

АКТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕН- НЫХ ОРГАНОВ ПО НАПРАВЛЕНИЮ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

Гульсара Джунусбекова^{1*},
Маргарита Кадырова²,
Алуа Жолдыбалина³,
Жулдыз Байжомартова⁴

¹ профессор экономики, кандидат экономических наук, руководитель Центра образовательной политики, Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, e-mail*: Gulsara.Dzhunusbekova@apa.kz

² профессор экономики, кандидат экономических наук, вице-ректор по академической деятельности, Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан

³ кандидат политических наук, заместитель директора Казахстанского института стратегических исследований при Президенте Республики Казахстан

⁴ магистрант Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан, руководитель Управления Агентства по делам государственной службы Республики Казахстан

<https://doi.org/10.52536/2415-8216.2023-2.03>

Аннотация. В Казахстане основные подходы к эффективной деятельности государственных органов определены на законодательном уровне, разработана методика, где указано, что оценкой результатов являются объективные показатели влияния деятельности центральных государственных органов и местных исполнительных органов областей, городов республиканского значения, столицы на развитие экономики, общества, анализ достижения показателей результатов деятельности государственного органа. Оценка позволяет выявить положительные и негативные тенденции в

деятельности государственных органов, определить системные проблемы и разработать практические рекомендации по повышению эффективности деятельности.

На основе изучения международного опыта и сравнительного анализа критериев и показателей оценки эффективности в республике и зарубежных странах в данном исследовании обоснованы выводы и рекомендации по улучшению системы оценки эффективности деятельности государственных органов, в части направления «Управление персоналом».

Ключевые слова: оценка деятельности, государственный орган, управление персоналом, методика.

«ПЕРСОНАЛДЫ БАСҚАРУ» БАҒЫТЫ БОЙЫНША МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАНДАР ҚЫЗМЕТІНІҢ ТИІМДІЛІГІН БАҒАЛАУДЫҢ ӨЗЕКТІ АСПЕКТІЛЕРІ

Гүлсара Джүнусбекова^{1*}, Маргарита Қадырова², Алуа Жолдыбалина³, Жұлдыз Байжомартова⁴

¹ экономика профессоры, экономика ғылымдарының кандидаты, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы Білім беру саясаты орталығының жетекшісі (Астана, Қазақстан), e-mail*: Gulsara.Dzhunusbekova@apa.kz

² экономика профессоры, экономика ғылымдарының кандидаты, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы оқу ісі жөніндегі проректоры

³ саясаттану ғылымдарының кандидаты, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Қазақстан стратегиялық зерттеулер институты директорының орынбасары

⁴ Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының магистранты, Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің Бөлімінің басшысы

Аңдатпа. Қазақстанда мемлекеттік органдардың тиімді жұмыс істеуінің негізгі тәсілдері заңнамалық деңгейде айқындалған. Нәтижелерді бағалау дегеніміз орталық мемлекеттік органдар мен облыстарда, республикалық маңызы бар қалаларда және астанада орналасқан жергілікті атқарушы органдар қызметінің тиісетін әсерін объективті бағалау, сонымен қатар мемлекеттік орган қызметі нәжитесінің көрсеткіштері жетістіктерін талдау екені көрсетілген әдістеме жасалынды. Бағалау мемлекеттік органдар қызметіндегі оң және теріс тенденцияларды анықтауға, жүйелі мәселелерді айқындап білуге және қызметті жақсарту бойынша практикалық ұсыныстар әзірлеуге мүмкіндік береді.

Бұл зерттеу халықаралық тәжірибені зерделеу, республикадағы және

шет елдердегі тиімділікті бағалау критерийлері мен көрсеткіштерін салыстырмалы талдауды негізге ала отырып, мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау жүйесін, атап айтқанда «Персоналды басқару» бағытын жетілдіру бойынша қорытындылар мен ұсыныстарды негіздейді.

Түйінді сөздер: қызметті бағалау, мемлекеттік орган, персоналды басқару, әдістеме.

CURRENT ASPECTS OF ASSESSING THE EFFICIENCY OF THE ACTIVITIES OF STATE BODIES IN THE DIRECTION "PERSONNEL MANAGEMENT"

Gulsara Junusbekova^{1*}, Margarita Kadyrova², Alua Zholdybalina³, Zhuldyz Baizhomartova⁴

¹ professor of Economics, Ph.D. in Economics, Head of the Center for Educational Policy, Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, e-mail*: Gulsara.Dzhunusbekova@apa.kz

² professor of Economics, PhD in Economics, Vice-Rector for Academic Affairs, Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan

³ PhD in Political Science, Deputy Director of the Kazakhstan Institute for Strategic Studies under the President of the Republic of Kazakhstan

⁴ master student of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Head of the Department of the Agency for Civil Service Affairs of the Republic of Kazakhstan

Abstract. In Kazakhstan, the main approaches to ensuring the effective functioning of state bodies are defined at the legislative level. As well as a methodology has been developed that emphasizes the importance of conducting objective assessments to evaluate the impact of central state bodies and local executive bodies in regions, cities of republican significance, and the capital on the country's economic and social development. This methodology includes analyzing the performance indicators and achievements of the state bodies. The assessment enables the identification of both positive and negative trends in the performance of state bodies, identifies systemic issues and provides valuable insights for developing practical recommendations aimed at enhancing operational efficiency.

Through a study of international practices and a comparative analysis of evaluation criteria and indicators used in both Kazakhstan and foreign countries, this research presents well-founded conclusions and recommendations for enhancing the effectiveness evaluation system of government bodies, specifically focusing on the "Personnel Management" aspect.

Keywords: performance evaluation, government agency, personnel management, methodology.

Введение

Как отечественные, так и зарубежные исследования подтверждают факт прямой зависимости эффективности и результативности деятельности государственных органов от уровня организационного развития государственных органов, их организационной культуры и поведения государственных служащих. К примеру, изменение качества предоставляемых государственных услуг находится под прямым влиянием организационных норм (культуры). Именно поведение сотрудников, обслуживающих население, будет оказывать непосредственное влияние на эмоциональное восприятие услуги и на оценку ее качества. Поэтому важно со стороны государства не только контролировать выполнение регламентов, но и отслеживать неформальные нормы, сложившиеся при предоставлении услуг. Опыт подразделений, качество услуг которых традиционно оценивается высоко, впоследствии может быть распространен в других подразделениях и организациях [1]. Таким образом, большую роль играет правильно выстроенная система оценки, которая не должна быть перегружена множеством критериев и показателей оценки, приводящим к бюрократическим процедурам.

Следует отметить, что при разработке Оценки в Казахстане был использована канадская система подотчетности менеджмента Management Accountability Framework (далее MAF) [2]. MAF является ключевым инструментом надзора, который используется Секретариатом Казначейства Канады, чтобы обеспечить эффективное управление, подотчетность федеральных департаментов и агентств и выделение ресурсов для достижения результатов. Ежегодно Секретариат Казначейства Канады проводит оценку результативности по 10 элементам MAF, распределяет баллы, а также обозначает приоритетные сектора улучшения менеджмента, которые будут постепенно развиваться организацией в последующие 12 месяцев.

Для оценки MAF используется анализ отчетности и результаты опроса государственных служащих, опрос проводится раз в три года на условиях анонимности, с использованием комбинированного способа сбора информации.

В методологии MAF из 7 областей управления 4 являются основными, а 3 – специфичные области. Мы в данном исследовании акцент сфокусируем на направлении оценки по управлению персоналом. Так, в системе MAF оценка персонала проводится по девяти критериям, каждый из которых декомпозируется и содержит несколько показателей эффективности.

Критерии оценки по управлению персоналом включают [3, 4]

1. Вовлеченность государственных служащих;
2. Высшее руководство/лидерство;
3. Равенство при трудоустройстве;
4. Профессионализация сотрудников;
5. Эффективность деятельности сотрудников и управление талантами;

6. Планирование нагрузки и трудовых ресурсов;
7. Подбор кадров;
8. Использование официальных языков;
9. Организационные условия.

Оценка управления персоналом направлена на достижение высокой результативности труда, эффективное использование человеческих ресурсов и рост вовлеченности персонала. Для проведения оценки используется анализ отчетности и результаты опроса государственных служащих. Опрос проводится раз в три года и на условиях анонимности. При проведении опроса используется комбинированный способ сбора информации. В частности, респонденту предлагается как онлайн-анкета, так и возможность заполнить анкету на бумаге и выслать по почте. Опрос государственных служащих позволяет исследовать уровень вовлеченности работников во всех государственных органах, выявить проблемные моменты взаимодействия руководства и исполнителей [5, 6].

Сегодня канадская система управления отчетностью признана одной из наиболее распространенных и применяется в странах ЕС, Великобритании, Новой Зеландии, Индии и др.

По мнению Г. Букерта и Д. Халигана, управление человеческими ресурсами подразумевает, прежде всего, открытый коммуникационный канал как руководящего звена с подчиненными, так и трехстороннее взаимодействие, где появляется основной актер - потребитель государственных услуг - общество. Социальный диалог - неперенный атрибут развития государственной службы, по мнению европейских исследователей. Управление по результатам в настоящее время является важнейшим инструментом управления персоналом [7], позволяющим выстраивать систему мотивации служащих к эффективной деятельности [8]. По мнению Х. Салема, оценка эффективности должна рассматриваться в рамках общей системы управления эффективностью и быть представлена как процесс количественной оценки эффективности и результативности действий [9].

Также можно выделить и систему оценки Common Assessment Framework (далее - САF). Это европейская система оценки представляет собой общий инструмент управления качеством, разработанный для государственного сектора на основе модели совершенства Европейского фонда управления качеством (EFQM/ European Foundation for Quality Management, рисунок 1).

Как видно из рисунка, модель САF включает в себя 9 основных критериев и 27 подкритериев оценки:

1. Лидерство;
2. Персонал;
3. Стратегию и планирование;
4. Сотрудничество и ресурсы;
5. Процессы;

Рисунок 1. Модель системы оценки «Common Assessment Framework»

Источник: <http://efqm-rus.ru/model-efqm/criterion/>



6. Результаты деятельности сотрудников;
7. Результаты для потребителей/граждан;
8. Результаты для общества;
9. Ключевые результаты деятельности.

CAF представляет собой универсальную модель, которую можно адаптировать к специфическим требованиям пользователей модели. В модели САФ обследование деятельности организации проводится на основе самооценки государственных учреждений.

Модель САФ зарекомендовала себя в Европе как простой и эффективный инструмент оценки, анализа и повышения эффективности всего государственного аппарата, что подтверждается опытом более 2000 организаций сферы государственного и местного управления. Опрос, проведенный среди организаций государственного сектора, применяющих модель САФ, показывает, что 90% из них совершенствуют свою деятельность по результатам самооценки.

В 2019 году была принята модель САФ 2020, которая разработана Европейской сетью корреспондентов САФ и Европейским институтом государственного управления (EIPA). В новой модели сохранена базовая структура САФ, но акцент сделан на цифровизацию, устойчивое развитие, инновации, взаимодействие сотрудничество (участие) и многообразие.

Модель САФ 2020 [10] нацелена на то, чтобы организация добивалась устойчивого развития за счет последовательного удовлетворения потребностей граждан/клиентов и ожиданий своих заинтересованных сторон на долгосрочной основе. Для Казахстана данный подход является наиболее приоритетным и задает вектор совершенствования операционной оценки по блоку «Взаимодействие государственного органа с физическими и юридическими лицами» и ставит перед нами задачу по обоснованию и выделению

в одно из основных направлений критерия «Удовлетворенность услугополучателей качеством оказания госуслуг».

В Казахстане для оценки эффективности деятельности государственных органов целесообразно использовать сетевой подход. При этом необходимо проводить анализ и оценку эффективности деятельности каждого органа с учетом особенности его функционирования в современных условиях.

В целом, опыт различных стран по формированию оценочных критериев показал, что их всех объединяет - превалирование социологических измерений. Сильными сторонами применяемых в зарубежной практике методик оценки деятельности государственных органов являются свободный доступ граждан к информации, предоставление госорганами интегрированных услуг на основе цифровых технологий, активный диалог граждан с государственными органами, которые ведут к укреплению доверия правительству.

Методология исследования

Основу методологии исследования составляет анализ нормативных правовых документов, касающийся аспектов системы ежегодной оценки деятельности государственных органов в Республике Казахстан. Также метод экспертных оценок с проведением социологического опроса среди государственных служащих центральных государственных и местных исполнительных органов, а также методы логического и сравнительного анализов. Важное место при исследовании отводилось изучению опыта зарубежных стран в практике оценки эффективности деятельности административных государственных служащих и государственных органов, что способствовало более точному обоснованию полученных результатов.

Результаты исследования и их обсуждение

В целях определения уровня эффективности действующей оценки деятельности государственных органов по направлению «Управление персоналом» авторами проведен опрос среди сотрудников служб управления персоналом (далее - СУП) государственных органов центрального и местного уровня.

По данным Агентства по делам государственной службы Республики Казахстан (далее - 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%. Превалирующая часть респондентов (45,8%) имеют стаж более 10 лет и занимают исполнительские должности – 77,1%, что подробно представлено ниже (таблица 1).

Таблица 1. Общая характеристика респондентов-сотрудников служб управления персоналом

Параметры		Количество опрошенных служащих, чел.	Доля опрошенных служащих, %
Всего		310	
Возраст	25-30 лет		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 авторами

Как свидетельствуют данные таблицы 1, в опросе активное участие приняли сотрудники кадровых служб местных исполнительных органов, что составляет 86,8%.

В целом, респонденты дали положительную оценку существующим показателям Методики оценки эффективности деятельности государственных органов по направлению «Управление персоналом» (далее – Методика оценки) (рисунок 2).

Как следует из рисунка 2, наиболее эффективными показателями, респонденты считают следующие: «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 ввиду достижения государственным органом максимальных баллов, следующие показатели: «Удовлетворенность условиями труда», «Управленческие практики в государственном органе», «Страте-

гическое кадровое планирование» и «Прозрачность поощрения в государственном органе».

Рисунок 2. Эффективность показателей по направлению «Управление персоналом»



Примечание: Составлено авторами

Наряду с этим, сотрудниками СУП предложены новые показатели оценки:

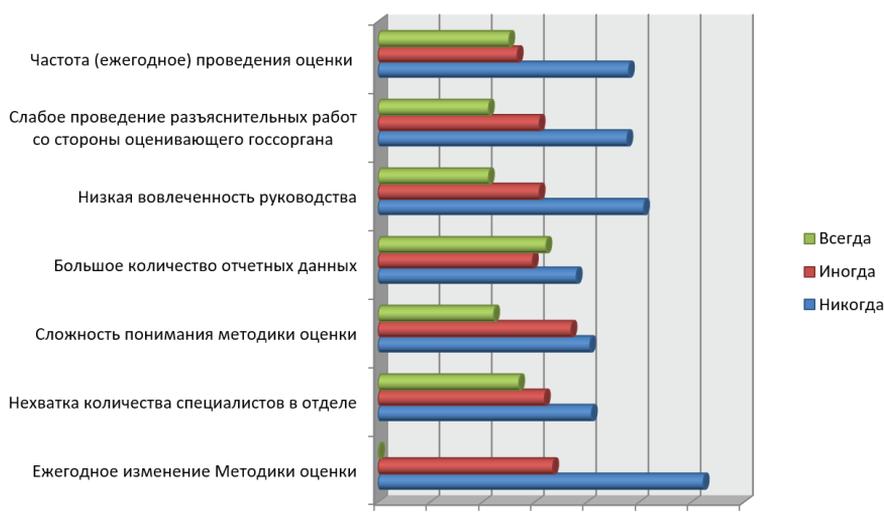
- соблюдение прав государственных служащих (предоставление своевременного отпуска, гибкого графика);
- участие служащих в Президентском молодежном кадровом резерве, а также в проектах государственной службы;
- поступление жалоб от коллектива государственных органов в АДГС;
- обучение персонала;
- соблюдение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

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 повлияли на результаты оценки государственного органа (рисунок 3):

Рисунок 3. Проблемы, имеющиеся в оценке

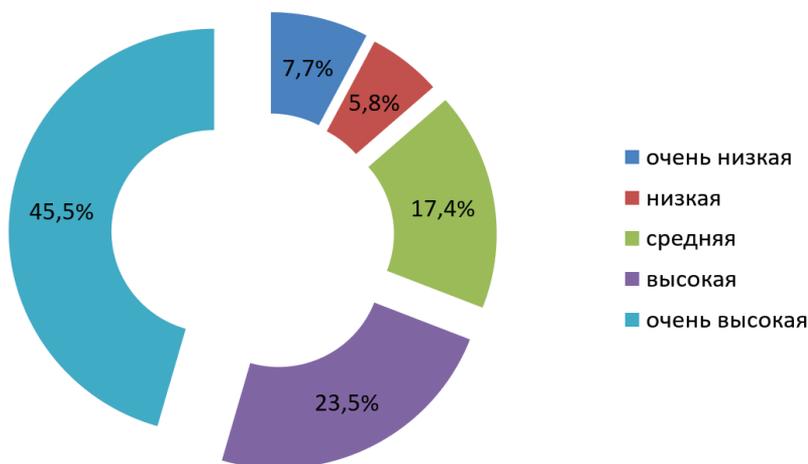


Примечание: Составлено авторами

Из рисунка 3 следует, что по мнению опрошенных госслужащих наиболее распространенными проблемами в оценке эффективности деятельности являются такие проблемы как: предоставление большого количества отчетных данных (32,2%), нехватка количества специалистов в отделе (27%) и частота (каждый год) проведения оценки (25,1%).

Залогом успеха любой организаций является не только эффективность его персонала, но также высокий уровень вовлеченности руководства в деятельность организаций. Согласно проведенного опроса, степень вовлеченности руководства государственного органа в процесс работы по повышению эффективности деятельности по управлению персоналом оценили следующим образом (рисунок 4):

Рисунок 4. Степень вовлеченности руководства в процесс оценки



Примечание: Составлено авторами

Как показывают данные рисунка 4 не во всех государственных органах руководители должным образом вовлекаются в процесс повышения эффективности деятельности СУП.

Учитывая, что одним из главных источников информации для проведения оценки является отчетная информация, предоставляемая государственными органами, респондентам был задан вопрос касательно ясности форм отчетной информации, указанной в Методике оценки. Анализ показал, что специалистами кадровых служб ясность форм отчетной информации была оценена следующим образом: очень плохо – 9,1%, плохо – 6,2%, ни плохо ни хорошо – 22,7%, хорошо – 26,6%, очень хорошо – 35,4%. Важно отметить, что 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%.

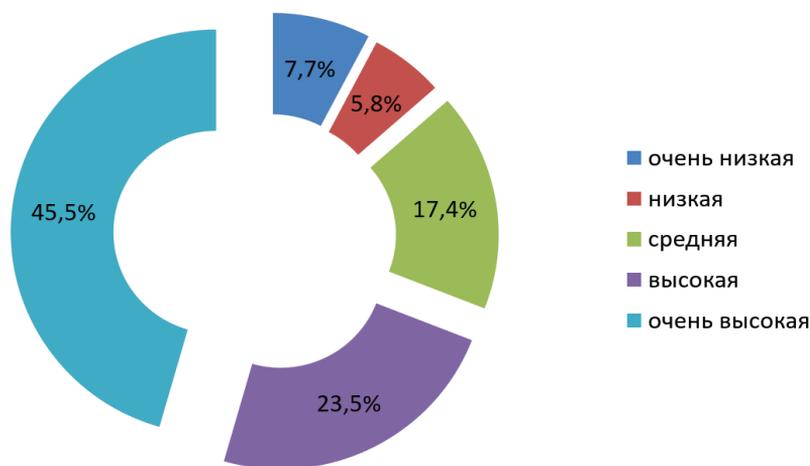
В целях упрощения процесса предоставления отчетной информации респондентам предложен вариант в виде перехода получения оценивающего госоргану отчетной информации не от оцениваемых госорганов, а

напрямую из информационных систем. На данное предложение отреагировали положительно – 78,3% респондентов, негативно – 21,7%.

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%.

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 5).

Рисунок 5. Восприятие оценки в качестве эффективного инструмента



Примечание: Составлено авторами

Анализ результатов опроса по вопросу восприятия оценки в качестве эффективного инструмента показал, что 13% опрошенных госслужащих не согласны с утверждением, что оценка является эффективным инструментом.

Подводя итоги по результатам исследования и по направлению «Управление персоналом», можно сделать вывод, что в действующей системе управления человеческими ресурсами имеются проблемы, которые негативно влияют на эффективность государственной службы. Особенно в части определения необходимых целевых индикаторов, методов оценки эффективности деятельности госорганов, а также отсутствия стратегического планирования в сфере управления человеческими ресурсами.

Заключение

Проведенный анализ критериев показал, что, несмотря на имеющиеся недостатки, внедрение методики оценки эффективности управления персоналом позволила значительно расширить рамки реальной картины состояния СУП государственных органов. Данная методика не только позволила увидеть внутренние процессы, но и сконцентрировать усилия госорганов на решении приоритетных задач, таких как профессионализация персонала и повышение открытости деятельности. Оценка управления персоналом внесла свой вклад в развитие культуры оценки и подотчетности в системе государственного управления. На сегодняшний день оценка воспринимается госорганами как неотъемлемый элемент государственного управления. Однако несмотря на положительные результаты, имеется задел по дальнейшему совершенствованию организационного развития государственных органов, в части - оценки кадрового потенциала, организации труда, меритократии и организационной культуры государственных органов.

Результаты анализа показали системные проблемы, в том числе касающиеся как самой концепции системы оценки, так и действующей методики оценки деятельности государственных органов и методик операционной оценки госоргана, в части направления «Управление персоналом».

Таким образом, по результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы и рекомендации:

1. Основной проблемой в оценке, по мнению респондентов, является предоставление большого количества отчетных данных и нехватка количества специалистов. При этом, особо отмечается, что утвержденные формы отчетов тяжелы для понимания, а на подготовку отчетных данных сотрудниками затрачивается более одной недели. Авторы считают, что указанные проблемы возможно решить путем полной автоматизации процедур оценки.

2. В рамках оценки эффективности деятельности по направлению «Управление персоналом» показатель «Обучение государственных служащих» оценивается только лишь с точки зрения количества госслужащих, прошедших обучение в установленные сроки, из числа подлежащих в рамках выделенных бюджетных средств. При этом не проводится оценка эффективности обучения, то есть насколько полученные знания используются в его профессиональной деятельности. Таким образом, предлагается при оценке показателя «Обучение государственных служащих» учесть фактор эффективности обучения.

3. Учитывая тот фактор, что экспертные заключения с рекомендациями по улучшению деятельности по направлению «Управление персоналом» направляются в государственные органы ежегодно в середине отчетного периода, у государственного органа фактически не остается времени для их реализации. В связи с этим, предлагается увеличить сроки и основания

для проведения оценки.

4. На основе опыта Канады по системе МАФ предлагается внедрить автоматизированную систему сбора данных и проводить операционную оценку деятельности государственных органов в электронном формате (е-Оценка).

Статья подготовлена в рамках научного исследования ИРН BR18574203 «Научно-методологическое обоснование процессов развития государственной службы и трансформация деятельности государственных органов в контексте строительства Нового Казахстана», программно-целевого финансирования КН МНВО РК.

Список источников

1. Капогузов Е. А., Лапина Т. А. Взаимосвязь организационной культуры государственных органов и качества государственных услуг: методологические аспекты // Вестн. Ом. ун-та. Сер. «Экономика». – 2018. – № 1 (61). – С. 134–140. – DOI: 10.25513/1812-3988.2018.1.134-140.
2. MAF 2018 to 2019 service management methodology // URL: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/management-accountability-framework/maf-methodologies/maf-2018-2019-service-management-methodology.html>
3. People Management Performance // URL: <https://www.tbs-sct.gc.ca/chro-dprh/pmp-rgpeng.asp>
4. Методология Системы подотчетности руководства государственных органов Канады. – Астана, 2013
5. Оценка эффективности деятельности государственных органов Республики Казахстан по управлению персоналом. Региональный хаб в сфере государственной службы в Астане, 2017 г. Алиева С., ЦОЭДГО при АО «ИЭИ» МНЭ РК
6. People Management Performance // URL: <https://www.tbs-sct.gc.ca/chro-dprh/pmp-rgpeng.asp>
7. Bouckaert G., Halligan J. Managing Performance: international comparisons. New York: Routledge, 2008.
8. Clark G. Performance Management Strategies. Strategic Human Resource Management: theory and practice. London : Sage Publications, 2005. P. 318–341).
9. Salem. H. Organizational Performance Management and Measurement. The Lebanese Experience, Beirut, Lebanon, 2003.
10. Common Assessment Framework 2020 // URL: <https://www.eupan.eu/caf/>

References

1. Kapoguzov E. A., Lapina T. A. Relationship between the organizational

culture of state bodies and the quality of public services: methodological aspects // Vestn. Om. university Ser. "Economy". – 2018. – № 1 (61). – С. 134–140. – DOI: 10.25513/1812-3988.2018.1.134-140.

2. MAF 2018 to 2019 service management methodology // URL: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/management-accountability-framework/maf-methodologies/maf-2018-2019-service-management-methodology.html>
3. People Management Performance // URL: <https://www.tbs-sct.gc.ca/chro-dprh/pmp-rgpeng.asp>
4. Methodology of the Government Accountability Framework of Canada. – Astana, 2013
5. Evaluation of the effectiveness of the activities of state bodies of the Republic of Kazakhstan on personnel management. Regional hub in the field of civil service in Astana, 2017 Aliyeva S.
6. People Management Performance // URL: <https://www.tbs-sct.gc.ca/chro-dprh/pmp-rgpeng.asp>
7. Bouckaert G., Halligan J. Managing Performance: international comparisons. New York: Routledge, 2008.
8. Clark G. Performance Management Strategies. Strategic Human Resource Management: theory and practice. London: Sage Publications, 2005. P. 318–341).
9. Salem. H. , Organizational Performance Management and Measurement. The Lebanese Experience, Beirut, Lebanon, 2003.
10. Common Assessment Framework 2020 // URL: <https://www.eupan.eu/caf/>