление персоналом.

Степень изученности темы. Изучению вопросов оценки эффективности управления персоналом посвящены ряд научных работ таких ученых как М. Армстронг, А. Барон, П. Друкер, Дж. Иванцевич, Д. Кендрик, К. Маркс, Дж.В. Ньюстром, Т. Питерс, Т. Саати, С.Д. Синк, Г.Э. Слезингер, Р. Уотермен.

Существенный вклад в развитие теории и практики эффективности процесса управления персоналом внесли российские исследователи Т.Ю. Базаров, С.Е. Велесько, А.П. Егоршин, Н.И. Кабушкин, А.Я. Кибанов, Н.В. Кочкина, В.П. Мазырин, ЕВ. Маслов, Ю.Г. Одегов, В.Ф. Пивоваров, Ю.В. Прушинский, Н.И. Шаталова, С.В. Шекшня.

В отечественной науке исследования в области оценки эффективности деятельности государственных органов проводили А.Б. Зейнельгабдин, Г.А. Джунусбекова, М.Б. Кадырова, Г.К. Сулейменова, в частности в области управления персоналом С. Алиева, А.Е. Дауешова.

Исследователями рассмотрены проблемы организационного развития

государственных органов, такие как оценка кадрового потенциала, организация труда, меритократия и организационная культура государственных органов. Тем не менее, вопросы эффективности оценки, методы и процедуры ее проведения требуют дальнейшего исследования.

Теоретическую и методологическую базу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых в области управления человеческими ресурсами, государственного управления, оценки и измерения эффективности управления персоналом в организациях и государственном секторе, нормативные правовые акты Казахстана.

С помощью метода описания проанализирован отечественный и зарубежный опыт оценки эффективности деятельности государственных органов по управлению персоналом.

Эмпирическую базу исследования составили фокус-группа, социологический опрос, SWOT-анализ.

Принимая во внимание, что вопросами оценки госорганов по управлению персоналом занимается АДГС в качестве экспертов фокус-группы отобраны сотрудники (руководители и главные специалисты) его территориальных органов.

Респондентами социологического опроса выступили сотрудники СУП центральных государственных органов и местных исполнительных органов (кроме районного и сельского уровней).

Выборку исследования по фокус-группе составили 10 государственных служащих, социологическому опросу – 308 сотрудников кадровых служб. Исследования проведены в онлайн режиме.

На основе изучения нормативных правовых актов и Методики операционной оценки деятельности государственных органов по направлению управление персоналом блока «Организационное развитие государственного органа» (далее – Методика оценки) проведен SWOT-анализ.

Ожидаемый результат от магистерского проекта заключается в том, что выработанные рекомендации по совершенствованию оценки эффективности деятельности государственных органов по направлению управление персоналом позволят повысить эффективность государственных органов.

Практическая значимость магистерского проекта состоит в дополнении имеющихся исследований в области оценки эффективности деятельности государственных органов по управлению персоналом.

Основные положения и выводы могут представлять интерес для АДГС при совершенствовании оценки эффективности деятельности государственных органов по управлению персоналом.

Материалы магистерской работы могут быть использованы АГУ при разработке образовательных программ магистратуры и специальных курсов по управлению человеческими ресурсами.

Основная часть

Корни управления персоналом уходят глубоко в историю человечества. В зависимости от видов и форм объединения людей постепенно сложилась концепция системы управления персоналом. По мере развития человеческого общества рассматривался вопрос эффективного использования их физических и интеллектуальных способностей. Роль людей в достижении целей предприятий стала меняться в процессе развития производства. Технологии, оборудование и материалы — не единственное, что важно для эффективной экономической деятельности организации. Большое значение имеют процессы их применения и философия управления человеческими ресурсами.

Термин «управление персоналом» авторы трактуют по-разному, но чаще всего его определяют как проводимую организацией работу по эффективному использованию сотрудников для достижения конечных целей [5].

Управление персоналом стало развиваться самостоятельно, как специализированная функция управления только в начале XX века. Так на предприятии были созданы первые структуры, функцией которых было управление персоналом. Первоначально эти функции включали наем работников и учет рабочего времени.

Отношение к организационной и кадровой эффективности менялось на разных этапах исторического развития научных школ менеджмента.

Изучение и анализ представленных в научной литературе точек зрения показали, что понятие «эффективность управления персоналом» не имеет единого определения, каждый автор дает свое толкование в зависимости от этапа развития науки управления (таблица 2).

Таблица 2 – Распространенные подходы по определению эффективности управления персоналом

Год	Название научной школы	Представитель	Сущность понятия эффективности управления персоналом	Функции служб управления персоналом
1885-1950 гг.	Классическая	Ф. Тейлор А. Файоль Л. Урвик Л. Гильберт Ф. Гильберт У. Ньюман К. Маркс М. Вебер	Эффективность измеряется с точки зрения временных и производственных затрат. Ключевую роль при оценке эффективности играют соотношение затрат и результатов труда, т.е. вклад каждого работника в конечный результат организации	Наем работников, контроль, техника безопасности, увольнение

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5
1930-1960 гг.	Неоклассическая или человеческих отношений	Э.Мэйо М.Фоллет Ч. Арджирис	Эффективность измеряется исполнением должностных функций с учетом социальных отношений (морально-психологический климат в коллективе, мотивация персонала, благоприятные условия труда).	То же + учет труда, разрешение конфликтов, стимулирование, профессиональное обучение
1950-1980 гг.	Поведенческая или человеческих ресурсов	А. Маслоу Ф. Герцберг Д. Макгрегор П. Друкер	Эффективность труда отдельного работника и организации определяется через поведение человека (удовлетворенность потребностями, социальное взаимодействие в коллективе, коммуникация)	То же + ротация, развитие, мотивация, оценка персонала
с 1980 г. по наст. вр.	Управление человеком	Т. Питерс Р. Уотерман	Эффективность зависит от способностей и мотивации работника	То же + постоянное совершенствование знаний, организационная культура
Примечание – Составлено автором на основе источников [6-12]				

Начало научных подходов к управлению персоналом в контексте производственных отношений было положено классической школой. Ее становление связано с публикацией в 1911 году книги Ф. Тейлора «Принципы научного управления». Он первым установил необходимость научного подхода к управлению, чтобы максимально продуктивно использовать человеческие и материальные ресурсы. Принципы управления Тейлора направлены не на индивидуальную эффективность, а на эффективность всей организации. Тейлор стремился к тому, чтобы рабочие сами предлагали способы повышения эффективности труда [6].

В отличие от Ф. Тейлора его последователь А. Файоль считал, что процесс управления является главным элементом, определяющим эффективность предприятия [7].

Сторонники классической школы менеджмента (У. Ньюман, Л. Урвик, К. Маркс) в своих работах рассматривали вопрос соотношении затрат и результатов труда при оценке эффективности персонала. К показателям оценки эффективности исследователи отнесли производительность труда на одного работающего, затраты рабочего времени на единицу продукции и др.

Безусловно, эта концепция в значительной степени способствует эффективному функционированию организации. Однако она основывалась на

бюрократических принципах руководства и не учитывала социально-психологических аспектов.

Эти недостатки частично были учтены в положениях школы человеческих отношений. Основоположник неоклассической школы менеджмента немецкий психолог Э. Майо считал, что проявление заботы к людям влияет на производительность труда и более качественному выполнению работниками своих обязанностей. Его идеология заключается в повышении эффективности организации через повышение эффективности ее человеческих ресурсов [11, с.13]. Представители этой школы разработали собственные инструменты управления, которые на сегодняшний день применяются на практике: благоприятные условия труда, отношение между руководителем и подчиненным, человеческие взаимоотношения, стиль лидера, морально-психологический климат в коллективе.

Дальнейшим развитием школы человеческих отношений является бихевиористское направление, то есть поведенческая школа, которая обогатила науку об управлении персоналом новыми положениями. Яркими представителями теории человеческих ресурсов являются А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг. Американский психолог А. Маслоу в своих исследованиях особое внимание уделял проблемам мотивации и предложил иерархическую теорию потребностей. Приверженцы школы поведенческих наук полагали, что эффективность управления персоналом можно повысить через осуществление контроля поведения работников внутри организации, а также создавая условия для коммуникации и социального взаимодействия [11, с.14].

Концепция управления человеком. Основоположники данной концепции Т. Питерс и Р. Уотерман в своих трудах отмечают, что к эффективному организационному развитию помимо изменения структуры, технологий, навыков относится изменение ценностей. Они изучили деятельность передовых американских компаний и установили, что на эффективность управления персоналом влияет неформальное поведение сотрудников и корпоративная культура в организации. Авторы отметили, что ведущие компании создают масштабную, вдохновляющую корпоративную культуру, где работник пребывает в поиске реализации собственных возможностей [12].

Анализируя эволюционные подходы к определению понятия «эффективность управления персоналом» школ управления, мы сделали вывод, что каждая школа пыталась продвинуть свою концепцию, исходя из собственного видения проблемы в вопросах эффективности персонала. Выдвигаемые исследователями показатели оценки эффективности отличаются друг от друга, вследствие чего отсутствует возможность их сопоставления. Также эффективность деятельности по УП рассматривается авторами как результат деятельности отдельных сотрудников или структурных подразделений (например, служба управления человеческими ресурсами), а не как деятельность системы УП.

При этом для всестороннего изучения понятия «эффективность управления персоналом» рассмотрим мнения современных авторов.

Американский ученый Д.С. Синк утверждает, что эффективность – это степень достижения системой своих целей или степень выполнения «необходимой» работы [13]. По его мнению, эффективность измеряется путем сравнения планового и фактического достижения. Наряду с этим, ученый полагает, что эффективность должна быть в центре внимания менеджеров, несмотря на тип или характер организационной системы, и каждый руководитель должен обеспечивать контроль над результативностью. При этом система контроля должна не только отслеживать эффективность организационной системы, но также уведомлять, когда, где и по какой причине она дала сбой.

В свою очередь, С.Н. Рябухин предлагает рассматривать эффективность в двух смыслах: узкий и широкий. Эффективность в широком смысле определяется им как набор результатов, полученных от того, как работает система, а в узком – как отношение результатов к затратам [14].

По мнению Е.В. Маслова под эффективностью необходимо подразумевать результативность. Автор полагает, что при экономической эффективности предполагается получение больших результатов при тех же затратах. Поэтому для решения вопроса об эффективности управления человеческими ресурсами в первую очередь он считает необходимым уточнить, что представляют собой затраты и что следует понимать под экономическими эффектами [15].

А.Я. Кибанов сходитя во мнении с Е.В. Масловым, рассматривая оценку эффективности управления человеческими ресурсами в виде системы оценки результатов и затрат, связанных с их достижением [16].

С позиции С.В. Шекшни эффективность организации определяется степенью реализации общих целей [17]. Того же подхода придерживается А.А. Лобанов и Дж. Иванцевич и дополняют это определение тем, что при определении эффективности УП необходимо обращать внимание на качество и сроки выполнения задач, которые изначально были поставлены руководством [18].

Профессор А.Я. Кибанов в своем труде «Управление персоналом организации» предложил оценку результатов деятельности подразделений управления персоналом. По мнению ученого, оценка эффективности УП – это процесс, который направлен на развитие управленческой деятельности, конкурентоспособности подразделений и соблюдение равных возможностей и социальных привилегий. Так, при оценке деятельности отделов проводится сравнение затрат и результатов и их взаимосвязь с конечными результатами деятельности предприятия.

А.Я. Кибановым разработана система показателей эффективности управления персоналом, которые направлены на оценку результатов деятельности должностей и отделов предприятия. При оценке используется исключительно статистические показатели: соотношение издержек и результатов, эффект от программ развития, укомплектованность штата,

текучность, соответствие квалификаций персонала требованиям должности, количество жалоб и т.д. [16, с.648-666].

В целом можно заключить, что методика оценки А.Я. Кибанова является достаточно обоснованной и направлена на оценку отдельных элементов управления персоналом.

Известные теоретики в области менеджмента Дж. Иванцевич и А.А. Лобанов утверждают, что оценка по УП измеряет затраты и выгоды касательно деятельности УП и сравнивает их итоги с результатами предыдущих лет и с целями предприятия [18, с.274]. Ученые предлагают сгруппировать критерии оценки по следующим видам:

- экономическая эффективность (показатели эффективности в соотношении стоимости рабочей силы к полученному результату, стоимость оцениваемой программы на одного сотрудника);
- уровень удовлетворенности сотрудников (деятельностью службы, своей работой);
- косвенные показатели (текучность кадров, брак, качество работы и т.д.).

По мнению ученых, оценка эффективности УП необходима для решения следующих задач:

1. улучшение работы управления человеческими ресурсами путем обеспечения их средствами по решению вопросов касательно развития определенной деятельности;
2. определение реакций сотрудников и руководителей низшего звена на эффективность УП;
3. оказание помощи управлению персоналом по внесению вклада в достижение целей предприятия [18, с.292].

Управление человеческими ресурсами эффективно до тех пор, пока сотрудники организации успешно применяют имеющийся потенциал для достижения своих целей. С.В. Шекшня предлагает исследовать такие показатели эффективности управления персоналом как демографические данные, эффективность труда, затраты на персонал, обучение [17].

Методика А.П. Егоршина определяет эффективность УП через оценку следующих показателей:

- экономическая результативность (прибыль, себестоимость, затраты на УП и т.д.);
- эффективность труда (производительность, потери рабочего времени, оплата труда и т.д.);
- социальная эффективность (вакансии, исполнительская дисциплина, рабочая атмосфера и т.д.) [19, с.656-659].

На наш взгляд, методики С.В. Шекшни и А.П. Егоршина не дают общей картины оценки эффективности управления персоналом, так как в их трудах отсутствует пояснение методики оценки системы УП.

Согласно В.В. Черепанову оценка кадров охватывает все элементы управления персоналом, то есть наем персонала, карьерный рост сотрудников,

обучение и развитие персонала (постановка в кадровый резерв, повышение квалификации) и т.д.[20].

По мнению Н.Г. Рак успех организаций зависит от его персонала. Автор считает, что каждый сотрудник должен владеть необходимыми знаниями, иметь соответствующее образование, определенный опыт работы на нижестоящей должности организаций, знать отечественный и зарубежный опыт предпринимательства [21].

Ученый предлагает по результатам деятельности проводить комплексную оценку. В качестве показателей оценки им отобрано следующее: социальное развитие сотрудников, внедрение достижений, результатов развития системы обучения и другие. Однако имеются следующие недостатки методики: управление персоналом не рассматривается как целостная система и не проводится анализ текущей деятельности управления персоналом.

В.М. Маслова считает, что уровень эффективности УП определяется через соотношение результатов и затрат на персонал. К затратам автор относит: расходы, связанные с набором и отбором рабочей силы, вознаграждения, стимулирование, обучение, социальное обеспечение, улучшение условий труда. При этом автор выделяет одним из основных проблем отношение руководства к средствам на развитие и обучение работников не как инвестиции в человеческий капитал, которые спустя некоторое время амортизируются, и нуждается в обновлении, а как издержкам [22].

Подход А.А. Касаткина также предполагает проведение оценки статистических показателей: выработка на одного работающего, текучесть персонала, затраты по управлению персоналом, трудоемкость производства. Также ученый подчеркивает, что измерение эффективности управления персоналом носит неконкретный характер и выделяет следующие тому причины: слабую заинтересованность руководителей, незнание методики, не разработанность показателей оценки и занижение со стороны руководства важности деятельности по управлению персоналом [23].

Мы согласны с В.М. Масловой и А.А. Касаткиным, так как указанные проблемы имеют место и в оценке эффективности деятельности госорганов по управлению персоналом Казахстана.

Подводя итоги анализа имеющихся подходов к определению эффективности УП, мы можем сделать вывод, что большинство ученых рассматривают его в виде затрат организации на отдельные элементы системы управления персоналом. При этом ученые не рассматривают управление персоналом как целостную систему и в большинстве случаев не связывают цели деятельности УП с целями организации.

Зарубежный опыт системы оценки

Вопросы повышения эффективности и результативности государственного управления остаются актуальными во все времена. Концепция эффективности заложило основу возникновению понятия оценки эффективности и результативности. Анализ научной литературы показал наличие термина «performance measurement», то есть измерение результативности. В настоящее время существуют различные системы оценки эффективности государственного сектора, так как правительства государств стремятся к обеспечению прозрачности, подотчетности и эффективности государственного управления [24].

Оценка эффективности деятельности госорганов Казахстана в большей степени основана на канадской системе подотчетности руководства (MAF), которая введена в действие с 2003 года. Оценка проводится Офисом Генерального Контролера, который является частью Секретариата Совета Казначейства и специальными Контролерами Департамента, ведущих оценку и повышение эффективности внутри ведомств [25].

Ежегодно оценка MAF охватывает центральные департаменты и треть (более 45 организации) небольших государственных учреждений.

Целью управления персоналом MAF является поддержка передового опыта управления людьми и эффективной организационной культуры. Он фокусируется на работе и результатах департамента с помощью соответствующих методов, которые обеспечивают высокоэффективную и разнообразную государственную службу, как указано в Политике управления персоналом и других соответствующих нормативных документах и директивах. Эта цель согласуется со стратегическим видением управления персоналом – создание квалифицированной, разнообразной и продуктивной рабочей силы, обеспечение вовлеченности сотрудников, включая здоровое и инклюзивное рабочее место, которое поддерживается гибкой организацией работы, чем привлекает и удерживает высокоэффективных людей [26].

Оценка по направлению «Управление кадрами» состоит из девяти критериев:

1. Вовлеченность государственных служащих;
2. Высшее руководство/лидерство;
3. Равенство при отборе;
4. Эффективность деятельности сотрудников и управление талантами;
5. Планирование распределения нагрузки и человеческих ресурсов;
6. Наем персонала;
7. Профессионализация сотрудников;
8. Использование официальных языков;
9. Условия на рабочем месте [27, с.8].

Оценка по направлению «Управление кадрами» проводится в целях достижения высокой результативности труда, эффективного использования человеческих ресурсов и повышения вовлеченности работников.

Источниками информации для проведения оценки по данному направлению являются отчетности и итоги опроса государственных служащих. Опрос проводится анонимно, один раз в три года. Сбор информации осуществляется комбинированным способом, то есть имеется возможность заполнения анкеты в онлайн режиме или бумажной форме (высылается по почте). Исследование уровня вовлеченности сотрудников позволяет выявить имеющиеся проблемы взаимодействия между руководством и исполнителями.

Особенность МАФ в том, что в зависимости от направления оценки может применяться различные методы оценки. К примеру, при оценке направления «Ценности и этика» используются следующие методы оценки: фокус-группа (для определения причин снижения ценностей), опрос, интервью, моделирование критической ситуации и т.д.

В целом канадская система оценки основной упор делает на повышение качества методов управления в госорганах.

Внедрение системы МАФ позволило добиться следующих результатов:

- при принятии управленческих и политических решений учитываются результаты оценки;

- результаты оценки являются объективными и несут ценность, так как оценку проводят оценщики и аудиторы ассоциации и научных сообществ;

- государственные программы стали эффективными и менее затратными, а также повысилась ответственность руководителей государственных органов.

Следующей известной системой оценки эффективности деятельности государственного сектора является Общая схема оценки (CAF). Данная оценка проводится в странах-участниках Европейского союза, а также кандидатов на вступление в ЕС.

В течение 20 лет CAF показывает свою эффективность во всех европейских странах. Многие пользователи считают, что CAF помогает улучшить организацию через следующие принципы: открытость, клиентоориентированность и сотрудничество.

Впервые модель была пересмотрена в 2002 году и в этом же году создан ресурсный центр CAF Resource Centre. CAF используется и за пределами континента. Так, в 2019 году было зарегистрировано более 4000 пользователей этой модели. CAF предполагает диагностику организации через проведение самооценки.

Модель способствует организациям государственного сектора:

- привить культуру улучшений в сфере государственного управления;

- внести в деятельность организации цикл непрерывного совершенствования PDCA (планируй – делай – проверяй – действуй);

- внедрить систему самооценки, которая позволит проводить диагностику организации;

- определить сильные и слабые стороны и разработать дальнейшие меры по улучшению организации [28, с.8-12].

Модель CAF состоит из 9 критериев и 28 подкритериев оценки. Оценка проводится по следующим критериям:

1. Лидерство;
2. Люди;
3. Стратегия и планирование;
4. Партнерства и ресурсы;
5. Процессы;
6. Результаты для людей;
7. Результаты для потребителей/граждан;
8. Результаты социальной ответственности;
9. Основные результаты работы.

Оценка по управлению персоналом проводится согласно критерию «Люди», который состоит из следующих подкритериев:

1. Организация повышает уровень человеческого капитала организации и эффективно управляет ими в целях успешной реализации стратегии.

Этот подкритерий оценивает степень гармоничности стратегии организации с имеющимися кадрами, потребностью в специалистах и развитием потенциала сотрудников для достижения успеха организации. Подкритерий предусматривает анализ текущих и будущих потребностей в кадрах, управление персоналом, включая систему привлечения, продвижения, оплату труда за работу, вознаграждение и распределение должностных обязанностей.

2. Организация управляет компетенциями людей и развивает их профессионализм.

Успех организации во многом зависит от определения и развития необходимых компетенций персонала, а также управления этими компетенциями. Разработка индивидуальных планов компетенций и регулярные оценочные интервью с работниками способствует раскрытию потенциала сотрудников и постоянно расширять набор компетенций организации. При соответствии профессиональных навыков сотрудников стратегическим целям организации, повышается эффективность работы персонала и формируется динамичная организационная культура. Наличие возможности профессионального развития поможет привлечь молодых людей, способных помочь организации достичь своих целей.

3. Организация обеспечивает вовлеченность персонала и их благополучие.

Руководство и персонал ведут совместную работу по развитию организации, в том числе по устранению организационных барьеров. Вовлеченность работников способствует формированию такой среды, где люди смогут оказать влияние на решения в отношении их деятельности.

Применение различных методов взаимодействия (консультации, обсуждение идей по улучшению работы, брифинги и т.д.) обеспечат приверженность людей организации. Кроме того, опросы среди сотрудников покажут атмосферу в коллективе и дальнейшие меры по их улучшению.

В целом САФ предлагает две оценочные шкалы:

1. Классический подход. Оценка проводится по каждому подкритерию и выявляется, какая стадия PDCA соответствует данному подкритерию (Рисунок 1).

Фаза	Шкала оценки возможностей	Балл
	Деятельность по направлению не проводится, информации недостаточно	0-10
Plan	Планируется развивать направление	11-30
Do	Ведется деятельность по направлению	31-50
Check	Проводится оценка и анализ деятельности по направлению	51-70
Act	Проводится корректировка по результатам анализа и оценки	71-90
PDCA	Деятельность планируется, выполняется, контролируется и постоянно корректируется, подходы совершенствуются	91-100

Рисунок 1 – Классическая схема оценки САФ

Примечание – Составлено автором по источнику [28].

В самом начале проводится анализ деятельности и выборка уровня, соответствующей той фазе цикла PDCA, на котором находится организация. Данный подход предполагает поэтапное прохождение фаз цикла. К примеру, необходимо завершить фазу «Check» (Проверяй) до перехода на следующую фазу «Act» (Воздействуй). Оценка проводится по 100-балльной шкале. Она позволит выявить степень реализации имеющихся возможностей.

2. Развернутая оценка. Данный тип оценки применяется в целях проведения детального анализа подкритериев. По каждому подкритерию можно поэтапно провести диагностику, следуя четырем стадиям PDCA (Рисунок 2).

Фаза	Балл	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Итого
Plan	Планирование проводится в соответствии с требованиями и ожиданиями стейкхолдеров. Планы постоянно разрабатываются							
	<i>Балл</i>							
Do	Деятельность осуществляется согласно утвержденным процессам							
	<i>Балл</i>							

Check	Осуществляется мониторинг процессов согласно утвержденным показателям								
	<i>Балл</i>								
Act	По результатам оценки предпринимаются меры по улучшению								
	<i>Балл</i>								
<i>Распределение баллов</i>									
0-10	Отсутствуют подтверждения или имеются совсем немного								
11-30	Слабые подтверждения по некоторым направлениям								
31-50	Убедительные подтверждения по ряду направлений								
51-70	Основательные подтверждения по большому количеству направлений								
71-90	Весомые подтверждения по всем направлениям								
91-100	Наилучшие подтверждения в отличии от других по всем направлениям								

Рисунок 2 – Развернутая схема оценки САФ

Примечание – Составлено автором по источнику [28]

Развернутый подход к оценке является наиболее подходящим для государственного сектора. К примеру, в государственном секторе функции выполняются, но к вопросам планирования и анализу проделанной работы не уделяется достаточное внимание. В данном случае, оценка помогает выявить сферы деятельности организаций, требующие совершенствования. В данном подходе совершенствование деятельности может коснуться любой стадий PDCA.

После самооценки и до реализации плана улучшений, пользователи САФ могут обратиться за процедурой внешней оценки. Так, по итогам проведения и формирования отчета о самооценке организации в течение 6-12 месяцев имеется возможность направить заявку на получение знака «Эффективный пользователь САФ». Внешняя оценка проводится в следующих целях:

- поддержка эффективного внедрения оценки и извлечение пользы от

модели для организации;

- оказание помощи в оценке после внедрения принципов всеобщего менеджмента качества в культуру организации;
- повышение мотивации к поиску новых возможностей для совершенствования деятельности организаций;
- развитие практики коллегиальной экспертной оценки и обучения;
- признание организаций, которые начали работу по улучшению деятельности.

Оценку проводят квалифицированные эксперты внешней обратной связи САФ, которые осуществляют анализ представленных документов заявителя и проводят интервью с заинтересованными сторонами по внедрению САФ, а также посещают организации. По результатам анализа принимается решение о присвоении знака «Эффективный пользователь САФ». К основным задачам внешних экспертов относятся: анализ внедрения модели и принципов совершенства в организации, подготовка обратной связи и рекомендаций по применению модели, стимулирование интереса в организации по работе с САФ. Для того, чтобы стать экспертом внешней оценки САФ, кандидатам необходимо пройти соответствующее обучение на национальном или европейском уровне [28, с.78-79].

В целом методология САФ является очень удобной в применении и понятной, так как в методике приводятся конкретные примеры как правильно проводить оценку. Кроме того, предлагается на выбор несколько вариантов оценки, то есть у организации имеется возможность применить наиболее подходящий им метод оценки. Изучив методику, мы видим, что целью САФ является не критическая оценка, а выявление проблемных зон в деятельности организации для дальнейшего совершенствования.

Одним из не менее известных рейтингов, который отражает различные параметры государственного управления является WGI. Рейтинг составляется Всемирным банком с 1996 года и охватывает более 200 стран. Разработчиками методологии оценки являются D. Kaufmann, A. Kraay и M. Mastruzzi [29].

Качество государственного управления оценивается по шести индексам. Третьим индексом «Government Effectiveness» предусмотрена оценка эффективности системы государственного управления. Оценка по данному направлению проводится по нескольким показателям, в том числе по качеству кадрового менеджмента в системе государственной службы. Оценка по управлению персоналом осуществляется по следующим показателям:

- подбор и удержание квалифицированных кадров;
- соблюдение принципа меритократии;
- устойчивость уровня оплаты труда;
- работа высшего руководства;
- уровень профессионализации персонала [27, с.10].

Источниками информации для WGI являются: статистические данные национальных институтов и международных организаций, а также исследования, проводимые международными организациями. Информация,

содержащая в публикациях крупнейших организаций, основана на мнениях экспертов и граждан со всех уголков земли о различных сферах государственного управления.

В целом методика основана на построении обобщенных показателей WGI путем усреднения данных из информационных источников, которая состоит из трех этапов:

1 этап – распределение информационных источников;

2 этап – приведение показателей из различных источников к единой размерности от 0 до 1 (наивысшее значение показателя – 1, наименьшее – 0).

3 этап – в первую очередь, необходимо привести к единой размерности показатели, сопоставимые по источникам, а затем построить взвешенные средние данные из каждого источника для каждой страны. В целом это среднее значение данных из каждого информационного источника, с весовыми коэффициентами присвоенными экспертами. В модели предусмотрена привязка большого веса к тому источнику, который тесно связан с другим [30].

При этом методология рейтинга WGI часто подвергается критике из-за отсутствия сравнительных данных с другими странами и периодами оценки [31, 32], однако разработчики методологии постоянно предоставляют ответы на замечания [33-35].

На наш взгляд, несмотря на то, что методология WGI раскрывает источники формирования рейтинга, она является недостаточно открытой, так как ограничен доступ к данным основных источников. Помимо этого имеются такие проблемы как отсутствие четких критериев оценки и субъективное мнение экспертов. В этой связи, имеются затруднения внедрения данной оценки в качестве универсального инструмента оценки по управлению персоналом.

Таким образом, изучив зарубежный опыт системы оценки по УП мы можем сделать следующие выводы:

– в системе оценки Канады применяются различные методы оценки в зависимости от направления оценки, благодаря чему можно более детально изучить и выявить проблемы, которые препятствуют эффективности организации;

– правительства развивают двойную систему оценки, т.е. внешнюю и внутреннюю оценку. При этом особое внимание уделяется внутренней оценке как первостепенному источнику повышения эффективности государственных органов;

– во всех системах оценки фокус направлен на повышение эффективности госсектора, а не на соблюдение норм и требований, установленных в нормативных правовых актах, правилах.

Методы исследования

В рамках данного проекта применены следующие методы исследования: SWOT-анализ, фокус-группа, социологический опрос.

Метод SWOT-анализ

В виде одного из основных инструментов для регулярного управления организацией применяется матрица качественного стратегического анализа или матрица SWOT. С помощью SWOT-анализа можно дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять решение [36].

SWOT-анализ определяет сильные и слабые стороны организации. По мнению Ф. Котлера качественно проведенный SWOT-анализ должен состоять из пяти основных внешних угроз и возможностей [37].

Нами изучена Методика оценки и в результате с помощью SWOT-анализа определены сильные и слабые стороны оценки УП, а также имеющиеся возможности и угрозы.

Метод фокус-группа

Фокус-группа – это метод исследования, используемый для сбора данных посредством группового взаимодействия. Группа состоит из 10-12 человек тщательно отобранных людей, которые обсуждают заданную тему. Фокус-группы используются для сбора информации, отвечающие на вопросы почему, что и как.

Продолжительность одной дискуссии может достигать от 1,5 до 3 часов.

Фото и аудио документирование процесса подлежит предварительному обсуждению с участниками дискуссий и возможно исключительно с их согласия.

В целях выявления элементов системы управления персоналом, определяющих эффективность деятельности государственных органов и установления имеющихся проблем при проведении оценки проведена фокус-группа с сотрудниками (*руководители и главные специалисты*) территориальных департаментов АДГС. В фокус-группе приняли участие 10 человек. Формат проведения – онлайн, посредством ZOOM. Продолжительность фокус-группы составила 1,5 часа.

Перечень вопросов, заданный участникам фокус-группы:

1. Скажите, пожалуйста, как бы Вы оценили действующую систему оценки эффективности деятельности госорганов по направлению управление персоналом?

2. Какие положительные изменения в рамках оценки Вы бы отметили? А что, напротив, ухудшилось за последние 3-4 года?

3. Какие показатели по Вашему мнению необходимо исключить из оценки? Почему?

4. Какие элементы системы управления персоналом Вы считаете наиболее важными при оценке государственного органа? Какую из этих элементов Вы бы хотели отразить в Методике оценки?

5. Как Вам процедура проведения оценки государственных органов? Какие именно процессы проведения оценки Вы бы хотели совершенствовать? Почему?

Метод социологический опрос

Опрос является основным методом сбора эмпирической информации в социологических исследованиях. Для проведения опроса составляется анкета, состоящая из вопросов и вариантов ответов, которые можно подразделить на следующие типы: формализованные («закрытые» вопросы, то есть вопросы с

предлагаемыми вариантами ответов), полуформализованные («полузакрытые» вопросы, то есть вопросы с готовыми вариантами ответов и наличие возможности у респондента указать свой вариант ответа), слабо формализованные («открытые» вопросы, то есть вопросы без готовых вариантов ответа или по-другому свободный ответ), не формализованные (указываются вопросы, подлежащие обсуждению) [38].

В целях определения уровня эффективности действующей оценки деятельности государственных органов по управлению персоналом проведен опрос среди сотрудников служб управления персоналом ЦГО и МИО. Опрос состоял из открытых, полузакрытых и закрытых вопросов (Приложение 1). Формат проведения – онлайн, посредством Google Forms.

По данным АДГС фактическая численность сотрудников кадровых служб составляет – 2000 человек. В анкетировании приняли участие 310 человек, из них: в возрасте 25-30 лет – 19,4%, 31-36 лет – 21%, 37-42 лет – 18,4%, 43-48 лет – 11,3%, 49-54 лет – 13,9%, 55 лет и старше – 16,1%. Преобладающая часть респондентов (45,8%) имеют стаж более 10 лет и занимают исполнительские должности – 77,1%, что подробно представлено ниже (Таблица 2).

Таблица – 2 Общая характеристика респондентов-сотрудников СУП

Параметры		Количество опрошенных служащих, чел.	Доля опрошенных служащих, %
Всего		310	
Возраст	25-30 лет	60	19,4
	31-36 лет	65	21
	37-42 лет	57	18,4
	43-48 лет	35	11,3
	49-54 лет	43	13,9
	55 лет и старше	50	16,1
Место работы	ЦГО	41	13,2
	МИО	269	86,8
Стаж	от 1 до 3 лет	42	13,5
	от 3 до 5 лет	46	14,8
	от 5 до 10 лет	80	25,8
	свыше 10 лет	142	45,8
Занимаемая должность	Исполнитель	239	77,1
	Специалист, эксперт	71	22,9
Примечание – Составлено автором			

Как видно, из таблицы 2, в опросе активное участие приняли сотрудники кадровых служб местных исполнительных органов, что составляет 86,8%.

Анализ и результаты исследования

Оценка эффективности деятельности госорганов по управлению персоналом проводится АДГС в соответствии с Методикой оценки [39]. Оценку в отношении АДГС проводит Администрация Президента Республики Казахстан.

Критерии и показатели оценки охватывают все этапы прохождения

государственной службы, начиная с подбора кадров и организации труда в государственном органе заканчивая проведением интервью при увольнении служащего.

На протяжении десяти лет критерии оценки подвергались изменениям и в результате их количество сократилось с 5 до 3 (рисунок 3).

Критерии/Год	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017-2023
Подбор персонала	✓		✓					
Обучение персонала	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Соблюдение этических норм	✓							
Мотивация персонала	✓							
Уровень коррумпированности	✓	✓	✓	✓	✓			
Эффективность использования человеческих ресурсов		✓	✓	✓	✓	✓		
Удовлетворенность служащих		✓		✓	✓	✓		
Уровень мотивации служащих			✓					
Эффективность работы СУП				✓				
Эффективность работы по профилактике коррупции						✓		
Чистая сменяемость персонала							✓	
Переработки в госоргане							✓	
Вовлеченность персонала							✓	
Укрепление меритократии							✓	
Кадровый потенциал госоргана								✓
Организация труда								✓
Меритократия и оргкультура								✓

Рисунок 3 – Этапы развития оценки по управлению персоналом

Примечание – Составлено автором по источнику [39-48]

В Методику оценки вносились изменения в виду достижения государственными органами максимальных баллов по критерию или показателю, улучшения порядка расчета показателей, оптимизаций форм отчетных данных, внесения изменений в нормативные правовые акты.

В настоящее время оценка по управлению персоналом состоит из 3 критериев и 17 показателей, из них 2 показателя являются бонусными (рисунок 4).

КРИТЕРИИ		
Кадровый потенциал госоргана	Организация труда	Меритократия и организационная
ПОКАЗАТЕЛИ		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Чистая сменяемость персонала ➤ Стабильность кадрового состава ➤ Выходное интервью ➤ Гендерный состав ➤ Качественный состав персонала 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Нормированность труда ➤ Удовлетворенность условиями труд ➤ Управленческие практики ➤ Обучение служащих ➤ Стратегическое кадровое планирование ➤ Проведение стажировки (бонус) ➤ Заполняемость ИС «Е-кызмет» (бонус) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Прозрачность конкурсных процедур ➤ Соблюдение принципов меритократии ➤ Карьерный рост ➤ Прозрачность поощрения в госоргане ➤ Этика и взаимоотношения в коллектив
БАЛЛ		
30	30	40

Рисунок 4 – Оценка эффективности УП

Примечание – Составлено автором по источнику [39]

В рамках первого критерия оценивается кадровый состав, его изменение и в целом эффективность кадровой политики организации.

Второй критерии нацелен на оценку уровня организации рабочих процессов в государственном органе путем создания благоприятных условий труда и эффективной системы УП.

Третий критерии оценивает реализацию принципов меритократии и установление деловых взаимоотношений, соблюдение этики в госоргане.

Оценка по критерию «Кадровый потенциал государственного органа» (К) рассчитывается по формуле:

$$K=C+S+V+G+P,$$

где:

C – показатель «Чистая сменяемость персонала»;

S – показатель «Стабильность кадрового состава»;

V – показатель «Выходное интервью»

G – показатель «Гендерный состав»;

P – показатель «Качественный состав персонала».

По критерию «Организация труда» (O) оценка рассчитывается по формуле:

$$O = N+T+Y+S+U+I+K,$$

где:

N – показатель «Нормированность труда»;

T – показатель «Удовлетворенность условиями труда»;

Y – показатель «Управленческие практики в государственном органе»;

U – показатель «Обучение государственных служащих»;

S – показатель «Стратегическое кадровое планирование»;

I – бонусный показатель «Проведение стажировки»;

K – бонусный показатель «Заполняемость ИС «Е-кызмет».

Оценка по критерию «Меритократия и организационная культура» (M) рассчитывается по следующей формуле:

$$M = A+B+C+D+E,$$

где:

A – показатель «Прозрачность конкурсных процедур»;

B – показатель «Соблюдение принципов меритократии»;

C – показатель «Карьерный рост»;

D – показатель «Прозрачность поощрения в государственном органе»;

E – показатель «Этика и взаимоотношения в коллективе».

Операционная оценка деятельности госорганов по управлению персоналом рассчитывается по следующей формуле:

$$H = K+O+M -W,$$

где:

H – общий балл по направлению «Управление персоналом»;

K – балл по критерию «Кадровый потенциал государственного органа»;

O – балл по критерию «Организация труда»;

M – балл по критерию «Меритократия и организационная культура»;

W – штрафные баллы.

Согласно Методике оценки степень эффективности государственных органов определяется следующим образом:

– высокая степень – от 90 до 100 баллов,

– средняя степень – от 70 до 89,99 баллов,

– низкая степень – от 50 до 69,99 баллов.

– неэффективная деятельность – менее 50 баллов [39].

Изучив нормативные правовые акты в области оценки госорганов, нами проведен SWOT-анализ, который позволил не только выявить ряд проблем в

проведении оценки по управлению персоналом, но и возможности повышения эффективности госорганов по данному направлению (таблица 3).

Таблица 3 – SWOT-анализ оценки по управлению персоналом

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - Наличие НПА с подробным описанием порядка проведения оценки и расчета показателей; - Показатели оценки регулярно совершенствуются в зависимости от проводимых в стране реформ; - Источниками информации являются наряду с отчетными данными результаты опроса среди госслужащих, что повышает объективность оценки; - Результаты оценки имеются в открытом доступе; - Предварительные результаты в виде экспертных заключений направляются госорганам и у них имеется возможность обжаловать результаты оценки; - Каждому госоргану предоставляются рекомендации по улучшению деятельности, признанной недостаточно эффективной. 	<ul style="list-style-type: none"> - Содержание отдельных показателей отражают не эффективность работы государственного органа, а соответствие нормам и требованиям, указанных в НПА; - Изменения и дополнения в Методику оценки вносятся перед началом проведения очередной оценки; - Процесс расчета показателей не автоматизирован и проводится в ручном режиме, что может привести к искажению данных, а также к дополнительной нагрузке сотрудников; - Трудоемкость проведения оценки, которое приводит к размыванию ее изначальной цели; - Слабо изучаются проблемы и причины низких результатов госорганов по показателям; - Отсутствие участия в процессе оценки независимых экспертов.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - Применение дополнительных методов (интервью, фокус-группа, кейсы и др.) оценки; - Предоставление госорганам возможности проведения самооценки; - Проведение внешней оценки госоргана с привлечением независимых экспертов; - Автоматизация процедур проведения оценки, в том числе получение отчетных данных в системе «Е-кызмет»; - Пересмотр периодичности проведения оценки, что даст возможность госорганам больше времени для повышения эффективности деятельности. 	<ul style="list-style-type: none"> - Затрата большого количества времени на проведение дополнительных методов оценки; - Низкий уровень заинтересованности со стороны внешних экспертов в участии в процессе оценки госорганов; - Не все госорганы подключены к системе «Е-кызмет»; - Деятельность большинства госорганов носит процессный характер, вместо совершенствования работы; - Низкая степень вовлеченности руководства госоргана в процесс оценки.
<p>Примечание – Составлено автором по результатам исследования</p>	

Из таблицы 3 следует, что в целом четкая регламентация процедур оценки в виде утверждения на уровне нормативного правового акта не дает усомниться в объективности ее результатов, а также обеспечивает ее открытость и доступность для оцениваемых государственных органов и других лиц.

При этом в Методику оценки регулярно вносятся изменения и дополнения, зачастую это происходит постфактум, что негативно сказывается на деятельности как оцениваемых государственных органов так и уполномоченного за оценку государственного органа. Кроме того, проведение оценки является

трудоемкой из-за того что состоит из множества показателей и проводится на ежегодной основе.

В целом сильными сторонами проведения оценки мы выделили применение разных методов (отчетная информация и опрос) оценки, возможность обжалования государственными органами результатов оценки, открытый доступ к результатам и предоставление со стороны АДГС конкретных рекомендации по улучшению деятельности государственного органа.

К слабым сторонам отнесли наличие показателей, содержание которых направлены на проверку степени соответствия деятельности государственного органа нормам указанных в законодательстве, а также подготовка отчетных данных и расчетов показателей в ручном режиме.

Возможностями, мы видим применение дополнительных методов (интервью, фокус-группа, кейсы и др.) оценки для выявления и устранения проблемных зон в деятельности государственного органа, а также предоставление государственным органам возможности проведения самооценки в целях повышения их интереса в улучшении деятельности путем непосредственного принятия участия в процессе оценки.

Следует учесть, тот факт, что проведение оценки без участия сторонних лиц, то есть исключительно государственным органом порождает недоверие со стороны общества. В этой связи, в целях обеспечения объективности оценки полагаем целесообразным привлекать в процесс оценки независимых внешних экспертов.

К угрозам мы отнесли временные затраты на проведение оценки из-за использования дополнительных методов оценки и низкую вовлеченность руководства в процессе оценки.

Следует отметить, что за годы своего существования Методика оценки стала более понятной. Несмотря на это имеются области ее развития.

Для проведения оценки используются различные источники информации, к которым относятся:

- 1) отчетные данные госорганов;
- 2) данные мониторинга состояния кадров госслужбы;
- 3) результаты проверок, проведенных АДГС в оцениваемых госорганах;
- 4) результаты опроса персонала.

Проведение оценки по УП включает в себя пять этапов (рисунок 4).



Рисунок 4 – Этапы проведения оценки

Примечание – Составлено автором по источнику [39]

Объектами оценки являются ЦГО и их ведомства, территориальные подразделения ЦГО и их ведомства в областях, городах республиканского значения и столице, а также МИО (без районных подразделений).

Нами изучены экспертные заключения о результатах оценки по управлению персоналом за 2022 и 2021 годы. В 2022 году оценке подлежало 38 госорганов (18 ЦГО, 20 МИО), а в 2021 году – 33 (16 ЦГО, 17 МИО). Увеличение количества государственных органов, подлежащих оценке, связано с реорганизацией отдельных государственных органов и созданием новых областей в республике. Так, Министерство образования и науки Республики Казахстан реорганизовано путем разделения его на МП и МНВО, а также образованы Абайская, Жетысуская, Улытауская области [49, 50].

Следует отметить, что по отдельным показателям (*нормированность труда, удовлетворенность условиями труда, управленческие практики, соблюдение принципов меритократии, прозрачность поощрения, этика и взаимоотношения в коллективе*), оценка основана на результатах анонимного анкетного опроса, в котором приняло участие 23 720 государственных служащих (ЦГО – 14646 человек, МИО – 9074 человек) или 76,1% от подлежащих опросу. Активное участие в опросе приняли среди ЦГО сотрудники АДГС (92%), среди МИО – ЗКО (100%), Абайская область (95,9%), город Астана (93,6%).

По результатам оценки 2022 года в госорганах из среднего фактического количества служащих (29204 ед.) имеют научные степени, послевузовское образование (магистратура), полученное в Республике Казахстан, а также являются выпускниками АГУ, Назарбаев Университета, программы «Болашак», зарубежных ВУЗов (без учета программы «Болашак»), членами Президентского молодежного кадрового резерва 11 243 человек или 38,5%. Таким образом, наблюдается рост показателя качественного состава персонала с 9,9% в 2021

году до 25,7% в 2022 году, что во многом обеспечен за счет учета новых категорий лиц (*резервисты Президентского молодежного кадрового резерва, лица с послевузовским образованием, полученным в Республике Казахстан*).

Эффективным инструментом сохранения преемственности внутри государственного органа является продвижение кадров внутри государственного органа. В 2022 году с учетом служащих, перешедших из других государственных органов из числа назначенных на вышестоящие должности продвинулись по карьере внутри государственного органа 2795 государственных служащих или 87,3% (*в 2021 году – 81,8%*).

Результаты оценки показали рост переработок государственных служащих. Так, в рамках опроса лишь 67% служащих ЦГО и 88,5% МИО указали, что не задерживались на работе (*в 2021 году – 73,2% и 94,1% соответственно*).

Вместе с тем, отмечается снижение оттока кадров из системы госслужбы. Так, показатель чистой сменяемости персонала в 2022 году составил 6,2% (*ЦГО – 8,5%, МИО – 3,2%*) против 8% в 2021 году. По нашему мнению, улучшение оценки по данному показателю связано с повышением оплаты труда государственных служащих с июля 2021 года в МИО и с января 2022 года в ЦГО.

По итогам изучения экспертных заключений нами составлен рейтинг на основании полученных баллов по результатам оценки за 2021-2022 годы среди ЦГО и МИО (рисунки 5,6).

ЦГО	Оценка		Позиция в рейтинге		Динамика позиции 2022-21 гг.
	2022 г.	2021 г.	2022 г.	2021 г.	
АДГС	89,3	87,4	1	2	1↗
МИД	82,3	72,2	2	9	7↗
МЭ	80,5	66,5	3	11	9↗
МТИ	78,4	76,9	4	5	1↗
МЮ	77,2	89,2	5	1	4↘
АЗРК	76,4	79,9	6	4	2↘
МНВО	73,6	-	7	-	-
МФ	73,6	75,7	8	6	2↘
МИИР	72,2	55,8	9	16	7↗
МИОР	71,9	69,8	10	10	=
МСХ	71,9	72,7	11	8	3↘
МЭПР	71,6	57,2	12	15	3↗
МНЭ	70,0	62,2	13	13	=
МТСЗН	69,0	81,4	14	3	11↘
МП	67,8	-	15	-	-
МЦРИАП	65,7	57,3	16	14	2↘
МКС	61,0	73,4	17	7	10↘
МЗ	59,4	64,6	18	12	2↘

Среднее значение	72,8	71,3	
------------------	------	------	--

Рисунок 5 – Результаты оценки в разрезе ЦГО

Примечание – Составлено автором по данным АДГС

Как мы видим из рисунка 5, среди ЦГО высокоэффективную деятельность продемонстрировало АДГС (89,8 балла), что во многом обусловлено снижением переработок в государственном органе. Так, результаты опроса показали, что 88,6% служащих не задерживались на работе (в 2021 году – 78,8%). Кроме того, доля чистой сменяемости персонала составляет 2,2% от среднего фактического количества должностей, что свидетельствует о низком оттоке кадров. В сравнении с предыдущим отчетным периодом отмечается уменьшение оттока служащих (в 2021 году – 6,26 %).

Кроме того, наибольшую положительную динамику по направлению показали МЭ (+9 позиции) и МИД (+7 позиции).

Так, в МЭ отмечается улучшение показателя чистая сменяемость персонала, что составляет 5,9% (в 2021 году – 12,3%), а также обеспечен 100% охват выходным интервью (в 2021 году – 91,8%). Кроме того, результаты опроса среди сотрудников показали, что 65,2% опрошенных не задерживались на работе (в 2021 году – 55,29%).

В свою очередь, в МИД также отмечается улучшение охвата выходным интервью. Так, 34 из 37 служащих Министерства, покинувших систему государственной службы, заполнили выходное интервью, что составляет 91,8% от числа уволившихся (в 2021 году – 83,3%). Кроме того, наблюдается улучшение показателя нормированности труда, в частности опрос показал, что в дистанционном режиме (гибкий график работы) 80,3% служащих указали, что им не приходилось работать сверхурочно (в 2021 году – 73,3%).

Наименее эффективная деятельность признана в МЗ (59,4 балла). Так, по показателю обеспечение стабильности кадрового состава отмечается недостаточная работа Министерства по удержанию сотрудников и обеспечению преемственности. Из среднего фактического количества служащих Министерства (1596,6 ед.) непрерывно работают более 3-х лет 1017 сотрудников, что составляет 63,7%. При этом из 1942 опрошенных сотрудников 310 человек (16%) хотели бы перейти в другой государственный орган. Также 256 человек (13,19%) планируют уволиться.

Наибольшую отрицательную динамику по направлению показал МТСЗН (-11 позиции). Уровень чистой сменяемости в отчетном периоде (7,65%) превышает установленный АДГС (6,8%), а также наблюдается снижение охвата выходным интервьюированием уволившихся служащих Министерства (в 2022 году – 74,86%, в 2021 году – 100%). Согласно отчетной информации все служащие прошли переподготовку в установленные сроки. Вместе с тем, в ходе перепроверки АДГС было выявлено 4 факта несвоевременного прохождения переподготовки служащими. Таким образом, вышеуказанные вопросы повлияли

на итоговую оценку.

МИО	Оценка		Позиция в рейтинге		Динамика позиции 2022-21 гг.
	2022 г.	2021 г.	2022 г.	2021 г.	
Атырауская область	93,3	85,46	1	7	6↗
Жамбылская область	91,9	78,5	2	13	11↗
Костанайская область	91,8	90,0	3	3	=
Карагандинская область	91,4	81,1	4	11	7↗
Кызылординская область	90,9	83,4	5	9	4↗
г. Астана	90,3	85,47	6	6	=
ЗКО	89,8	71,3	7	17	10↗
Акмолинская область	89,27	90,2	8	1	7↘
Павлодарская область	89,21	75,1	9	16	7↗
СКО	88,6	90,1	10	2	8↘
Актюбинская область	88,2	77,9	11	14	3↗
ВКО	86,4	77,4	12	15	3↗
Абайская область	85,7	-	13	-	-
Улытауская область	82,2	-	14	-	-
Мангистауская область	81,9	79,3	15	12	3↘
Жетысуская область	81,6	-	16	-	-
Туркестанская область	80,7	85,9	17	5	12↘
Алматинская область	79,7	83,9	18	8	10↘
г. Алматы	79,5	86,2	19	4	15↘
г. Шымкент	76,4	81,6	20	10	10↘
Среднее значение	86,4	82,5			

Рисунок 6 – Результаты оценки в разрезе МИО

Примечание – Составлено автором по данным АДГС

Из рисунка 6 следует, что наивысшую оценку среди МИО получил акимат Атырауской области (93,3 балла), что обусловлено снижением уровня чистой сменяемости персонала (с 5,5% в 2020 году до 3,3 % в 2021 году), стабильностью кадрового состава (непрерывно более 3-х лет трудятся 258 сотрудников из 385, что составляет 67%). Кроме того, в сравнении с предыдущим отчетным периодом наблюдается увеличение охвата выходным интервьюированием увольняющихся государственных служащих (в 2022 г. – 95,8%, в 2020 г. – 74%).

Наибольшую положительную динамику по сравнению с 2021 годом показали акиматы Жамбылской области (+11 позиции) и ЗКО (+10 позиции).

Высокий результат оценки акимата Жамбылской области связан с снижением уровня чистой сменяемости персонала (с 8,9% в 2021 году до 6,1% в

2022 году) и повышением уровня удовлетворенности служащих прозрачностью поощрения в государственном органе, в частности они согласны с утверждением, что отмечают и вознаграждают достойных работников (с 75% в 2021 году до 87,1% в 2022 году). Кроме того, в 2022 году в акимате с учетом служащих, перешедших из других государственных органов, назначены на вышестоящие должности 55 служащих, из них продвинулись по карьере внутри государственного органа – 50 человек или 90,9% (2021 году – 76,4%).

В свою очередь, в акимате ЗКО также отмечается снижение уровня чистой сменяемости персонала (с 6,7% в 2021 году до 3,8% в 2022 году). Помимо этого, отмечается положительная динамика по заполнению выходного интервью, так 34 из 36 служащих акимата, покинувших систему госслужбы и госоргана, заполнили выходное интервью, что составляет 94,4% от числа уволившихся (2021 году – 82,3%).

Последнее место в рейтинге среди МИО занял акимат г. Шымкент (76,4 балла). Низкий результат оценки по УП наблюдается за счет повышения уровня чистой сменяемости (с 6,4% 2021 до 8,1% в 2022 году), а также повышением уровня переработок в госоргане (с 6,6% в 2021 году до 12,3% в 2022 году). Так, 61 служащий из 496 задерживались на работе после окончания рабочего времени как минимум несколько раз в год, длительность переработок которого составляет в среднем до 1 часа. Также выявлены сверхурочные работы служащих в выходные, праздничные дни и в дистанционном режиме (гибкий график работы).

Наибольшую отрицательную динамику показал акимат г. Алматы (-15 позиции). На результат оценки акимата повлияло снижение уровня соблюдения принципа гендерного равенства, т.е. уменьшилось количество женщин, занимающих руководящие должности (с 50,8% в 2021 году до 39% в 2022 году), повышение уровня переработок в государственном органе (с 0,9% в 2021 году до 6,7% в 2022 году). Кроме того, в акимате действует стратегия управления персоналом, принятая 15 октября 2020 года. Информация о реализации стратегии развития персонала включает лишь данные по достижению целевых индикаторов, при этом отсутствует информация о проведенной работе по дальнейшему реформированию и управлению рисками. Таким образом, обеспечено исполнение стратегии управления персоналом в диапазоне от 60 до 79,9%, что является низкой.

В целом, среднее значение оценки за 2022 год среди ЦГО составило 72,8 балла, (2021 году – 71,3 балла), по МИО – 86,4 балла (2021 году – 82,5 балла).

Как мы ранее отметили, разработчиком Методики оценки и уполномоченным за оценкой государственным органом является АДГС. В этой связи, для всестороннего изучения вопросов оценки управления персоналом и имеющихся проблем в оценке нами проведена фокус-группа с представителями территориальных департаментов АДГС. Ранее в методах исследования нами было указано о том, что участникам фокус-группы задано 5 вопросов, ответы на них представлены следующим образом.

1. Скажите, пожалуйста, как бы Вы оценили действующую систему оценки

эффективности деятельности госорганов по направлению управление персоналом?

Согласно мнению большинства экспертов (8 из 10) в целом оценка оказалась эффективным инструментом в диагностике проблем в системе государственной службы и они положительно ее оценивают. Оценка поспособствовало решению ряда проблем, имеющих в системе управления персоналом, так как показатели были разработаны и направлены на улучшение отдельных элементов управления персоналом.

По словам одного из экспертов, внедрение оценки позволило повысить эффективность деятельности ЦГО и МИО, тому свидетельствуют повышение среднего балла по итогам оценки с момента внедрения системы оценки. К примеру, средний балл по итогам оценки в МИО составил по итогам 2022 года 86,4 балла из 100 возможных (2010 году – 55,4 балла). Таким образом, мы видим большой прогресс в повышении эффективности по УП в государственных органах за 12 лет существования оценки.

2. Какие положительные изменения в рамках оценки Вы бы отметили? А что, напротив, ухудшилось за последние 3-4 года?

По мнению экспертов (7 из 10) наличие показателя по обучению государственных служащих положительно повлияло на профессионализацию государственного аппарата. Эксперты отметили рост охвата обучением (прохождение переподготовки и повышения квалификации) служащих. Например, по итогам 2022 года охват персонала обучением составил 97,2% (2010 году – 64%).

2 эксперта отметили, что внедрение практики проведения выходных интервью с увольняемыми служащими позволила выявить реальные причины ухода служащих из системы госслужбы, к которым относится переход в частный сектор, переезд в другой город, состояние здоровья и другое.

По словам 5 экспертов, автоматизация опроса посредством ИИС «Е-кызмет» позволила получить более достоверные данные, так как ранее сбор и обработка данных производилась в ручном режиме, что затрудняло процесс проведения опроса.

Половина экспертов (5 из 10) отмечают, что одной из основных проблем имеющих на госслужбе, выявленных в результате оценки является переработки. Госорганами на постоянной основе нарушаются нормативы труда, что приводит к текучести кадров, демотивации и снижению эффективности персонала.

3. Какие показатели, по Вашему мнению, необходимо исключить из оценки? Почему?

Большее половины экспертов (7 из 10) полагают целесообразным исключить из расчета показателя «Прозрачность конкурсных процедур» количество конкурсов, проведенных с видеорегистрацией, так как это является обязательной для исполнения нормой. Так, в соответствии с Правилами проведения конкурса при проведении собеседования с кандидатами проводится видеозапись [51]. Следует отметить, что СУП обязаны хранить видеозапись

собеседования в течение года с даты завершения конкурса.

Один из экспертов предлагает исключить также показатель «Обучение государственных служащих», так как содержание показателя направлено на соблюдение норм Закона «О государственной службе Республики Казахстан». Так, статьей 34 Закона предусмотрена норма по обязательному прохождению обучения государственными служащими не менее одного раза в три года [52].

2 эксперта считают, что необходимо исключить показатель «Этика и взаимоотношения в коллективе». Участники отметили, что вопросы анкетирования проводимого уполномоченным по этике схожи с вопросами опросника, предусмотренных в рамках оценки данного показателя. Следует отметить, что уполномоченными по этике один раз в полгода проводится анкетирование (анонимно) среди персонала в целях мониторинга соблюдения этики служащими и определения атмосферы в коллективе [53].

4. Какие элементы системы управления персоналом Вы считаете наиболее важными при оценке государственного органа? Какую из этих элементов Вы бы хотели отразить в Методике оценки?

Все эксперты единогласно полагают, что необходимо утвердить методику составления Стратегии управления персоналом и только после этого проводить ее оценку. Следует отметить, что в настоящее время в рамках показателя «Стратегическое кадровое планирование» оценивают наличие или отсутствие в госоргане утвержденной Стратегии управления персоналом.

Один эксперт предлагает ввести специальные показатели по выполнению рекомендаций, подготовленных на основе оценки, проведенной в предыдущем отчетном периоде и защите прав государственных служащих (предоставление отпусков, надлежащее распределение вознаграждения, участие во внутренних конкурсах и т.п. на основании жалоб государственных служащих).

Кроме того, 5 экспертов предлагают внести изменения в части расчета показателей «Чистая сменяемость персонала», «Качественный состав персонала», «Карьерный рост» и «Выходное интервью».

Оценка показателя «Чистая сменяемость персонала» рассчитывается путем деления численности работников, уволившихся с госслужбы по собственному желанию, на среднюю фактическую численность служащих госоргана. Чистая текучесть кадров является показателем, определяющим уровень добровольного ухода работников с государственной службы. Однако в ряде случаев государственный служащий назначается на руководящую должность в подведомственном учреждении, т.е. в квазигосударственном секторе. Это вклад государственного служащего через его опыт работы в этой сфере. Поэтому эксперты рекомендуют не учитывать факты перехода государственного служащего в квазигосударственный сектор.

Показатель «Качественный состав персонала» отражает количество государственных служащих со степенью доктора наук, кандидата, аспиранта, доктора наук, выпускников АГУ, Назарбаев Университета, программы «Болашак», резервистов Президентского молодежного кадрового резерва работающих в государственном органе. Оценка показателя рассчитывается

путем деления качественного состава на среднее фактическое количество служащих государственного органа. Ввиду малочисленности работников с учеными степенями и выпускников, подпадающих в вышеуказанный перечень результаты данного показателя в государственных органах очень низкие. В этой связи, эксперты предлагают также при расчете показателя учитывать наличие у сотрудников международных сертификатов, знание и применение в работе иностранных языков.

Методикой предусмотрен показатель «Карьерный рост», который определяет степень соблюдения в госоргане карьерной модели. Оценка показателя рассчитывается исходя из доли общего количества сотрудников, назначенных на вышестоящую должность, от общего количества назначенных на вышестоящую должность. При этом в число госслужащих, назначаемых на руководящие должности в системе госоргана, входят только работники, назначаемые на руководящие должности в областных управлениях и в самом аппарате акима области. Однако, учитывая, что оценка основывается на деятельности местных исполнительных органов, эксперты предлагают при расчете показателя учитывать служащих, назначаемых на руководящие должности в городских и районных акиматах (например, переход с Д-3 на Е-1).

По порядку расчета оценки по показателю «Выходное интервью» эксперты предлагают следующее. Выходное интервью определяет причины увольнения сотрудников. Согласно Методике, если большинство (более 50%) уволенных сотрудников отнесли свое увольнение с неблагоприятным морально-психологическим климатом, несоблюдением руководителями этики, переработками и другими факторами, то из итогов оценки по показателю вычитывается 1 штрафной балл. Учитывая, что негативные аспекты деятельности госоргана в большой степени напрямую влияют на уровень сменяемости его персонала, предлагается штрафной балл увеличить до 3-5 баллов.

5. Как Вам процедура проведения оценки государственных органов? Какие именно процессы проведения оценки Вы бы хотели совершенствовать? Почему?

К процедурам, затрудняющим проведение оценки, все 10 экспертов отнесли сложность сбора и свода отчетных данных государственных органов. Стоит отметить, что весь процесс, кроме опроса государственных служащих проводится в ручном режиме. Так, предлагается автоматизировать процесс сбора данных в ИИС «Е-кызмет».

Кроме того, 2 эксперта при перепроверке данных в случае наличия расхождений предлагают ввести персональную дисциплинарную ответственность руководителя аппарата государственного органа. Также, в целях укрепления института дисциплинарной ответственности руководителей государственных органов и обеспечения эффективности работы ввести дисциплинарную ответственность в отношении руководителя аппарата государственного органа, вошедшего в пятерку худших за последние два года подряд и рассмотрение отчета (заслушивания) руководителя государственного органа на заседании Экспертной комиссии.

В связи с тем, что 74,9% государственных служащих в местных исполнительных органах являются государственными служащими районного уровня, один из экспертов предлагает присоединить районных подразделений к объектам оценки.

Исходя из мнения экспертов, можно заключить, что отдельные показатели оценки такие как «Чистая сменяемость персонала», «Качественный состав персонала», «Карьерный рост» и «Выходное интервью», «Прозрачность конкурсных процедур» требуют доработки. Процесс оценки видится целесообразным автоматизировать, так как автоматизация позволит сократить время проведения самой оценки и проведения перепроверок отчетных данных на предмет достоверности.

Следующий этап исследования посвящен анкетированию среди сотрудников кадровых служб. Опросный лист состоял из 20 вопросов, которые были направлены на определение степени удовлетворенности сотрудников кадровых служб действующими показателями оценки, имеющихся проблем при проведении оценки.

В целом, респонденты дали положительную оценку существующим показателям Методики оценки (рисунок 7).



Рисунок 7 – Степень эффективности показателей

Примечание – Составлено автором по данным опроса

Как следует из рисунка 7, наиболее эффективными, респонденты считают следующие показатели: «Обучение государственных служащих» (73,5%), «Качественный состав персонала» (71,6%), «Этика и взаимоотношения в коллективе» (74,8%), «Соблюдение принципов меритократии» (73,5%).

Менее эффективными, по мнению респондентов, признаны показатели «Чистая сменяемость» (26,7%) и «Выходное интервью» (23,2%).

Кроме того, 8% респондентов считают, что из Методики оценки требуется

исключить в виду достижения государственным органом максимальных баллов следующие показатели: «Удовлетворенность условиями труда», «Управленческие практики в государственном органе», «Стратегическое кадровое планирование» и «Прозрачность поощрения в государственном органе».

Наряду с этим, сотрудниками СУП предложены новые показатели оценки:

- соблюдение прав государственных служащих (предоставление своевременного отпуска, гибкого графика);
- участие служащих в Президентском молодежном кадровом резерве, а также в проектах государственной службы;
- поступление жалоб от коллектива государственных органов в АДГС;
- обучение персонала;
- соблюдение меритократии.

Следует отметить, что предлагаемый респондентами показатель по учету резервистов Президентского молодежного кадрового резерва при оценке, в феврале 2023 года уже включен в Методику оценки. Так, при оценке показателя «Качественный состав персонала» помимо выпускников ВУЗов и лиц, имеющих научную степень, учитываются также члены Президентского молодежного кадрового резерва. В виде нового показателя сотрудники СУП предлагают показатель «Обучение государственных служащих», который также предусмотрен в Методике оценки. Однако, в рамках данного показателя оценивается количество служащих, прошедших обучение в установленные сроки, из числа подлежащих в рамках выделенных бюджетных средств. При этом не проводится оценка эффективности программ обучения, то есть применимы ли полученные знания сотрудника в его деятельности. В этой связи, предлагается изменить содержание показателя и проводить оценку в данном направлении.

Опрос показал, что предложения по улучшению показателей и процедуры проведения оценки при внесении изменений в Методику оценки респондентов были не учтены у 10,2% респондентов, частично – 24,2%, полностью учтены – 37,7%, не вносили – 27,4%. Данные результаты указывают на то, что в целом предложения государственных органов в большей степени (61,9%) учитываются при внесении изменений в Методику оценки.

В ходе опроса, респонденты отметили, что сталкивались со следующими проблемами, которые в итоге влияли на результаты оценки государственного органа (рисунок 8):

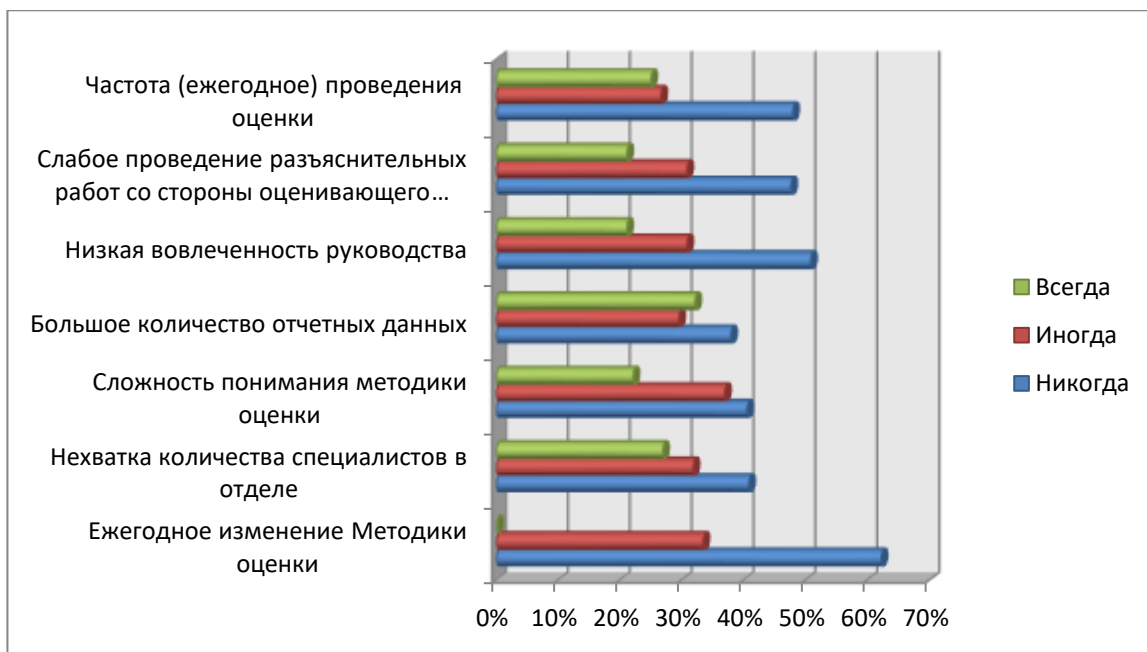


Рисунок 8 – Проблемы, имеющиеся в оценке

Примечание – Составлено автором по данным опроса

Из рисунка 8 следует, что по мнению опрошенных служащих наиболее распространенными проблемами в оценке являются предоставление большого количества отчетных данных (32,2% респондентов), нехватка количества специалистов в отделе (27%) и частота (ежегодное) проведения оценки (25,1%).

Залогом успеха любой организаций является не только эффективность его персонала, но также высокий уровень вовлеченности руководства в деятельность организаций. Так, сотрудники кадровых служб степень вовлеченности руководства государственного органа в процесс работы по повышению эффективности деятельности по УП оценили следующим образом (рисунок 9):

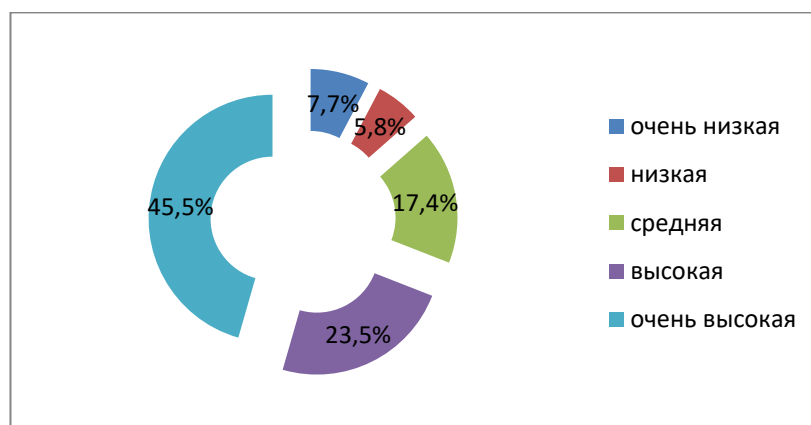


Рисунок 9 – Степень вовлеченности руководства в процесс оценки

Примечание – Составлено автором по данным опроса

Из рисунка 9 следует, что не во всех государственных органах руководители должным образом вовлекаются в процесс повышения эффективности деятельности УП.

Учитывая, что одним из главных источников информации для проведения оценки является отчетная информация, предоставляемая государственными органами, респондентам задан вопрос касательно ясности форм отчетной информации, указанной в Методике оценки. Так, мнения специалистов кадровых служб разделились следующим образом: очень плохо – 9,1%, плохо – 6,2%, ни плохо ни хорошо – 22,7%, хорошо – 26,6%, очень хорошо – 35,4%. Низкое понимание форм отчетной информации может привести к искажению предоставляемых данных и в результате повлиять на достоверность результатов оценки. В этой связи, мы полагаем, что необходимо полностью автоматизировать процесс составления отчетной информации во избежание указанных проблем.

Согласно ответам сотрудников СУП в настоящее время отчетная информация в государственных органах формируется: полностью в автоматизированном режиме – 29,9%, частично в автоматизированном режиме – 49%, полностью в ручном режиме – 21,1%.

При этом, на формирование отчетов в среднем респондентами затрачивается: менее одного дня – 29,2%, от одного до трех дней – 50,6%, одна неделя – 11,7%, более одной недели – 8,4%.

В целях упрощения процесса предоставления отчетной информации респондентам предложен вариант в виде перехода получения оценивающему госоргану отчетной информации не от оцениваемых госорганов, а напрямую из информационных систем. На данное предложение отреагировали положительно – 78,3% респондентов, негативно – 21,7%.

Анкетирование показало, что следующая периодичность проведения оценки, по мнению респондентов, считается оптимальной (рисунок 10):

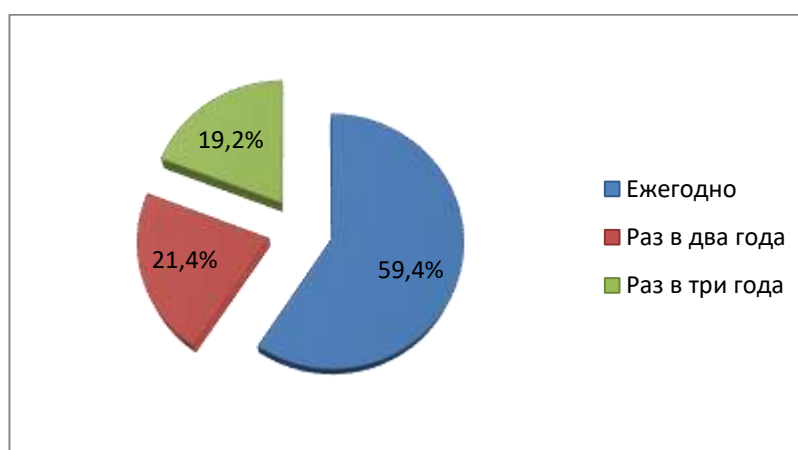


Рисунок 10 – Периодичность проведения оценки

Примечание – Составлено автором по данным опроса

По результатам опроса мы видим, что 40,6% опрашиваемых сотрудников СУП выразили желание увеличить периодичность проведения оценки, при этом 59,4% считают, что нужно проводить его на ежегодной основе. Таким образом, мы можем сделать вывод, что имеется возможность применения в казахстанской модели оценки периодичности, изложенного в методике САФ.

Наряду с этим, уровень удовлетворенности респондентов проведением разъяснительных мероприятий, консультационной помощи по разъяснению норм Методики оценки со стороны сотрудников АДГС показало следующее: совершенно не удовлетворен – 10,4%, не удовлетворен – 8,1%, скорее удовлетворен – 17,9%, удовлетворен – 24%, абсолютно удовлетворен – 39,6%.

В целях повышения мотивации государственных органов, отличившихся высокими результатами по итогам оценки, респонденты считают, что необходимо принять следующие меры: разместить информацию на сайте АДГС – 27,1% респондентов, рекомендовать сотрудников, вовлеченных в этот процесс материальному поощрению – 41,3%, нематериальному виду поощрения (грамоты, благодарственные письма Агентства и т.д.) – 16,1%. Вместе с тем, среди опрашиваемых 15,5% не согласны с утверждением, что необходимо предпринимать меры по мотивации, так как участие в процессе оценки входит в должностные обязанности сотрудников.

Следует отметить, что 48,7% респондентов полностью согласны с утверждением, что проведение оценки по управлению персоналом является эффективным инструментом по улучшению деятельности государственных органов (рисунок 11).

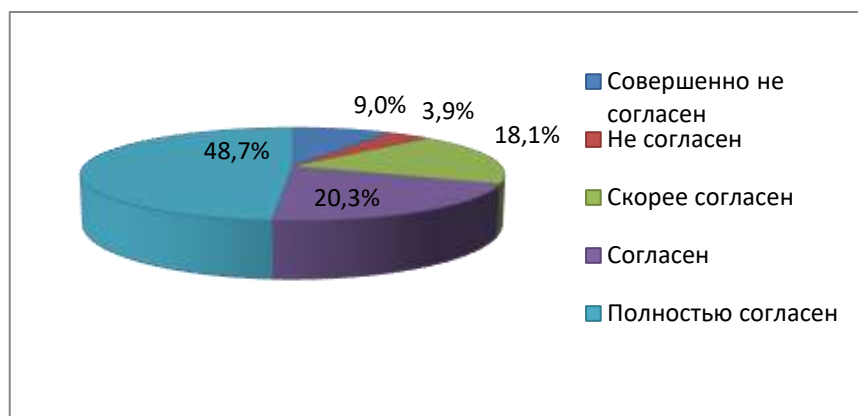


Рисунок 11 – Восприятие оценки в качестве эффективного инструмента

Примечание – Составлено автором по данным опроса

Как следует из рисунка 11, из числа опрашиваемых служащих 13% не согласны с утверждением, что оценка является эффективным инструментом.

Вместе с тем, опрос показал, что 50,6% респондентов считают, что оценку необходимо проводить как сейчас, на ежегодной основе, чтобы знать текущее состояние деятельности, 25,6% полагают, что по итогам проверок, в тех государственных органах, где выявлено много нарушений по кадровым

вопросам, 21,8% считают на основании жалоб на государственный орган по кадровым вопросам, поступающих в адрес АДГС.

В целом результаты анкетирования показали, что основной проблемой в оценке, по мнению респондентов, является предоставление большого количества отчетных данных и нехватка количества специалистов. Кроме того, отдельные сотрудники СУП указали, что затрачивают более одной недели для формирования отчетных данных и плохо понимают утвержденные формы отчетов. При этом мы считаем, что указанные проблемы возможно решить путем полной автоматизации процедур оценки.

Учитывая, что экспертные заключения с рекомендациями по улучшению деятельности направляются в государственные органы ежегодно в середине отчетного периода и у государственного органа имеется всего полгода для повышения деятельности по УП, нами было предложено увеличить сроки и основания проведения оценки. Следует отметить, что данное предложение отдельными сотрудниками СУП поддерживается.

Рекомендации

Изучив зарубежный опыт, а также осуществив исследование (в том числе, социологическое) в области оценки эффективности деятельности государственных органов по управлению персоналом предлагается внедрить двухступенчатую модель оценки, где на первом этапе государственный орган самостоятельно осуществляет самооценку, на втором этапе АДГС с привлечением сторонних экспертов будет проводить внешнюю оценку. Для качественной реализации этой модели необходимо:

1. Самооценку осуществлять на ежегодной основе. Учитывая, что внешняя оценка предполагает глубокий анализ деятельности госорганов считаем целесообразным проводить ее раз в три года. При этом в случае поступления большого количества жалоб на оцениваемый госорган либо после выявления многочисленных нарушений по итогам плановых проверок предлагается АДГС дать право проводить оценку раньше установленного срока.

2. В целях обеспечения открытости и объективности проведения оценки предлагается создать пул внешних экспертов. В качестве экспертов могут быть отобраны кандидаты, соответствующие следующим требованиям:

- Отвечает за вопросы HR в организации и/или принимает участие в кадровой политике организации;
- Стаж работы в области HR не менее 5 лет;
- Имеет сертификат в сфере управления персоналом;
- Владеет информацией о последних HR-трендах.

3. На базе АГУ организовать постоянно действующие сертификационные курсы для сотрудников государственных органов и экспертов в области HR.

4. Самооценку рекомендуется проводить по всем показателям, утвержденным Методикой оценки.

В целях повышения эффективности деятельности госорганов по отдельным элементам системы управления персоналом, требующих улучшения предлагается АДГС осуществить выборку показателей, по которым будет осуществлена внешняя оценка государственного органа.

5. Для детального и углубленного изучения причин низких результатов оценки государственного органа необходимо применить дополнительные методы оценки согласно методике МАФ: интервью и/или фокус-группу с сотрудниками и участниками конкурса на занятие вакантных должностей в оцениваемом государственном органе.

На основе изученного международного опыта (CAF) для проведения внешней оценки предлагается использовать следующую модель оценки результатов (рисунок 12):

Шкала оценки результатов по показателям	Балл
Результаты невозможно измерить из-за отсутствия подтверждающих материалов	0-10

Результаты демонстрируют негативные тенденции	11-30
Результаты демонстрируют слабые тенденции к росту	31-50
Результаты демонстрируют тенденции к улучшению	51-70
Результаты демонстрируют устойчивый прогресс	71-90
Государственным органом принимаются значительные меры по обеспечению стабильных высоких результатов	91-100

Рисунок 12 – Модель оценки результатов показателей

Примечание – Составлено автором по итогам исследования

Таким образом, внешняя оценка предполагает проведение сравнительного анализа результатов оценки последних трех лет в разрезе выбранных показателей.

6. В целях обеспечения объективности проведения государственным органом самооценки видится целесообразным автоматизировать процесс оценки путем создания в ИИС «Е-кызмет» функционала «Самооценка эффективности деятельности государственных органов по управлению персоналом». Данный функционал позволит автоматически осуществить расчеты показателей оценки и указать на сильные и слабые стороны деятельности госоргана по управлению персоналом. Тем самым, ожидается, что у государственного органа повысится ответственность и мотивация по улучшению деятельности, а также появятся временные ресурсы на развитие персонала современными инструментами HR.

Для проведения внешней оценки предлагается разработать и запустить функционал «Внешняя оценка эффективности деятельности государственных органов по управлению персоналом». Помимо автоматического предоставления результатов оценки в разрезе каждого показателя, система позволит оценивающему государственному органу получать информацию (нарушения по результатам плановых или внеплановых проверок, жалобы) о государственных органах, имеющих проблемы по управлению персоналом.

7. Внести изменения в показатели «Прозрачность конкурсных процедур», «Качественный состав персонала», «Карьерный рост», исключить показатель «Этика и взаимоотношения в коллективе», а также дополнить Методику оценки новыми показателями «Соответствие изученных курсов основным направлениям деятельности государственного органа» и «Соблюдение прав государственных служащих» (показатели внешней оценки).

Заключение

В течение всего времени существования, оценка эффективности деятельности государственных органов по управлению персоналом зарекомендовала себя как эффективный инструмент мотивации

государственных органов к совершенствованию управления человеческими ресурсами.

С момента внедрения оценки в Методику оценки на системной основе вносятся изменения и дополнения в части критериев и показателей оценки.

При этом анализ показал, что несмотря на наличие правовой базы, в данной системе имеются положения, требующие совершенствования. Так, по результатам исследования определены следующие проблемы:

- ориентация оценки на соблюдение норм и правил чем на измерение эффективности;
- длительность и трудоемкость проведения процедур оценки из-за отсутствия автоматизации;
- ограниченность методов оценки (отчетные данные, опрос);
- отсутствие участия в процессе оценки внешних экспертов;
- слабая вовлеченность руководителей государственных органов.

Учитывая, что целью оценки является определение эффективности реализации возложенных на государственный орган задач и функций методика оценки должна отвечать на вопрос «Почему государственному органу удается или не удается достигать поставленных задач по эффективному управлению персоналом?». Для этого необходимо сместить фокус оценки с нормативного характера (соблюдение норм и требований, указанных в нормативных правовых актах) на определение корня проблем и причин низких результатов оценки госорганов в разрезе показателей, что будет в итоге способствовать в дальнейшем повышению эффективности госоргана.

В этой связи, предлагается внедрить двухуровневую оценку по управлению персоналом: самооценка (государственный орган) и внешняя оценка (АДГС и независимые эксперты).

Самооценка будет проводиться на ежегодной основе, внешняя оценка – один раз в три года, в случае необходимости раньше установленного срока.

В целях упрощения процедур проведения оценки предлагается разработать и запустить функционалы «Самооценка эффективности деятельности государственных органов по управлению персоналом» и «Внешняя оценка эффективности деятельности государственных органов по управлению персоналом» на базе ИИС «Е-кызмет».

Внедрение представленных по результатам исследования рекомендаций по совершенствованию оценки эффективности деятельности государственных органов по управлению персоналом поспособствует дальнейшему развитию системы оценки и повышению эффективности работы государственных органов в сфере HR.

Список использованных источников

1 Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана. Казахстан в новой реальности: время действий. – URL: https://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses_of_president/poslanie-glavy-

[gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-1-sentyabrya-2020-g.](#) Дата обращения: 10.01.2022 г.

2 Агентство становится стратегическим HR-партнером для государственных органов. – URL: <https://tekelinews.kz/news/cat-25/10466>. Дата обращения: 22.01.2023 г.

3 Указ Президента Республики Казахстан от 19 марта 2010 года № 954 «О Системе ежегодной оценки эффективности деятельности центральных государственных и местных исполнительных органов областей, городов республиканского значения, столицы». Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U100000954>. Дата обращения: 18.01.2022 г.

4 Указ Президента Республики Казахстан от 13 апреля 2022 года № 872 «О мерах по дебиюрократизации деятельности государственного аппарата // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2200000872>. Дата обращения: 22.05.2022 г.

5 Котлер Ф. Теория и практика менеджмента / пер.с англ. под ред. Л.А. Волковой. - СПб: Питер, 2002 г. – 844 с.

6 Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента/ Ф.У. Тейлор ; пер. с англ. 1991. – 104 с.

7 Файоль, А. Общее и промышленное управление/ А. Файоль. М.: №ц-во Республика, 1992. – 351 с.

8 Маркс, К. Сочинения: в 30 т./ К. Маркс, Ф. Энгельс, М.: Политиздат, 1960.-Т.23. – 907 с.

9 Михайлов, Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы/ Ф.Б. Михайлов. Казань, 1994. – 136 с.

10 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М. «Дело», 2002. - 702 с.

11 Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учеб.пособие/Н.И. Кабушкин. – 8-е изд., стереотип. – М. : Новое знание, 2005. – 336 с.

12 Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (Опыт лучших компаний): Пер. с англ./Общ. ред. и предисл. Л.И. Евенко. - М.: Прогресс, 1986. – 423 с.

13 Синк, Д.С. Управление производительностью : планирование, измерение и оценка, контроль и повышение/ Д.С. Синк. М. : Прогресс, 1989. – 528 с.

14 Рябухин С.Н. Аудит эффективности, издательство «Экономика», 2009 г. – 610 с.

15 Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие/ Е.В. Мас-лов ; под. ред. П.В. Шеметова. М. : ИНФРА-М, 2001. – 312 с.

16 Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом организации: под ред. Кибанов А.Я.. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 695 с.

- 17 Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации/ С.В. Шекшня. М. : Интел Синтез, 2000. – 368 с.
- 18 Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления/ Дж. Иванцевич, А.А. Лобанов. М.: - Дело, 1993. – 304 с.
- 19 Егоршин, А.П. Управление персоналом : учеб. для вузов/ А.П. Егоршин.- Н.Новгород : НИМБ, 2001. – 664 с.
- 20 Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: учеб. Пособие для студентов вузов / В.В. Черепанов; В.П. Иванов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2007. – 575 с.
- 21 Рак Н.Г. Методика комплексной оценки кадров управления // Управление персоналом. – 2015. – № 10. – 250 с.
- 22 Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. М. Маслова. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 451 с.
- 23 Касаткин А.А. Методология статистической оценки эффективности управления персоналом : дис. канд. экон. наук/ А.А. Касаткин 1999. – 135 с.
- 24 Curristine T. Government Performance: Lessons and Challenges // OECD Journal on Budgeting. 2005. Vol. 5, № 1. P. 127–151.
- 25 Management Accountability Framework // The official website of the Government of Canada. – URL: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/management-accountability-framework.html>. Дата обращения: 20.01.2023 г.
- 26 MAF 2022 to 2023 People Management Methodology // The official website of the Government of Canada. – URL: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/management-accountability-framework/maf-methodologies/2022-2023-people-management.html#toc-3>. Дата обращения: 20.01.2023 г.
- 27 Алиева С. Оценка эффективности деятельности государственных органов Республики Казахстан по управлению персоналом. Астана, 2017. – 38 с.
- 28 CAF 2020. Общая схема оценки. Европейская модель для совершенствования организаций публичного сектора через самооценку / Пер. с англ. Д.В. Маслов, В.А. Лавров. — М.: Изд-во «Прспект», 2020. – 102 с.
- 29 Kaufmann D., Kraay A., Zoido-Lobaton P. Governance Matters // World Bank Policy Research Working Paper. 1999. No. 2196. – URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/665731468739470954/pdf/multi-page.pdf>. Дата обращения: 15.02.2023 г.
- 30 Kaufmann D., Kraay A., Mastruzzi M. The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues // World Bank Policy Research Working Paper. 2010. № 5430. – URL: <https://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/WGI.pdf>. Дата обращения: 15.02.2023 г.
- 31 Thomas M. What Do the Worldwide Governance Indicators Measure? The European Journal of Development Research, 2009, vol. 22, iss. 1, pp. 31–54. doi: 10.1057/ejdr.2009.32

32 Langbein L., Knack S. The Worldwide Governance Indicators: Six, One, or None? The Journal of Development Studies, 2010, vol. 46, iss. 2, pp. 350–370. doi: 10.1080/00220380902952399

33 Kaufmann D., Kraay A., Mastruzzi M. Growth and Governance: A Reply/Rejoinder // Journal of Politics. 2007. Vol. 69. Iss. 2. P. 555–572. doi: 10.1111/j.1468-2508.2007.00550.x

34 Kaufmann D., Kraay A., Mastruzzi M. Response to: What Do the Worldwide Governance Indicators Measure? // European Journal of Development Research, forthcoming. 2010. № 1. P. 55–58.

35 Kaufmann D., Kraay A. Governance Indicators: Where Are We, and Where Should We Be Going? // World Bank Research Observer. 2008. № 23. P. 1–30. – URL <http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/governanceindicatorssurvey.pdf>. Дата обращения: 02.03.2023 г.

36 Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия: Учеб. пособие для вузов / Я.А. Фомин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 349 с.

37 Гвозденко А.Н. Использование методики многофакторного SWOT-анализа для разработки стратегических направлений деятельности / А.Н. Гвозденко. // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2006. – № 4. – С. 13-16.

38 Зборовский Г. Е., Шуклина Е. А. Эмпирическая социология. Сургут: РИО СурГПУ. 2016. С. 241- 252.

39 Совместный приказ и.о. Министра цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан от 27 января 2020 года № 32/НҚ и Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 28 января 2020 года № 25 «Об утверждении Методики операционной оценки деятельности государственных органов по блоку «Организационное развитие государственного органа» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2000019950#z6>. Дата обращения: 10.01.2023 г.

40 Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 16 января 2012 года № 02-01-02/9 «Об утверждении Методики оценки эффективности управления персоналом» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1200007384#z0>. Дата обращения: 12.01.2023 г.

41 Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 25 декабря 2013 года № 06-7/187 «Об утверждении Методики оценки эффективности управления персоналом Национального Банка Республики Казахстан и внесении изменения в приказ Председателя Агентства к Республики Казахстан по делам государственной службы от 16 января 2012 года № 02-01-02/9 «Об утверждении Методики оценки эффективности управления персоналом» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов

Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1300009063#z4>. Дата обращения: 12.01.2023 г.

42 Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 25 февраля 2014 года № 04-2-4/42 «О внесении изменений в некоторые приказы Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1400009284#z4>. Дата обращения: 12.01.2023 г.

43 Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 10 ноября 2014 года № 23 «Об утверждении Методики оценки эффективности управления персоналом и Методики оценки эффективности управления персоналом Национального Банка Республики Казахстан» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1400009953#z198>. Дата обращения: 13.01.2023 г.

44 Приказ Министра по делам государственной службы Республики Казахстан от 31 декабря 2015 года № 26 «О некоторых вопросах оценки эффективности управления персоналом» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1500012693#z6>. Дата обращения: 13.01.2023 г.

45 Совместный приказ Министра информации и коммуникаций Республики Казахстан от 26 января 2017 года № 25 и Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 27 января 2017 года № 21 «О некоторых вопросах оценки эффективности организационного развития государственных органов» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1700014817>. Дата обращения: 14.01.2023 г.

46 Совместный приказ Министра информации и коммуникаций Республики Казахстан от 24 октября 2017 года № 379 и Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 24 октября 2017 года № 232 «Об утверждении Методики оценки эффективности организационного развития государственных органов» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1700016133#z774>. Дата обращения: 14.01.2023 г.

47 Совместный приказ Министра информации и коммуникаций Республики Казахстан от 27 марта 2018 года № 110 и Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 30 марта 2018 года № 87 «О внесении изменений и дополнений в совместный приказ Министра информации и коммуникаций Республики Казахстан от 24 октября 2017 года № 379 и Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 24 октября 2017 года № 232 «Об утверждении Методики оценки

эффективности организационного развития государственных органов» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1800017162#z0>. Дата обращения: 14.01.2023 г.

48 Совместный приказ Министра информации и коммуникаций Республики Казахстан от 1 февраля 2019 года № 43 и Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 1 февраля 2019 года № 24 «Об утверждении Методики оценки эффективности деятельности государственных органов по блоку «Организационное развитие государственного органа» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1900018272>. Дата обращения: 13.01.2023 г.

49 Указ Президента Республики Казахстан от 11 июня 2022 года № 917 «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы государственного управления Республики Казахстан» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2200000917>. Дата обращения: 20.01.2023 г.

50 Указ Президента Республики Казахстан от 3 мая 2022 года № 887 «О некоторых вопросах административно-территориального устройства Республики Казахстан» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2200000887>. Дата обращения: 20.01.2023 г.

51 Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 21 февраля 2017 года № 40 «О некоторых вопросах занятия административной государственной должности» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1700014939>. Дата обращения: 01.04.2023 г.

52 Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 416-V ЗРК «О государственной службе Республики Казахстан» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000416>. Дата обращения: 03.04.2023 г.

53 Указ Президента Республики Казахстан от 29 декабря 2015 года № 153 «О мерах по дальнейшему совершенствованию этических норм и правил поведения государственных служащих Республики Казахстан» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1500000153#z39>. Дата обращения: 03.04.2023 г.

Приложение 1

Уважаемый респондент!

Просим Вас уделить Ваше время на участие в опросе. Мы проводим исследование по совершенствованию системы оценки эффективности деятельности госорганов по управлению персоналом. Прохождение опроса займет всего 5 минут, при этом Ваши ответы будут полностью анонимными. По

всем вопросам, возникшим в ходе данного опроса, Вы можете связаться с Байжомартовой Жулдыз Егинбаевной по тел. +77024428286.

1. Укажите Ваш возраст

- 25-30 лет
- 31-36 лет
- 37-42 лет
- 43-48 лет
- 49-54 лет
- 55 и старше

2. Укажите место работы

- Центральный государственный орган
- Местный исполнительный орган

3. Укажите уровень должности

- Руководитель
- Эксперт, специалист

4. Укажите опыт работы

- От 1 года до 3-х лет
- От 3 лет до 5 лет
- От 5 до 10 лет
- Свыше 10 лет

5. На Ваш взгляд, насколько показатели Методики оценки эффективности деятельности госорганов по направлению «управление персоналом» являются эффективными? Оцените, пожалуйста, по 5-балльной шкале, где 1 означает – совершенно неэффективно, а 5 – абсолютно эффективно.

		1	2	3	4	5
1.	Чистая сменяемость персонала					
2.	Стабильность кадрового состава					
3.	Выходное интервью					
4.	Гендерный состав					
5.	Качественный состав персонала					
6.	Нормированность труда					
7.	Удовлетворенность условиями труда					
8.	Управленческие практики в государственном органе					
9.	Обучение государственных служащих					
10.	Стратегическое кадровое планирование					
11.	Проведение стажировки					
12.	Заполняемость ИС «Е-қызмет»					

13.	Прозрачность конкурсных процедур					
14.	Удовлетворенность условиями труда					
15.	Соблюдение принципов меритократии					
16.	Карьерный рост					
17.	Прозрачность поощрения в госоргане					
18.	Этика и взаимоотношения в коллективе					

6. Какие новые показатели Вы бы могли предложить для включения в Методику оценки (запишите ответ)

7. Укажите, пожалуйста, какие из показателей оценки требуют доработки либо исключения?

		Не требуется	Доработка	Исключение из-за достижения максимальных баллов	Исключение из-за сложности и исполнения
1.	Чистая сменяемость персонала				
2.	Стабильность кадрового состава				
3.	Выходное интервью				
4.	Гендерный состав				
5.	Качественный состав персонала				
6.	Нормированность труда				
7.	Удовлетворенность условиями труда				
8.	Управленческие практики в государственном органе				
9.	Обучение государственных служащих				
10.	Стратегическое кадровое планирование				
11.	Проведение стажировки				
12.	Заполняемость ИС «Е-кызмет»				
13.	Прозрачность конкурсных процедур				
14.	Удовлетворенность условиями труда				
15.	Соблюдение принципов меритократии				
16.	Карьерный рост				
17.	Прозрачность поощрения в госоргане				
18.	Этика и взаимоотношения в коллективе				

8. Укажите, пожалуйста, в какой части требуется доработка показателей оценки (запишите ответ)

9. Прежде Ваши предложения по улучшению показателей и процедуры проведения оценки учитывались при внесении изменений в Методику оценки? Оцените, пожалуйста, по 4-балльной шкале, где 1 означает – не вносил(а), 4 – полностью учтены.

1	2	3	4

10. Сталкивались ли Вы с нижеперечисленными проблемами, которые в итоге влияли на результаты оценки Вашего государственного органа? Оцените, пожалуйста, по 3-балльной шкале, где 1 означает – никогда, 2 – иногда, 3 – всегда.

		1	2	3
1.	Ежегодное изменение методики оценки			
2.	Нехватка количества специалистов в отделе			
3.	Сложность понимания методики оценки			
4.	Большое количество отчетных данных			
5.	Низкая вовлеченность руководства			
6.	Слабое проведение разъяснительных работ со стороны оценивающего госоргана			
7.	Частота (ежегодно) проведения оценки			

11. Как Вы оцениваете степень вовлеченности руководства Вашего государственного органа в процесс работы по повышению эффективности деятельности по управлению персоналом? Оцените, пожалуйста, по 5-балльной шкале, где 1 означает – очень низкая, а 5 – очень высокая.

1	2	3	4	5

12. Удовлетворены ли Вы проведением разъяснительных мероприятий, консультационной помощи по разъяснению норм Методики оценки со стороны сотрудников Агентства по делам государственной службы? Оцените, пожалуйста, по 5-балльной шкале, где 1 означает – совершенно не удовлетворен, а 5 – абсолютно удовлетворен

1	2	3	4	5

13. Насколько Вы считаете понятной форму отчетной информации указанной в Методике оценки. Оцените, пожалуйста, по 5-балльной шкале, где 1 означает – очень плохо, а 5 – очень хорошо.

1	2	3	4	5

14. Как формируется в Вашем государственном органе отчетная информация?

1. Полностью в автоматизированном режиме
2. Частично в автоматизированном режиме
3. Полностью в ручном режиме

15. Сколько времени в среднем Вы затрачиваете на формирование отчетной информации?

1. Менее одного дня
2. От одного до трех дней
3. Одна неделя
4. Более одной недели

16. Как Вы относитесь к переходу получения оценивающему госоргану отчетной информации не от государственных органов, а напрямую из автоматизированных информационных систем?

1. Негативно
2. Положительно

17. На Ваш взгляд, в каких случаях надо проводить оценку?

1. Как сейчас, постоянно, чтобы знать текущее состояние деятельности
2. По итогам проверок, если выявлено много нарушений по кадровым вопросам
3. На основании жалоб на госорган по кадровым вопросам, поступающих в адрес Агентства по делам государственной службы
4. Другое _____

18. По Вашему мнению, какая периодичность проведения оценки деятельности госорганов считается оптимальной?

1. Ежегодно
2. Раз в два года
3. Раз в три года
4. Другое _____

19. Как Вы считаете, следует ли отмечать работу государственных органов, отличившихся высокими результатами по итогам оценки в целях повышения их мотивации?

1. Да, следует разместить информацию на сайте Агентства по делам государственной службы
2. Да, следует рекомендовать сотрудников, вовлеченных в этот процесс материальному поощрению

3. Да, следует рекомендовать сотрудников, вовлеченных в этот процесс нематериальному виду поощрения (грамоты, благодарственные письма Агентства и т.д.)
4. Нет, так как это входит в должностные обязанности сотрудников
5. Другое _____

20. Считаете ли Вы в целом проведение оценки по управлению персоналом эффективным инструментом по улучшению деятельности госорганов? Оцените, пожалуйста, по 5-балльной шкале, где 1 – совершенно не согласен, а 5 – полностью согласен.

1	2	3	4	5