

АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

**Институт управления**

на правах рукописи

**Жакслыков Еркын Есмагзамович**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕДУР ОТБОРА И  
ПРОХОЖДЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

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: \_\_\_\_\_ Тынышбаева А.А. д.с.н, профессор

Проект (исследование) допущен к защите: «    » \_\_\_\_\_ 2024 г.

Директор Института управления \_\_\_\_\_ Гаипов З.С., д.полит.н.

**Астана, 2024**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>НОРМАТИВНЫЕ СЫЛКИ.....</b>	<b>3</b>
<b>ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ.....</b>	<b>4</b>
<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>5</b>
<b>ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ.....</b>	<b>7</b>
<b>Глава 1. Отбор и прохождение на государственную службу в зарубежных странах.....</b>	<b>12</b>
<b>Глава 2. Текущее состояние при отборе и прохождении на государственной службе.....</b>	<b>22</b>
<b>Глава 3. Совершенствование процедур отбора и прохождения на государственную службу.....</b>	<b>26</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>39</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....</b>	<b>39</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>42</b>

## НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

В настоящем магистерском проекте использованы ссылки на следующие нормативные документы:

Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года №416-VЗРК «О государственной службе Республики Казахстан».

Указ Президента Республики Казахстан от 21 июля 2011 года №119 «О концепции новой модели государственной службы Республики Казахстан».

Указ Президента Республики Казахстан от 29 декабря 2015 года №152 «О некоторых вопросах прохождения государственной службы».

Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 21 февраля 2017 года №40 «Правила проведения конкурса на занятие вакантной административной государственной должности».

Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 13 декабря 2016 года №85 «Об утверждении Типовых квалификационных требований к административным государственным должностям корпуса "Б".

Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 21 октября 2016 года №15 «Об утверждении типового положения о службе управления персоналом (кадровой службе)».

Совместный приказ и.о. Министра цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан от 27 января 2020 года №32/НК 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».

Указ Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года №522 «Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года».

## ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

Агентство	–	Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы
АГУ	–	Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан
ИИС	–	Интегрированная информационная система «Е-кызмет»
КНР	–	Китайская Народная Республика
МИО	–	Местный исполнительный орган
НЦУП	–	Национальный центр управления персоналом государственной службы
РК	–	Республика Казахстан
СУП	–	Служба управления персоналом (кадровая служба)
США	–	Соединенные Штаты Америки
ТГО	–	Территориальный государственный орган
ФРГ	–	Федеративная Республика Германия
ЦГО	–	Центральный государственный орган
HR	–	Human Resources

## ВВЕДЕНИЕ

Одной из основных задач одного из основных стратегических документов страны Стратегии Казахстан – 2050 «Новый политический курс состоявшегося государства», является формирование профессионального государственного аппарата [1].

Последние года стали настоящим испытательным периодом для всех отраслей и потребовало от них поиска способов оперативного принятия решений и оптимизации бизнес-процессов. В том числе удалось определить механизмы дальнейшего совершенствования и определения потенциала системы государственной службы.

**Актуальность и проблема исследования.** Действующая модель государственной службы вызывает обоснованные претензии к своей эффективности и является объектом долгосрочного реформирования. Рост эффективности государственной службы требует, кроме прочего, установления ключевых принципов кадровой политики и особого внимания к процессу занятия служебных должностей кандидатами. Эффективная система государственной службы, во многом определяет высокое качество функционирования государственного аппарата. Эффективность же государственной службы, в свою очередь, зависит от профессионального уровня, качественных характеристик и потенциала персонала управления. Вместе с тем, сохранение достигнутого уровня эффективности, как и ее рост, требует определенных институциональных условий. Это диктует необходимость, проведения исследований по пересмотру подходов к отбору кандидатов на государственную службу и дальнейшее ее прохождение.

Кроме того, по концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года поручено внедрить «позиционную» модель государственной службы с соблюдением принципа меритократии для привлечения на государственную службу лиц, обладающих необходимой компетенцией.

Для этого необходимо пересмотреть квалификационные требования для государственных служащих и улучшить систему отбора и оценки государственных служащих [2].

Вот же на протяжении нескольких лет, существующие 3-х этапные этапы отбора на государственную службу не изменились и, как показывает практика, успешное прохождение гражданами, впервые поступающими на государственную службу, текущих этапов отбора (тестирование на знание законодательства, оценка компетенций и собеседование) не полностью определяют их компетенции.

При этом, можно сказать, что в полном раскрытии компетенций граждан, желающих поступить на государственную службу, заключается в изменении этапов отбора с применением новых механизмов отбора.

Безусловно цифровизация этапов отбора, в свою очередь, повысит доступность государственной услуги, обеспечит ее объективность с прозрачностью и предотвратит коррупционные риски.

**Цель и задачи работы:** выработка рекомендаций по совершенствованию отбора на государственную службу путем трансформации системы отбора кадров на государственную службу, улучшение взаимодействия граждан с государством, повышение эффективности государственного планирования, качества кадрового состава государственной службы, переход на проактивный формат оказания государственных услуг, установление проблем влияющие на развитие прохождения государственной службы.

**Задачи проекта:**

- анализ действующего законодательства Республики Казахстан в сфере кадровых вопросов в государственном секторе;

- провести сравнительно – сопоставительный анализ международного и национального опыта по отбору и продвижения кадров на государственной службе;

- изучение практики отбора и прохождения государственной службы;

- разработать подходы к отбору кандидатов на государственную службу и дальнейшее прохождение.

**Объект исследования** - система отбора на государственную службу Республики Казахстан.

**Предметом исследования** явились вопросы совершенствования деятельности кадровых служб госорганов РК.

**Методическими основами исследования** являются статистический анализ при разработке проекта, применены методы сопоставления с международным опытом решения проблем в данной сфере и анализ нормативных правовых актов в сфере государственной службы, проведен опрос административных государственных служащих.

**Гипотеза:** В условиях становления новых подходов в системе отбора и прохождения государственной службы повлечет за собой формирование стабильного и профессионального кадрового состава государственного аппарата, а также повышение доверия населения к власти, при котором в соответствии с новыми механизмами осуществления отбора на государственную службу полностью обеспечивается ее прозрачность.

**Апробация и внедрение результатов исследования:** Результаты исследования будут применены в докладах на научных конференциях и семинарах, а также могут быть использованы государственными органами для повышения эффективности сотрудников. Первое испытание было озвучено 27-28 апреля 2023 года в Академии государственного управления при Президенте РК на международной научно-практической конференции «Открытое правительство и новая культура управления: слух, понимание, действие» на тему «Открытое правительство через призму информационной политики».[3]

**Практическая значимость** заключается в предоставлении новых механизмов отбора для осуществления отбора на государственные должности по компетенциям, необходимым для конкретных должностей, в целях повышения

эффективности работы государственных органов, и полного обеспечения объективности с прозрачностью.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

### Обзор литературы

История развития человеческого общества наглядно демонстрирует невозможность формирования демократического, правового и социального государства без эффективного государственного аппарата, основой которого являются кадры на государственной службе.

При этом одна из приоритетных задач государственного становления - профессиональная подготовка государственных служащих, ориентированная на обеспечение высокой эффективности, компетентности и безупречности работы государственных органов.

В настоящее время многие страны СНГ, в том числе Республика Казахстан, переходят на новую ступень административного реформирования. Таким образом, основные меры направлены на совершенствование процессов государственного управления и улучшение качества государственных услуг, повышение их профессионального уровня, результативности деятельности государственного аппарата.

В мировой практике отбор и удержание персонала в государственном секторе является одной из самых приоритетных функций HR, так как квалификация нанятых служащих во многом определяет уровень эффективности работы государственных организаций, в целом.

Вопросы политической модернизации и применения соответствующих административных реформ в сфере кадровой политики госслужбы исследованы в диссертациях С.Г. Капарова «Модернизация государственной службы в Казахстане: политический анализ» (Астана, 2009) [4] и Сыдыковой А.Е. «Особенности формирования государственной кадровой политики Республики Казахстан (политологический анализ)» (Алматы, 2006) [5], Беляловой А.Н. «Совершенствование методов отбора для занятия руководящих государственных должностей» (Нур-Султан, 2021). Совершенствование кадровой работы в государственных учреждениях через призму социологии было обозначено в работах А.К. Садвокасовой «Социологический анализ развития государственной службы в Республике Казахстан» (Астана, 2008) [6] и Ж.Ж. Давлетбаевой «Оценка качества деятельности государственных служащих: социологический анализ» (Астана, 2010) [7].

При изучении выводов современных ученых при отборе на службу можно наблюдать сходство нескольких мнений.

В. Кановалова отбор - это процесс изучения кадров. Работодатель отбирает из списка заявителей более подходящего человека или лиц по критериям на определенную вакансию. При приеме на работу также следует различать типы отбора. Первый сотрудник находится при отборе на службу, а второй - в период прохождения работы. При первом отборе персонала на службу рассматриваются вопросы заполнения вакансий. При этом критерии отбора на службу следующие: здоровье включает в себя дееспособность гражданина, гражданство, возраст, знание иностранных языков, опыт работы. В отборе второго этапа проводится развитие профессионализма и навыков [8].



Полагаем, что автор может разделить отбор на два этапа, согласовать. Первый этап мы рассматриваем как процесс отбора кандидата, наиболее подходящего для конкретных критериев, а процесс, изложенный на втором этапе, в соответствии с нашими действующими нормативными правовыми актами, характеризует «испытательный срок», предъявляемый к первым принимаемым государственным служащим, т. е. адаптацию.

В. Кафидов характеризует подбор персонала-серию мероприятий, осуществляемых предприятием или организацией для определения наиболее подходящих лиц и лиц для вакантной работы и последующего приема на работу из списка заявителей [9].

В. Кнорринг полагает, что подбор персонала-это совокупность кадровых технологий, по которым на вакантную должность в организации приходится несколько методических оценок при отборе кандидатов на должность для обеспечения соответствия ее качествам или требованиям к должности.

Необходимо уметь отличать подбор персонала от подбора персонала (подбора). В процессе отбора в сфере государственной службы лица, соответствующие определенной должности, ищут по установленным требованиям социального института [10].

С точки зрения А. Новоселова и В. Набокова, «подбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью определения пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора наиболее подходящих из набора претендентов с учетом их соответствия квалификации, профессии, личностным качествам и способностям» [11].

Известный американский ученый в области управления человеческими ресурсами М. Армстронг описал подбор персонала – как тщательный анализ анкет, проведение собеседований, тестирование, оценка кандидатов, работа оценочного центра, получение рекомендаций, предложение о работе, подготовка трудового договора [12].

В последнее время отечественные исследователи уделяют внимание зарубежному опыту по этому вопросу: С.Г. Капаров, А.Морозов, А.Г. Мухамеджанова, А.Е. Сыдыкова, А.Тастенов, А.Шоманов [13, 14, 15] и др. Совершенствование государственной службы с учетом зарубежного опыта управления кадрами представлено в монографии А.М. Байменова «Государственная служба. Международный опыт. Казахстанская модель» [16] и коллективном труде З.К. Турисбекова и других [17].

В международной практике влияние на выбор системы отбора государственных служащих, оказывается, всецело зависит от применяемой в стране модели государственной службы.

На практике выделяют две модели государственной службы, отображенные на рисунке 1 в разрезе стран:

- карьерную;
- позиционную.

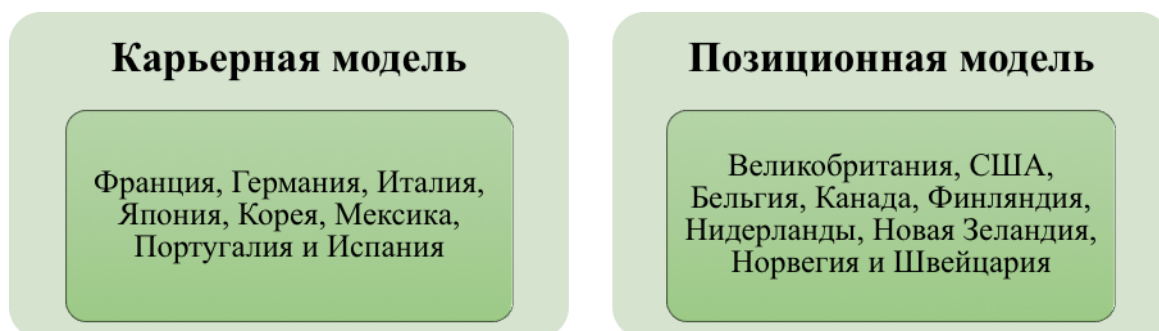


Рисунок 1 – Модель государственной службы в разрезе стран  
Примечание: составлено автором на основе [18, с. 1-23]

При этом каждая из представленных на рисунке 1 модель включает в себя соответствующие ключевые характеристики, нами они отображены в таблице 1.

Таблица 1. Характеристики моделей государственной службы

Карьерная модель	Позиционная модель
Прием на государственную службу осуществляется исключительно с низовых позиций госорганов [19]	Любые должности в госаппарате ( <i>руководящие, среднее и низовое звено</i> ) заполняются в порядке конкурса [19]
Продвижение на вышестоящие должности возможно лишь при наличии опыта работы на низовых должностях и, при наличии, предъявляемых к должности конкретных компетенций [19]	
На высокий пост извне практически невозможно попасть [19]	
Примечание: составлено автором на основе [19].	

Еще одной отличительной чертой является то, что карьерная модель характеризуется централизованными процедурами рекрутинга, продвижения и обучения, а в позиционной модели эти функции децентрализованы, т.е. переданы на уровень министерств и ведомств.

Вместе с тем в последнее время наблюдается тренд по смешению указанных моделей, путем заимствования тех или иных элементов.

На основе проведенного анализа и сравнения, указанных выше подходов касательно отбора персонала на госслужбу, приходим к следующим выводам.

1. Большинство рассмотренных стран к претендентам на госслужбу предъявляют высокие требования. Кандидаты должны обладать не только конкретным образованием, законодательно предусмотрено обязательное наличие у последних как специальных знаний и навыков, так и личных качеств.

2. Отбором в зарубежных странах занимаются специализированные

госорганы, министерства и их ведомства, агентства (независимые и специально созданные) или рекрутинговые компании.

3. Процессы найма персонала полностью автоматизированы и клиентоориентированы. Кандидаты всю процедуру отбора могут отслеживать в онлайн формате.

*Справочно:* в зависимости от формы рекрутинга объявления о вакансиях размещаются как на едином централизованном ресурсе, так и на сайтах госорганов или специальных агентств. Заявки кандидаты могут оставлять там же.

4. В некоторых странах экзамены для поступления на высшую госслужбу практически невозможно сдать без прохождения специального обучения, которое обычно длится не менее года.

5. Примечательно отметить, что страны ОСЭР в процедуре найма не рассматривают знание кандидатами правовых актов, за исключением Южной Кореи и Гонконга. При этом, в данных двух странах кандидаты тестируются только на знание Конституции.

6. Мы отмечаем, что в большинстве зарубежных страны в процессе найма кандидатов используют отбор на определение компетенций (интервью, компьютерные тесты) [20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27]. Вместе с тем общая тенденция государственной службы в развитых странах отмечается в том, что как основу найма ими используется компетентностный отбор и оценка персонала [20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27].

К примеру, такие страны как США, Великобритания и Канада отбор персонала посредством определения компетенций внедрили и реализуют с 1980 года [28, с. 21].

Выбор в пользу данного отбора продиктован в целях реализации реформ по повышению гибкости и эффективности государственного аппарата, где «управление компетенциями» основа профессионализации кадров.

Так, внедрение управлением компетенциями в Нидерландах и Бельгии было призвано изменить бюрократическую культуру на более предпринимательскую, отвечающую вызовам времени и направленную на получателя услуг [28, с. 21].

В целом система управления компетенциями создана для стимулирования постепенного перехода от традиционного управления персоналом к стратегическому кадровому планированию современной госслужбы и способствуют подготовке лидеров для будущих реформ.

Как отмечает ОЭСР, процесс повышения объективности и прозрачности отбора на основе компетентностного подхода, приоритет на привлечение талантливых работников, различающихся по происхождению, опыту и взглядам (принцип разнообразия - diversity), необходим госаппарату для того, чтобы эффективнее реагировать на изменяющиеся потребности госслужбы [28, с. 22].

Учитывая направления, изложенные в новой Концепции развития госуправления, мы полагаем, что построение в стране «человекоцентричной» модели государственной службы возможно реализовать, отбирая для служения в системе государственного управления граждан компетенции, которых заложены

в модели «Люди прежде всего»! [29]. Тем самым это будет отвечать и соответствовать политике, принимаемой государством.

В данном проекте мы проанализировали текущую модель найма персонала на административную государственную службу. Сопоставив ее с рассмотренным зарубежным опытом, выносим предложения по дальнейшему совершенствованию.

Тем самым, анализ научной литературы приводит к выводу о том, что проблема отбора в государственных органах вызывает интерес научной интеллигенции, однако, вместе с этим требует всестороннего изучения с учетом современных тенденций, зарубежного опыта, с учетом особенностей государственного управления нашей страны. На наш взгляд, изучение зарубежного опыта, в основном, являющийся истоком любого исследования, предоставляет возможность изучить мировую практику, сопоставить конкретно полученный результат, вынесенный из жизни, развить собственные навыки в исследуемом вопросе.

Таким образом, резюмируя выводы ученых по данной теме, можно сказать, что подбор персонала – это выбор подходящего кандидата на вакансию, осуществляющего эффективную деятельность организации, имеющего схожие с ее интересами представления, способного интегрироваться в организационную культуру, отвечающего требованиям, предъявляемым к кандидатам на вакантную должность.

## **Глава 1. Отбор и прохождение на государственную службу в зарубежных странах**

В ходе исследования проекта нами был проведен анализ опыта отбора на государственную службу развитых зарубежных стран. Так, учитывая зарубежную практику в мире у истоков стоят две модели госслужбы англосаксонская и французская.

С точки зрения мирового опыта, на современном этапе, в частности, за последнее десятилетие выдвинуты три наиболее развитые системы кадровой работы в госорганах, которые добились значимой результативности:

- в Соединенных Штатах в качестве основы механизма; общественных отношений делового мира определен индивидуальный взгляд системы;

- японская основана на принципах командного духа, где ценности группового взаимодействия выражены более чем индивидуальные;

- западноевропейская же содержит оба сочетания основных черт японской и американской системы в целом.

В выше обозначенных системах стимулируется человеческий фактор, где применяются различные формы и методы, всецело применяются инновационные подходы. Кроме того, необходимо подчеркнуть, что при формировании и имплементации кадровой работы все государства с развитой рыночной экономикой ориентированы на права и свободы; на обоюдные возможности работников; их достойное жизнеобеспечение, включая страхование всевозможных рисков.

Применительно к нашей стране, у нас некий симбиоз всех вместе взятых моделей.

Японский подход к управлению отличается от европейских и американских. И это вовсе не означает, что японцы работают лучше. Если обобщить, можно сказать, что основные принципы европейского и японского менеджмента находятся в разных плоскостях, но имеют очень мало точек соприкосновения. Какие отличия есть у японского способа управления от методов, которые используются в большинстве стран Европы и Америки? Своей направленностью: в Японии трудовые ресурсы являются основным предметом управления. Управляющий Японии поставил себе цель повысить эффективность деятельности предприятия, в первую очередь за счет увеличения производительности труда работников. В то же время, в европейских и американских компаниях основной целью является максимизация прибыли, то есть получение максимальной выгоды с наименьшими усилиями.

В Японии существует прекрасная, хорошо подготовленная и не коррумпированная государственная служба, которая играет очень важную, если не сказать образцовую, роль в обеспечении статуса Японии как процветающей страны.

Государственная служба в Японии - очень престижная работа. Количество кандидатов может варьироваться от 10 до 100; возрастной ценз - от 18 до 28 лет. Продвижение на государственную службу осуществляется на основе конкурсных экзаменов. В Конституции Японии, как и в Конституции

Казахстана, закреплён принцип равного доступа граждан к государственной службе [30].

Аналогичный закон о государственной службе предусматривает, что кандидаты становятся государственными служащими в соответствии с их личными заслугами, профессиональной подготовкой и профессиональной квалификацией, которые выявляются на конкурсных экзаменах. Требования к экзаменам очень высоки, и к ним допускаются выпускники ведущих университетов страны. За проведение экзаменов отвечает Совет по персоналу. Другие полномочия Совета персонала включают в себя, в рамках своих полномочий, принятие правил и положений, касающихся гражданской службы, рассмотрение жалоб на гражданскую службу, организацию и проведение конкурсных экзаменов. Функции Совета персонала осуществляются через аппарат, возглавляемый губернатором, назначаемым членами Совета. Штат Совета по персоналу состоит из пяти департаментов (оперативного, по набору и использованию персонала, по рассмотрению жалоб, по вознаграждению персонала и по кадровым вопросам) и восьми региональных отделений [31]. По своей природе данный Совет схож с Казахстанским Агентством по делам государственной службы.

Только граждане Японии имеют право сдавать экзамены на государственную службу. Те, кто становится государственными служащими, приносят клятву, когда становятся государственными служащими [30].

Для того чтобы сдать вступительные (конкурсные) экзамены или пройти систему отбора и стать государственным служащим соответствующего уровня, человек должен

- а) предъявить диплом об окончании высшего учебного заведения;
- б) предъявить лицензию образовательного учреждения, подтверждающую, что он действительно окончил это учреждение и имеет право стать государственным служащим;
- с) сдать экзамен.

На практике шанс получить руководящую должность есть только у тех, кто имеет высшее образование.

### **Карьерное прохождение**

Продвижение по службе также осуществляется на основе конкурсных экзаменов. В то же время Совет персонала имеет право устанавливать дополнительные ограничительные условия для претендентов на должности и производить выборочные назначения на основе результатов прошлой работы вместо экзаменов. Все кандидаты имеют право участвовать в ежегодных экзаменах на повышение.

При повышении государственных служащих учитывается как стаж работы, так и профессиональная квалификация, и кадровая структура постоянно изучает этот вопрос. Эффективность работы чиновников ежегодно оценивается их непосредственными руководителями.

При этом, для того, чтобы гарантировать добросовестное выполнение работы госслужащих, была введена система репутаций. Суть ее в том, что при

переходе на новое рабочее место, специалист в обязательном порядке должен предоставить свою письменную характеристику. Данный документ составляется по результатам опроса коллег, подчиненных и начальства. Данный метод определенно влияет на профессиональную карьеру и мотивирует работника проявить себя как инициативного, подающего надежды специалиста.

Очередное преимущество системы японской подготовки государственных служащих это система ротации. Ее суть заключается в перемещении сотрудников по горизонтали или вертикали через каждые два-три года выполнения обязанностей на данном рабочем месте. Ротация происходит без согласия работника. Такой подход обеспечивает гибкость рабочей силы и повышает ее компетентность, квалификацию и конкурентоспособность. Ротация также способствует расширению кругозора и формированию более широкого взгляда госслужащего на организацию. Известно, что, как правило, государственные служащие некоторых министерств могут достаточно квалифицированно и подробно говорить только о тех вопросах, которыми занимаются их структурные подразделения [30]. Японские сотрудники отличаются своей универсальностью. Они постоянно учатся в процессе работы и поэтому могут выполнять самые разнообразные функции. Большинство японских компаний практикуют перераспределение работников в зависимости от ситуации [32].

Должностной статус государственных служащих определяется рангами. Каждый из восьми существующих рангов подразделяется на 15 классов. Ранги гражданских служащих определяются стажем работы, уровнем образования и различными служебными характеристиками. Критерии отнесения государственных служащих к тем или иным рангам и классам устанавливаются Советом по кадрам. В казахстанской модели все определяется в терминах рангов.

Важной особенностью является то, что Япония занимает первое место в мире по уровню заработной платы государственных служащих среднего и высшего звена. Гражданские служащие получают зарплату в соответствии с их рангом и классом в соответствии с Законом о госслужбе и соответствующими постановлениями кабинета министров. Заработная плата строго регулируется специальными нормами, установленными в Законе о заработной плате работников государственной службы. Японские государственные служащие подвергаются значительным физическим перегрузкам и часто перетруждаются. По этой причине в стране действует система компенсаций за проблемы со здоровьем, возникшие во время выполнения служебных обязанностей.

Государственный служащий, кроме должностного оклада получает разнообразные надбавки: премии, надбавки за работу в городе, на содержание домашнего хозяйства, за сверхурочные, за работу в выходные дни, за работу в северных районах [30].

Ключевую роль в работе института госслужбы принадлежит обучению и переподготовке госслужащих. Исходя от того, что организации, предприятия и госслужба не требуют от выпускников специальной подготовки, они берутся сами обеспечить обучение своего работника уже будучи на рабочем месте. По

сути схоже с Казахстанской моделью, однако отличительной особенностью заключается в частоте обучения. Так если в Казахстане периодичность переподготовки раз в 3 года то в Японии от 2 до 7 раз в год. Это говорит о их дисциплинированности, целеустремленности и бесконечной совершенствованности. Они готовы упорно работать ради этой цели [31].

КНР аналогично нашей стране пытается удержать молодежь в стране от оттока и трудоустроить их на госслужбе [33].

В свою очередь, мы пытаемся упростить отбор на госслужбу, путем упразднения некоторых этапов, что подвергаемся риску трудоустройства очередных «балластов».

Система государственной службы Китая, сложившаяся на протяжении многих веков, включает в себя управление персоналом по японскому образцу. Государственные служащие делятся на руководящие ранги от 1 до 4 (класс), причем 1 класс - это глава китайского правительства, 4 класс - местные начальники и министры, а с 5 по 15 класс - высшие должности, включая заместителей министров, глав уездов, департаментов, отделов и управлений, а также старших клерков и секретарей.

«Заготовка кадров» ведется со стороны государственной административной академии, партийной школы, как центральной и местной, а также вузами. Больше всего для Китая представляет значимость противодействие коррупции. Исходя из этого, для руководящего звена партийных работников кадров введено декларирование доходов (с 1995 г.). Это также касается и «кадровиков» государственных и общественных органов, начиная с уездного уровня. Аналогичные требования распространены на руководителей госпредприятий. Помимо данных о заработных платах, они декларируют все премии и дотации, всевозможные гонорары, а также прибыль от возможной хозяйственной деятельности. К примеру, по возможным контрактам аренды. Иная оплачиваемая работа госслужащих, а также совместное родственное ведение бизнеса запрещено.

Следует рассмотреть французскую организацию государственной службы в вопросах конкурсной оценки приема и продвижения на государственной службе. Французское законодательство положило основу использования конкурса как способа назначения на должность на основе испытания, оцениваемого жюри. Франция проводит конкурсы трех типов: к «внешнему» получают доступ кандидаты, которые поступили на государственную службу; к «внутреннему» круг тех, которые продвигаются по службе и уже имеют определенный опыт; к «открытому» все желающие, чьи данные отвечают требованиям установленных стандартов [34].

В ходе конкурса проводится экзамен – устный и письменный. Письменный экзамен проводится анонимно. Устный экзамен позволяет оценить культуру претендентов, запас знаний, логику изложения своих мыслей. Результаты экзаменов дают возможность отобрать претендентов на основе рейтинга, по полученным оценкам. Если оно дает положительную рекомендацию, это значит, что кандидат обладает лишь возможностью, а не правом на получение должности [35].



Поскольку, что французскую систему государственной службы относят к числу карьерных, назначенный сотрудник на государственную службу проходит в учреждении автоматическое продвижение по службе. Такой подход для государственных служащих обеспечивает социальную стабильность, но с другой стороны снижает желания быть инициативными в подходе к выполнению поручений.

Французский опыт, как образец организации государственной службы для многих унитарных государств быстрее, чем в остальных западноевропейских государствах, закончил этап централизации, состоялось отделение госаппарата от общества, появилась профессиональная бюрократия, сформированная на дифференциации ролей, разделении труда и спецификации функций.

В Германии федеральные госслужащие назначаются Федеральным президентом или же его уполномоченным представителем, которое происходит после получения претендентом соответствующей грамоты о назначении. В грамоте содержатся записи:

- «с испытательным сроком»;
- «почетный служащий»;
- «временно назначенный»;
- «пожизненно назначенный».

В том случае, если изменен характер деятельности – имеется обозначение о новом статусе. В госслужбе ФРГ также применяется испытательный срок, который ограничен пятью годами.

Окончательное назначение на госслужбу происходит только после успешного прохождения испытательного срока, а также достижения 27-летнего возраста [36]. Чиновник должен иметь специальную подготовку в соответствии со служебным положением и дать гарантию своей готовности защищать конституционный строй, присягает о соблюдении законов ФРГ, обязуется добросовестно исполнять служебные обязанности.

Систему карьерного роста в деталях регламентирует законодательство. Законом ФРГ предусмотрено шестнадцать групп служащих, которые и образуют ступени карьерного лифта (Рисунок 3).

Привлекает внимание и то, что в ФРГ применена практика временного замещения служащего высокого ранга. Например, в случае, если появляются причины необходимости отсутствия руководителя подразделения, которые препятствуют его выполнению своих обязанностей, могут быть назначены один или несколько его помощников или советников с распределением полномочиями.

То есть, младшее звено или члены его секретариата могут быть временными руководителями. В отличие от Германии в Казахстане замещение практикуется в случае официального отсутствия основного служащего.

Кадровая служба госорганов ФРГ ведет контроль за рабочей нагрузкой. На каждого работника распределяется нагрузка, которая соответствует его навыкам. В том случае, когда служащего не устраивает его загруженность либо его перегруженность на работе, он вправе поставить в известность своего непосредственного руководителя. И в таком случае, при игнорировании

«сигнала» подчиненного, проблема рабочего времени находит огласку в вышестоящей инстанции. Наряду с этим, недовольный своим трудом служащий вправе обозначить эту проблему в кадровой службе [37].

Все структурные отделы государственных учреждений и организаций назначают ответственных лиц, занимающихся повышением квалификации. Ответственные лица содействуют руководителю отдела (подотдела) при разработке мероприятий, касающихся повышения квалификации сотрудников. Они также тесно контактируют с кадровыми работниками, оказывая практическую помощь в таких мероприятиях. Повышение квалификации каждого государственного служащего тщательно планируется, так как структурным подразделениям необходимо запланировать работу на тот период, пока будет отсутствовать сотрудник.

Сотрудникам, впервые поступившим на службу, особенно молодым, предлагается обучиться на специальном курсе «Вступление в государственную службу». Если государственные служащие желают принять участие в каких-либо текущих курсах повышения квалификации, они должны информировать кадрового работника и непосредственного начальника. Кадровая служба составляет список служащих для повышения квалификации (как желающих, так и выдвигаемых в обязательном порядке), передает начальнику отдела о них информацию. Если руководитель подразделения, либо сотрудник возражают, руководитель кадровой службы поручает организаторам контрольной и реферативной групп изучить и решить данный вопрос [37].

Наибольшая нагрузка по вопросам повышения квалификации госслужащих ложится на Федеральную Академию государственного управления, которая находится в ведении федерального правительства.

Кадровая работа в изученных зарубежных странах находится вне зависимости от итогов выборов в представительный орган и иных перемен политического строя. При помощи такого порядка обеспечивается высокий профессионализм государственной службы и, следовательно, высокий авторитет в глазах общества, значимый социальный статус государственного служащего.

В зарубежных странах кадровой работе отведена значимая роль в деятельности любого государственного учреждения при наличии широких полномочий у руководителя кадрового отдела учреждения. В Японии на сотню государственных служащих приходится 3 кадровых работника (100/3), соответственно в США 100/1, во Франции - 130/1, в ФРГ - 150/1 [21], для сравнения в Казахстане - 100/1 [38].

Согласно учебному плану АГУ в период с 16 по 27 октября 2023 года пройдена научная стажировка в MIKOLAS ROMERIS UNIVERSITY г. Вильнюс Республики Литва, в ходе которой изучен опыт Литвы в части системы государственного управления по теме исследования.

Так, формирование, организация, координация и контроль за реализацией государственной политики в сфере государственной службы возложены на Министерство внутренних дел. Их набор на государственную службу, с 1 января 2019 года, осуществляется централизованно аналогичным Департаментом

государственной службы. При этом в отборочных комиссиях представители учреждения, для которого отбирается кандидат, составляют меньшинство. Департамент государственной службы выбирает двух лучших кандидатов в централизованном конкурсе на должности руководителя департамента, заместителя руководителя учреждения и руководителя учреждения и представляет свои кандидатуры лицу, принимающему на эту должность.

В ходе стажировки, Университетом была обеспечена возможность встречи с представителем Департамента госслужбы, где обменялись имеющимся опытом.

Требования приема на должность государственного служащего.

Лицо, принимаемое на должность государственного служащего, должно соответствовать следующим общим требованиям:

- 1) иметь гражданство Литовской Республики;
- 2) владеть государственным литовским языком;
- 3) быть не моложе 18 лет и не старше 65 лет. Требование быть не старше 65 лет не применяется в отношении государственных служащих политического (личного) доверия и заменяющих государственных служащих;
- 4) иметь высшее университетское или высшее коллежское образование.

На должность государственного служащего карьеры принимают:

- 1) по конкурсу;
- 2) без конкурса.

В конкурсе могут принимать участие лица, соответствующие установленным выше требованиям. Во время конкурса проверяется пригодность лица к исполнению обязанностей государственного служащего карьеры, оцениваются имеющиеся у лица компетенции и способности выполнять функции, указанные в должностном описании государственного служащего карьеры.

Конкурс на вакантную должность государственного служащего карьеры в случае, если на эту должность государственный служащий не был принят другим установленным настоящим Законом способом, должен быть объявлен не позднее чем в течение 6 месяцев с момента освобождения должности государственного служащего или в течение 3 месяцев с момента учреждения новой должности.

Прием без конкурса на должность государственного служащего карьеры может быть осуществлен на установленный настоящим и другими законами отпуск; на пенсию социального страхования, на установленные настоящим Законом и другими правовыми актами социальные и иные гарантии; для исполняющих обязанности руководителя государственного органа или учреждения либо органа или учреждения самоуправления; для государственных служащих, выполняющих обязанности члена совета самоуправления, участвовать в политической деятельности (с применением установленных в настоящем Законе ограничений);

К тому же, изменился и порядок оплаты труда государственных служащих, предусматривающий отказ от надбавок за стаж и квалификационный класс, за счет их фактического интегрирования в общую заработную плату.

Кроме того, упрощена процедура оценки эффективности труда государственного служащего. Если раньше это делали специальные комиссии, то теперь вердикт выносит непосредственный руководитель.

Вводится институт наставничества, который заменяет практику продления срока службы для лиц старше 65 лет. Так, государственные служащие, достигшие 65-летнего возраста и уволенные с работы по истечении срока их полномочий, могут заключать контракт на наставничество с фиксированным сроком на срок не более двух лет в соответствии с процедурой, установленной Правительством.

Упраздняется институт кадрового резерва для государственной службы, так как он показал свою неэффективность, в частности, затруднял принятие на государственную службу перспективных и мотивированных молодых людей.

Вместе с тем сохраняется резерв для соискателей, в который входят следующие категории:

- лица с правом восстановления статуса государственного служащего;
- кандидаты, которые не выиграли централизованный конкурс (получили восемь и более баллов);
- заместители должностных лиц, которые занимали должность государственного служащего не менее двух лет;
- уволенные государственные служащие в связи с упразднением должности или в конце срока действия контракта.

Все они, за исключением лиц, имеющих право на восстановление статуса, могут участвовать в централизованных конкурсах по упрощенной процедуре. Резерв соискателей находится в ведении Департамента государственной службы.

Подготовка государственных служащих осуществляется за счет средств государственного и муниципального бюджетов и других фондов. Бюджетные средства на обучение должны включать не менее 1 %, но не более 5 % ассигнований, выделяемых на заработную плату государственных служащих;

- приоритеты в отношении обучения государственных служащих и организации обучения устанавливаются Правительством;
- требования к содержанию учебных программ устанавливаются министром внутренних дел;

Департамент государственной службы координирует реализацию Стратегии подготовки государственных служащих, утверждает организации, которые хотят проводить обучение государственных служащих, утверждает и регистрирует программы обучения для государственных служащих и контролирует качество их реализации. В утвержденной Правительством Стратегии подготовки государственных служащих были определены следующие приоритеты:

- Приоритетными целями обучения государственных служащих являются укрепление стратегических компетенций государственных служащих (управленческие, лидерские и управленческие навыки государственных служащих; навыки общения государственных служащих; аналитические навыки государственных служащих; ориентированные на клиента навыки и возможности государственных служащих, предоставление услуг гражданам,

знание государственнымными служащими профессиональной этики и предотвращение коррупции) и повышение эффективности обучения государственных служащих.

- Приоритетными группами подготовки государственных служащих являются следующие: высшие государственные служащие; управленцы среднего звена; государственные служащие, которые предоставляют услуги гражданам; государственные служащие, чья служба связана с повышенным риском и коррупциоземкостью; государственные служащие, которые выполняют функции предотвращения и контроля коррупции.

Повышение квалификации гражданских служащих. Существуют требования к обязательному начальному обучению для государственных служащих и физических и юридических лиц, оказывающих услуги по обучению государственных служащих. Создаются новые формы повышения квалификации государственных служащих: самообразование, обучение на практике, обучение у других лиц и неформальное образование. Есть возможность повысить квалификацию контактными или дистанционными методами. С согласия государственного служащего и лица, принимающего эту должность, для государственного служащего были созданы условия для оплаты части затрат на повышение квалификации – ожидается, что эта модель будет способствовать продвижению и мотивации государственных служащих. Чтобы повысить свою квалификацию в международных или иностранных учреждениях, государственному служащему потребуется согласие лица, вступающего в должность, и отбор будет осуществляться Департаментом государственной службы. Во время ежегодной аттестации государственных служащих непосредственный руководитель государственного служащего может при необходимости составить индивидуальный план повышения квалификации государственного служащего, в котором указывается содержание и форма (формы) повышения квалификации. Индивидуальный план повышения квалификации государственного служащего изложен в мотивированном предложении непосредственного руководителя при проведении ежегодной оценки официальной деятельности государственного служащего.

Существующие правила предполагают возможность обучения государственных служащих за рубежом. По получении информации о возможности повышения квалификации государственных служащих в международных или иностранных государственных учреждениях Департамент государственной службы публикует уведомление о такой возможности (далее – уведомление) на веб-сайте Департамента государственной службы не позднее чем в течение трех рабочих дней с момента получения указанной информации.

Выделяются следующие формы повышения квалификации государственных служащих:

- самообразование;

«оперативное обучение» – самостоятельное выполнение сложных задач для государственного служащего, в ходе чего приобретаются или развиваются новые компетенции, знания и навыки;

- обучение у других лиц – приобретение новых компетенций, знаний и

способностей государственного служащего или развитие существующих компетенций, знаний и умений во время деловых поездок, стажировок, деятельности рабочих групп, проектов и мероприятий, центров сотрудничества или образовательного руководства;

- неформальное образование.

Повышение квалификации государственного служащего может осуществляться контактно или удаленно.

Основываясь на вышеизложенном, можно сказать, что Казахстан заимствовал из мировых практик ряд методов в организации кадровой работы на госслужбе, преследуя цель построения рациональной управленческой структуры кадровой деятельности с повышенной отдачей государственной службы перед обществом. Вместе с этим, имеется возможность адаптации для нашей страны из американской позиционной модели использования механизмов защиты добросовестных сотрудников от преследований, разработанный порядок моральных стимулов. В японской системе с карьерной моделью интерес вызывает механизм «осуществления ставок» и «бронирования» потенциальных перспективных претендентов в вузах, достижение заработной платы конкурентному частому сектору (первое место в мире), система репутаций, замещающее назначение на должность, «откомандирование для закалки». В западноевропейской системе со смешанной моделью отмечается тщательный контроль над соблюдением рабочей нагрузки, что снижает уровень недовольств, а следовательно и текучесть кадров.

Таким образом, присутствует самобытность сохранения применимых в Азии моделей госслужбы, вместе с прогрессирующим импактом со стороны европейских стран, имеющие действенные и эффективные принципы и технологии в сфере управления персоналом.

## Глава 2. Текущее состояние при отборе и прохождении на государственной службе

Известно, что государственный служащий является мостом между Государственной службой и обществом. При этом необходимо обеспечить общую эффективность системы, рационально организовать отбор государственных служащих, осуществляющих важнейшие функции и основную политику государства.

В этой связи в рамках магистерского проекта мы провели социологический опрос, сравнение и анализ, SWOT-анализ на конкретной научной основе с учетом актуальности и значимости поднимаемой темы.

По мере увеличения и усложнения задач, стоящих перед государством, роль Государственной службы становится все более важной. Нельзя забывать, что эффективная государственная служба, основанная на принципах профессионализма, является неотъемлемой частью государственного сектора.

В этой связи основным принципом перехода к сервисной модели государственного управления является предоставление качественных услуг и ценностей для граждан.

При этом в Казахстане, как и во многих других странах, можно сказать из числа государств, инвестирующих в создание инновационной, профессиональной и стратегической государственной службы.

Если основным человеческим ресурсом, способствующим достижению высоких результатов, является государственный служащий, то важную роль играет их отбор на начальном этапе.

Отбор на государственную службу в Республике Казахстан регламентируется несколькими нормативными правовыми актами:

-Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года №416-V «О государственной службе Республики Казахстан» [39].

-Приказ от 21 февраля 2017 года №40 «О некоторых вопросах занятия административной государственной должности», принятый председателем Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции (далее-Правила) [40].

- Приказ от 5 апреля 2023 года № 71 «Об утверждении Типовых квалификационных требований к административным государственным должностям корпуса» Б», принятый председателем Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы " [41].

В соответствии с действующим нормативным правовым актом, включает 3-х этапный отбор. Они состоят из: стандартизированных тестов на знание законодательства, индивидуального оценочного теста и собеседования. К тому же с 1 марта 2023 года в некоторых госорганах действует пилотная система отбора на государственную службу.

Цель пилота: Максимальная оцифровка этапов отбора и его упрощение. Цифровизация процедуры отбора на государственную службы обеспечивается путем модернизации интегрированной информационной системы «Е-кызмет».

*Справочно: Процедура конкурса включает:*

1) тестирование на знание законодательства по 4 нормативным правовым актам: Конституции, законам «О государственной службе Республики Казахстан» и «О противодействии коррупции», а также Этическому кодексу государственных служащих Республики Казахстан (сокращение количества нормативных правовых актов с 9 до 4 поддержано резолюцией Главы государства № 22-3841 от 28 июля 2022 года);

2) тестирование на способности – этап, проводимый после подачи документов на участие в конкурсе (проводится на каждую вакансию);

3) написание эссе – обязательно для всех руководящих должностей. При этом госорганам предоставляется право установления данного требования для исполнительных должностей на свое усмотрение. Тема эссе определяется исходя из функционала конкретной государственной должности;

4) собеседование с конкурсной комиссией (состоит из представителей госоргана и независимых экспертов, пул которых формируется заблаговременно).

Пилотом охвачены:

- Министерство торговли и интеграции;
- Министерство индустрии и инфраструктурного развития;
- Агентство по делам государственной службы;
- Акимат Акмолинской области;
- Акимат г. Шымкент.

Так в ходе мониторинга удобства и эффективности пилота, мною произведена онлайн запись на этап тестирования на знание законодательства. В назначенное время, а именно в ночное время, находясь в домашних условиях за своим компьютером, прошел тестирование и был допущен к последующему этапу отбора – это оценка личных качеств. Однако ввиду нынешнего статуса «магистранта Академии», система Eqyzzmet не допустила к дальнейшему прохождению отбора, выдав ошибку.

Вместе с тем, в ходе мониторинга вакансий было установлено, что желающих откликнуться и принять участие в конкурсе почти не было и напротив соответствующей графы стояла цифра 0 желающих (Рисунок 2).

## главный эксперт управления государственного мониторинга собственности, доверительного управления и бюджетного планирования

Опубликовано: 02.06.2023 Статус: Временно вакантна

Средний оклад 259515 тг.

ОТКЛИКНУТЬСЯ >

Количество людей откликнувшихся на данную вакансию: 0

Рисунок 2 – Количество желающих откликнуться на вакансию.

Примечание: составлено автором на основе [43].

Несмотря на внедряемые пилотные проекты для привлечения на государственную службу талантов ежегодный мониторинг кадровой стабильности показывает, что государственная служба была и остается не совсем привлекательна на «рынке». Конкурс на государственную службу по данным



Национального доклада о состоянии государственной службы за 2022 год в среднем составляет 1,8 чел. и увеличился по сравнению с 2021 годом (с 1,2 до 1,8) [42].

Как ни странно, но при конкурсе от 1 до 2 человека на одно вакантное место, выбирать особо не из кого. В то же время, наблюдается тенденция уменьшения доли служащих до 30 лет (с 25,7% в 2017 г. до 19,1% в 2021 г.) и в целом снижение привлекательности госслужбы среди молодежи (с 65,7% в 2017 г. до 44,4% в 2021 г.) [42].

Согласно ежегодному опросу, проводимому Агентством с увольняемыми служащими, основными причинами ухода с госслужбы отмечены: ненормированность труда, низкая оплата труда, несоответствие работы целям и ожиданиям, а также отсутствие перспективы карьерного роста. При этом 72% уволенных по собственному желанию работали в должности менее 3-х лет [42].

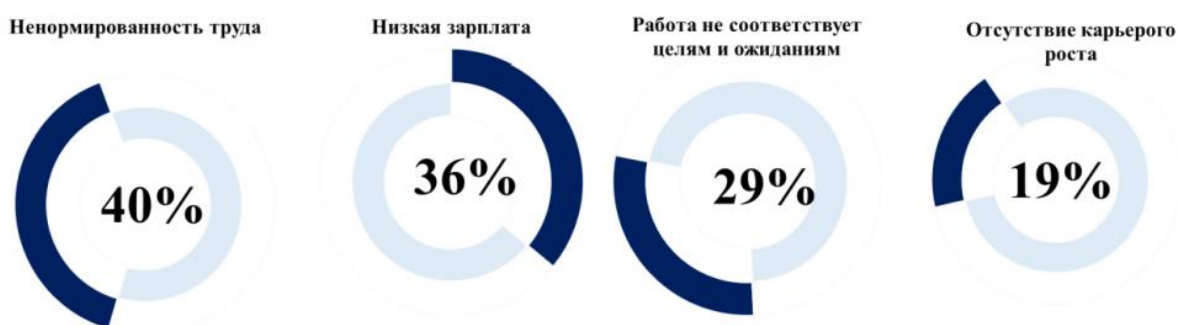


Рисунок 3 - Основные причины ухода, опросные данные за 2021 год.  
Примечание: составлено автором на основе [42].

Как показывают результаты опроса, проведенного Агентством, безусловно, одной из главных причин, непривлекательности государственной службы является неконкурентный уровень оплаты труда.

Надо отметить, что в этом направлении Агентством сделан шаг вперед, в 2021 году в местных исполнительных органах, в 2022 году в центральных государственных органах внедрили факторно-бальную шкалу, что положительно сказалось на повышении должностных окладов и весьма положительно влияет на привлекательность госслужбы.

Но, в сравнении с частным сектором госслужащие действительно все равно не могут похвастаться высокими должностными окладами. Привлечь и удержать талантливых и компетентных работников при неконкурентной оплате труда - дело совсем непростое.

При этом, несмотря на введение новой системы оплаты труда только 11,8% считают, что их заработная плата достаточна для материального обеспечения семьи. В результате наблюдается высокая закредитованность госслужащих (на более чем 90%).

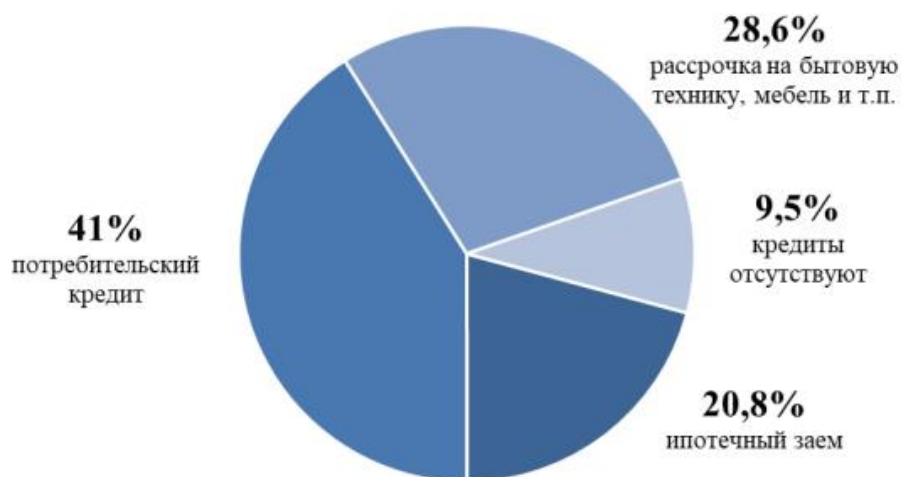


Рисунок 4 – Наличие кредитов у государственных служащих  
Примечание: составлено автором на основе [42].

### **Глава 3. Совершенствование процедур отбора и прохождения на государственную службу**

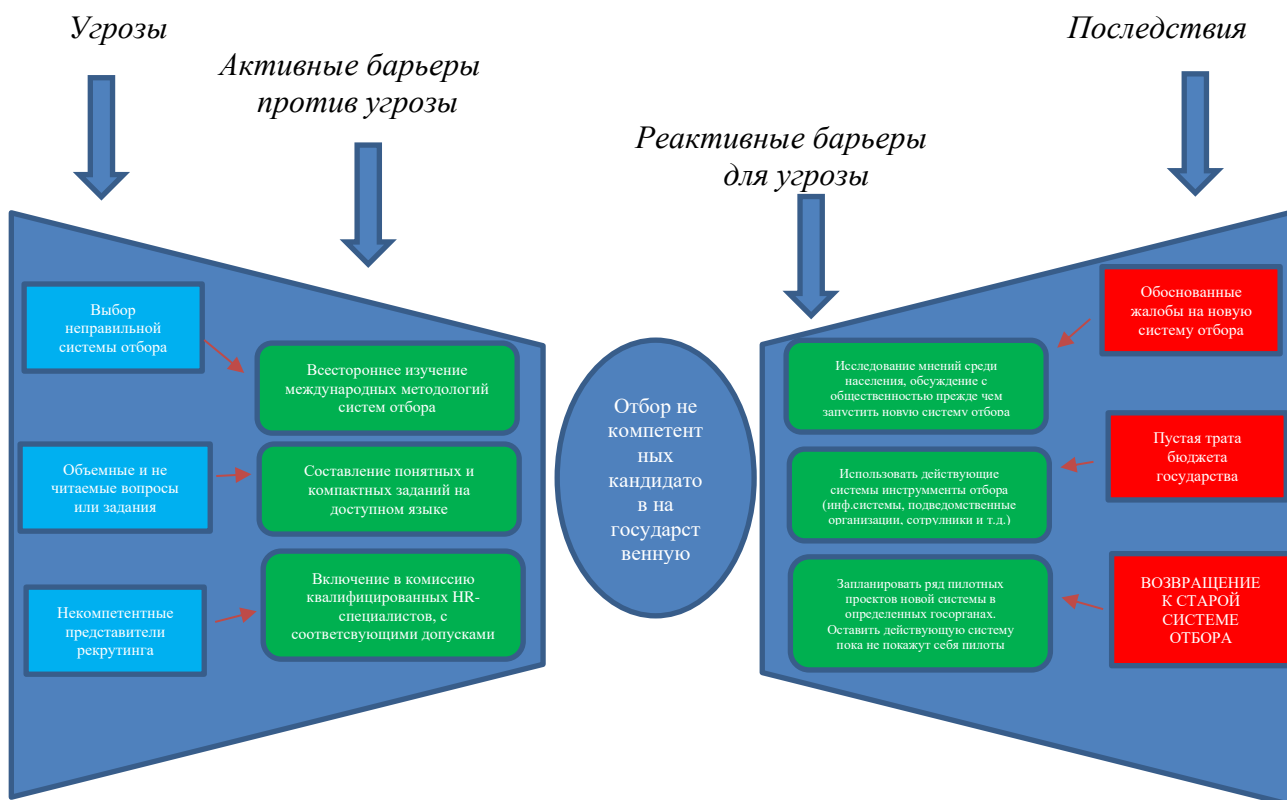
В рамках формирования профессионального госаппарата, система отбора кадров на госслужбу подвергается риску приема некомпетентных и не отвечающих требованиям кандидатов занимаемых должностей, поскольку на сегодняшний день государственные служащие, в том числе и производящие рекрутинг не обладают всем необходимым профессиональным багажом.

Но мы сейчас пытаемся упростить отбор до минимальных значений нежели в действующих практиках. В рамках дисциплины Управление рисками, был исследован риск по Пилотному проекту, целью которого стал отбор не компетентных кандидатов на государственную службу. В рамках угроз были взяты 3 возможные угрозы, для которых подобраны 3 вида активных и реактивных барьера и в дальнейшем последствия.

Итак, под первой угрозой подразумевалось «Выбор неправильной системы отбора». Для этой угрозы высока вероятность обоснованных жалоб на новую систему отбора. Чтобы не допустить реализации данной угрозы, необходимо всесторонне изучить международную практику отбора, что в принципе Агентство и сделало. Однако, она не учла реактивные барьеры в качестве проведения исследований мнений среди населения или среди госслужащих о новых методах системы отбора. В качестве примера можно взять опыт Литвы, который в ходе трансформации отбора, изучил мнение госорганов по существующей системе отбора и предлагаемой форме.

В рамках второй угрозы был рассмотрен вариант по «Объемности и не достаточной визуализации вопросов», поскольку от информативности подготовки заданий заключается результат отбора, в противном случае выделенные средства с бюджета будут потрачены не эффективно. Для этого как вариант активных и реактивных угроз предлагается отойти от заумных и сложно-подчиненных предложений и использовать дебюрократические условия изложения информации.

И возможно самой важной угрозой в данном случае рассмотрена «Некомпетентность представителей рекрутинга», т.к. от их компетенции будет зависеть профессиональность во вновь прибывших госслужащих. При этом, в случае неэффективности в новых сотрудниках, будет стоять вопрос по актуальности новой системы отбора и самой страшной последствии для Агентства это возвращение к старой модели отбора. В данном случае Агентство учла актуальность активных и реактивных барьеров, однако к примеру по активному барьеру это не означает, что если член комиссии будет сертифицированным HR он сможет отобрать нужного кандидата для вакантной должности. В данном случае опять же мы сталкиваемся с человеческим фактором. Также в рамках реактивного барьера, следовало бы рассмотреть несколько пилотных проектов и как бы они зарекомендовали себя.



Определение риска: Диаграмма галстук-бабочка:  
Примечание: составлено автором на основе [43].

Безусловно, в нынешних реалиях каждый из этапов себя уже изжил. Сегодня большая ставка делается на молодое поколение, поскольку в рядах госслужбы продолжают находиться инертные служащие, которые своим пассивным отношением мешают государственному аппарату быть конкурентноспособным.

Да действительно, трансформировать необходимо отбор. И начать нужно с упразднения конкурсных комиссий в госорганах, которые влекут за собой множество коррупционных рисков. К примеру, отбор производят неквалифицированные члены комиссий, которые не разбираются в человеческой психологии, не обладающие методами рекрутинга, да и зачастую с трудной техникой чтения, поскольку с трудом прочитывают вопросы конкурсантам. Безусловно, с этим всем я лично столкнулся, будучи руководителем Управления государственной службы в территориальном Департаменте Агентства, в компетенции которого входило в том числе участие наблюдателем на конкурсных комиссиях.

Так, если проанализировать качество человеческого капитала, в сравнении с 2017 годом, когда у нас была внедрена действующая система отбора, в 2022 году доля стипендиатов «Болашак», которые трудятся на государственной службе выросло всего на 6,5 %, выпускников АГУ – на 22 %.

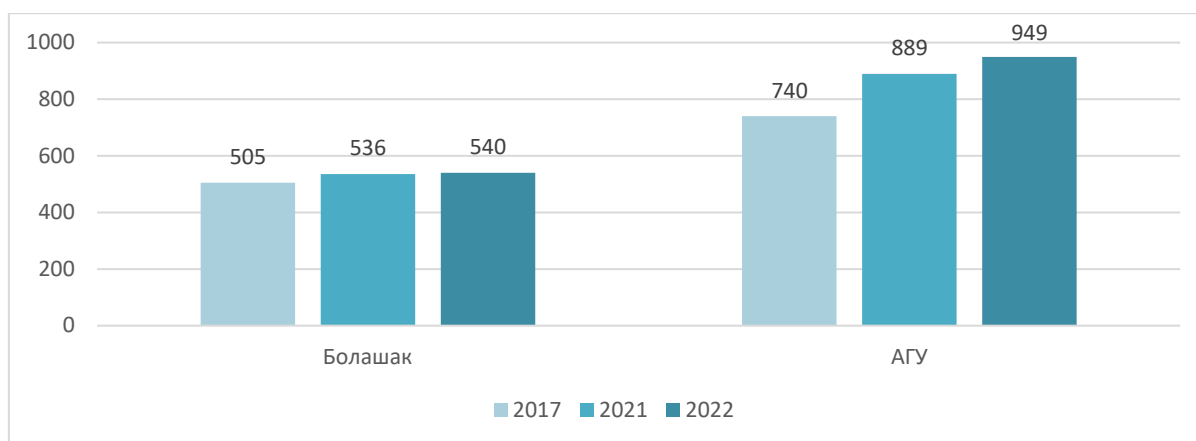


Рисунок 5 - Качественный состав госслужащих за 2022 год.  
Примечание: составлено автором на основе [42].

При расчете от общего фактического количества госслужащих стипендиатов «Болашак» составляет всего 0,6%, а выпускников АГУ – 1,13%.



Рисунок 6 – Штатная и фактическая численность за 2022 год.  
Примечание: составлено автором на основе [42].

Напрашивается вывод, что государство обучает своих потенциальных госслужащих для наиболее привлекательных секторов в бизнесе или же квазисекторе.

С учетом изложенного проведен SWOT анализ, где отражены основные преимущества и недостатки текущего состояния кадров госслужбы, а также угрозы и возможности внешней среды.

Таблица 2. SWOT анализ составлен автором.

<p><b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Низкий уровень сменяемости</li> <li>• Высокая доля служащих с высшим образованием</li> <li>• Стабильная представленность женщин на госслужбе</li> <li>• Увеличение количества претендентов на госслужбу</li> </ul>	<p><b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Дефицит профильных специалистов по отраслевым направлениям</li> <li>• Старение персонала госслужбы</li> <li>• Высокая сменяемость в отдельных госорганах</li> <li>• Неравномерное распределение человеческих ресурсов между подразделениями госоргана</li> <li>• Наличие дублирующих и излишних задач, функций, полномочий и компетенций</li> <li>• Отсутствие нормативов численности персонала</li> </ul>
<p><b>ВОЗМОЖНОСТИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Омоложение госаппарата (ПМКР, региональный резерв, внеконкурсное назначение выпускников ВУЗов и др.)</li> <li>• Нормирование численности структурных подразделений, а также основного и вспомогательного персонала</li> <li>• Исключение дублирующих функций путем дебюрократизации и цифровизации</li> <li>• Устранение дисбаланса в распределении специалистов за счет перехода к стратегическому планированию персонала</li> <li>• Снижение текучести персонала путем сокращения отдельных функций</li> </ul>	<p><b>УГРОЗЫ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение привлекательности госслужбы для высококлассных специалистов из-за роста заработной платы в других секторах экономики</li> <li>• Дефицит отдельных узких специалистов ввиду отсутствия предложений на рынке и учебных программ в вузах</li> <li>• Снижение интереса к госслужбе ввиду изменения ценностей у молодого поколения</li> <li>• Кадровая стагнация из-за низкой сменяемости персонала</li> <li>• Риск увеличения командных перемещений при увеличении внеконкурсных назначений</li> <li>• Нестабильность кадрового состава и потеря институциональной памяти при высокой сменяемости в отдельных госорганах</li> </ul>
<p>Примечание: составлено автором на основе [43].</p>	

При проведении опроса использовалась выборочная выборка, с гнездовым методом т.е. выбор для изучения определенной характерной группы (гнезда) из всей генеральной совокупности;

Исследование проводилось в онлайн режиме через платформу Google.

С целью эффективности ответов, опросник состоял из 12 вопросов.

За период недельного опроса, были опрошены 250 госслужащих.

**1. Ваш возраст?**

33,6% - это большинство опрошенных составил средний возраст на госслужбе это 36-45 лет.

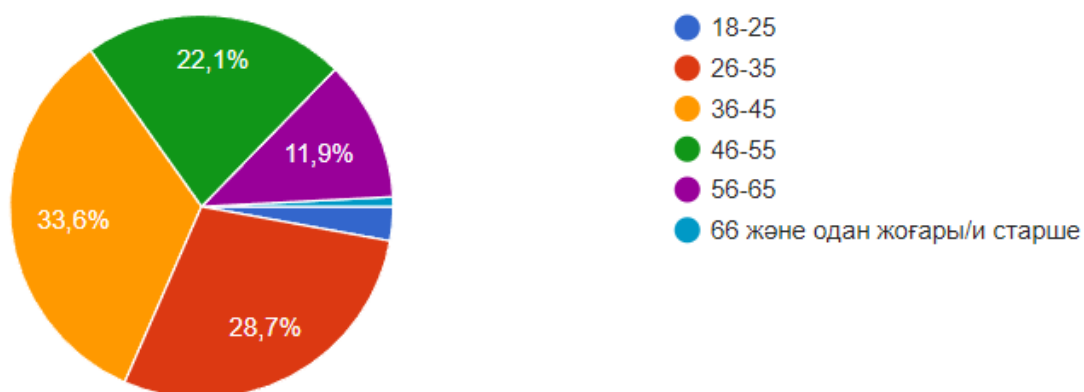


Рисунок 7 – Результаты опроса.

## 2. Пол

64,2% - опрошенных была женская половина, что на практике подтвердилось наличие гендерного равенства на госслужбе.

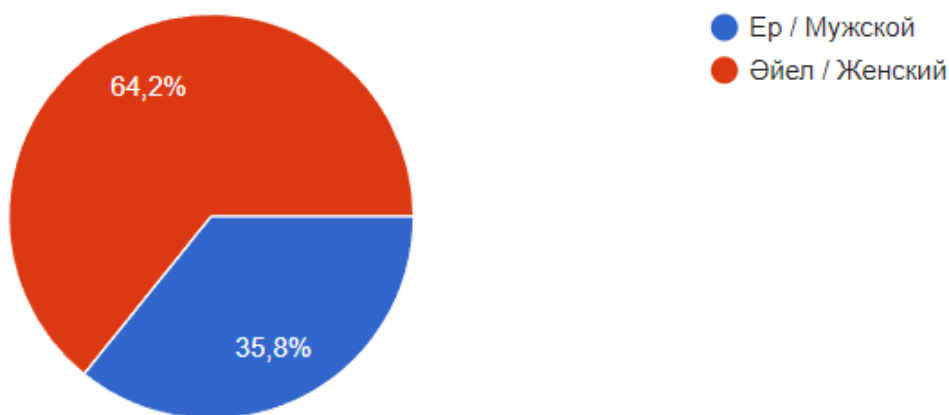


Рисунок 8 – Результаты опроса.

## 3. Ваш уровень должности?

74,6% - опрошенных имели статус исполнителей и 25,5% были руководящим звеном.

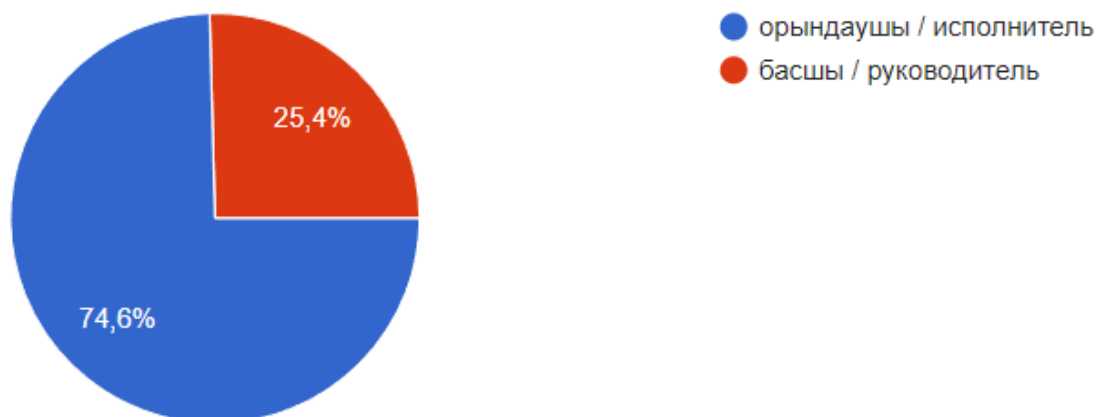


Рисунок 9 – Результаты опроса.

#### 4. Каков Ваш стаж государственной службы?

42,4% - это большинство опрошенных имели стаж более 10 лет что говорит о большом опыте и довольно объективном опросе, 17,3% - отработали на госслужбе от 5 до 7 лет, 15,2% - от 1 до 3 лет, 13,2% - от 7 до 9 лет, 11,9% - от 3 до 5 лет.

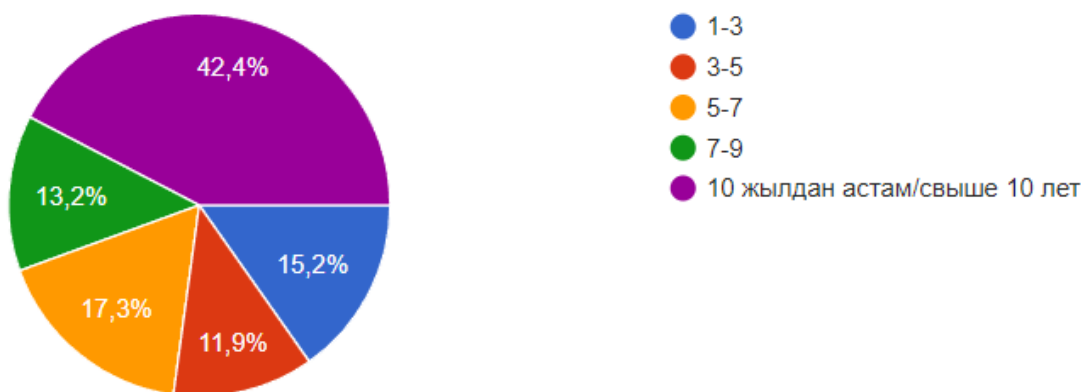


Рисунок 10 – Результаты опроса.

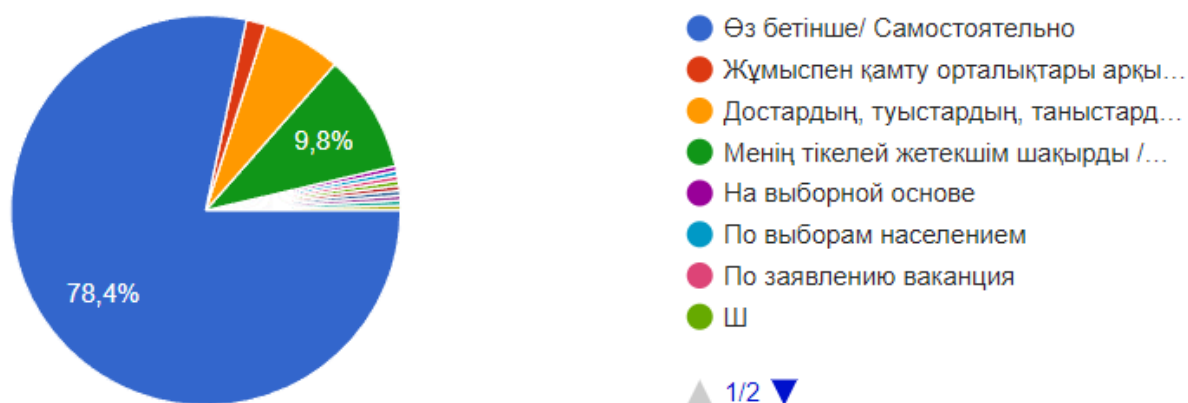
#### 5. Каким образом Вы устроились на государственную службу?

78,4% - опрошенных трудоустроились самостоятельно в поисках работы.  
9,8% - опрошенных пришли на госслужбу по приглашению своего руководителя, что свидетельствует о формальном проведении конкурсных процедур, при заведомо уже имеющемся потенциальном кандидате.

6,6% - пришли на госслужбу по совету своих товарищей и родственников.

1,6% - через центры занятости, пройдя путь программы «молодежки» после учебных заведений.

и остальная часть по собственному желанию, через выбора и т.д.





- По результатам выборов
- 
- Ппринимал участие в конкурсе
- Путем участия в конкурсе
- На конкурсной основе

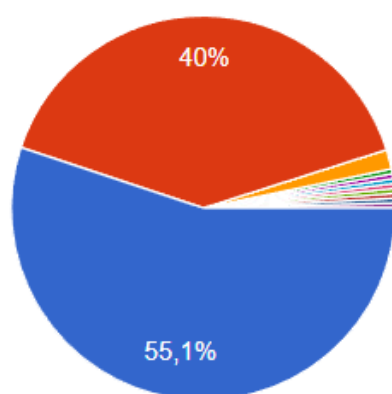
Рисунок 11 – Результаты опроса.

### 6. Стремались ли вы сознательно стать государственным служащим?

55,1% - большинство опрошенных стремились стать госслужащими

40% - опрошенных стали госслужащими из-за безысходности т.к. искали работу, что подразумевает в себе наличие большого контингента балластов, которые просиживают с 9:00 до 18:30 ч.

0,4% - пришли по просьбе населения, или не стремились на госслужбу и т.д.



- Иә, мен мемлекеттік қызметкер бол...
- Жоқ, Мен өзіме жұмыс іздедім/ Нет,...
- 
- По приглашению, нужен был эксперт
- Не ожидал что выиграю выборы
- Болашақта жұмыс орнын ауыстыра...
- Нет, так сложилось
- автоматически стала государственн...
- ▲ 1/2 ▼
- Нет, по просьбе лектората
- Не стремилась, на госслужбе более 30 лет
- Нет

Рисунок 12 – Результаты опроса.

### 7. Устраивает ли Вас действующая система отбора на государственную службу?

84% - опрошенных ответили, что их устраивает действующая система отбора.

14,3% - ответили что нет.

0,4% - ответили что само собеседование и эссе не нужно, как элемент бюрократии/ не знаю.

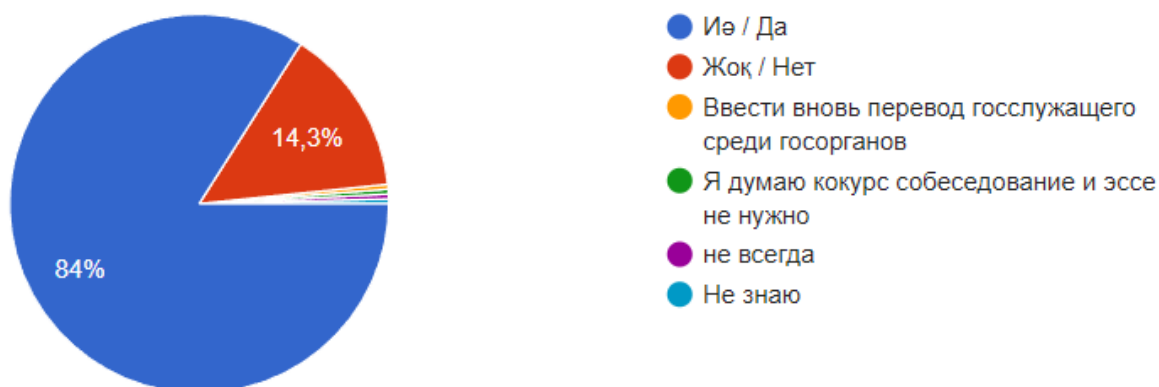


Рисунок 13 – Результаты опроса.

**8. Оцените по 5 бальной (по возрастанию) шкале уровень открытости при отборе на государственную службу?**

58,8% - опрошенных считают, что на сегодня отбор является открытым и прозрачным по 5 баллам.

18,8% - считают открытым на 4 балла

13,5% - на 3 балла.

6,6% - на 1 балл

2,5% на 2 балла.

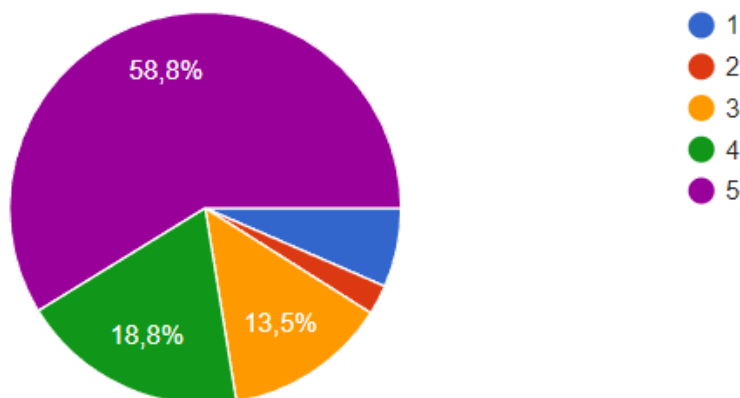


Рисунок 14 – Результаты опроса.

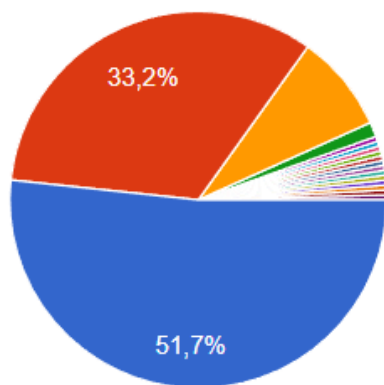
**9. По Вашему мнению насколько упрощен на сегодня отбор на государственную службу в рамках пилотного проекта реализуемого АДГС?**

51,7% - ответили что кардинально упрощен отбор.

33,2% - ответили что ничего не изменилось и также тяжело пройти отбор на госслужбу, что говорит о необходимости дальнейшей проработки и совершенствования пилота.

8,4 % - считают что наоборот усложнили.

0,4% - не знают о существовании пилота, не знакомы и т.д.



- түбегейлі жеңілдетілген / кардиналь...
- ештеңе өзгерген жоқ, іріктеуден өту...
- керісінше күрделене түсті/ наоборот...
- -
- Нет ответа
- -
- Не знаком
- Затрудняюсь ответить

▲ 1/3 ▼

- Тестирование государственных слу...
- Не знаю об этом пилотном проекте
- -
- Упрощен очень даже, но если бы пр...
- Не в курсе изменений
- Не знакома с пилотным проектом
- Упрощен
- Незнаю

▲ 2/3 ▼

- Процедуры отбора на гос.службу упростились. Считаю, что тестирование со сложной числовой информацией сложноваты. Не все должности предполагают работу со сложными схемами, диаграммами и т.д. А тесты с текстовой информацией нужны, так как на гос.службе очень много информации и официальной переписки...

▲ 3/3 ▼

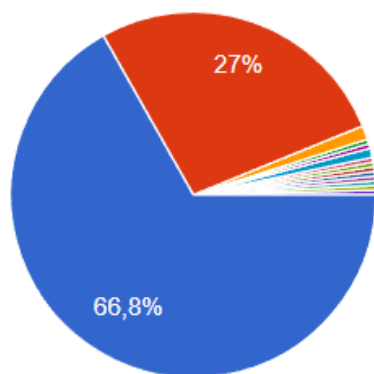
Рисунок 15 – Результаты опроса.

### 10. Устраивает ли Вас действующая система ротации кадров?

66,8% - ответили что да устраивает.

27% - опрошенных не устраивает.

0,4% - ответили что не сталкивались, не знают что ротация действительно существует, недопустимо чтобы руководитель сидел по 10 лет на месте.



- Иә / Да
  - Жоқ / Нет
  - .
  - Не действует
  - Затрудняюсь ответить
  - Ротация должна быть обязательна...
  - Не сталкивались.
- ▲ 1/2 ▼
- не всегда существует человеческий фактор
  - Не устраивает. Можно только своей системы перемещение кадров. А ес...
  - Не известно
  - не могу оценить, так как не знаю случаев ротации по нашему региону
  - Не совсем
  - Не совсем эффективна. На практик...
- ▲ 2/2 ▼

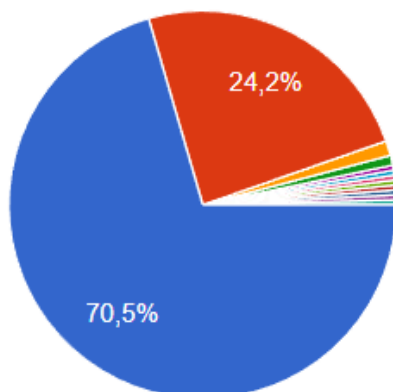
Рисунок 16 – Результаты опроса.

### 11. Устраивает ли Вас действующий принцип меритократии?

70,4% - считают что действующий принцип идеален.

24,3% - не устраивает действующий принцип меритократии, т.к на деле он не работает.

по 0,4% - не слышали/не знают.



- Иә / Да
  - Жоқ / Нет
  - .
  - Не знаю
  - Воздержусь
  - Принцип меритократии на деле не р...
  - Не сталкивались
- ▲ 1/2 ▼
- Устраивает, но не устраивает что слишком много требований и обязанностей с акимов сельских округов и районов, как за областных незнаю. Я считаю что время "усложнилось" люди "сложные" тож...
  - ?
  - Затрудняюсь ответить
  - -

Рисунок 17 – Результаты опроса.

## 12. Ваши предложения по совершенствованию процедуры отбора на госслужбу:

### Наиболее интересные:

- Расширить квал. требования по образованию и индивидуальный подход в зависимости от региональности;

- Больше грантов по отработке;

- Чтобы проводили отбор независимые комиссия;

- При проведении конкурса на государственную службу, перечень вопросов для кандидата составлять таким образом, чтобы оценить его личностные качества и уровень его вовлеченности в процесс работы в будущем. А не задавать ему вопросы профессионального характера той сферы куда он пришёл устраиваться. Отсюда и получается, что проходит на должность тот, кого уже "подготовили".

- Вопросы при собеседовании должны разрабатываться вышестоящим Департаментом и спускаться в день проведения собеседования, с пометкой ДСП или конфиденциально. Чтобы не было возможности за ранее раздать вопросы участнику конкурса, как это чаще бывает.

- На вышестоящие должности избираются люди не по меритократическим понятиям! Это нужно менять! На местах остаётся понятие свой человек, человек системы! Креативных людей не пускают на службу! Им там места нет все нужно делать как скажут!!! И как правило не то что хочет народ.

Варианта два. 1. Все конкурсы проводит адгс и тердепартаменты. Конкурсы проводятся два раза в год. Иных методов занятия должности нет. Будет привлекательно.. люди будут готовиться. Будут стараться профессионально работать. В конкурсной комиссии включены работники уполномоченного органа и представили различных сфер деятельности. Не менее 9 членов. Вопросы задаются максимально не по законодательству.

2 вариант менее реализуемый с таким подходом адгс, как на уровне отдельной организаций для подбора кадров. Сложно, бесконтрольно и наверно неисполнимо.

В целом результаты опроса показали, как положительные стороны так и наличие отрицательных моментов на государственной службе, что свидетельствует о необходимости дальнейшего совершенствования процедур как отбора так и прохождения.

В результате проведенного анализа возможно выработать следующие результаты и выводы по теме исследования:

Подбор кандидатов предлагается производить рекрутинговыми организациями или HR-службами, для выявления у кандидатов необходимых качеств, которые соответствуют к требуемой должности.

Периодичность проведения конкурсов, для подбора кандидатов предлагается проводить 1 раз в квартал с включением всех текущих вакансий (к примеру по региону). Тем самым, у госоргана упразднится неформальный факт игрой вакансиями. Исключением будет выход сотрудника в отпуск по уходу за ребёнком, достижение пенсионного возраста, болезнь, преждевременная смерть.

При этом, в систему отбора HR-организаций предлагается ввести:

- тестирование способностей позволяющих определить возможности кандидатов владение основным законодательством страны (*в онлайн формате*);
- решение ситуационных задач направленных на оценку видения кандидатов на решение реальных проблем (*в онлайн формате*);
- собеседование на оценку поведенческих компетенций кандидатов с комиссией HR-организации.

В данном случае государственному органу остается провести беседу с потенциальным кандидатом, которого предлагает HR-организация.

Тем самым, в государственных органах упразднится система подбора кадров.

При этом, институт наставничества, процедура испытательного срока, а также условия переподготовки кадров обеспечат покрытие пробелов на знание законодательства кандидата.

Кроме этого, методы работы текстовой или числовой информацией или иных способов рекрутинга нецелесообразно применять. Поскольку как показывает опыт ПМКР, в результате мы наберем аналогичных первых руководителей.

Нынешняя задача состоит, в том чтобы привлечь на госслужбу молодое поколение с нестандартным мышлением, придать им импульс и нужный вектор развития и сделать госслужбу инновационной.

Важной особенностью при отборе необходимо выделить принципу меритократии, т.е. пересмотру его идеи. А именно продвижение госслужбы с низов не госоргана, а его структуры. К примеру, выпускник ВУЗа без опыта работы не должен быть трудосутроен в ЦГО, в то же Министерство здравоохранения не пройдя региональный этап Управления здравоохранения, а если это со среднеспециальным образованием то районная или городская больница. Тем самым, повысится престижность и значимость госслужбы, возрастет оборот кадрового потенциала, который находится на стадии застоя в регионах, упразднятся непонятные задания, которые спускаются с ЦГО вновь прибывшими сотрудниками не имеющие понятия исполнимо ли это в принципе.

К тому же, предлагается сократить срок проведения специальной проверки, проводимой органами национальной безопасности, на предмет соответствия условиям поступления на государственную службу граждан, впервые или вновь поступающим на государственную службу после ее прекращения, до 1 месяца.

Вместе с тем, прохождение испытательного срока испытуемыми определить на 1 год, исходя из практики зарубежных стран, в целях точного определения соответствия сотрудников к занимаемым должностям и их успешного прохождения адаптации.

*В Германии кроме необходимой профессиональной подготовки законодательством установлены возрастные цензы при назначении на должности различных уровней: на низшие ступени - от 16 до 30 лет; на средние - от 16 до 32 лет; на высшие - от 18 до 30 лет. Принадлежность чиновника к*

*определенному служебному рангу отражается в названии его должности (титула).*

*У них также имеется практика выплаты жалования на весь срок на период болезни чиновника. Пенсия может достигать 70 процентов от зарплаты до уплаты налогов. У них высокая кредитоспособность, поэтому для них созданы даже специальные условия финансирования. Особое внимание заслуживает страхование – чиновники не делают отчислений в пенсионный фонд, на страховку в случае безработицы и необходимости ухода. Они сами оплачивают медицинскую страховку, но практически все расходы по медицинскому обслуживанию им возмещают.*

*Исходя из опыта Германии предусмотреть возрастной ценз при назначении на категории руководящих должностей, назначение молодых талантливых чиновников на очень высокие посты. Подобная практика является также основной характеристикой современной государственной службы Сингапура.*

Также, во исполнения поручения Главы государства по упрощению порядка ухода из государственной службы предлагается:

- определить возрастной ценз по нахождению в системе госслужбы (например, до 50-55 лет), за исключением лиц, показавших высокие результаты эффективной деятельности в госоргане. По достижении указанного возраста лица, прекратившие деятельность в статусе госслужащего, могут продолжить работу в госоргане на контрактной основе либо иной договорной основе. Для государственных служащих нашей республики предлагается:

1) установить право на получение пенсионных выплат при наличии не менее 25 лет стажа государственной службы;

2) производить оплату за дни временной нетрудоспособности по причине болезни в полном объеме установленного жалования;

3) предоставление дополнительного оплачиваемого ежегодного трудового отпуска пропорционально отработанному периоду на государственной службе (к примеру, при наличии стажа государственной службы: более 10 лет – 3 дня к отпуску; более 15 лет – 6 дней к отпуску; более 20 лет – 10 дней к отпуску).

4) льготное санаторно-курортное лечение;

5) бесплатное страхование на случай причинения вреда жизни и здоровью, связанного с выполнением служебных обязанностей, а также болезни или потери трудоспособности, наступившей в период пребывания на службе;

7) снизить % ставки кредитования при оформлении жилья в кредит в любом банке второго уровня (на сегодня действует только в Otbasy bank на определенных условиях).

8) внеочередное обеспечение детей государственных служащих, назначенных в другой регион, местами в детских дошкольных организациях.

Внедрение вышеуказанных прав повысит привлекательность государственной службы для потенциальных талантливых кандидатов, повысит ее конкурентоспособность.

Полученные результаты подтвердили гипотезу, являющуюся основой проекта, и позволяют реализовать цель и задачи, сделать выводы, имеющие теоретическое и практическое значение.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

С первых дней независимости особое внимание было уделено созданию профессионального государственного аппарата в Республике Казахстан. В системе государственной службы реализовано несколько трансформационных шагов, направленных на реализацию вышеуказанной цели. Изменения начались с подписания закона О государственной службе Республики Казахстан. Следующим этапом стало утверждение Стратегии «Казахстан-2030» [37].

Также в рамках послания Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана поставлена задача по трансформации отбора в систему государственной службы.

В свою очередь, успех любой организации зависит от качества человеческих ресурсов, а высококвалифицированные государственные служащие, профессиональная деятельность которых должна быть направлена на эффективное выполнение государственных функций, являются составной частью сильного и развитого государства.

Проблемы, стоящие сегодня перед нашим государством, требуют от современного государственного служащего высшего образования и квалификации. Поэтому порядок отбора кандидатов на государственную службу должен быть объективным, прозрачным, научно обоснованным и обеспечивать реализацию принципов равенства и справедливости.

В этой связи, в магистерской работе была поставлена актуальная научная задача, которая состояла в совершенствовании отбора на государственную службу в Республике Казахстан и разработке и теоретико-методологическом исследовании соответствующих организационных и процедурных рекомендаций.

В рамках проекта был проведен социальный опрос государственных служащих. Результаты данного опроса отражали вопросы отбора и послужили основой для разработки предложения по совершенствованию отбора на государственную службу.

В основной части работы анализируется действующая система отбора на государственную службу. Выявлены основные проблемы. Изучен пилотный проект, осуществляемый государственными органами в части организации отбора на государственную службу через цифровую платформу. По результатам изучения правовых актов действующей системы и пилотного проекта по отбору составлена сравнительная таблица.

Более подробно раскрывая сформированные с результатом предложения, во-первых, анализ показал, что в ходе проведения 3 этапа отбора есть такие вопросы, как халатность некоторых членов комиссии к процессу, неосвоение основных HR-инструментов и недостатки, которые могут возникнуть при его формировании комиссией. В соответствии с концепцией развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года предлагается внести вышеуказанные изменения в требования Правил в целях решения проблемы и снижения уровня системы отбора и оценки кадров, исключения второстепенной и исключительно вспомогательной роли служб по управлению

персоналом и координации эффективной деятельности специалистов по управлению персоналом в управлении человеческими ресурсами.

Вместе с тем, в соответствии с учебным планом АГУ я прошел практику в департаменте отбора на государственную службу Агентства. Ознакомлен с новым пилотным проектом по отбору на государственную службу, так как уполномоченный орган является основным органом, проводящим политику в сфере государственной службы.

В ходе прохождения практики я обобщил информацию о новых методах отбора, основанных на цифровых технологиях, в соответствии с международным опытом. Также, в рамках стажировки в течении двух недель изучен опыт Литвы в части системы госуправления по теме исследования.

Полученные результаты подтвердили гипотезу, являющуюся основой проекта, и позволяют реализовать цель и задачи, сделать выводы, имеющие теоретическое и практическое значение.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1200002050>. Дата обращения 22.01.2024 г.
- 2 Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана «Казахстан в новых условиях: период действий " (01.09.2020) // [https://www.akorda.kz/kz/addresses/addresses\\_of\\_president/memleket-basshysy-kasym-zhomart-tokaevty-n-kazakstan-halkyna-zholdaу-2020-zhylgy-1-kyrkuiek](https://www.akorda.kz/kz/addresses/addresses_of_president/memleket-basshysy-kasym-zhomart-tokaevty-n-kazakstan-halkyna-zholdaу-2020-zhylgy-1-kyrkuiek). Дата обращения 22.01.2024 г.
- 3 Жаксылыков Е.Е. Совершенствование процедур отбора и прохождения на государственную службу // «Ашық үкімет және жаңа басқару мәдениеті: Есту, түсіну, әрекет ету» атты халықаралық ғылыми-практикалық конференция материалдарының жинағы. – Астана, 27-28 сәуір, 2023. – Б 153-159.
- 4 Капаров С.Г. Модернизация государственной службы в Казахстане: политический анализ: дисс. канд.полит.наук: 23.00.02. – Астана, 2009. – 137 с.
- 5 Сыдыкова А.Е. Особенности формирования государственной кадровой политики Республики Казахстан (политологический анализ): дисс. ... канд.полит.наук: 23.00.02. – Алматы, 2006. – 135 с.
- 6 Садвокасова А.К. Социологический анализ развития государственной службы в Республике Казахстан: дисс. д-ра соц.наук: 22.00.04. – Астана, 2008. – 282 с.
- 7 Давлетбаева Ж.Ж. Оценка качества деятельности государственных служащих: социологический анализ: дисс. ... канд.социол.наук: 22.01.04. – Астана, 2010. – 185 с.
- 8 Канавалова В. Организация отбора и оценки персонала. – М.: Экзамен, 2007. – 62 с.
- 9 Кафидов В. Управление человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2012. – 208 с.
- 10 Кнорринг В. Основы государственного и муниципального управления. – М.: Экзамен, 2014. – 416 с.
- 11 Новоселов А. Современные методы отбора и оценки персонала // Молодежь и наука. – 2017. – № 3. – С. 85-89.
- 12 Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Классика МВА / пер. с англ.; под ред. С.К. Мордовина. – Изд. 8-е. – СПб.: Питер, 2005. – 832 с.
- 13 Капаров С.Г. Оплата труда на государственной службе зарубежных стран и казахстанский опыт // сайт «www.kyzmet.kz» – комплекс виртуального обучения по программам тестирования на государственную службу. – URL: [http://www.kyzmet.kz/?id\\_1=&type=news&lang=ru&nid=115](http://www.kyzmet.kz/?id_1=&type=news&lang=ru&nid=115) Дата обращения: 23.10.2023 г.
- 14 Шоманов А., Морозов А., Тастенов А. Система государственного управления в США // Информационная система «Параграф». - 2006. - №2. - С. 75-83. – URL: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=30058205&pos=3;-\\_52#pos=3;-52](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30058205&pos=3;-_52#pos=3;-52) Дата обращения: 16.12.2023 г.

- 15 Мухамеджанова А.Г. Совершенствование системы подготовки государственных служащих: зарубежный опыт // Мемлекеттік басқару және мемлекетті қызмет – Государственное управление и государственная служба. - 2009. - №1. - С. 118-124.
- 16 Байменов А.М. Государственная служба. Международный опыт. Казахская модель. – Астана: Фолиант, 2000. – 152 с
- 17 Турисбеков З.К., Акчурин А.Г., Касымбеков Б.А., Турисбек А.З. Государственное управление и государственная служба (отечественный и зарубежный опыт). – Астана: ИД «Сарыарка», 2004. – 215 с.
- 18 Anad, J. & Chitra, D.S. The impact of e- recruitment and challenges faced by HR Professionals // International Journal of Applied Research. – 2016. – 2(3): P.410-413.
- 19 С. Ахметжанов. Переход на карьерную модель госслужбы - это значительный шаг вперед. 2015 год // [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=35996626#pos=3;-80](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=35996626#pos=3;-80). Дата обращения 07.12.2020.
- 20 Правительство Великобритании : официальный сайт. – Лондон. – Обновляется в течение суток. // [www.civilservicejobs.service.gov.uk](http://www.civilservicejobs.service.gov.uk). Дата обращения 07.12.2020 г.
- 21 Правительство США : официальный сайт. – Вашингтон. - Обновляется в течение суток. // [www.usajobs.gov](http://www.usajobs.gov). Дата обращения 07.12.2020 г. 22 Агентство «Selor». – Бельгия. Обновляется в течение суток. // [www.selor.be](http://www.selor.be). Дата обращения 07.12.2020 г.
- 23 Бюро госслужбы Гонконга : сайт. – Гонконг. - Обновляется в течение суток. // <http://www.csb.gov.hk/english/recruit/7.html>. Дата обращения 07.12.2020 г.
- 24 Правительство Ирландии: официальный сайт. – Дублин. - Обновляется в течение суток. // [www.publicjobs.ie](http://www.publicjobs.ie). Дата обращения 07.12.2020 г.
- 25 Правительство Франции: официальный сайт. – Париж. - Обновляется в течение суток. // [www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr). Дата обращения 07.12.2020 г.
- 26 Реформа образования: компетентностный подход. (ENA) интернет ресурс. - Высшая школа государственного управления Франции.– Париж. - Обновляется в течение суток. // <https://www.ena.fr/Formation/Formation-Fonction-Publique/Formation-initiale/Reforme-de-la-scolarite>. Дата обращения 07.12.2020 г.
- 27 ОЭСР, Организация экономического сотрудничества и развития: интернет ресурс. – Париж. - Обновляется в течение суток. // <http://www.oecd.org/gov/pem/acquiringcapacity.htm>. Дата обращения 07.12.2020 г.
- 28 Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции. Международный опыт по отбору на государственную службу. – Астана, 2017 год. 23 с.
- 29 Указ Президента Республики Казахстан. Концепция развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года: построение «человекоцентричной» модели – «Люди прежде всего»: утв. от 26 февраля 2021 года, № 522. // <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522>. 19.04.2021. Дата обращения 22.01.2024 г.

- 30 Особенности и основные черты японской системы менеджмента / [http://de.ifmo.ru/bk\\_netra/page.php?tutindex=3&index=11](http://de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?tutindex=3&index=11). Дата обращения 22.01.2024 г.
- 31 Закон Японии «О государственной службе» (Закон № 120 от 21 октября 1947 г. [https://www.wipo.int/wipolex/ru/text.jsp?file\\_id=337595](https://www.wipo.int/wipolex/ru/text.jsp?file_id=337595)). Дата обращения 22.01.2024 г.
- 32 Пантелеева Е. Современный японский менеджмент, Журнал «Управлением персоналом» <http://www.hr-portal.ru/article/sovremennyi-yaponskii-menedzhment>. Дата обращения 22.01.2024 г.
- 33 Кузнецова В.В. Трудоустройство выпускников ВУЗов в современном Китае <https://cyberleninka.ru/article/n/trudoustroystvo-vypusknikov-vuzov-v-sovremennom-kitae-ozhidaniya-i-realnost>. Дата обращения 22.01.2024 г.
- 34 Василенко И.А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия. – М.: Логос, 1998. – 168 с.
- 35 Франция. Подготовка высших административных кадров. Сб. научн. трудов // Матер. 12-го международного конгресса. – М., 1993. – С. 182-183.
- 36 Evans P., Doz Y., Laurent A. Human Resource Management in International Firms: Change, Globalization, Innovation. – N.Y., 1995. – 205 p.
- 37 Булл Х.П. Состояние государственной службы в Германии // Государственная служба. Тенденции развития. Зарубежный опыт. Вып. 17. – М., 1997. – С. 41-46.
- 38 Деятельность Служб управления персоналом госорганов РК (интегрированная информационная система управления персоналом «Е-кызмет») // Официальный сайт АО «Национальный центр по управлению персоналом государственной службы. – URL: <http://ekyzmet.kz/deyatelnost/iis-e-kyzmet/> Дата обращения: 07.01.2024 г.
- 39 Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года №416-V» О государственной службе Республики Казахстан // информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан» Әділет". - URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000416>. Дата обращения: 02.01.2024 г.
- 40 Приказ от 21 февраля 2017 года № 40 «О некоторых вопросах занятия административной государственной должности», принятый председателем Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции // информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». - URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1700014939>. Дата обращения: 19.01.2024 г.
- 41 Приказ от 5 апреля 2023 года № 71 «Об утверждении Типовых квалификационных требований к административным государственным должностям корпуса» Б», принятых председателем Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы // информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан Әділет". - URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2300032237>. Дата обращения: 22.01.2024 г.
- 42 Национальный доклад о состоянии государственной службы в Республике Казахстан <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/307381?lang=ru>. Дата обращения 22.01.2024 г.

43 Официальный сайт Агентства по делам государственной службы  
<https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet?lang=ru>. Дата обращения 22.01.2024  
Г.

Основные отличия пилотного проекта от действующей системы

<p><b>Действующий отбор согласно Правил проведения конкурса на занятие административной государственной должности корпуса "Б"</b></p>	<p><b>Пилотный проект согласно Временным правилам отбора и проведения конкурса на занятие административной государственной должности корпуса «Б» в интегрированной информационной системе</b></p>	<p><b>Примечание</b></p>
<p>3-х этапная модель:                      -тестирование на знание законодательства, - оценку личных качеств                      -собеседование.</p>	<p>Отбор увеличен и состоит из четырех этапов:                      - тестирование на знание законодательства (<i>сокращено с 9 законов до 4</i>);                      - тестирование на оценку личных качеств (<i>составляет 130 заданий</i>);                      - задания по оценке способностей работать с текстовой и числовой информацией (<i>составляет 50 вопросов</i>);                      - написание эссе (<i>предусмотрено для кандидатов претендующие на руководящие должности</i>);                      - собеседование с экспертной комиссией.</p>	<p>Отбор упрощен в плане его оцифровки и в отсутствии необходимости посещения специального класса тестирования и работодателя, что очень упрощает возможность участия в конкурсах. Однако, сами этапы пилотного проекта на первый взгляд забюрократизированы. Очень много тестовых заданий, для занятия рядовой должности исполнительского звена. Ранее задания по оценке способностей работать с текстовой и числовой информацией применялись в ПМКР, с целью отбора кандидатов на руководящие звенья.</p>
<p>Конкурс на занятие вакантной или временно вакантной административной государственной должности корпуса "Б" состоит из следующих видов:                      1) общий конкурс;                      2) внутренний конкурс.</p>	<p>Конкурс на занятие вакантной или временно вакантной административной государственной должности корпуса "Б" состоит из следующих видов:                      1) общий конкурс.</p>	
<p>Конкурс включает в себя ряд последовательных этапов:                      1) публикация объявления о проведении конкурса;</p>	<p>Конкурс включает в себя ряд последовательных этапов:                      1) объявление о проведении конкурса в системе;</p>	

<p>2) прием документов от лиц, изъявивших желание принять участие в конкурсе;</p> <p>3) рассмотрение документов участников конкурса;</p> <p>4) собеседование с участниками конкурса, проводимое конкурсной комиссией государственного органа;</p> <p>5) заключение конкурсной комиссии государственного органа.</p>	<p>2) прием заявок граждан, желающих принять участие в конкурсе посредством системы;</p> <p>3) прохождение кандидатами оценки личных качеств и оценки способности кандидата работать с текстовой и числовой информацией;</p> <p>4) написание эссе (для руководящих должностей);</p> <p>5) собеседование в конкурсной комиссии государственного органа;</p> <p>6) подведение итогов конкурса.</p>	
<p>Сроки не предусмотрены</p>	<p>Конкурсная комиссия для отбора кандидатов на занятие вакантной должности формируется кадровой службой государственного органа после опубликования объявления о проведении конкурса на вакантную должность</p>	<p>Как и в действующей системе конкурсная имеется факт своего присутствия</p>
<p>Конкурсная комиссия формирует для каждой объявленной вакантной должности перечень из не более десяти направлений конкурсных вопросов с учетом должностных полномочий соответствующей вакантной или временно вакантной должности корпуса "Б", а также перечень тем эссе в сфере деятельности соответствующего государственного органа для должностей категорий А-1, В-1, С-1, С-О-1, С-Р-1, D-1, D-О-1, D-Р-1, Е-1, Е-Р-1.</p>	<p>Членами конкурсной комиссии задаются вопросы общего характера, предназначенные для налаживания контакта и расположения кандидата, на предмет личных качеств, в соответствии с функциональными направлениями деятельности по предыдущим местам работы, по вакантной должности на которую претендует кандидат.</p>	
<p>На заседание конкурсной комиссии привлекался наблюдатель</p>	<p>В состав конкурсной комиссии включается оценщик</p>	<p>Имеется человеческий фактор, риск в недобросовестных, некомпетентных оценщиках</p>
<p>К собеседованию допускаются все кандидаты соответствующие квалификационным требованиям, а также условиям поступления на</p>	<p>К собеседованию в конкурсной комиссии допускается не более трёх кандидатов, набравших наивысшие баллы по результатам предыдущих этапов конкурса.</p>	<p>Ожидается положительный эффект от исключения человеческого вмешательства к допускам на собеседование.</p>



<p>государственную службу. Решения по допуску принимаются секретарем комиссии и руководителем СУП</p>		<p>Однако ограничивает потенциал всех кандидатов участвующих в конкурсе, возможность побеседовать конкурсной со всеми кандидатами.</p>
<p>Положительное заключение конкурсной комиссии получает кандидат, получивший наибольшую среднюю сумму баллов.</p>	<p>По итогам конкурса система предусматривает автоматическое распределение трёх лучших кандидатов, набравших наибольшие баллы, по степени убывания.</p>	

**Мемлекеттік қызметшілерді іріктеу және Мемлекеттік қызметке өту мәселесі бойынша әлеуметтік сауалнама Қазақстан Республикасы Президенті жанындағы мемлекеттік басқару академиясының МРР-22 тобы магистранты Жақслықов Еркын/**

**Социологический опрос среди государственных служащих по вопросам отбора и прохождения на государственную службу, магистранта Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан группы МРР-22 Жакслыкова Еркына**

**1. Сіздің жасыңыз? / Ваш возраст?**

- А) 18-25
- Б) 26-35
- В) 36-45
- Г) 46-55
- Д) 56-65
- Е) 66 және одан жоғары/и старше

**2. Сіздің жынысыңыз? / Пол**

- А) Еркек / Мужской
- Б) Әйел / Женский

**3. Сіздің лауазым деңгейіңіз? / Ваш уровень должности?**

- А) орындаушы / исполнитель
- Б) басшы / руководитель

**4. Сіздің Мемлекеттік қызмет өтіліңіз қандай? / Каков Ваш стаж государственной службы?**

- А) 1-3
- Б) 3-5
- В) 5-7
- Г) 7-9
- Е) 10 жылдан астам/свыше 10 лет

**5. Сіз мемлекеттік қызметке қалай орналастыңыз? / Каким образом Вы устроились на государственную службу?**

- А) Өз бетінше/ Самостоятельно
- Б) Жұмыспен қамту орталықтары арқылы/ Через центры занятости
- В) Достардың, туыстардың, таныстардың ұсынысы бойынша/ По рекомендации друзей, родственников, знакомых
- Г) Менің тікелей жетекшім шақырды / Пригласил мой непосредственный руководитель

Е) Басқа\_\_ / Другое\_\_

**6. Сіз саналы түрде мемлекеттік қызметкер болуға ұмтылдыңыз ба? / Стремилась ли вы сознательно стать государственным служащим?**

- А) Иә, мен мемлекеттік қызметкер болуға тырыстым/ Да, я стремился стать именно государственным служащим

Б) Жоқ, Мен өзіме жұмыс іздедім/ Нет, я просто искал себе работу

В) Сіздің ұсынысыңыз / Свой вариант \_\_\_\_\_

**7. Қолданыстағы іріктеу жүйесі сізді Мемлекеттік қызметке қанағаттандырады ма? / Устраивает ли Вас действующая система отбора на государственную службу?**

А) Иә / Да

Б) Жоқ / Нет

В) Сіздің ұсынысыңыз / Свой вариант \_\_\_\_\_

**8. Мемлекеттік қызметке іріктеу кезінде ашықтық деңгейін 5 балдық (өсу бойынша) шкала бойынша бағалаңыз? / Оцените по 5 бальной (по возрастанию) шкале уровень открытости при отборе на государственную службу?**

А) 1

Б) 2

В) 3

Г) 4

Е) 5

**9. Сіздің ойыңызша бүгінгі таңда МҚІА іске асыратын пилоттық жоба шеңберінде мемлекеттік қызметке іріктеу қаншалықты жеңілдетілген? / По Вашему мнению насколько упрощен на сегодня отбор на государственную службу в рамках пилотного проекта реализуемого АДГС?**

А) түбегейлі жеңілдетілген / кардинально упрощен

Б) ештеңе өзгерген жоқ, іріктеуден өту де қиын / ничего не изменилось, также тяжело пройти процесс отбора

В) керісінше күрделене түсті/ наоборот усложнили

Г) Сіздің ұсынысыңыз / Свой вариант \_\_\_\_\_

**10. Жұмыс істеп тұрған кадрларды айналдыру жүйесі сізді қанағаттандырады ма?/Устраивает ли Вас действующая система ротации кадров?**

А) Иә / Да

Б) Жоқ / Нет

В) Сіздің ұсынысыңыз / Свой вариант \_\_\_\_\_

**11. Қазіргі меритократия жүйесі сізді қанағаттандырады ма? / Устраивает ли Вас действующий принцип меритократии?**

А) Иә / Да

Б) Жоқ / Нет

В) Сіздің ұсынысыңыз / Свой вариант \_\_\_\_\_

**12. Мемлекеттік қызметке іріктеу рәсімін жетілдіру бойынша Сіздің ұсыныстарыңыз/ Ваши предложения по совершенствованию процедуры отбора на госслужбу:**

\_\_\_\_\_

Әлеуметтік сауалнамаға уақыт бөлгеніңіз үшін рахмет! / Спасибо, что нашли время для социологического опроса!

## АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЗАПИСКА

Автор проекта (исследования): Жакслыков Е.Е.

Научный руководитель: Тынышбаева А.А.

<b>Идея проекта (исследования)</b>	Совершенствование процедур отбора и прохождения государственной службы
<b>Проблемная ситуация (кейс)</b>	<p>Действующая модель государственной службы вызывает обоснованные претензии к своей эффективности и является объектом долгосрочного реформирования. Рост эффективности государственной службы требует, кроме прочего, установления ключевых принципов кадровой политики и особого внимания к процессу занятия служебных должностей кандидатами. Эффективная система государственной службы, во многом определяет высокое качество функционирования государственного аппарата. Эффективность же государственной службы, в свою очередь, зависит от профессионального уровня, качественных характеристик и потенциала персонала управления. Вместе с тем, сохранение достигнутого уровня эффективности, как и ее рост, требует определенных институциональных условий.</p> <p>Это диктует необходимость, проведения исследований по пересмотру подходов к отбору кандидатов на государственную службу и дальнейшее ее прохождение.</p> <p>Кроме того, по концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года поручено внедрить «позиционную» модель государственной службы с соблюдением принципа меритократии для привлечения на государственную службу лиц, обладающих необходимой компетенцией.</p> <p>Для этого необходимо пересмотреть квалификационные требования для государственных служащих и улучшить систему отбора и оценки государственных служащих [2].</p> <p>Вот же на протяжении нескольких лет, существующие 3-х этапные этапы отбора на государственную службу не изменились и, как показывает практика, успешное прохождение гражданами, впервые поступающими на государственную службу, текущих этапов отбора (тестирование на знание законодательства, оценка компетенций и собеседование) не полностью определяют их компетенции.</p>

	<p>При этом, можно сказать, что в полном раскрытии компетенций граждан, желающих поступить на государственную службу, заключается в изменении этапов отбора с применением новых механизмов отбора.</p> <p>Безусловно цифровизация этапов отбора, в свою очередь, повысит доступность государственной услуги, обеспечит ее объективность с прозрачностью и предотвратит коррупционные риски.</p>
<p><b>Имеющиеся решения данной проблемы</b></p>	<p>В соответствии с действующим нормативным правовым актом, включает 3-х этапный отбор. Они состоят из: стандартизированных тестов на знание законодательства, индивидуального оценочного теста и собеседования. К тому же с 1 марта 2023 года в некоторых госорганах действует пилотная система отбора на государственную службу.</p> <p>Цель пилота: Максимальная оцифровка этапов отбора и его упрощение. Цифровизация процедуры отбора на государственную службы обеспечивается путем модернизации интегрированной информационной системы «Е-қызмет».</p> <p><i>Справочно: Процедура конкурса включает:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>тестирование на знание законодательства по 4 нормативным правовым актам: Конституции, законам «О государственной службе Республики Казахстан» и «О противодействии коррупции», а также Этическому кодексу государственных служащих Республики Казахстан (сокращение количества нормативных правовых актов с 9 до 4 поддержано резолюцией Главы государства № 22-3841 от 28 июля 2022 года);</i></li> <li>2) <i>тестирование на способности – этап, проводимый после подачи документов на участие в конкурсе (проводится на каждую вакансию);</i></li> <li>3) <i>написание эссе – обязательно для всех руководящих должностей. При этом госорганам предоставляется право установления данного требования для исполнительных должностей на свое усмотрение. Тема эссе определяется исходя из функционала конкретной государственной должности;</i></li> <li>4) <i>собеседование с конкурсной комиссией (состоит из представителей госоргана и независимых экспертов, пул которых формируется заблаговременно).</i></li> </ol> <p><i>Пилотом охвачены:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Министерство торговли и интеграции;</i></li> <li>- <i>Министерство индустрии и инфраструктурного развития;</i></li> <li>- <i>Агентство по делам государственной службы;</i></li> <li>- <i>Акимат Акмолинской области;</i></li> <li>- <i>Акимат г. Шымкент.</i></li> </ul> <p>Так в ходе мониторинга удобства и эффективности пилота, мною произведена онлайн запись на этап тестирования на знание законодательства. В назначенное время, а именно в ночное время, находясь в домашних</p>

условиях за своим компьютером, прошел тестирование и был допущен к последующему этапу отбора – это оценка личных качеств. Однако ввиду нынешнего статуса «магистранта Академии», система Eqyzmet не допустила к дальнейшему прохождению отбора, выдав ошибку.

Вместе с тем, в ходе мониторинга вакансий было установлено, что желающих откликнуться и принять участие в конкурсе почти не было и напротив соответствующей графы стояла цифра 0 желающих

Несмотря на внедряемые пилотные проекты для привлечения на государственную службу талантов ежегодный мониторинг кадровой стабильности показывает, что государственная служба была и остается не совсем привлекательна на «рынке». Конкурс на государственную службу по данным Национального доклада о состоянии государственной службы за 2022 год в среднем составляет 1,8 чел. и увеличился по сравнению с 2021 годом (*с 1,2 до 1,8*).

Как ни странно, но при конкурсе от 1 до 2 человека на одно вакантное место, выбирать особо не из кого. В то же время, наблюдается тенденция уменьшения доли служащих до 30 лет (с 25,7% в 2017 г. до 19,1% в 2021 г.) и в целом снижение привлекательности госслужбы среди молодежи (с 65,7% в 2017 г. до 44,4% в 2021 г.).

Согласно ежегодному опросу, проводимому Агентством с увольняемыми служащими, основными причинами ухода с госслужбы отмечены: не нормированность труда, низкая оплата труда, несоответствие работы целям и ожиданиям, а также отсутствие перспективы карьерного роста. При этом 72% уволенных по собственному желанию работали в должности менее 3-х лет.

Как показывают результаты опроса, проведенного Агентством, безусловно, одной из главных причин, непривлекательности государственной службы является неконкурентный уровень оплаты труда.

Надо отметить, что в этом направлении Агентством сделан шаг вперед, в 2021 году в местных исполнительных органах, в 2022 году в центральных государственных органах внедрили факторно-бальную шкалу, что положительно сказалось на повышении должностных окладов и весьма положительно влияет на привлекательность госслужбы.

Но, в сравнении с частным сектором госслужащие действительно все равно не могут похвастаться высокими должностными окладами. Привлечь и удержать талантливых

	<p>и компетентных работников при неконкурентной оплате труда - дело совсем непростое.</p> <p>При этом, несмотря на введение новой системы оплаты труда только 11,8% считают, что их заработная плата достаточна для материального обеспечения семьи. В результате наблюдается высокая закредитованность госслужащих (на более чем 90%).</p>
<p><b>Предлагаемое решение данной проблемы</b></p>	<p>Но мы сейчас пытаемся упростить отбор до минимальных значений нежели в действующих практиках. В рамках дисциплины Управление рисками, был исследован риск по Пилотному проекту, целью которого стал отбор не компетентных кандидатов на государственную службу. В рамках угроз были взяты 3 возможные угрозы, для которых подобраны 3 вида активных и реактивных барьера и в дальнейшем последствия.</p> <p>Итак, под первой угрозой подразумевалось «Выбор неправильной системы отбора». Для этой угрозы высока вероятность обоснованных жалоб на новую систему отбора. Чтобы не допустить реализации данной угрозы, необходимо всесторонне изучить международную практику отбора, что в принципе Агентство и сделало. Однако, она не учла реактивные барьеры в качестве проведение исследований мнений среди населения или среди госслужащих о новых методах системы отбора. В качестве примера можно взять опыт Литвы, который в ходе трансформации отбора, изучил мнение госорганов по существующей системе отбора и предлагаемой форме.</p> <p>В рамках второй угрозы был рассмотрен вариант по «Объемности и не достаточной визуализации вопросов», поскольку от информативности подготовки заданий заключается результат отбора, в противном случае выделенные средства с бюджета будут потрачены не эффективно. Для этого как вариант активных и реактивных угроз предлагается отойти от заумных и сложно-подчиненных предложений и использовать дебюрократические условия изложения информации.</p> <p>И возможно самой важной угрозой в данном случае рассмотрена «Некомпетентность представителей рекрутинга», т.к. от их компетенции будет зависеть профессиональность во вновь прибывших госслужащих. При этом, в случае неэффективности в новых сотрудниках, будет стоять вопрос по актуальности новой системы отбора и самой страшной последствии для Агентства это возвращение к старой модели отбора. В данном случае Агентство учла актуальность активных и реактивных барьеров, однако к</p>

примеру по активному барьеру это не означает, что если член комиссии будет сертифицированным HR он сможет отобрать нужного кандидата для вакантной должности. В данном случае опять же мы сталкиваемся с человеческим фактором. Также в рамках реактивного барьера, следовало бы рассмотреть несколько пилотных проектов и как бы они зарекомендовали себя.

Подбор кандидатов предлагается производить рекрутинговыми организациями или HR-службами, для выявления у кандидатов необходимых качеств, которые соответствуют к требуемой должности.

Периодичность проведения конкурсов, для подбора кандидатов предлагается проводить 1 раз в квартал с включением всех текущих вакансий (*к примеру по региону*). Тем самым, у госоргана упразднится неформальный факт игрой вакансиями. Исключением будет выход сотрудника в отпуск по уходу за ребёнком, достижение пенсионного возраста, болезнь, преждевременная смерть.

При этом, в систему отбора HR-организаций предлагается ввести:

- тестирование способностей позволяющих определить возможности кандидатов владение основным законодательством страны (*в онлайн формате*);

- решение ситуационных задач направленных на оценку видения кандидатов на решение реальных проблем (*в онлайн формате*);

- собеседование на оценку поведенческих компетенций кандидатов с комиссией HR-организации.

В данном случае государственному органу остается провести беседу с потенциальным кандидатом, которого предлагает HR-организация.

Тем самым, в государственных органах упразднится система подбора кадров.

При этом, институт наставничества, процедура испытательного срока, а также условия переподготовки кадров обеспечат покрытие пробелов на знание законодательства кандидата.

Кроме этого, методы работы текстовой или числовой информацией или иных способов рекрутинга нецелесообразно применять. Поскольку как показывает опыт ПМКР, в результате мы наберем аналогичных первых руководителей.

Нынешняя задача состоит, в том чтобы привлечь на госслужбу молодое поколение с нестандартным мышлением,



придать им импульс и нужный вектор развития и сделать госслужбу инновационной.

Важной особенностью при отборе необходимо выделить принципу меритократии, т.е. пересмотру его идеи. А именно продвижение госслужбы с низов не госоргана, а его структуры. К примеру, выпускник ВУЗа без опыта работы не должен быть трудосутроен в ЦГО, в то же Министерство здравоохранения не пройдя региональный этап Управления здравоохранения, а если это со среднеспециальным образованием то районная или городская больница. Тем самым, повысится престижность и значимость госслужбы, возрастет оборот кадрового потенциала, который находится на стадии застоя в регионах, упразднятся непонятные задания, которые спускаются с ЦГО вновь прибывшими сотрудниками не имеющие понятия исполнимо ли это в принципе.

К тому же, предлагается сократить срок проведения специальной проверки, проводимой органами национальной безопасности, на предмет соответствия условиям поступления на государственную службу граждан, впервые или вновь поступающим на государственную службу после ее прекращения, до 1 месяца.

Вместе с тем, прохождение испытательного срока испытуемыми определить на 1 год, исходя из практики зарубежных стран, в целях точного определения соответствия сотрудников к занимаемым должностям и их успешного прохождения адаптации.

*В Германии кроме необходимой профессиональной подготовки законодательством установлены возрастные цензы при назначении на должности различных уровней: на низшие ступени - от 16 до 30 лет; на средние - от 16 до 32 лет; на высшие - от 18 до 30 лет. Принадлежность чиновника к определенному служебному рангу отражается в названии его должности (титула).*

*У них также имеется практика выплаты жалования на весь срок на период болезни чиновника. Пенсия может достигать 70 процентов от зарплаты до уплаты налогов. У них высокая кредитоспособность, поэтому для них созданы даже специальные условия финансирования. Особое внимание заслуживает страхование – чиновники не делают отчислений в пенсионный фонд, на страховку в случае безработицы и необходимости ухода. Они сами оплачивают медицинскую страховку, но практически все расходы по медицинскому обслуживанию им возмещают.*

*Исходя из опыта Германии предусмотреть возрастной ценз при назначении на категории руководящих*

*должностей, назначение молодых талантливых чиновников на очень высокие посты. Подобная практика является также основной характеристикой современной государственной службы Сингапура.*

Также, во исполнения поручения Главы государства по упрощению порядка ухода из государственной службы предлагается:

- определить возрастной ценз по нахождению в системе госслужбы (*например, до 50-55 лет*), за исключением лиц, показавших высокие результаты эффективной деятельности в госоргане. По достижении указанного возраста лица, прекратившие деятельность в статусе госслужащего, могут продолжить работу в госоргане на контрактной основе либо иной договорной основе. Для государственных служащих нашей республики предлагается:

1) установить право на получение пенсионных выплат при наличии не менее 25 лет стажа государственной службы;

2) производить оплату за дни временной нетрудоспособности по причине болезни в полном объеме установленного жалования;

3) предоставление дополнительного оплачиваемого ежегодного трудового отпуска пропорционально отработанному периоду на государственной службе (*к примеру, при наличии стажа государственной службы: более 10 лет – 3 дня к отпуску; более 15 лет – 6 дней к отпуску; более 20 лет – 10 дней к отпуску*).

4) льготное санаторно-курортное лечение;

5) бесплатное страхование на случай причинения вреда жизни и здоровью, связанного с выполнением служебных обязанностей, а также болезни или потери трудоспособности, наступившей в период пребывания на службе;

7) снизить % ставки кредитования при оформлении жилья

в кредит в любом банке второго уровня (*на сегодня действует только в Otbasu bank на определенных условиях*).

8) внеочередное обеспечение детей государственных служащих, назначенных в другой регион, местами в детских дошкольных организациях.

Внедрение вышеуказанных прав повысит привлекательность государственной службы для потенциальных талантливых кандидатов, повысит ее конкурентоспособность.

Полученные результаты подтвердили гипотезу, являющуюся основой проекта, и позволяют реализовать цель

	<p>и задачи, сделать выводы, имеющие теоретическое и практическое значение.</p>
<p><b>Ожидаемый результат</b></p>	<p>В свою очередь, успех любой организации зависит от качества человеческих ресурсов, а высококвалифицированные государственные служащие, профессиональная деятельность которых должна быть направлена на эффективное выполнение государственных функций, являются составной частью сильного и развитого государства.</p> <p>Проблемы, стоящие сегодня перед нашим государством, требуют от современного государственного служащего высшего образования и квалификации. Поэтому порядок отбора кандидатов на государственную службу должен быть объективным, прозрачным, научно обоснованным и обеспечивать реализацию принципов равенства и справедливости.</p> <p>В этой связи, в магистерской работе была поставлена актуальная научная задача, которая состояла в совершенствовании отбора на государственную службу в Республике Казахстан и разработке и теоретико-методологическом исследовании соответствующих организационных и процедурных рекомендаций.</p> <p>В рамках проекта был проведен социальный опрос государственных служащих. Результаты данного опроса отражали вопросы отбора и послужили основой для разработки предложения по совершенствованию отбора на государственную службу.</p> <p>Более подробно раскрывая сформированные с результатом предложения, во-первых, анализ показал, что в ходе проведения 3 этапа отбора есть такие вопросы, как халатность некоторых членов комиссии к процессу, неосвоение основных HR-инструментов и недостатки, которые могут возникнуть при его формировании комиссией. В соответствии с концепцией развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года предлагается внести вышеуказанные изменения в требования Правил в целях решения проблемы и снижения уровня системы отбора и оценки кадров, исключения второстепенной и исключительно вспомогательной роли служб по управлению персоналом и координации эффективной деятельности специалистов по управлению персоналом в управлении человеческими ресурсами.</p>

	<p>Вместе с тем, в соответствии с учебным планом АГУ я прошел практику в департаменте отбора на государственную службу Агентства. Ознакомлен с новым пилотным проектом по отбору на государственную службу, так как уполномоченный орган является основным органом, проводящим политику в сфере государственной службы.</p> <p>В ходе прохождения практики я обобщил информацию о новых методах отбора, основанных на цифровых технологиях, в соответствии с международным опытом. Также, в рамках стажировки в течении двух недель изучен опыт Литвы в части системы госуправления по теме исследования.</p> <p>Полученные результаты подтвердили гипотезу, являющуюся основой проекта, и позволяют реализовать цель и задачи, сделать выводы, имеющие теоретическое и практическое значение.</p>
<p><b>Литература</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1200002050">https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1200002050</a>.</li> <li>2. Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана» Казахстан в новых условиях: период действий " (01.09.2020) // <a href="https://www.akorda.kz/kz/addresses/addresses_of_president/memleket-basshysy-kasym-zhomart-tokaevty-n-kazakstan-halkyna-zholdauy-2020-zhylgy-1-kyrkuiek">https://www.akorda.kz/kz/addresses/addresses_of_president/memleket-basshysy-kasym-zhomart-tokaevty-n-kazakstan-halkyna-zholdauy-2020-zhylgy-1-kyrkuiek</a>.</li> <li>3. Жаксылыков Е.Е. Совершенствование процедур отбора и прохождения на государственную службу // «Ашық үкімет және жаңа басқару мәдениеті: Есту, түсіну, әрекет ету» атты халықаралық ғылыми-практикалық конференция материалдарының жинағы. – Астана, 27-28 сәуір, 2023. – Б 153-159.</li> <li>4. Капаров С.Г. Модернизация государственной службы в Казахстане: политический анализ: дисс. канд.полит.наук: 23.00.02. – Астана, 2009. – 137 с.</li> </ol>