

АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Национальная школа государственной политики

на правах рукописи

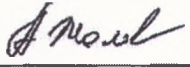
Белялова Асель Нурлановна

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ ОТБОРА ДЛЯ ЗАНЯТИЯ
РУКОВОДЯЩИХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ДОЛЖНОСТЕЙ

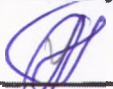
Образовательная программа магистратуры
«Государственный менеджмент»

по направлению подготовки «7М041 - Бизнес и управление»

Магистерский проект на соискание степени магистра
«Государственный менеджмент»
(наименование программы)

Научный руководитель:  А.С.Жолдыбалина доктор PhD.
(подпись)

Проект допущен к защите: «05» мая 2021г.

Директор НШГП:  Абдыкаликова М.Н. кандидат
(подпись) психологических наук

Нур - Султан 2021

Содержание магистерского проекта

Нормативные ссылки	3
Обозначения и сокращения	4
Введение	6
Обзор литературы	11
Методы исследования	14
Анализ и результаты исследования	17
Анализ. Становление государственной службы	17
Процедуры найма персонала административной государственной службы	22
Проблемы выявленные в рамках анализа	30
Выводы	32
Рекомендации	37
Заключение	41
Список использованных источников	43
Приложение А	
Приложение Б	
Приложение В	
Приложение Г	
Приложение Д	
Приложение Е	
Аналитическая записка по результатам работы, включающие основные рекомендации для государственного органа	

Нормативные ссылки

1 Послание Президента страны народу Казахстана, 1997 год «Казахстан - 2030 Процветание, безопасность и улучшение благосостояния всех казахстанцев».

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

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

4 Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 21 февраля 2017 года № 40 «О некоторых вопросах занятия административной государственной должности». Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 27 марта 2017 года № 14939.

5 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». Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 21 декабря 2016 года № 14542.

6 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». Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 31 января 2020 года № 19950.

Обозначения и сокращения

Агентство	- Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы
Адмгосорган	- Административный государственный орган
Адмгосслужащий	- Административный государственный служащий
Госорган, ГО	- Государственный орган
Госслужащий	- Государственный служащий
Госуправление	- Государственное управление
ЕРК	- Единая рамка компетенций
Закон	- Закон о государственной службе в Республике Казахстан
ИИС «Е-қызмет»	- Интегрированная информационная система «Е-қызмет»
КТ	- Квалификационные требования
Методика	- Методика операционной оценки деятельности государственных органов по блоку «Организационное развитие государственного органа»
МИО	- Местные исполнительные органы
ОЛК	- Оценка личных качеств
ООН	- Организация Объединённых наций
Оценка	- Оценка деятельности государственных органов по блоку «Организационное развитие государственного органа»
ОЭСР	- Организация Экономического сотрудничества и развития
План нации	- План нации «100 конкретных шагов»

Правила	- Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции «О некоторых вопросах занятия административной государственной должности»
РК	- Республика Казахстан
ТКТ	- Типовые квалификационные требования
ТП ЦГО	- Территориальные подразделения центральных государственных органов
ФБШ	- Факторно-балльная шкала
ЦГО	- Центральный государственный орган

Введение

Актуальность исследования

Государственная служба независимого Казахстана находится в процессе постоянного совершенствования. Особое внимание уделяется формированию профессионального государственного аппарата [2, с. 4].

Тема развития и модернизации государственной службы присутствуют во всех приоритетных документах страны. Это подчеркивает важность и актуальность данного вопроса.

За годы независимости нашей страны государственная служба пережила несколько этапов трансформации, ключевыми отмечаем следующие:

1. Принятие и подписание Указа Президента «О государственной службе» (имеющего силу Закона). Данный правовой акт установил принципы государственной службы, к примеру, осуществлено ранжирование должностей по иерархии, определен правовой статус специалистов, выработаны гарантии служащих и ограничения.

2. Утверждение Стратегии «Казахстан – 2030». Курс на формирование профессионального правительства был реализован в принятом Законе о госслужбе.

3. Принятие и реализация Плана нации, послужившего основой нового Закона, нацеленного на модернизацию отбора персонала.

Принципы всех этих реформ базируются на меритократии, подотчетности обществу и эффективности государственного аппарата [1, 2 с. 6 - 17, 16 с. 49 -52].

Проблематика

На мировой арене по показателю «Эффективность Правительства» Всемирного банка государственная служба Казахстана отмечена в соответствии с международными стандартами.

Справочно: государственная служба Казахстана регулярно оценивается международными организациями, такими как ОЭСР, программой развития ООН, Азиатским банком развития и Всемирным банком.

Так, проводимые в Казахстане реформы в сфере государственной службы положительно оцениваются международными экспертами. Экспертным мнением подчеркивается, что наша страна первая внедрила уполномоченный орган в сфере государственной службы, отбор на должности через конкурс, разделение специалистов на политическую и административную государственную службу [2, с. 4 - 5].

Такие реформы, как:

- внедрение принципов меритократии;

- новая система оплаты труда;

- внедрение компетентностного подхода также соответствуют передовым международным практикам.

При этом, учитывая, что мировая практика, в части отбора персонала, развивается на постоянной основе, экспертами отмечается и рекомендуется

дальнейшее совершенствование государственного аппарата страны в соответствии с мировыми трендами, доказывая свою эффективность.

Тем не менее, анализируя систему государственного управления, нельзя упускать из внимания ряд негативных тенденций, которые, на наш взгляд, влияют на развитие государственной службы.

Возьмем статистику за последние 10 месяцев 2020 года. За этот период произошло 85 фактов системной коррупции, 776 зарегистрированных преступлений, осуждено 113 государственных служащих. Больше всего преступлений было совершено в городах Алматы и Нур-Султан, меньше всего - в Шымкенте и Туркестанской области.

В социальных сетях зачастую можно встретить негативные комментарии по этой теме. В отдельных случаях, можно сказать, критика уместна. Так как, несмотря на проводимую в стране антикоррупционную политику, нечистые на руку служащие все еще в системе присутствуют.

Одним из признаков профессионального государственного аппарата является безупречный имидж — этический облик государственного служащего.

В целях реализации поставленных стратегическими документами задач по повышению имиджа государственной службы, Агентством проводится масштабная профилактическая работа. Так, согласно отчетным данным государственных органов, за последние 5 лет в стране на 2,3 раза сократилось количество этических правонарушений и проступков. Если в 2015 году их насчитывалось 746, то к 2019 их число сократилось до 319.

Несмотря на заметную динамику, факты несоблюдения законодательства и нарушения Этического кодекса имеют место быть.

Приведенные выше данные указывают на наличие неких проблем в рядах государственного аппарата (как коррупционных, так и этических).

Определенная ответственность, на наш взгляд, приходится и на «некачественную» систему отбора персонала. В свою очередь это влияет и на развитие государственного аппарата, и на качество реализуемых специалистами функциональных обязанностей.

Вместе с тем именно процедура найма персонала напрямую отвечает за качество специалистов в целом. Административная государственная служба Казахстана корпуса «Б» не имеет контрактных должностей. Человек, нанятый один раз работает до пенсии. При этом приведенные в проекте проблемы, на наш взгляд, напрямую влияют на реализацию государственных функций.

Проблемами мы выделяем:

во-первых, существующая система отбора персонала не определяет компетенции претендента и нацелена на определение уровня знания кандидатом правовых актов;

во-вторых, последующее продвижение на вышестоящие должности осуществляется в порядке внутреннего конкурса (в котором также зачастую задаются вопросы на знание правовых документов), перевода (что также не определяет наличие у кандидата достаточных навыков и компетенций для реализации более сложных функций);

в-третьих, назначение на вышестоящую должность лица, не обладающего глубокими знаниями, зачастую приводит к формальной реализации возложенных функций и не несет в себе цели служению нации;

в-четвертых, для отдельных государственных должностей на законодательном уровне предусмотрен институт ротации (например: руководители управлений акиматов областей). При этом данный институт вообще не ориентирован на определение навыков и знаний ротлируемого;

Справочно: ротация осуществляется по итогам пребывания служащего на государственной службе в одной должности более трех лет.

в-пятых, реализация всех поставленных стратегических и программных документов на областном уровне ложится на плечи акимов области, городов и районов в областях, а также на руководителей областных управлений. Качество принимаемых ими решений влияет на жизнь как отдельного региона, так и области. Соответственно, на данные позиции должны назначаться лица, имеющие советующие знания, навыки и компетенции.

Цель проекта

Целью данного проекта является «Совершенствование методов отбора для занятия руководящих государственных должностей категории D-O».

Задачами проекта

Мы выделяем следующее задачи проекта:

- анализ развития государственной службы Казахстана (изучение и детализация этапов становления и развития государственной службы);
- анализ существующей системы отбора и сравнение ее с зарубежным опытом;
- рассмотрение мировых практик и их возможная имплементация в систему отбора на государственную службу нашей страны;
- выработка предложений по отбору персонала для занятия руководящих должностей категории D-O-1.
- реформирование системы отбора.

Методы исследования

Методом исследования магистерского проекта применены традиционные теоретические, эмпирические и качественные методы исследования, такие как:

- экспертный опрос;
- сравнение и анализ;
- SWOT-анализ.

Так сравнительный анализ позволил сделать выводы касательно изученного материала и международного опыта в вопросах найма персонала на государственные должности. Нами рассмотрены и сопоставлены сведения из исследований по заданной теме, в вопросах профессионализации кадров как инструмента к последующей профессионализации и конкурентоспособности государственной службы. Рассмотренный международный опыт позволил сделать вывод, что страны, применяющие к процедуре отбора персонала на занятие государственных должностей

компетентностный подход, повышают как социальный уровень жизни населения, так и развитие страны во всех сферах [19, с. 1 - 23].

Экспертный опрос был проведен среди сотрудников кадровых служб МИО и ТП ЦГО, сотрудников управления государственной службы территориальных департаментов Агентства, сотрудников HR организаций. Цель анализа – сбор предварительной информации о проблеме исследования.

Вместе с тем, в целях определения положительных и отрицательных последствий применения компетентностного отбора как этапа найма персонала нами проведен SWOT-анализ. Данный анализ, на наш взгляд, позволил выявить возможные слабые стороны и угрозы проекта в процессе последующей реализации.

Гипотеза или ожидаемые результаты

На текущий момент уполномоченным органом в сфере государственной службы проводится работа по пересмотру системы отбора на госслужбу. Новые подходы изложены в рамках Концепции новой модели государственной службы.

Они предусматривают переход от проверки знаний кандидатами законодательства в пользу определения уровня их способностей.

Вместе с тем, согласно действующего законодательства, чтобы поступить на государственную службу сегодня, гражданам (впервые или вновь после ее прекращения) необходимо пройти через три этапа отбора, а именно:

- тест на знание законов РК;

- тест ОЛК;

- собеседование (государственный орган на конкурсной основе самостоятельно оценивает профильные знания кандидатов) [9].

Действующее стандартизированное тестирование, направленное на выявление уровня знания кандидатом законодательства, не позволяет определять индивидуальные особенности претендента и продуктивность его знаний.

Зачастую кандидаты лишь «зазубривают» законы, задействовав оперативную память, что на практике не отражается на умении применять данное законодательство.

Тестирование на определение личностных качеств не ранжировано по должностям и на наш взгляд «формально» определяет компетенции кандидата.

В ходе собеседования кандидатам задаются профильные вопросы, сформулированные, также, из законодательства и нацелены лишь на определение знания конкретного правового акта. Мы полагаем, что данный формат собеседования не раскрывает потенциал претендента и не позволяет определить «результативность» будущего специалиста и соответствие его навыков требованиям государственного органа.

Учитывая изложенное, а также, в целях исполнения поручения главы государства, касательно дальнейшего совершенствования государственного аппарата нами, в рамках магистерского проекта, выработаны и предложены

подходы по совершенствованию отбора кандидатов для занятия руководящих должностей (руководителей областных управлений, категория Д-О-1) на основе компетентностного подхода.

Практическая значимость

Учитывая, что вопрос по профессионализации государственного аппарата является одним из стратегически важных, полагаем, что выработанные в ходе исследования предложения будут полезны и использованы Агентством по делам государственной службы РК.

Обзор литературы

В любом деле для получения продуктивного результата необходимо всестороннее изучение объекта. Проведенное исследование позволяет сформировать собственную позицию, выработать инструменты для внедрения новшеств и сформировать путь реализации. Итог не всегда может быть положительным. Вместе с тем, полученный опыт может быть изучен другими лицами. Исключая совершенные «просчеты» и «ошибки» кто-то другой может достигать собственного плана.

Мнение людей по использованию международного опыта и практики в современном мире разделяется. Некоторые считают необходимым выработать свою политику и внедрять ее в жизнь. Кто-то располагает мнением, что изучение зарубежного опыта позволит выработать «лучшую формулу» и безошибочно идти к результату.

На наш взгляд, изучение опыта зарубежных стран позволяет рассмотреть мировую практику, оценить вынесенный из жизни практический результат и, как итог, сформировать собственные умения, знания и навыки в исследуемом вопросе.

Изучение зарубежного опыта зачастую является началом любого исследования.

В нашей стране, как ученые, так и государственные органы рассматривают и изучают опыт передовых мировых держав.

К примеру, уполномоченным органом в сфере государственной службы изучен международный опыт отбора на государственную службу. Рассмотрение данного документа позволило сделать следующий вывод.

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.

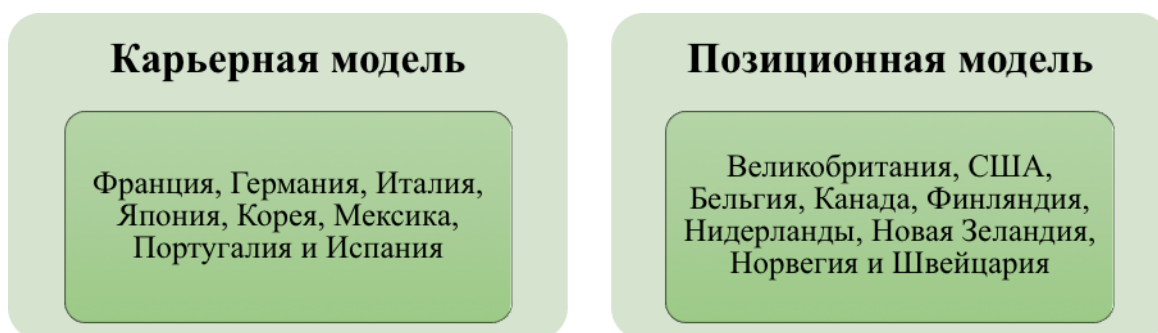


Рис. 1 – Модель государственной службы в разрезе стран
Примечание: составлено автором на основе [19, с. 1-23]

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 [11]	Любые должности в госаппарате (<i>руководящие, среднее и низовое звено</i>) заполняются в порядке конкурса [11]
Продвижение на вышестоящие должности возможно лишь при наличии опыта работы на низовых должностях и, при наличии, предъявляемых к должности конкретных компетенций [11]	
На высокий пост извне практически невозможно попасть [11]	

Примечание: составлено автором на основе [11]

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.

Во-первых, 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.

Во-вторых, отбором в зарубежных странах занимаются специализированные госорганы, министерства и их ведомства, агентства (независимые и специально созданные) или рекрутинговые компании.

В-третьих, 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.

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

В-пятых, 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.

В-шестых, мы отмечаем, что в большинстве зарубежных страны в процессе найма кандидатов используют отбор на определение компетенций (интервью, компьютерные тесты) [24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31].

Вместе с тем общая тенденция государственной службы в развитых странах отмечается в том, что как основу найма ими используется компетентностный отбор и оценка персонала [24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31].

К примеру, такие страны как США, Великобритания и Канада отбор персонала посредством определения компетенций внедрили и реализуют с 1980 года [19, 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.

К примеру, внедрение управлением компетенциями в Нидерландах и Бельгии было призвано изменить бюрократическую культуру на более предпринимательскую, отвечающую вызовам времени и направленную на получателя услуг [19, 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 [19, с. 22].

Так, учитывая политику, изложенную 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»! [12].

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.

Методы исследования

Методом исследования магистерского проекта применены:

- сравнение и анализ;
- SWOT-анализ;
- экспертный опрос.

За основу исследования магистерского проекта нами выбран метод «анализа и сравнения».

Так в рамках исследования нами изучены передовые международные практики по системе найма персонала. Соответственно изучена литература по данному вопросу. Как итог, собрана информация касательно положительной, привлекательной и результативной системы отбора за рубежом.

Вместе с тем, данный теоретический метод позволил нам дать оценку существующей системе отбора персонала на административную государственную службу, реализуемую в стране. Проведено сравнение с зарубежным опытом в данном направлении. Как итог, сравнительный анализ позволил сделать выводы касательно изученного отечественного материала и международного опыта в вопросах найма персонала на государственные должности. Выявить проблемы в рассматриваемом вопросе и выработать предложения.

Справочно: «Анализ» - теоретический метод исследования, позволяющий сделать вывод касательно четкого определения проблем по исследуемому вопросу, провести оценку, сделать логические, последовательные и обоснованные выводы по изучаемой теме.

Еще одним методом исследования был определен экспертный опрос.

В целях проведения данного опроса нами разработана анкета. Вопросы анкеты направлены на выявления «затруднений» в этапах отбора, и определения эффективности отбора. Так в анкете отображены следующие вопросы:

- эффективна ли процедура отбора на работу в государственные органы на занятие руководящих должностей;
- позволяет ли процедура отбора на работу в государственные органы на занятие руководящих должностей выявлять и принимать талантливых и квалифицированных работников;
- позволяет ли действующая система отбора выявить у кандидата интеллектуальные знания и необходимые компетенции для реализации возложенных на конкретную вакантную должность функциональных обязанностей;
- позволяет ли действующая система тестирования на знание законодательства выявить у кандидата знания и навыки по применению законодательства на практике;
- позволяет ли действующая система тестирования на определение личных качеств выявить у кандидата наличие компетенции для дальнейшей реализации

возложенных на конкретную вакантную должность функциональных обязанностей;

- позволяет ли процедура собеседования выявить знания, навыки и компетенции специалиста для дальнейшей реализации возложенных на конкретную вакантную должность функциональных обязанностей;

- отражают ли требования, предъявляемые кандидатам на занятие руководящих должностей необходимый опыт, знания и навыки для реализации поставленные перед государственным органом стратегических задач;

- на ваш взгляд руководящие должности в государственных органах занимают квалифицированные кадры, с опытом работы и навыками для реализации поставленных перед государственным органом стратегических задач;

- на ваш взгляд лица, назначенные на руководящие должности в государственных органах приходят с конкретным планом действий по реализации стратегических задач государственного органа;

- позволяет ли система карьерного продвижения продвигать на вышестоящие должности достойных сотрудников;

- какие положительные изменения, по Вашему мнению, произошли в системе отбора на государственную службу за последние годы;

- какие недостатки, по Вашему мнению, имеются в системе отбора на государственной службе;

- если бы была возможность, чтобы вы изменили в системе отбора на государственную службу.

Опрос был проведен среди специалистов, непосредственно осуществляющих деятельность в среде, изучаемой в данном проекте, а именно:

- сотрудники единой кадровой службы акимата Карагандинской области (2 человека по категории D-3);

- сотрудники единых кадровых служб акиматов городов и районов Карагандинской области (19 человек по категории E-3, E-4);

- сотрудники служб управления персоналом территориальных департаментов центральных государственных органов (2 человека по категории C-O-4, C-O-5);

- сотрудники территориальных подразделений уполномоченного органа в сфере государственной службы (24 человека по категории C-O-3, C-O-5);

- сотрудник HR Ассоциации.

Цель данного опроса в сборе предварительной информации о проблеме исследования.

Учитывая, что указанные выше специалисты непосредственно реализуют политику по управлению персоналом и ежедневно сталкиваются с проблемными вопросами в реализации установленных законодательных норм. Мы полагаем, что с учетом данного экспертного мнения сможем сделать выводы касательно предлагаемых новелл и определить «проблемные» зоны в отборе персонала на административную государственную службу корпуса «Б».

Вместе с тем, в рамках определения положительных и отрицательных последствий применения компетентностного отбора как этапа найма персонала нами проведен SWOT-анализ. Цель данного анализа выявление слабых сторон проекта, возможность устранения их в рамках исследования, а также выявление угроз последующей реализации проекта.

Анализ и результаты исследования

Анализ. Становление государственной службы

Под государственной службой в Республике Казахстан, согласно действующему Закону о государственной службе, понимается деятельность служащих органов государства, нацеленная на реализацию функций государственной власти через исполнения своих должностных полномочий [10].

При этом деятельность государственных органов в целом направлена на реализацию основных потребностей граждан (благополучие, безопасность, процветание) проживающих в конкретной территориальной единице [10].

Отсюда мы делаем вывод, что для качественной реализации поставленных задач государства нам необходимо в стране наличие квалифицированных кадров.

Вопрос профессионализации кадрового аппарата стоит во главе угла.

Первая концепция госслужбы, утвержденная Первым Президентом в 2011 году, гласит, что профессионализация системы государственной службы берет начало с внедрения в стране таких принципов, как:

- меритократия;
- эффективность;
- результативность;
- транспарентность;
- подотчетность [1].

Имплементация данных элементов в систему государственного управления позволит обеспечить конкурентоспособность системы государственного управления. В результате деятельность служащих послужит основой качественному оказанию услуг государства населению.

На наш взгляд, развитие государственной службы Казахстана было тесно связано с трансформацией государства в период становления независимости страны. Хотелось бы привести отдельные этапы из них, которые Вы можете увидеть в рисунке 2:



Рис. 2 – Этапы трансформации государства в период становления независимости страны

Примечание: составлено автором на основе [1]

В целях реализации выстроенных приоритетов молодой на тот момент стране было необходимо:

1) Разработать совершенно новую и эффективную систему найма и продвижения персонала;

2) Повысить профессионализм специалистов, а также обеспечить открытость и прозрачность госорганов.

На наш взгляд, обеспечение институционализации государственной службы было реализовано с принятием следующих актов, отображенных в рисунке 3:

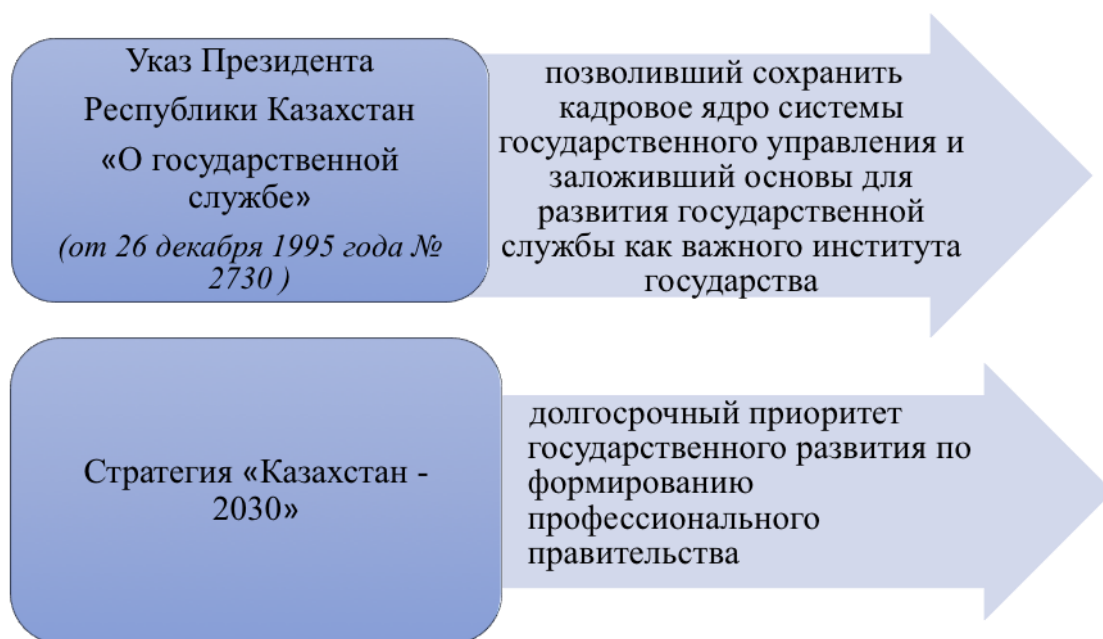


Рис. 3 – Акты институционализации современной системы государственной службы

Примечание: составлено автором на основе [1]

Указом были урегулированы следующие отношения:

- установлены принципы государственной службы;
- ранжирование государственных должностей по иерархии;
- определен статус служащих;
- определены социальные гарантии специалистов;
- введены антикоррупционные ограничения.

Стратегия «Казахстан - 2030» определяет конкретные приоритеты развития госаппарата, отображенные в рисунке 4:



Рис. 4 – Приоритеты развития государственной службы согласно Стратегии «Казахстан - 2030»

Примечание: составлено автором на основе [1]

Вместе с тем, необходимо отметить, что государственная служба нашей страны прошла четыре основных этапа развития [12].

Каждый этап содержал в себе свои приоритеты, которые нами отображены на таблице 2.

Таблица 2. Основные этапы развития государственной службы Казахстана

Этап	Период г.г.	Идеологическое содержание реформы
Первый этап	1991–1997 г.г.	«Воспитание специалиста новой формации. Преобладающими качествами которого являются: - патриотизм; - справедливость; - профессионализм; - ответственность [1, 21]
Второй этап	1997–2007 г.г.	Стабильно процветающая страна, сильные стороны которой: - общенациональное единство; - социальное равенство и справедливость; - благосостояние народа; - всестороннее развитие и укрепление общественно-политических и социально-экономических отношений [20]
Третий этап	2007-2017 г.г.	Решительные преобразования. Основа глобальным импульсам дальнейшего развития госслужбы - «Стратегия «Казахстан – 2050». Кардинальная реформа системы государственного аппарата внедрение меритократии [3]
Четвертый этап	2017-2020	Главные критерии отбора должны

	г.г.	базироваться на умении претендентов ставить долгосрочные задачи, обладать знаниями и волей для решения их [5]
--	------	---

Примечание: составлено автором на основе следующих источников [1, 3, 5 с. 6-17, 20, 21]

Сегодня страна проживает пятый этап реформирования системы, где мы, служащие аппарата, можем выступать не только исполнителями, но и строителями политики [12].

Вместе с тем хотелось бы подробнее рассмотреть периоды становления и развития системы государственного управления.

Первый этап (1992–1997 годы)

На наш взгляд, исторически важным в данном периоде является заложенные в принятие Конституции в 1995 году правовых основ, профессионализация государственной службы (с принятием Указа о госслужбе) и с выделением ее с общего трудового права.

Заложена основа в снижении политизации государственной службы.

В целях развития и повышения профессионализации кадров в стране создаются специализированные учреждения по подготовке кадров.

Введена стипендия «Болашак».

Учитывая, что данный этап являлся основополагающим, в данный период реализованы ключевые позиции становления государственного аппарата.

Во-первых, на высшем уровне правовых актов закреплен равный доступ граждан для поступления на государственную службу.

Во-вторых, обеспечена автономность государственного аппарата от деятельности политических партий.

В-третьих, в целях повышения качества управленцев государственного аппарата взят курс на модернизацию образовательной инфраструктуры и обучения государственных менеджеров.

В-четвертых, установлены социальные гарантии служащих, разработаны и реализованы этические требования для персонала государственной службы.

На наш взгляд, данные механизмы и послужили основой, гарантирующей как формирование данного института в системе страны, так и последующую ее модернизацию.

Второй этап (1997–2007 годы)

Страна развивалась, и для реализации амбициозных задач, заложенных Первым Президентом в долгосрочную программу: Стратегия «Казахстан – 2030», государству нужны были квалифицированные кадры. Мы полагаем, принятие данного стратегического документа положило основу следующего этапа развития государственного аппарата.

Так в 1998 году был создан специализированный орган, координирующий политику госслужбы в лице Агентства подотчетный Президенту.

Справочно: задачи Агентства совершенствование государственной службы, организация труда, обучение и контроль за соблюдением законодательства о государственной службе.

Еще одним ключевым моментом данного этапа является принятие специализированного Закона государственной службы с разделением служащих данного аппарата на политических и административных, где должности служащими занимаются на постоянной основе.

Реализованы принципы автономности и профессионализма.

В качестве основополагающих элементов данного этапа выделяем:

Во-первых, систему отбора, ныне осуществляемую на конкурсной основе, через тестирование и собеседования. К должностям определены требования.

Во-вторых, в целях повышения качества служащих и профессионализации кадров создана Академия государственного управления при Президенте.

Третий этап (2007-2017 годы)

Стратегия «Казахстан – 2030» послужила правовой основой формированию государственной службы.

В свою очередь, принятая в 2012 году «Стратегия «Казахстан – 2050» целью ставит формирование государственного аппарата из профессиональных служащих. Последние в свою очередь нацелены служению народу.

«Служения нации» как синоним понятия «Государственная служба» предусмотрен Концепцией новой модели государственной службы. Задача государства: внедрение данного слогана в жизнь.

Так, в целях реализации задач, поставленных перед государством Стратегией 2050, страна принимает План нации. Первый шаг данного глобального Плана нацелен на построение государственного аппарата с профессиональными кадрами. Соответствуя новеллам данного документа, государством принимается новый закон, координирующий и регулирующий государственную службу (2015 год).

Казахстанская государственная служба от смешанной «позиционно-карьерной» модели перешла к «карьерной».

Кардинальным новшеством данного этапа выделяем:

Во-первых, внедрение принципов меритократии на государственной службе, обеспеченное замещением вакантных должностей исключительно на конкурсной основе. Соответственно исключение переводов среди государственных органов и кадрового резерва.

Во-вторых, в целях обеспечения автономности государственной службы разделены полномочия политических и административных служащих.

Во-третьих, административная государственная служба разделена на управленцев корпуса «А» и исполнителей корпуса «Б».

В-четвертых, изменены стандарты обучения государственных служащих. Рассмотрена оплата труда по результатам.

Четвертый этап (2017-2020 годы)

На протяжении данного периода государственным аппаратом была продолжена работа по децентрализации управления. То есть, посредством

пересмотра и проведения функциональных анализов часть функций были переданы как на нижестоящие уровни, так и в конкурентную среду.

Конституционально реформированы полномочия ветвей власти.

Анализируя представленные этапы, мы видим, что государственная служба страны развивалась согласно веянием времени. Демонстрируя достоинства каждого этапа.

Вместе с тем на текущий момент страна переживает пятый этап реформирования государственной службы. Начало модернизации мы видим в принятии новой Концепции развития государственного управления до 2030 года, «человекоцентричной» модели, в которой, прежде всего, стоят люди [12].

Процедуры найма персонала административной государственной службы

Процедура найма персонала государственной службы проходила этапы модернизации согласно процессам трансформации и становления государственности страны.

Реализация приоритетов и целей государства предопределило наличие квалифицированных кадров. Так система найма неоднократно подвергалась кардинальному изменению. Страна ставит перед собой амбициозные задачи, соответственно, аппарат нуждается в не менее продвинутых специалистах.

Велением времени страна находится в постоянном развитии данной сферы, создавая эффективную систему отбора и продвижения кадров [1].

Согласно поручениям Первого Президента, изложенных в Плате нации, с принятием в стране на третьем этапе нового закона предопределило, что, отныне, руководящие должности в государственном аппарате можно занять только при наличии стажа государственной службы на нижестоящих позициях. Прием на административную государственную службу корпуса «Б» граждан, не имеющих стаж государственной службы, осуществляется только с низовых позиций.

В стране реализован принцип «карьерной» модели государственной службы.

Вместе с тем, на текущий момент данные новшества претерпели некоторые изменения.

Так, чтобы сегодня поступить на административную государственную службу корпуса «Б», кандидату необходимо пройти конкурсный отбор [9].

Согласно действующему законодательству, конкурс состоит из двух видов, принципиальными отличиями которых является как процедура, так и контингент участников, отображенных в рисунке 5:

Общий конкурс	Внутренний конкурс
Для граждан и иных лиц	Для действующих государственных служащих
В данном виде конкурса объявляются как низовые, так и не низовые должности	В данном виде конкурса объявляются не низовые должности

Рис. 5 – Виды и предназначения конкурсов
Примечание: составлено автором на основе [9]

Вместе с тем, под низкой должностью в государственном органе понимается самая нижестоящая позиция согласно штатному расписанию. В виде примера «низовая должность» отображена в рисунке 6.

Образец штатного расписания «Отдела образования Нуринского района Аппарата акима Нуринского района Карагандинской области»		
Наименование должности	Категория	Количество единиц
Руководитель отдела	Е-R-1	1 единица
Заведующий сектором	Е-R-3	2 единицы
Главный специалист	Е-R-4	3 единицы
Ведущий специалист	Е-R-5	1 единица

Справочно: согласно данному штатному расписанию, должность ведущего специалиста является низкой.

Рис. 6 – Образец штатного расписания государственного органа
Примечание: составлено автором

Конкурс состоит из отдельных этапов:

- объявления о проведении конкурса. Данное объявление публикуется на сайте государственного органа, в котором имеется вакантная должность (постоянная, временная);

Справочно: временная вакантная должность объявляется на период замещения вакантной должности, то есть на время отсутствия основного сотрудника.

- прием документов от участников. Вместе с тем, в зависимости от вида конкурса (общий, внутренний) меняется пакет документ;
- рассмотрение документов кандидатов и допуск участников конкурса;
- собеседование с кандидатами в государственном органе, объявившем конкурс;

- заключительное заседание и вынесение решения по конкурсу.

На наш взгляд, объявление о конкурсе содержит исчерпывающие данные, изложенные в таблице 3.

Таблица 3. Содержание объявления о конкурсе

1	Наименование государственного органа	Почтовый и электронный адрес, контактные номера
2	Наименование должности	Функциональные обязанности, оплата труда
3	Квалификационные требования	Требования государственного органа к объявленной должности
4	Информация по приему документов	Сроки подачи документов (исчисление срока начинается через день с момента выхода объявления на интернет-ресурсе уполномоченного органа), при этом: - во внутреннем конкурсе срок приема – 3 рабочих дня; - в общем конкурсе – 7 рабочих дней. Вместе с тем, в случаях ограничительных мероприятиях или ЧС в государственных органах, осуществляющих деятельность в сферах здравоохранения, социальной занятости и образования срок приема документом может составлять 1 рабочий день
5	Перечень документов	Список приведен ниже
6	Срок и место проведения собеседования	Во внутреннем и общем конкурсах собеседование проводится в течение 3 дней (рабочих)
7	Информация о наблюдателе	Гражданин страны, достигший на момент конкурса 18 лет
8	Форма заявления	Приложение 2 к Правилам
9	Информация об обжаловании конкурса	Решение комиссии участники конкурса могут обжаловать в Агентстве или в суде
10	Иные средства отбора (не предусмотренные законодательством)	На усмотрении государственного органа иные формы отбора претендентов

Примечание: составлено автором на основе [9]

Согласно действующему законодательству государственным служащим может быть проживающий в стране человек, обладающий определенными

характеристиками. Соответственно, кандидатом на государственную должность может выступать гражданин страны, достигший совершеннолетия (за исключением отдельных позиций), не достигший на момент объявления конкурса пенсионного возраста, имеющий образование (соответствующее предъявленным квалификационным требованиям вакантной должности), физически здоровый [10].

Вместе с тем, законодательно определены ограничения для поступления на государственную службу, к примеру:

- к лицам ранее судимым (судимость которых не погашена на момент конкурса);

- к недееспособным гражданам (ограниченно дееспособным);

- ранее судимым (по отдельным статьям) и так далее.

Для участия в конкурсе кандидат формирует следующий пакет документов, изложенный в таблице 4.

Таблица 4. Перечень документов для участия в конкурсе

Общий конкурс (для граждан и иных лиц)	Внутренний конкурс (для действующих государственных служащих)
Заявление от кандидата согласно установленному образцу	Заявление от кандидата согласно установленному образцу
Послужной список согласно установленному образцу	Послужной список, заверенный кадровой службой, в котором работает или работал претендент (с датой, не более чем за месяц до момента участия в конкурсе)
Документ об образовании с приложением (копия и в отдельных случаях удостоверение о признании или нотификации)	-
Наличие сертификатов тестирования проверяется сотрудником кадровой службы посредством интегрированной информационной системы «Е-кызмет»	-
Кандидаты могут представлять иные документы, характеризующие их личность	

Примечание: составлено автором на основе [9]

Конкурсная комиссия состоит из государственных служащих в составе не менее трех человек. В государственных органах с единой кадровой службой создаются единые конкурсные комиссии.

В целях обеспечения прозрачности и открытости конкурса на заседание комиссии приглашается наблюдатель. Вместе с тем, на заседании могут

принимать участие и приглашенные эксперты. Цель которых - представление экспертного мнения касательно представленного ответа кандидата.

Вместе с тем, в целях обеспечения прозрачности и открытости конкурсной процедуры на этапе собеседования с кандидатом ведется видеозапись.

Собеседование проводится с целью оценить как профессиональные, так и личные качества кандидата. В процессе собеседования кандидатам задаются вопросы, исходящие из функциональных обязанностей объявленной должности.

Кроме того, кандидаты, претендующие на руководящие должности, пишут эссе (не более двухсот слов) согласно определенной конкурсной комиссией теме. Оценка осуществляется комиссией (приложении 4 к Правилам) [9].

Занятие должности кандидатом осуществляется с вынесением приказа о приеме.

На основании вышеизложенного резюмируем - для поступления на государственную службу впервые, кандидат участвует в общем конкурсе на занятие низовой должности.

Последующее его продвижение осуществляется в порядке внутренних конкурсов (или перевода в рамках одного государственного органа).

В случае если вакансия, объявленная в рамках внутреннего конкурса, не была заполнена, государственный орган имеет право опубликовать данную вакансию в виде общего конкурса как для действующих служащих, так и для иных граждан (но с разным пакетом документов).

В рамках магистерского проекта для наглядного видения этапов объявления и проведения конкурсов разработана схема проведения конкурсов для замещения вакантных административных государственных должностей корпуса «Б», изложенная в рисунке 7.

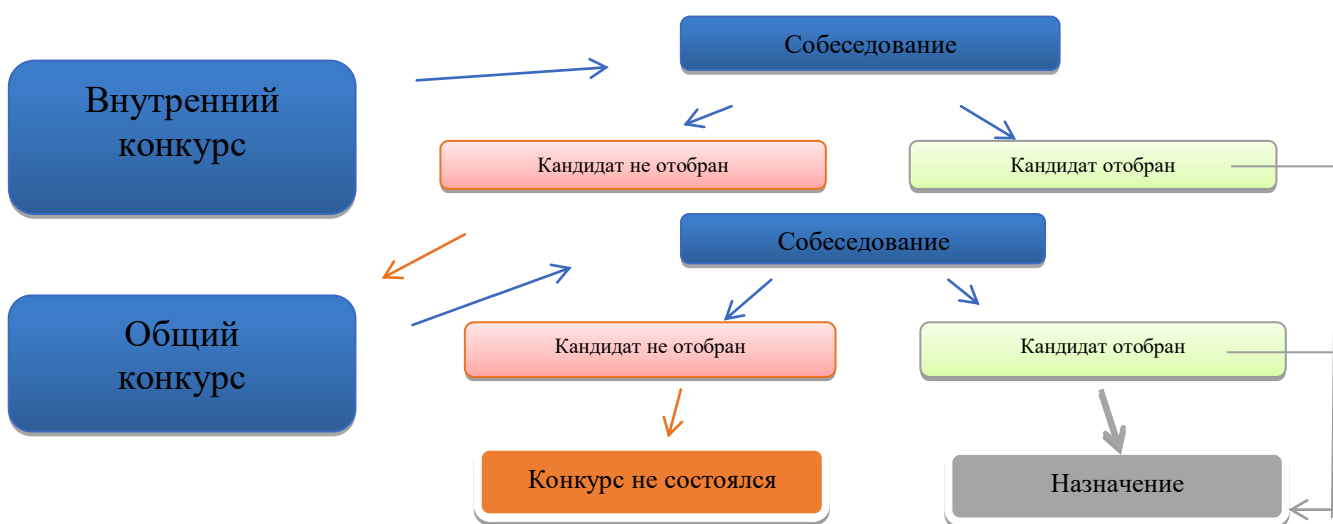


Рис.7 – Порядок (схема) проведения конкурсов для замещения вакантных административных государственных должностей корпуса «Б»

Примечание: составлено автором на основе следующих источников [1, 2 с. 14, 9, 10]

Справочно: как нами отмечено выше процедура найма неоднократно менялась как по содержанию, так и по форме. При этом, отдельные этапы в структуре оставались неизменными. Например:

- тестирование на знание казахского языка;
- тестирование на знание законов РК;
- собеседование.

Таким образом, на текущий момент прием на государственную службу осуществляется на основе трехэтапного отбора, отображенного на рисунке 8:

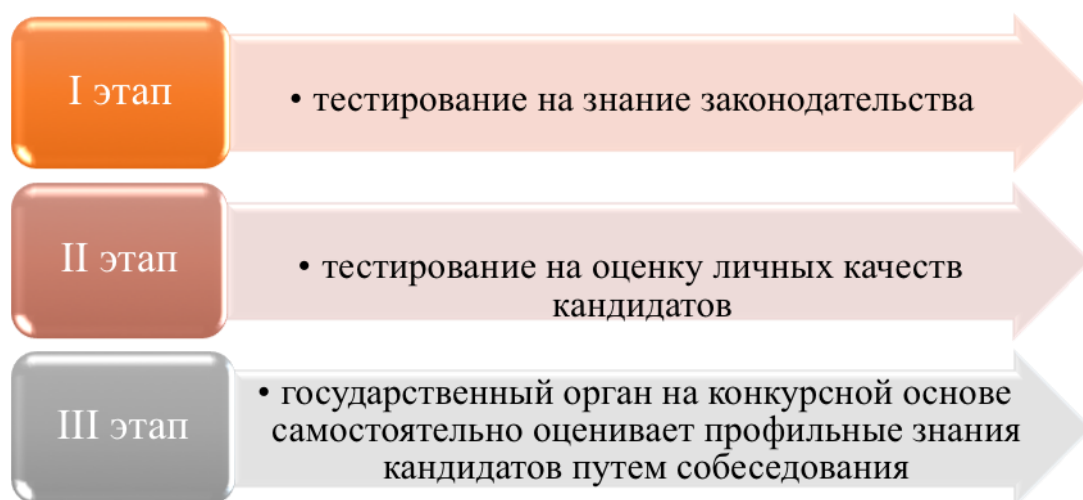


Рис. 8 – Этапы отбора для замещения вакантных административных государственных должностей корпуса «Б»

Примечание: составлено автором на основе [9, 10]

Вместе с тем, по содержанию каждый этап состоит из отдельных элементов, нацеленных на проверку и выявление знаний кандидатов, претендующих на административную государственную службу, изложенных в таблице 5.

Таблица 5. Содержание этапов отбора

Первый этап	Второй этап	Третий этап
1. Тестирование на знание законодательства (85 – 115 мин.). 3 программы: - 10 НПА, - 9 НПА, - 7 НПА. 2. Тестирование на знание государственного языка	Тестирование ОЛК [9]	Собеседование в государственном органе (государственный орган на конкурсной основе самостоятельно оценивает профильные знания кандидатов путем

(20 мин.).		собеседования): 1. Вопросы с учетом функционала 2. Эссе (для руководящих должностей следующих категорий А-1, В-1, С-1, С-О-1, С-Р-1, D-1, D-О-1, Е-1, Е-Р-1).
------------	--	--

Примечание: составлено автором на основе [9]

Так, первый этап нацелен на проверку знания законодательства. Тестирование состоит из трех программ в зависимости от уровня должности.

Первая программа состоит из 10 правовых актов. В совокупности в программе 145 вопросов, при этом правильно необходимо ответить на 102 вопроса. По каждому вопросу нужно ответить минимум на 5 вопросов из 15 (за исключением этического кодекса 10 вопросов). На данное тестирование предусмотрено 135 минут.

Вторая программа состоит из 9 правовых актов. Всего в программе 150 вопросов, при этом правильно надо ответить на 78 вопросов (или 52 процента). По каждому вопросу необходимо ответить минимум на 5 вопросов из 15 (за исключением этического кодекса 10 вопросов). На данное тестирование предусмотрено 125 минут.

Третья программа состоит из 7 правовых актов, всего в программе 120 вопросов при этом правильно необходимо ответить на 50 вопросов (или 42 процента). При этом, по каждому вопросу необходимо ответить минимум на 5 вопросов из 15 (за исключением этического кодекса 10 вопросов). На данное тестирование предусмотрено 105 минут. Программа тестирования Приложение А к магистерскому проекту.

В случае получения отрицательного результата тестирование можно пересдать через 15 дней со дня тестирования.

В программу тестирования также входит тест на знание казахского языка. Данный вид тестирования не имеет порога и не влияет на общий результат.

Второй этап конкурса нацелен на определение личных качеств претендента на государственную службу. Кандидаты оцениваются на наличие навыков, требующихся сотрудникам для эффективного исполнения обязанностей. Данное тестирование не является проверкой знаний. Тестовые задания не имеют правильных вариантов ответов.

В то же время вопросы в тестировании взаимосвязаны и если кандидат лукавит и отвечает неискренне, то результат будет отрицательным. Так, в программу тестирования включены вопросы, определяющие уровень достоверности ответов. Уровень достоверности по итогам данного тестирования должен быть не менее 50%. В случае если значение прохождения

тестирования будет составлять менее 49%, тестирование будет считаться не пройденным. Передача осуществляется через 15 дней со дня тестирования.

ОЛК включает в себя одну программу. В рамках данного тестирования определяются и оцениваются качества претендентов на наличие 13 компетенций, программа тестирования второго этапа отбора изложена в таблице 6.

Таблица 6. Программа тестирования второго этапа отбора на определение ОЛК

Программа тестирования на знание законодательства	Уровень должности	Компетенции	Время ОЛК	Количество заданий
1 – ая	Руководящее звено	1. Стрессоустойчивость; 2. Инициативность; 3. Ответственность; 4. Ориентация на потребителя услуг и его информирование; 5. Добропорядочность; 6. Саморазвитие; 7. Оперативность; 8. Сотрудничество и взаимодействие; 9. Управление деятельностью; 10. Принятие решений; 11. Лидерство; 12. Стратегическое мышление; 13. Управление изменениями. [9]	100 минут	130 заданий (10 заданий по каждому качеству)
2 – ая	Среднее звено			
3 – ая	Низовые должности			

Примечание: составлено автором на основе [9]

Последний этап — собеседование. Данный этап направлен на определение профильных знаний и личных качеств кандидатов.

К собеседованию допускается кандидат, успешно прошедший первые два этапа. Здесь, во-первых, необходим сертификат тестирования на знание законов РК. Во-вторых, положительное заключение о прохождении ОЛК [9].

Справочно: достоверность данных документов проверяется сотрудниками кадровых служб посредством ИИС «Е-қызмет».

В ходе собеседования кандидатам задаются вопросы, утверждаемые членами конкурсной комиссии.

Кроме того, в рамках собеседования членами комиссии учитываются данные о кандидате, согласно заключению о прохождении оценки личных качеств.

Претенденты на руководящие должности пишут эссе, согласно теме, определяемой комиссией (перечень должностей приводится в приложении Б к магистерскому проекту).

Собеседование с кандидатами оценивается согласно приложению 4 Правил проведения конкурса.

Кандидаты, успешно прошедшие перечисленные выше этапы отбора, рекомендуются конкурсной комиссией для занятия должности.

Проблемы, выявленные в рамках анализа

Анализируя вышеизложенное, полагаем, что данная система отбора не отвечает современным требованиям ОЭСР, где кандидаты в рамках отбора доказывают свою эффективность, практикоориентированность и профессиональную пригодность [7, с. 2].

На наш взгляд, проблемы, определенные в проекте, не находят реализации в рамках действующей системы найма. И как результат напрашивается последующее реформирование системы отбора.

Вместе с тем, мы учитываем также объективные и субъективные факторы, влияющие на продуктивность государственного аппарата в целом, к примеру:

- эффективность государственных служащих;
- оценка деятельности государственных органов.

Где качественное назначение на должность «Лучший из лучших» влияют на:

- уровень жизни населения отдельных регионов и государства в целом;
- доверие граждан к деятельности государственного аппарата;
- увеличение темпов экономики, развития предпринимательства, сельского хозяйства и т.д.

На наш взгляд нельзя упускать также наличие в стране фактов совершения государственными служащими как дисциплинарных проступков, так и коррупционных правонарушений.

В настоящем проекте мы постарались раскрыть тему найма персонала на государственную службу. В рамках исследования мы рассмотрели такие вопросы как:

- формирования государственной службы Казахстана;
- теоретические подходы конкурсного отбора;
- международный опыт отбора на государственную службу;
- подходы и методы компетентностного отбора;
- основные особенности путей и методов отбора государственных служащих в Казахстане на текущий момент;
- достоинства и недостатки существующей системы найма персонала.

Так, рассмотренный опыт зарубежных стран позволяет сделать вывод, что развитые страны приоритетом в найме служащих ставят поиск кандидатов, которые в последующем будут оказывать государственные услуги для граждан от лица государства по своим знаниям и умениям. Способные реализовывать возлагаемые функции лучше, чем кто-либо другой. И для кандидатов на руководящие должности предусматривают более «высокие» требования (к примеру, наличие специального образования) [19, с. 1-23].

Вместе с тем, аналогичная работа нашими государственными органами по поиску «нужных» и «результативных» кандидатов на наш взгляд не ведется.

Возможно, существующая система отбора применима для заполнения низовых вакансий государственных органов. Но не для замещения вакантных руководящих должностей.

Насколько соответствует существующий государственный аппарат желаниям народа, мы видим как в социальных сетях, так и в повседневной жизни.

При этом мы считаем, что государством принимаются соответствующие меры для профессионализации аппарата. Принимаются политики, направленные на повышение уровня жизни населения.

При этом качество реализации воли государства зависит от «команды» служащих и слаженности их работы.

Велением времени государству в аппарате нужны «новаторы», «таланты», «лидеры». Нужны конкурентные специалисты, находящиеся в постоянном саморазвитии, критически мыслящие и готовые принимать нужные решения.

Своевременная и качественная реализация стратегических документов и государственных программ также зависит от государственных служащих.

На текущий момент есть основание полагать о наличии неких «затруднений» при осуществлении отбора персонала государственной службы.

К примеру, касательно тестирования на знание законодательства.

Кандидаты могут «заучивать» законы, задействовав оперативную память, но это никак не отразится на умении данного лица применять законодательство на практике. На наш взгляд, действующее стандартизированное тестирование, направленное на выявление уровня знания кандидатом законодательства, не позволяет определять индивидуальные особенности претендента и продуктивность его знаний.

Касательно тестирования на определение личных качеств кандидатов.

Данная модель представляет собой некие общие требования, которым должен соответствовать кандидат. Критерии личных качеств и компетенций едины, и не ранжированы, к примеру, по уровням должностей, принимаемым решениям, ответственности. Полагаем, данный вид отбора не учитывает:

- специфику деятельности государственного органа;
- уровень должности;
- квалификационные требования к должности конкретного специалиста;
- выполняемый функционал.

Соответственно, опираясь на сформированную оценку компетенций, нельзя определить достаточно ли навыков у кандидата для реализации возлагаемых на претендуемую им должность функций и предполагаемую результативность.

Касательно собеседования с кандидатами.

Полагаем, что зачастую данная процедура осуществляется формально. Учитывая, что конкурсная комиссия формируется руководителем государственного органа, решение комиссии может зависеть от мнения назначаемого лица. Скептически можно относиться и к прозрачности, открытости, процедуре собеседования, так как вопросы утверждаются членами комиссии и могут быть представлены «отдельным» конкурсантам. Вместе с тем, в ходе собеседования кандидатом зачастую задаются вопросы, направленные на выявление уровня знания законодательства в сфере деятельности конкретного государственного органа либо вопросы, вытекающие из должностных инструкций специалистов. При этом законодательно закреплено утверждение кратного количества вопросов, что не всегда может положительно отразиться на качестве собеседования и представленных кандидатом ответах. Позволяет ли данная форма отбора кандидатов определить умение, талант и способности претендента. Данный вопрос на наш взгляд остается открытым.

Выводы

Учитывая итоги проведенных методов исследования, нами выработаны следующие выводы.

Во-первых, в части сравнительного анализа изученного материала и международного опыта в вопросах найма персонала на государственные должности передовые страны, приведенные выше, с целью повышения уровня жизни населения и экономического развития страны в процедуре отбора персонала на занятие государственных должностей применяют компетентностный подход как эффективный вариант отбора «нужных» и «лучших» сотрудников. Что и послужило основой предложений в рамках нашего исследования.

Во-вторых, перед проведением экспертного опроса нами изучены итоговые данные Агентства в части результатов Оценки ГО по блоку «Управление персоналом» [18].

Анализ указанных данных проведен, руководствуясь тем, что результаты Оценки определяют результативность деятельности государственных органов в указанной области [18].

В свою очередь, направление «Управление персоналом» данного блока направлено на определение эффективности мер, реализуемых государственными органами по наращиванию и развитию человеческого капитала в системе государственного органа. В котором, к примеру, подраздел 3 «Меритократия и организационная культура» направлен

на реализацию принципов меритократии в государственном органе, установлению деловых отношений и соблюдению этических норм служащими [18].

В целом по исследованию указанного выше блока на наш взгляд можно сделать следующие выводы:

- о кадровом составе и эффективности кадровой политики государственных органов;

- о реализации государственными органами установленных принципов меритократии (соблюдение принципов карьерной модели), соблюдении этических норм государственных служащих между собой (взаимоотношение и соблюдение морально-этических норм между коллегами и руководством). Эффективности внутреннего менеджмента (управленческие практики);

- об организации рабочих процессов путем создания условий труда и эффективной системы управления персоналом [18].

Так, нами сформулирована таблица с результатами по Оценке в разрезе МИО Республики в сравнении за 2017 и 2019 годы. Приложение В, Г к магистерскому проекту.

Согласно итогам Оценки из предусмотренных максимальных 100 баллов государственные органы достигают как самый высокий результат (в разрезе областей) в 2019 году 93,37 % (Костанайская область) и самый низкий результат 71,93 % (Карагандинская область). В 2017 году 93,89% (г. Алматы) и самый низкий результат 66,4 % (Актюбинская область). Соответственно, мы делаем вывод, что со стороны государства и государственных органов в целом создаются все соответствующие условия для деятельности государственных служащих. При этом напрашивается вопрос, деятельность специалистов в государственных органах влияет ли на качество и уровень жизни населения, как регионов, так и страны в целом.

Уместным полагаем рассмотреть в данном случае качество деятельности государственных служащих, к примеру, по итогам проведенной в 2017 году внеочередной аттестации государственных служащих и имеющимся в стране фактам привлечения государственных служащих как к коррупционной, так и дисциплинарной ответственности.

Вместе с тем, в рамках исследования проведен экспертный опрос сотрудников кадровых служб по изучению вопроса качества существующей системы конкурсного отбора персонала и доверия к данной процедуре.

В исследовании приняло участие 48 человек. Мнение специалистов касательно заданных вопросов распределилось следующим образом.

Касательно эффективности процедуры отбора на работу в государственные органы на занятие руководящих должностей 10 человек или 20,8% ответили «совершенно согласны», 18 человек или 37,5% «скорее согласны», 14 человек или 29,2% «скорее не согласны», 6 человек или 12,5% - «совершенно не согласны».

На вопрос, позволяет ли процедура отбора на работу в государственные органы на занятие руководящих должностей выявлять и принимать

талантливых и квалифицированных работников 8 человек или 16,6% ответили «совершенно согласны», 14 человек или 29,2% «скорее согласны», 23 человека или 47,9% «скорее не согласны», 3 человека или 6,3% «совершенно не согласны».

На вопрос, позволяет ли действующая система отбора выявить у кандидата интеллектуальные знания и необходимые компетенции для реализации, возложенных на конкретную вакантную должность функциональных обязанностей, 6 человек или 12,5% ответили: «совершенно согласны», 15 человек или 31,3% «скорее согласны», 17 человек или 35,4% «скорее не согласны», 10 человек или 20,8% «совершенно не согласны».

На вопрос, позволяет ли действующая система тестирования на знание законодательства выявить у кандидата знания и навыки по применению законодательства на практике 7 человек или 14,6% ответили «совершенно согласны», 21 человек или 43,7% «скорее согласны», 11 человек или 22,9% «скорее не согласны», 9 человек или 18,7% «совершенно не согласны».

На вопрос, позволяет ли действующая система тестирования на определение личных качеств выявить у кандидата наличие компетенции для дальнейшей реализации, возложенных на конкретную вакантную должность функциональных обязанностей 7 человек или 14,6% ответили «совершенно согласны», 20 человек или 41,6% «скорее согласны», 10 человек или 20,8% «скорее не согласны», 11 человек или 22,9% «совершенно не согласны».

На вопрос, позволяет ли действующая процедура собеседования выявить знания, навыки и компетенции специалиста для дальнейшей реализации возложенных на конкретную вакантную должность функциональных обязанностей 10 человек или 20,8% ответили «совершенно согласны», 14 человек или 29,2% «скорее согласны», 16 человек или 33,3% «скорее не согласны», 8 человек или 16,6% «совершенно не согласны».

На вопрос, позволяет ли действующие требования, предъявляемые кандидатам на занятие руководящих должностей, отражать необходимый опыт, знания и навыки для реализации, поставленные перед государственным органом стратегических задач 9 человек или 18,7% ответили «совершенно согласны», 23 человека или 47,9% «скорее согласны», 12 человек или 25% «скорее не согласны», 4 человека или 8,3% «совершенно не согласны».

На вопрос, на ваш взгляд руководящие должности в государственных органах занимают квалифицированные кадры, с опытом работы и навыками для реализации поставленных перед государственным органом стратегических задач 7 человек или 14,6% ответили «совершенно согласны», 19 человек или 39,6% «скорее согласны», 16 человек или 33,3% «скорее не согласны», 6 человек или 12,5% «совершенно не согласны».

На вопрос, на ваш взгляд лица, назначенные на руководящие должности в государственных органах, приходят с конкретным планом действий по реализации стратегических задач государственного органа 4 человека

или 8,3% ответили «совершенно согласны», 15 человек или 31,3% «скорее согласны», 22 человека или 45,8% «скорее не согласны», 7 человек или 14,6% «совершенно не согласны».

На вопрос, позволяет ли действующая система карьерного продвижения продвигать на вышестоящие должности достойных сотрудников 9 человек или 18,7% ответили «совершенно согласны», 19 человек или 39,6% «скорее согласны», 14 человек или 29,2% «скорее не согласны», 6 человек или 12,5% «совершенно не согласны».

В виде положительных изменений, которые произошли в системе отбора на государственную службу за последние годы, респонденты отмечают: внедрение принципов меритократии, сокращение сроков и перечня документов кандидатов, участие действующих госслужащих в конкурсах без результатов тестирования, внедрение ФБШ, возможность участия на собеседование в онлайн формате, продвижение по карьерной лестнице.

В виде имеющихся недостатков в системе отбора выделяют: формализм процедуры, недоверие к прозрачности процедуры собеседования, недоверие к деятельности конкурсных комиссий, несовершенство ОЛК, некачественные требования к кандидатам.

Предложениями по изменению системы отбора предлагают: процедуру отбора осуществлять в рамках специализированного (или независимого) органа, проведение ОЛК в виде собеседования, формирование единого банка вопросов для собеседования Агентством, полная модернизация системы отбора, сокращение госслужащих, Агентство рекрут для госаппарата.

Справочно: в опросе от общего числа прошло участие 81,3% женщин и 18,5% мужчин. Из которых 54,2% занимают руководящие должности, 45,8% исполнительское звено. Стаж работы респондентов до 3-х лет 10,4%, с 3-х до 7 лет 33,3%, более 7 лет 56,3%.

Проведенный опрос показывает, что эксперты сомневаются в эффективности процедуры отбора кандидатов на занятие руководящих должностей в том, что процедура отбора на занятие руководящих должностей позволяет выявлять и принимать талантливых и квалифицированных работников, а также в том, что кандидаты, назначенные на руководящие должности, приходят с конкретным планом действий для реализации стратегических и операционных задач государственного органа, что подтверждает позицию, предлагаемую в рамках данного исследования в части необходимости изменения процедуры найма персонала государственной службы.

На основании вышеизложенного, в целях формирования государственной службы отвечающая требованиям ОЭСР и новой Концепции, в которой за основу ложится ценность «Люди прежде всего» необходимо внедрение отбора на государственную службу в пользу определения уровня способностей кандидатов. Учитывая зарубежную практику нами, предлагается пересмотр найма кандидатов для замещения руководящих

должностей по аналогу передовых зарубежных стран, в порядке компетентностного отбора.

Вместе с тем необходимо отметить, что найм персонала посредством компетентностного отбора имеется в действующем законодательстве и продиктован новеллами Плана нации [6].

Продуктивность принятого и реализуемого отбора по компетенциям, на наш взгляд, не адаптирована для поиска талантов для занятия руководящих должностей.

Нами предлагается иная форма отбора персонала по компетенциям.

Так, первоначально, чтобы описать компетентностный подход в государственной службе Казахстана, предлагаем рассмотреть понятие «компетенция» в целом.

Практика показывает, что в мире на текущий момент нет конкретного определения данного понятия. Исследователи и теоретики в отдельных случаях связывают данное понятие с историческим контекстом (приложение Д к магистерскому проекту) [22].

По толковому словарю Ожегова под компетенцией понимается круг вопросов, в которых кто-то лучше осведомлён [13].

Синонимом «компетенции» выступают такие понятия, как умение, талант и способность.

Отсюда напрашивается вывод, что компетенция включает в себя два основных компонента, изложенных в рисунке 9:

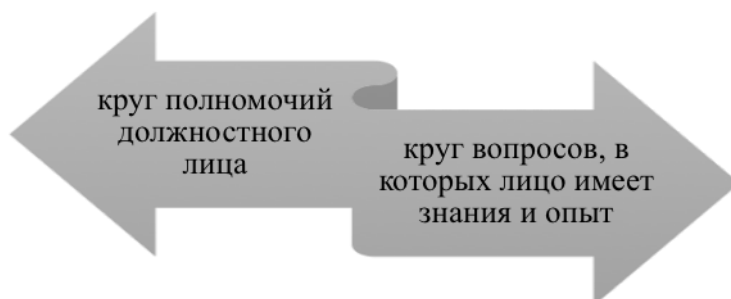


Рис. 9 – Выделяемые компоненты компетенции
Примечание: составлено автором на основе [22]

Вместе с тем, американские ученые считают, что компетенция — это главная характеристика работника, сотрудника, руководителя, которая позволяет выполнять ему свои обязанности и поставленные задачи на самом высоком уровне [14, с. 42].

В Европе компетенция рассматривается как способность человека действовать в соответствии с установленными стандартами, используя свои способности и ценности [15, с. 3-11].

Исследователи Астанинского хаба в сфере государственной службы дают определение компетенции государственного служащего [8, с. 6].

Здесь под компетенцией государственного служащего необходимо понимать набор поведенческих реакций, которые позволяют одним специалистам лучше отвечать требованиям работы, чем другие [8, с. 6].

Выводом хотелось бы привести следующее: компетенция — это способность человека (сотрудника) использовать свои знания, умения, ценности и личные качества для достижения поставленных целей, исходящих из должностных инструкций. То есть, специалист осведомлён, что он должен делать, и у него имеются достаточные навыки и знания для достижения планируемого результата.

Рекомендации

Учитывая специфику деятельности МИО на наш взгляд от результативности деятельности первых руководителей областных управлений, зависит реализация как принимаемых внутристрановых политик, так и стратегических, операционных и текущих задач конкретной области.

На основании проведенного анализа и результатах исследования, учитывая специфику деятельности МИО и конкретно первых руководителей областных управлений, предлагаем для замещения вакантных руководящих адмгосдолжностей корпуса «Б» категории «D-O-1» следующую систему найма.

Вместе с тем, отмечаем, что данный «Метод» предлагается в замену существующим ныне «Методам» замещения данной категории должностей. Так как полагаем, что процедура перевода, ротации, внутреннего и общего конкурса не выявляет «реальные» компетенции претендента и в отдельных случаях носит некий «формальный» характер отбора. Что неприемлемо в сложившейся общемировой практике.

Предлагаемая модель отбора кандидатов для замещения вакантных руководящих адмгосдолжностей корпуса «Б» по категории «D-O-1» отображена в таблице 7.

Таблица 7. Этапы и содержание отбора для замещения вакантных руководящих адмгосдолжностей корпуса «Б» по категории «D-O-1»

Первый этап	Второй этап	Третий этап
Собеседование (интервью) на определение компетенций	Решение кейсовых задач	Защита предлагаемой программы
Форма отбора		
Данный этап мы предлагаем проводить согласно разработанной модели собеседования на определение компетенций	Сформированный уполномоченным органом в сфере государственной службы единый «Банк	В рамках данного этапа кандидат представляет комиссии свое видение по реализации целей и задач, стоящих перед

Астанинского госслужбы	хаба кейсов» (ранжированный по сферам деятельности должностей)	конкретным государственным органом и претендуемой вакантной должности
Обоснование формы отбора		
Структурированное собеседование (в котором вопросы формулируются к конкретным компетенциям и функциональным обязанностям) позволит определить сильные и слабые стороны кандидата (т.е. собрать точную информацию о тех чертах кандидата, которые необходимы в работе по конкретной вакантной должности)	В рамках данного этапа кандидаты решают представленные кейсы. Результативность видим в том, что в процессе решения кейса кандидат наглядно демонстрируют, как на практике он может применять изученный ранее теоретический материал, проявляя при этом аналитическое мышления, умение точно, детально и ясно излагать свою собственную точку зрения. Отсутствие или наличие у кандидата навыков принятия управленческих решений	В рамках данного отбора кандидат предлагает свой проект, план или дорожную карту по реализации, улучшению (модернизации) конкретной отрасли согласно Плана развития территории области, стратегическим, операционным целям государственного органа
Формат проведения		
Проводится 1 раз в год в определенный период Уполномоченным органом в сфере государственной службы и его территориальными подразделениями		Проводится конкурсной комиссией государственного органа, имеющей вакантную должность

Примечание: составлено автором самостоятельно, частично на основе [8]

Вместе с тем, руководствуясь важностью данного вопроса полагаем необходимым проведения апробации новелл и внедрение данных подходов в пилотном режиме для двух областей, к примеру в Карагандинской и Северо-Казахстанской областях (учитывая территориальность, плотность и экономическую стабильность).

Учитывая политику совершенствования государственной службы и предложения, озвученные Агентством на коллегии по итогам деятельности данного ведомства в текущем году, предлагаем должности руководителей

областных управлений рассмотреть в виде контрактной службы. Срок контракта полагаем должен вытекать из сроков реализации Плана развития территории конкретной области, то есть не более 5 лет.

Вместе с тем, учитывая зарубежный опыт, предлагаем пересмотреть действующие квалификационные требования к претендентам на занятие должностей категории «D-O-1».

Текущая редакция требований изложена в приложении Е к магистерскому проекту.

Предлагаемые типовые квалификационные требования к адмгосдолжностям категории «D-O-1», изображенные в таблице 8.

Таблица 8. Предлагаемые типовые квалификационные требования к адмгосдолжностям категории «D-O-1»

Наименование требования	Содержание	Инструменты подтверждения
Требования по образованию	Послевузовское или высшее образование	диплом
Академическая квалификация	<ul style="list-style-type: none"> - степень магистра - сертификат повышения квалификации по направлению деятельности - сертификация по профилю (стратегический менеджмент и лидерство, государственный бюджет и финансирование, анализ политики: оценка и внедрение, проектный менеджмент) 	<ul style="list-style-type: none"> диплом сертификат
Уровень единой рамки компетенции	Согласно ЕРК	сертификат
Требования по опыту работы	Согласно утвержденным КТ к адмгосдолжностям категории «D-O-1» [17]	трудовая книжка

Примечание: составлено автором самостоятельно, частично на основе [17]

Вместе с тем в целях определения возможных последствий внедрения предлагаемого механизма на практике проведен SWOT-анализ, изложенный в таблице 9.

Таблица 9. SWOT-анализ совершенствования системы отбора для занятия руководящих должностей категории «D-O-1»

<p style="text-align: center;">Сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> - повышение эффективности деятельности государственного аппарата; - повышение эффективности деятельности государственных служащих; - привлечение на государственную службу компетентных специалистов «лучших из лучших» нацеленных на результат с развитым критическим мышлением, быстро обучаемых, ценности которых направлены на служение обществу; - исключение «формальности» процедуры отбора; - уменьшение коррупционных рисков 	<p style="text-align: center;">Слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> - дополнительные расходы по обучению сотрудников Агентства навыкам проведения интервью на определение компетенций; - дополнительные расходы по совершенствованию программ тестирования; - длительный процесс согласования новелл в действующее законодательство в сфере государственной службы (закон, правила); - длительный процесс утверждения измененных правовых актов
<p style="text-align: center;">Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> - увеличение конкурентоспособных специалистов; - повышение ответственности специалистов к обучению; - обеспечение доверия граждан к системе отбора персонала на адмгосслужбу; - реализация рекомендаций ОЭСР 	<p style="text-align: center;">Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> - возможное «несогласие», сопротивление и негативная реакция со стороны первых руководителей государственных органов по вопросу централизации процедуры найма на уровне одного государственного органа (Агентства)

Примечание: составлено автором

Из проведенного анализа выше мы делаем вывод, что сильных сторон и возможностей предлагаемого проекта больше, чем слабых сторон и угроз. Последние на наш взгляд носят скорее административный и финансовый характер.

Вместе с тем, предлагаемая система отбора персонала на наш взгляд направлена на повышение эффективности деятельности государственных служащих, снижение формализма к конкурсной процедуре, открытости и прозрачности конкурсных процедур, а также в достижении задач, поставленных главой государства по дальнейшей модернизации госслужбы и профессионализации сотрудников госаппарата.

Заключение

На наш взгляд, на текущий момент самая важная оценка эффективности деятельности государственных служащих и государственных органов строится на доверии граждан к реализуемым первыми возложенных функций. Курс модернизации госаппарата мы видим в ее «Клиентоориентированности». Где «Благополучие граждан» является высшей ценностью. В свою очередь «эффективность» государственного аппарата проявляется в развитии государства и повышения качества жизни населения. Достижение таких глобальных целей, в свою очередь, проявляется в качественной деятельности каждого специалиста как на местном исполнительном уровне в селах, так и служащих топовых позиций центральных государственных органов.

Правильная подборка и расстановка кадров на наш взгляд всецело влияет на результативность государственного органа и реализацию поставленных стратегических задач [4, 23].

Предлагаемый формат найма персонала на руководящие должности в пределах области позволит привлекать и продвигать по службе новаторов, обладающих достаточными знаниями для эффективного использования имеющихся ресурсов государства во благо населения региона.

Мы полагаем, учитывая специфику деятельности МИО, от результативности деятельности первых руководителей областных управлений зависит реализация как принимаемых внутристрановых политик, так и стратегических, операционных и текущих задач конкретной области. Что соответственно повышает требование к кандидатам на данные должности, утяжеляя их наличием таких компетенций как:

- эффективность;
- профессионализм;
- быстрая обучаемость;
- критическое мышление;
- оперативное реагирование;
- адаптивность;
- нацеленность на результат;
- «правильные» ценности.

Которые приходят к служению нации с выстроенной стратегией. Находящиеся в постоянном совершенствовании своих знаний и повышении квалификации.

Нам необходимо на законодательном уровне предусмотреть понятия «Кадровое планирование» и «Кадровая стратегия» для правильного понимания и применения в последующем на уровне служб управления персоналом данных элементов.

Ожиданием от внедрения и реализации предлагаемых новелл мы видим в следующем:

во-первых, повышение эффективности деятельности государственного аппарата;

во-вторых, открытость государственного аппарата;
в-третьих, профессионализм и конкурентоспособность государственных служащих.

Список использованных источников

- 1 Указ Президента Республики Казахстан. О Концепции новой модели государственной службы Республики Казахстан: утв. 21 июля 2011 года, № 119. // <http://adilet.zan.kz/rus/docs/U1100000119>. 07.12.2020.
- 2 Национальный доклад о состоянии государственной службы в Республике Казахстан: 2017 год. // <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/4651?lang=ru>. 07.12.2020.
- 3 Н.А. Назарбаев. Послание Президента Республики Казахстан - Лидера Нации народу Казахстана. Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства от 14 декабря 2012 года. // <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1200002050>. 07.12.2020.
- 4 Исследование Регионального хаба в сфере государственной службы в Астане: 2016 год. // [https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/!!!RUS_Trends_10-2018_ACSH_PDF\(2\).pdf](https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/!!!RUS_Trends_10-2018_ACSH_PDF(2).pdf). 07.12.2020.
- 5 Национальный доклад о состоянии государственной службы в Республике Казахстан: 2018 год. // <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/4651?lang=ru>. 07.12.2020.
- 6 Программа Президента Республики Казахстан. План нации - 100 конкретных шагов от 20 мая 2015 года. // <http://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000100>. 07.12.2020.
- 7 Национальный доклад о состоянии государственной службы в Республике Казахстан: 2019 год. // <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/4651?lang=ru>. 07.12.2020.
- 8 Астанинский хаб государственной службы. Методические рекомендации по проведению собеседования с кандидатами на государственную службу»: 2019 год. [https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/MethodRec2020\(6\)%202-09-2020%20at%2015.36.29.pdf](https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/MethodRec2020(6)%202-09-2020%20at%2015.36.29.pdf). 07.12.2020.
- 9 Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции. О некоторых вопросах занятия административной государственной должности: утв. 21 февраля 2017 года № 40. // <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1700014939>. 07.12.2020.
- 10 Закон Республики Казахстан. О государственной службе Республики Казахстан: принят 23 ноября 2015 года, № 416-V ЗРК. // <http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000416#z312>. 07.12.2020.
- 11 С. Ахметжанов. Переход на карьерную модель госслужбы - это значительный шаг вперед. 2015 год. // https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=35996626#pos=3;-80. 07.12.2020.

12 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.

13 Ожегов, С.И., Шведова, Н.Ю. Толковый словарь Ожегова, 1992 год. <https://slovarozhegova.ru/word.php?wordid=11624>. 06.03.2021.

14 Hedges J. Adopting a competency approach. N.-Y.: In Brief Plus, 1996. 42p.

15 Walczak W. Kompetencje jako element wiedzy // Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa. - Warszawa, 2010. № 5. С. 3–11

16 Беялова А.Н. Компетентностный отбор как этап найма персонала государственной службы. Қоғам және Дәуір. 2021. №1. С. 49-61. // <http://journal-kogam.kisi.kz/index.php/kd/issue/view/4>. 03.04.2021.

17 Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции. Об утверждении Типовых квалификационных требований к административным государственным должностям корпуса «Б»: утв. 13 декабря 2016 года, № 85. // <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1600014542>. 07.12.2020.

18 Совместный приказ и.о. Министра цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан и Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы. Об утверждении Методики операционной оценки деятельности государственных органов по блоку «Организационное развитие государственного органа»: утв. 27 января 2020 года, 28 января 2020 года, № 32/НК, № 25. // <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V2000019950>. 07.12.2020.

19 Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции. Международный опыт по отбору на государственную службу. – Астана, 2017 год. 23 с.

20 Назарбаев Н.А. Послание Президента страны народу Казахстана. Казахстан - 2030 Процветание, безопасность и улучшение благосостояния всех казахстанцев от 1997 года. // http://adilet.zan.kz/rus/docs/K970002030_links. 07.12.2020.

21 Назарбаев Н.А. Эра независимости. 2017 г. // <https://presidentlibrary.kz/ru/content/nazarbaev-n-era-nezavisimosti>. 07.12.2020.

22 Лидерство. Психологические проблемы в бизнесе. По материалам американских исследований. Под ред. Т.Н. Ушаковой. Пер. с англ. - Дубна: Издательский центр «Феникс», Санкт-Петербург, 2014. 174 с.

23 Қазақстандағы мемлекеттік қызмет реформасы: ЭЫДҰ елдерімен салыстырмалы талдау: 2018 год. // https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/!!!KAZ_OECD_09-2020_FINAL.pdf. 07.12.2020.

24 Правительство Великобритании : официальный сайт. – Лондон. – Обновляется в течение суток. // www.civilservicejobs.service.gov.uk. 07.12.2020. – Текст: электронный.

25 Правительство США : официальный сайт. – Вашингтон. - Обновляется в течение суток. // www.usajobs.gov. 07.12.2020. – Текст: электронный.

26 Агентство «Selor». – Бельгия. Обновляется в течение суток. // www.selor.be. 07.12.2020. – Текст: электронный.

27 Бюро госслужбы Гонконга : сайт. – Гонконг. - Обновляется в течение суток. // <http://www.csb.gov.hk/english/recruit/7.html>. 07.12.2020. – Текст: электронный.

28 Правительство Ирландии: официальный сайт. – Дублин. - Обновляется в течение суток. // www.publicjobs.ie. 07.12.2020. – Текст : электронный.

29 Правительство Франции: официальный сайт. – Париж. - Обновляется в течение суток. // www.fonction-publique.gouv.fr. 07.12.2020. – Текст: электронный.

30 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>. 07.12.2020. – Текст: электронный.

31 ОЭСР, Организация экономического сотрудничества и развития: интернет ресурс. – Париж. - Обновляется в течение суток. // <http://www.oecd.org/gov/pem/acquiringcapacity.htm>. 07.12.2020. – Текст: электронный.

Приложение А

Программа тестирования первого этапа конкурса на замещение вакантных административных государственных должностей корпуса «Б»

<i>Программы</i>	<i>Тесты</i>	<i>Порог</i>	<i>Должности</i>
1-ая	На знание государственного языка 20 вопросов - 20 минут	0	А-1, А-2, А-3, А-4, А-5, В-1, В-2, В-3, В-4, С-1, С-2, С-3, С-О-1, С-О-2, С-Р-1, D-1, D-2, D-3, D-О-1, D-О-2, Е-1, Е-2
	На знание законодательства 145 вопросов - 115 минут		
	1. Конституция РК(15 вопросов);	5	
	2.«О Президенте РК» (15вопросов);	5	
	3. «О Правительстве РК» (15 вопросов);	5	
	4. «О государственной службе РК» (15 вопросов);	5	
	5. «О противодействии коррупции» (15 вопросов);	5	
	6. «Об административных процедурах» (15 вопросов);	5	
	7. «О правовых актах» (15 вопросов);	5	
	8. «О порядке рассмотрения обращений физических и юридических лиц» (15 вопросов);	5	
	9. «О государственных услугах» (15 вопросов);	5	
10. Этический кодекс государственных служащих РК (10 вопросов).	5		
Всего в программе 165 вопросов (135 вопросов)		Проходной балл - 102	
2-ая	На знание государственного языка 20 вопросов - 20 минут	0	В-5, В-6, С-4, С-5, С-О-3, С-О-4, С-О-5, С-О-6, С-Р-2, С-Р-3, С-Р-4, D-4, D-5, D-О-3,
	На знание законодательства 130 вопросов - 125 минут		
	1. Конституция РК(15 вопросов);	5	
	2. «О Президенте РК» (15 вопросов);	5	
	3. «О государственной службе РК» (15 вопросов);	5	
4. «О противодействии коррупции» (15 вопросов);	5		

	5. «Об административных процедурах» (15 вопросов);	5	D-O-4, D-O-5, D-O-6, E-3, E-R-1, E-R-2, E-R-3, E-G-1, E-G-2
	6. «О местном государственном управлении и самоуправлении в Республике Казахстан» (15 вопросов);	5	
	7. «О порядке рассмотрения обращений физических и юридических лиц» (15 вопросов);	5	
	8. «О государственных услугах» (15 вопросов);	5	
	9. Этический кодекс государственных служащих РК (10 вопросов).	5	
	Всего в программе 150 вопросов (125 вопросов)	Проходной балл - 78	
3-ая	На знание государственного языка 20 вопросов - 20 минут На знание законодательства 100 вопросов - 85 минут	0	C-R-5, E-4, E-5, E-R-4, E-R-5, E-G-3, E-G-4
	1. Конституция РК(15 вопросов);	5	
	2. «О государственной службе РК» (15 вопросов);	5	
	3. «О противодействии коррупции» (15 вопросов);	5	
	4. «О местном государственном управлении и самоуправлении в Республике Казахстан» (15 вопросов);	5	
	5. «О порядке рассмотрения обращений физических и юридических лиц» (15 вопросов);	5	
	6. «О государственных услугах» (15 вопросов);	5	
	7. Этический кодекс государственных служащих РК (10 вопросов).	5	
	Всего в программе 120 вопросов (105 вопросов)	Проходной балл - 50	

Приложение Б

Перечень должностей для написания эссе по конкурсам
на замещение вакантных административных государственных должностей
корпуса «Б»

Категория согласно реестру должностей	Наименование должности согласно реестру должностей политических и административных государственных служащих
<i>A-1</i>	<i>Заведующий сектором</i> - Администрации Президента, Канцелярии Первого Президента– Елбасы, - Аппарата Совета Безопасности
<i>B-1</i>	<i>Заместители руководителя</i> - Департамента по обеспечению деятельности судов при Верховном Суде (<i>аппарата Верховного Суда Республики Казахстан</i>), - Аппарата Высшего Судебного Совета Республики Казахстан <i>Руководитель структурного подразделения</i> - Аппаратов палат Парламента, - Канцелярии Премьер-Министра, - Департамента по обеспечению деятельности судов при Верховном Суде (<i>аппарат Верховного Суда Республики Казахстан</i>), - Аппарата Конституционного Совета, - Аппарата Высшего Судебного Совета, - Управления делами Президента, - Аппарата Центральной избирательной комиссии, - Счетного комитета по контролю за исполнением республиканского бюджета, - Агентства по делам государственной службы, - Агентства по противодействию коррупции (<i>Антикоррупционная служба</i>), - Агентства по защите и развитию конкуренции, - Агентства по стратегическому планированию и реформам, - Генеральной прокуратуры, - Агентства по финансовому мониторингу
<i>C-1</i>	<i>Заместитель председателя Комитета центрального исполнительного органа</i> <i>Директор департамента¹</i> <i>Посол по особым поручениям Министерства</i>

	<p><i>иностранных дел</i> <i>Поверенный в делах</i> <i>Заместитель постоянного представителя</i> <i>при международной организации</i> <i>Генеральный консул</i> <i>Советник-посланник загранучреждения</i> Органы, непосредственно подчиненные и подотчетные Президенту Республики Казахстан, центральные исполнительные органы, Архив Президента Республики Казахстан, Национальный центр по правам человека, ведомства центральных исполнительных органов, загранучреждения Республики Казахстан, Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан ¹<i>Кроме ведомств центральных исполнительных органов, Национального центра по правам человека.</i></p>
<i>C-O-1</i>	<p><i>Руководитель</i> <i>Руководитель таможни</i> Межрегиональные и областные подразделения центральных государственных органов и их ведомств, подразделения центральных государственных органов в городах республиканского значения, столице</p>
<i>C-R-1</i>	<p><i>Руководитель районного территориального управления</i> <i>Заведующий канцелярией районного и приравненного к нему суда</i> Подразделения центральных государственных органов и их ведомств в районах, районах в городе и городах областного значения</p>
<i>D-1</i>	<p><i>Руководитель аппарата маслихата</i> <i>Председатель ревизионной комиссии</i> Аппараты акимов областей, городов республиканского значения, столицы, аппараты маслихатов областей, городов республиканского значения, столицы, аппараты ревизионных комиссий областей, городов республиканского значения, столицы</p>
<i>D-O-1</i>	<p><i>Руководитель</i> Областные исполнительные органы, исполнительные органы городов республиканского значения, столицы, финансируемые из местного бюджета, аппараты (секретариаты) Ассамблеи народа Казахстана областей, городов республиканского значения, столицы</p>

<i>E-1</i>	<p><i>Заместители акимов районов, районов в городе и городов областного значения</i></p> <p><i>Аппараты акимов районов, районов в городе и городов областного значения, аппараты маслихатов районов</i></p>
<i>E-R-1</i>	<p><i>Акимы городов районного значения, сел, поселков, сельских округов</i></p> <p><i>Руководитель отдела</i></p> <p><i>Районные исполнительные органы, финансируемые из местного бюджета, акимы городов районного значения, сел, поселков, сельских округов</i></p>

Приложение В

Заключение о результатах оценки эффективности деятельности
государственного органа по направлению «Управление персоналом»
блока «Организационное развитие государственного органа» МИО за 2017 год

№ п/п	Наименование критерия/показателя	Макс. баллы	Наименование областей															
			Акмолинская	Актюбинская	Алматинская	город Алматы	город Астана	Атырауская	Восточно-Казахстанская	Жамбылская	Западно-Казахстанская	Карагандинская	Костанайская	Кызылординская	Мангистауская	Павлодарская	Северо-Казахстанская	Южно-Казахстанская
1	Кадровый потенциал государственного органа	30	19,35	17,61	22,03	23,32	22,33	20,46	19,07	22,14	18,91	21,99	19,26	23,34	20,14	21,67	19,74	20,11
1.1	Чистая сменяемость персонала	5	0,04	0	2,16	2,48	2,70	0,46	0,0	2,21	0	2,3	0	1,93	0,59	3,30	0,24	1,11
1.2	Стабильность кадрового состава	5	2,21	2,36	2,5	2,58	2,34	3,07	1,98	2,74	2,28	2,24	2,23	3,25	2,27	2,02	2,3	2,26
1.3	Сменяемость вновь принятых служащих	5	5	4,97	4,96	4,95	4,95	5	4,89	4,99	4,97	5	4,96	5	4,93	5	4,93	4,98
1.4	Оборот текучести кадров	5	3,17	2,98	3,59	3,43	3,38	3,22	3,10	3,55	3,14	3,72	3,05	3,40	3,02	2,98	3,43	2,16
1.5	Потенциальная сменяемость	5	3,93	3,45	3,82	4,94	4,06	3,88	4,1	3,65	3,52	3,73	4,02	4,76	4,33	4,03	3,91	4,59
1.6	Выходное интервью	5	5	3,85	5	4,95	4,90	4,83	5	5	5	5	5	5	5	4,34	4,93	5
2	Организация труда	25	22,34	18,85	22,39	24,72	21,93	22,19	22,09	21,88	22,20	21,76	22,49	24,33	21,84	23,37	22,65	24,01
2.1	Нормированность труда	15	13,98	11,24	13,98	14,87	13,61	13,71	13,67	13,42	14,08	13,64	14,07	14,70	13,29	14,69	14,38	14,42
2.2	Удовлетворенность условиями труда	5	4,25	3,98	4,35	4,93	4,31	4,33	4,3	4,37	4,15	4,17	4,32	4,85	4,39	4,41	4,23	4,82
2.3	Управленческие практики в государственном органе	5	4,11	3,63	4,07	4,92	4,01	4,15	4,12	4,09	3,97	3,94	4,10	4,77	4,16	4,27	4,04	4,77

3	Меритократия и организационная культура	45	35,66	34,72	39,49	41,47	37,98	35,38	35,22	40,38	35,84	34,81	36,02	38,16	35,48	37,56	35,48	37,50
3.1	Прозрачность конкурсных процедур	10	10	9,81	9,49	9,9	9,37	10	10	10	10	10	10	9,44	10	9,83	10	10
3.2	Соблюдение меритократии	10	8,03	7,23	8,13	9,81	7,92	8,33	8,18	7,91	7,97	7,74	8,15	9,58	8,36	8,39	7,87	9,5
3.3	Карьерный рост	10	4,7	5,44	8,64	6,98	7,61	3,75	3,7	9,49	5,06	4,29	4,7	4,64	3,8	5,80	4,86	3,43
3.4	Прозрачность поощрения в государственном органе	5	3,94	3,70	4,09	4,91	4,03	4,15	4,18	4,03	3,96	3,99	4,18	4,75	4,21	4,28	3,88	4,76
3.5	Этика и взаимоотношения в коллективе	5	4,5	4,20	4,54	4,94	4,50	4,66	4,62	4,45	4,47	4,45	4,53	4,87	4,57	4,66	4,46	4,9
3.6	Вклад в реализацию задач государственного органа	5	4,48	4,34	4,60	4,94	4,55	4,49	4,53	4,5	4,38	4,35	4,46	4,88	4,54	4,60	4,41	4,9
Общий балл:		100	77,35	66,4	83,91	89,5	82,24	78,0	75,58	84,4	76,55	78,56	77,77	85,83	76,66	82,6	76,67	81,62

Приложение Г

Заключение о результатах оценки эффективности деятельности государственного органа по направлению «Управление персоналом» блока «Организационное развитие государственного органа» МИО за 2019 год

№ п/п	Наименование критерия/показателя	Макс. баллы	Наименование областей																
			Акмолинская	Актюбинская	Алматинская	город Алматы	город Астана	Атырауская	Восточно-Казахстанская	Жамбылская	Западно-Казахстанская	Карагандинская	Костанайская	Кызылординская	Мангистауская	Павлодарская	Северо-Казахстанская	Туркестанская	город Шымкент
1.	Кадровый потенциал государственного органа	30	13,37	12,65	17,08	14,47	23,41	13,07	12,92	16,62	16,48	13,26	22,95	23,56	21,48	18,89	17,93	12,36	22,54
1.1	Чистая сменяемость персонала	10	0,32	0	3,87	1,35	10	0	0	3,6	3,42	0	10	10	8,35	6,50	4,85	0	10
1.2	Стабильность кадрового состава	5	2,90	2,4	3,05	2,80	2,99	2,95	2,73	2,75	2,78	3,10	2,61	3,20	2,84	2,21	2,78	3,52	2,44
1.3	Выходное интервью	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1.4	Гендерный состав	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3,66	4,89
1.5	Качественный состав персонала	5	0,15	0,3	0,16	0,3	0,42	0,1	0,19	0,28	0,28	0,15	0,34	0,35	0,28	0,18	0,3	0,18	0,21
2.	Организация труда	30	30,15	30,33	29,86	31,31	29,84	29,12	30,85	29,14	27,75	28,22	30,74	29,2	28,83	26,89	28,14	28	26,42
2.1	Нормированность труда	15	14,00	13,91	14,38	14,59	13,56	14,40	14,21	14,24	11,91	14,33	14,13	14,39	13,3	12,19	14,25	14,09	13,46
2.2	Удовлетворенность условиями труда	5	4,30	4,34	4,79	4,86	4,44	4,40	4,33	4,52	4,20	4,27	4,56	4,74	4,07	4,4	4,18	4,49	4,16
2.3	Управленческие практики в государственном органе	5	4,36	4,16	4,69	4,85	4,34	4,32	4,31	4,38	4,14	4,12	4,55	4,67	4,12	4,33	4,21	4,42	4,03
2.4	Обучение государственных служащих	5	5	4,92	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,82	4,97	5	5	4,77
2.5	Стратегическое кадровое планирование (бонусный показатель)	1,5	1,5	1,5	0	1,5	1,5	0	1,5	0	1,5	0	1,5	0	1,5	0	0	0	0
2.6	Использование системы «Е-кызмет» (бонусный показатель)	1,5	1	1,5	1	0,5	1	1	1,5	1	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0	0
3.	Меритократия и организационная	40	36,75	35,50	38,97	38,73	38,09	35,89	38,14	35,46	38,18	35,84	39,68	36,09	35,71	37,06	37,28	35,03	34,25

культура																			
3.1	Прозрачность конкурсных процедур	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9,1	10	10	10	10
3.2	Видео-фиксация конкурсных процедур (бонусный показатель)	1,5	1,5	0	1,5	0	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	0	0	1,5	0
3.3	Соблюдение принципов меритократии	10	8,93	8,51	9,43	9,67	8,72	8,98	8,93	8,71	8,61	8,46	9,12	9,39	8,48	8,81	8,61	8,88	8,31
3.4	Карьерный рост	10	7,37	8,39	8,55	9,38	8,89	6,67	8,81	6,52	9,5	7,25	9,77	5,95	9,76	9,29	10	7,48	7,76
3.5	Прозрачность поощрения в государственном органе	5	4,31	4,17	4,71	4,81	4,39	4,36	4,35	4,32	4,16	4,19	4,58	4,65	4,10	4,38	4,12	4,37	3,94
3.6	Этика и взаимоотношения в коллективе	5	4,63	4,44	4,78	4,87	4,59	4,38	4,55	4,41	4,41	4,44	4,71	4,60	4,28	4,58	4,55	4,30	4,24
Итого:		100	80,27	78,08	85,91	83,11	91,34	78,08	78,08	81,22	82,4	71,93	93,37	85,85	86,02	82,83	83,36	76,90	83,2

Приложение Д

Понятие компетенция в историческом контексте

Поведенческий подход	Функциональный подход	Индивидуальный подход	Многомерный подход	Конструктивистский
<i>США, с 1960-х гг.</i>	<i>Великобритания, с 1980-х гг.</i>	<i>Франция, с 1990-х гг.</i>	<i>Германия, с 1990-х гг.</i>	<i>Ситуационный подход, с 2000-х гг.</i>
Компетенция - есть основная характеристика сотрудника, обладая которой, он способен показать «правильное» поведение и, как следствие, достигать все более высоких результатов в работе	Компетенция - есть способность сотрудника соответствовать стандартам и выполнять работу	Компетенция - есть способность сотрудника осуществлять свою деятельность с учетом специфических внутриорганизационных требований	Компетенция - есть сочетание личностных, профессиональных и концептуальных характеристик, определяющее способность сотрудника справляться с конкретной деятельностью	Нет единого определения компетенции; важнее учитывать ситуацию и нужды организации, чтобы дать жизнеспособные определения компетенции

Приложение Б

Типовых квалификационных требований к административным государственным должностям корпуса «Б» по категории «D-O-1»

Требования по образованию	Требования по компетенциям	Требования по опыту работы*
<p>Послевузовское или высшее образование</p>	<p>Стрессоустойчивость, инициативность, ответственность, ориентация на потребителя услуг и его информирование, добропорядочность, сотрудничество и взаимодействие, управление деятельностью, принятие решений, лидерство, стратегическое мышление, управление изменениями.</p>	<p>1) не менее четырех лет стажа работы на государственных должностях, в том числе не менее одного года на должностях следующей нижестоящей категории, предусмотренных штатным расписанием структурного подразделения государственного органа, или не ниже категорий А-3, В-4, С-3, С-О-2, С-Р-1, D-3, D-О-2, Е-2, Е-Р-1, или на административных государственных должностях корпуса "А", или на политических государственных должностях, определенных Реестром;</p> <p>2) не менее пяти лет стажа работы в областях, соответствующих функциональным направлениям конкретной должности данной категории, при наличии стажа работы не менее одного года на должностях следующей нижестоящей категории, предусмотренных штатным расписанием структурного подразделения государственного органа, или не ниже категорий А-3, В-4, С-3, С-О-2, С-Р-1, D-3, D-О-2, Е-2, Е-Р-1, или на административных государственных должностях корпуса "А", или на политических государственных должностях, определенных Реестром;</p> <p>3) не менее четырех лет стажа работы на административных государственных должностях не ниже категорий А-3, В-4, С-3, С-О-2, С-Р-1, D-3, D-О-2, Е-2, Е-Р-1, или на административных государственных должностях корпуса "А", или на политических государственных должностях,</p>

		<p>определенных Реестром, или в статусе депутата Парламента Республики Казахстан или депутата маслихата области, города республиканского значения, столицы, работающего на постоянной основе, или в статусе международного служащего;</p> <p>4) не менее пяти лет стажа работы на государственных должностях, в том числе не менее двух лет на руководящих должностях правоохранительных или специальных государственных органов центрального либо областного уровней, или на руководящих должностях не ниже тактического уровня органа военного управления Вооруженных Сил, местных органов военного управления или военных учебных заведений;</p> <p>5) не менее двух лет стажа работы на государственных должностях, в том числе не менее одного года на должностях следующей нижестоящей категории, предусмотренных штатным расписанием структурного подразделения государственного органа, или не ниже категорий А-3, В-4, С-3, С-О-2, С-Р-1, D-3, D-О-2, Е-2, Е-Р-1, или на административных государственных должностях корпуса "А", или на политических государственных должностях, определенных Реестром, при условии завершения обучения по программам послевузовского образования в организациях образования при Президенте Республики Казахстан или в зарубежных высших учебных заведениях по приоритетным специальностям, утверждаемым Республиканской комиссией или при наличии ученой степени;</p>
--	--	--

		<p>б) не менее шести лет стажа работы в областях, соответствующих функциональным направлениям конкретной должности данной категории, при наличии стажа работы не менее двух лет на руководящих должностях организаций, не являющихся государственными органами;</p> <p>7) не менее пяти лет стажа работы для лиц, зачисленных в Президентский молодежный кадровый резерв. [17]</p> <p>*опыт работы должен соответствовать одному из перечисленных требований [17]</p>
--	--	---