

АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Институт управления

на правах рукописи

ТУРЕНОВА КАЛИЯ БАТТАЛОВНА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АДМИНИСТРАТИВНЫХ
ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ**

Образовательная программа «Региональное развитие»

по направлению подготовки 7М041 Бизнес и управление

Магистерский проект
на соискание степени магистра регионального развития

Научный руководитель: _____ PhD, и.о. доцента Садыкова К.К.

Проект допущен к защите: « ____ » _____ 2021 г.

Директор Института управления _____ к.э.н Турчекенова Р.А.

Нур-Султан, 2021

Содержание

Нормативные ссылки	3
Обозначения и сокращения.....	5
Введение.....	6
Обзор литературы	9
Методы исследования.....	13
Анализ и результаты исследования.....	15
Заключение	37
Список использованных источников	39
Приложение А.....	42

Нормативные правовые акты

1. Республика Казахстан. Конституция Республики Казахстан [принята на республиканском референдуме 30 августа 1995 года]. - URL:<https://adilet.zan.kz/rus/docs/K950001000>_(дата обращения 15.01.2021). - Текст электронный.

2. Республика Казахстан. Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года №416-V ЗРК «О государственной службе Республики Казахстан». - URL:<http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000416/links> (дата обращения: 08.04.2021). - Текст электронный.

3. Республика Казахстан. Указы Президента Об утверждении Специальных квалификационных требований к административным государственным должностям корпуса "А": Указ №151: [принят Президентом Республики Казахстан 29 декабря 2015 года]. - URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/U1500000151> (дата обращения: 15.01.2020). - Текст электронный.

4. Республика Казахстан. Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года от 26 февраля 2021 года №522. - URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522> (дата обращения 15.03.2021). - Текст электронный.

5. Республика Казахстан. Стратегический план Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции на 2017-2021годы.-URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=37964761#pos=12;-32 (дата обращения: 29.03.2021). - Текст электронный.

6. Республика Казахстан. Типовая методика оценки деятельности административных государственных служащих корпуса «Б» // Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 16 января 2018 года №13 "О некоторых вопросах оценки деятельности административных государственных служащих". Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 1 февраля 2018 года № 16299. - URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1800016299> (дата обращения: 18.02.2021). - Текст электронный.

7. Республика Казахстан. Об утверждении типового положения о службе управления персоналом: [Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 21 октября 2016 года №15. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 24 ноября 2016 года №14456]. - URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1600014456> (дата обращения: 21.02.2021). - Текст электронный.

8. Республика Казахстан. Правила стажировки административных государственных служащих: [Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции

от 20 января 2017 года №12. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 21 февраля 2017 года №14819]. - URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1700014819> (дата обращения: 21.01.2020). - Текст электронный.

9. Республика Казахстан. Правила и условия прохождения испытательного срока и порядка закрепления наставников: [Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 21 октября 2016 года №21. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 23 ноября 2016 года №14448]. - URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1600014448> (дата обращения: 15.01.2020). - Текст электронный.

10. Республика Казахстан. Правила организации тестирования на оценку личных компетенций административных государственных служащих корпуса «Б», подлежащих аттестации: [Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 31 декабря 2016 года №112]. - URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/activities/directions?lang=ru> (дата обращения: 19.01.2020). - Текст электронный.

Обозначения и сокращения

РК – Республика Казахстан;

СКО – Северо-Казахстанская область;

Агентство – Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы;

Департамент – Департамент Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы по Северо-Казахстанской области;

ТГО – территориальный государственный орган;

МИО – местный исполнительный орган.

Введение

Актуальность и проблема исследования. Новые тренды развития отечественной системы государственного управления требуют пересмотра сложившихся подходов к оценке эффективности деятельности государственных служащих. Прежняя система оценивания в условиях реализации концепции «слышащего государства», перехода к сервисной модели и внедрения проектного подхода в государственный менеджмент нуждается в совершенствовании и внесении изменений. Такого подхода требует новый Закон от 23 ноября 2015 года «О государственной службе Республики Казахстан» [1].

Качественные изменения произошли с 1 января 2016 года, когда вступили в силу ряд важных нормативных правовых актов о государственной службе [1], о противодействии коррупции [1], о совершенствовании этических норм в системе государственной службы [2] и др. В ходе внедрения данных норм в систему правового регулирования оценки профессиональной деятельности государственных кадров накопился опыт, проблемные вопросы, изучается международная система, разрабатываются и совершенствуются методики.

На основании Закона «О государственной службе Республики Казахстан» Агентством Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции была разработана типовая методика оценки деятельности административных государственных служащих, которая претерпела несколько изменений. Согласно последней редакции методики от 16 января 2018 оценка деятельности государственных служащих проводится для определения эффективности и качества их работы и состоит из двух составляющих: оценки достижений ключевых целевых индикаторов и оценки компетенций [3].

Главным документом, определяющим направления деятельности государственного аппарата является Концепция развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года от 26 февраля 2021 года № 522, которая рассматривает формирование нового корпуса государственных служащих в условиях XXI века [4].

Цель магистерского проекта - разработка практических рекомендаций по совершенствованию методов оценки эффективности деятельности административных государственных служащих.

Задачи магистерского проекта:

- изучить нормативно-правовое обеспечение методов оценки эффективности деятельности административных государственных служащих;
- исследовать казахстанский и зарубежный опыт оценки эффективности деятельности административных государственных служащих через их профессиональное развитие;

– рассмотреть деятельность Агентства и Департамента по делам государственной службы по обеспечению эффективности деятельности государственных служащих;

– провести анализ методов оценки эффективности деятельности административных государственных служащих на базе КГУ "Аппарат акима города Петропавловска";

– выработать практические рекомендации для совершенствования методов оценки эффективности деятельности административных государственных служащих.

Объектом исследования являются отношения, связанные с формированием и функционированием оценки эффективности деятельности административных государственных служащих.

Предметом исследования являются методы оценки эффективности деятельности административных государственных служащих на примере Северо-Казахстанской области.

Методы исследования. В ходе написания магистерского проекта использованы такие общенаучные методы как теоретический анализ, синтез, сравнение, системный, структурно-функциональный и др. К примеру, системный метод позволил систематизировать и связать друг с другом основной комплекс нормативных правовых актов в области государственной службы и др. В магистерском проекте широко использованы частно-научные методы. К примеру, метод системно-функциональный помог выявить полномочия государственных органов в оценке деятельности государственных служащих и др.

Гипотеза: совершенствование методов оценки эффективности деятельности административных государственных служащих позволит повысить уровень индивидуально-компетентностного подхода и ответственности к профессиональной деятельности на государственной службе.

Научная новизна магистерского исследования. Проведено комплексное исследование по проблеме оценки эффективности деятельности административных государственных служащих с момента первой аттестации административных государственных служащих до настоящего времени. В работе имеется авторский подход к анализу законов и подзаконных нормативных актов, содержатся материалы социологического исследования, проведенного в форме интервью с административными государственными служащими и на основе этих материалов разработаны предложения для совершенствования методики оценки эффективности деятельности административных государственных служащих.

Теоретическая значимость. Основываясь на нормы нового законодательства о государственной службе, а также внесенные изменения и дополнения, автор провел самостоятельное исследование и выявил состояние проблем на современном этапе. Автором изучен процесс прохождения аттестации государственными служащими, а также определение

эффективности их работы в конце календарного года. Имеются рекомендации о совершенствовании методов оценки эффективности работы административных государственных служащих

Практическая значимость заключается в том, что материалы магистерского проекта рекомендуется использовать в деятельности КГУ «Аппарат акима города Петропавловска» для руководителей структурных подразделений и в деятельности административных государственных служащих. В целом, полученные результаты магистерского проекта могут быть использованы в работе территориального уполномоченного органа по делам государственной службы в качестве практических рекомендации для выработки новых нормативов оценивания на региональном уровне с учетом специфики развития экономики северного региона и особенностей в деятельности государственных органов.

Результаты магистерского проекта опубликованы в материалах Международной научно-практической конференции «Молодежь и наука – 2021», проходившей на базе Северо-Казахстанского университета им. М. Козыбаева от 9 апреля 2021 года.

Согласно содержанию магистерский проект состоит из введения, трех основных разделов, заключения, списка использованных источников и приложения.

Обзор литературы

Казахстанская система государственной службы утверждена пунктом 4 статьи 33 Конституции РК «Граждане Республики имеют равное право на доступ к государственной службе. Требования, предъявляемые к кандидату на должность государственного служащего, обуславливаются только характером должностных обязанностей и устанавливаются законом» [5].

Закон РК «О государственной службе Республики Казахстан» заложил основы государственной службы в нашей стране. Для исследования представляет интерес комментарий норм ст. 33 данного закона, рассматривающий оценку деятельности государственных служащих: "в целях определения эффективности и качества работы государственных служащих проводится оценка их деятельности. Порядок и сроки проведения оценки деятельности государственных служащих определяются Президентом Республики Казахстан по представлению уполномоченного органа. Результаты оценки деятельности государственных служащих являются основанием для принятия решений по выплате бонусов, поощрению, обучению, ротации, понижению в государственной должности либо увольнению"[6].

Оценка деятельности административных государственных служащих проводится должностным лицом (органом), имеющим право назначения на государственную должность и освобождения от государственной должности административного государственного служащего корпуса "А". Методика оценки деятельности административных государственных служащих корпуса "А" и "Б" утверждается уполномоченным органом. Согласно решению комиссии разного уровня кадров в системе госслужбы предусмотрены критерии соответствия или не соответствия и в зависимости от этого решения - повышение, поощрение, увольнение, привлечение к ответственности и др. Вот таков процедурный порядок оценивания на основе норм законодательства о государственной службе в РК.

26 февраля 2021 года Концепцией развития государственного управления, действующей до 2030 года внедрены кардинальные изменения. Концепция указывает, что «Новые ценности системы государственного управления должны стать сквозным ориентиром для дальнейшего совершенствования процессов управления персоналом на государственной службе не только на этапе отбора, но и при оценке эффективности деятельности государственных служащих. Система оценки должна быть направлена на выявление, удержание и поощрение сотрудников, отвечающих новым ценностным установкам» [3]. Предлагается проводить систему оценки только в электронном формате, абсолютно анонимно. Данные новые правила помогут быть более объективными и независимыми в оценке эффективности и результативности работы. А также важно отметить, что Концепция предусматривает как непрерывный процесс три момента - выявление, удержание и поощрение за деятельность государственных служащих.

Мы считаем для того, чтобы обеспечить эффективность государственного управления, на самом деле, нужны высококвалифицированные специалисты с определенными знаниями и опытом в тех или иных отраслях, в некоторой степени и узкие специалисты. И здесь положительным моментом является стимулирование оплаты их труда за счет мотивации на денежное вознаграждение. Мы понимаем так, что возможно контрактная служба не предполагает какой-либо карьеры по служебной лестнице, но является гарантированным и стабильным местом работы с указанными сроками и оплатой труда в договоре.

Нормативные правовые акты, регулирующие систему оценки деятельности государственных служащих, в нашем случае административных государственных служащих, можно классифицировать по предмету и объекту деятельности. В данном случае мы исключаем Конституцию и сам Закон РК «О государственной службе», так как рассмотрели их выше, они занимают ключевое место в данном анализе.

Мы сгруппировали имеющийся комплекс НПА (около 15 законов и подзаконных актов) по таким следующим критериям:

- функциональная деятельность административных госслужащих;
- место и роль госслужащих в системе государственной власти и управления;
- этического характера;
- о поступлении, прохождении и прекращении государственной службы;
- методы оценки эффективности деятельности госслужащих.

Данный комплекс правовых актов имеет общее отношение к государственной службе и ее кадрам. Однако в их числе имеет целевое назначение "Типовая методика оценки деятельности административных государственных служащих корпуса "Б" от 16 января 2018 года, которая разработана для оценивания профессиональной работы государственного служащего с учетом специфики государственного органа [4].

Также при анализе нормативного правового обеспечения необходимо отметить, что уполномоченным органом обеспечивающим правовое регулирование, методов оценки эффективности деятельности административных государственных служащих в данный момент является Агентство по делам государственной службы. Одним из важных документов регулирующих его деятельность является "Положение об Агентстве Республики Казахстан по делам государственной службы", утверждено Указом Президента Республики Казахстан от 22 июля 2019 года № 74. [7] Согласно положению Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы является государственным органом, осуществляющим руководство в сфере государственной службы. В данном подзаконном акте для нас представляет интерес основные задачи Агентства в отношении административных государственных служащих, где ключевое место занимает утверждение методики оценки деятельности административных государственных служащих корпуса "А", и "Б".

Положение составляет нормативную основу в определении оценки эффективности работы.

В целом, изучение комплекса нормативно-правовых актов и их взаимодействие, регулирующее государственную службу, определяет совокупность правовых актов в отдельный правовой институт - институт государственной службы, в частности административных государственных служащих. Законодательство в области государственного управления и государственной службы позволяет утверждать, что в настоящее время в Казахстане создан и полноценно функционирует институт административных государственных служащих, достойно выполняющих главные цели и задачи в создании сильного государства.

Исторически новая модель государственной службы стала внедряться на основании Концепции 2011 года [9]. Необходимо было создать корпус профессиональных государственных служащих, который рассматривался в стратегической программе развития нашего государства до 2030 года. Для ее реализации Указом Президента Республики Казахстан «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы государственного управления Республики Казахстан» от 6 августа 2014 года было образовано Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции [8]. С декабря 2015 года даже было создано Министерство по делам государственной службы, которое функционировало до 13 сентября 2016 года и было реорганизовано снова в Агентство [9].

У истоков формирования научно-правовой мысли и обучения государственных служащих, подготовки кадров для государственных органов стояли многие ученые и политические деятели Сапаргалиев Г.С.[10], Уваров В.Н. [11], Байменов А. [12] и др. В настоящее время на основе новой правовой базы и развития казахстанской модели имеются казахстанские исследования Абильмажинова Т.Т. [13], Курбанбаева Е.Н. [14], Джолдыяковой Ж.М. [15], Кульжамбековой А. Е. [16] и др.

Важным моментом в системе оценки эффективности деятельности государственных служащих является их правовая защищенность. Эту проблему поднимает Байменов А. в исследовании "Государственная служба. Международный опыт. Казахская модель". Находясь у истоков формирования казахстанской модели института государственной службы, он способствовал утверждению специальных норм законодательной и социальной защиты, которые получили конкретизацию и дальнейшее развитие в нормах закона о государственной службе. Согласно этому государственные служащие могут требовать от руководителя точного определения задач и объема служебных полномочий; уважение личного достоинства и др. [17].

Все эти моменты оказывают воздействие на объективность оценки и показатели работы.

Концептуальное исследование провел Мухаев Р.Т. им отмечено, что время угрозы и вызовы нового времени требуют от профессиональных

государственных служащих и руководителей принципиально новых качеств и навыков. Автор определяет, что они должны быть вооружены фундаментальными знаниями в области политики, управления, конфликтологии, политического анализа, теории принятия решений [18].

Нельзя не согласиться с мнением автора Мухаева Р.Т., исследовавшего модели государственной службы семи зарубежных стран, включая США. И общим утверждением автора является мнение о том, что везде в качестве главной задачи государственных служб является удовлетворение интересов граждан. Он утверждает, что "институт государственной службы в США - аморфное и неоднородное образование. Должностные лица здесь находятся на службе или федерации, или штатов, имеющих собственные законы о государственной службе, которые, впрочем, совпадают в своих общих принципах. Поэтому оценивая проблемы государственной службы в США он указывает, что практическое воплощение поставленных задач государственной службы требует больших организационных усилий».

В данном случае большой интерес представляет работа Жильцова В.И., который считает, что при определении показателей эффективности государственных служащих необходимо учитывать ряд важных факторов, в зависимости от решаемых задач, степени стандартизации, функциональных особенностей деятельности госслужащих выделим три основные группы по возможной степени формализации показателей эффективности по всей деятельности, для некоторой части и когда недостаточностью информационного потенциала, позволяющего определить результаты деятельности именно в количественной форме [19].

Черепанов В.В. в своем исследовании указывает, что действующее законодательство «О системе государственной службы Российской Федерации» разделяет понятие «государственный служащий» и выделяет два вида: «федеральный государственный служащий» и «государственный служащий субъекта Российской Федерации». Согласно данному закону "Федеральный государственный служащий", а также "государственный служащий" субъекта Российской Федерации. Далее анализируя законодательство, он нигде не приводит основные терминологические понятия эффективности применительно к государственной службе [20].

В чем же заключается эффективность и результативность в системе государственной службы, в каких единицах измеряется эффективность, каковы критерии эффективности, как классифицировать показатели и критерии эффективности?

В настоящее время назрела необходимость в функционально-организационной регламентации и оптимизации системы государственной службы, критериальной основе регламентации профессиональной служебной деятельности государственных служащих. Чем конкретнее и убедительнее определены показатели и критерии деятельности государственных органов и органов местного государственного управления, тем эффективнее управленческая деятельность государства.

Методы исследования

При проведении исследования были использованы общенаучные методы как теоретический анализ, синтез, сравнение, системный и структурно-функциональные анализы.

С помощью теоретического анализа изучена суть проблемы, связанная с методами оценки эффективности деятельности административных государственных служащих, проведено сравнение с моделями зарубежных стран. Метод синтеза способствовал выработке ряда практических выводов и положений.

Наряду с этим методы социологической науки как интервью с руководителями коммунальных государственных учреждений и наблюдение, методы статистического анализа, методы подсчета среднеарифметических данных в числах и в соотношении к процентам, которые были использованы при переработке практического материала на примере КГУ «Аппарат акима города Петропавловска».

Системный метод позволил рассмотреть комплексно проблему проекта и определить ее роль в системе государственного управления, тем самым проведена типологизация комплекса нормативных правовых актов в области государственной службы и др.

Методом системно-функционального анализа систематизирован механизм работы уполномоченных органов, деятельность которых напрямую направлена на урегулирование вопросов по персоналу в системе государственной службы, проведению аттестации, определению уровня эффективности деятельности, с помощью данного метода выявлены полномочия государственных органов и их функции, направленные на формирование оценки деятельности государственных служащих и др.

Для выработки критериев совершенствования методов оценки эффективности деятельности административных государственных служащих в рамках исследования проведено интервью среди десяти руководителей.

Выявлены подходы, связывающие эффективность деятельности представителей государственной власти, с определенными факторами в системе государственного управления:

1. Подход, основанный на концепции лидерства. Лидерские навыки, стиль управления, индивидуальные качества руководителей, оценка выполнения задач является основой эффективной организации.

2. Веберовская рациональная бюрократия. С позиции данного подхода необходимые предпосылки для эффективной деятельности властных структур – это четкая иерархия структуры, функциональная специализация и регламентация профессиональной деятельности государственных служащих.

3. Теория жизненных циклов. Данный подход предполагает, что эффективность государственного управления зависит от влияния постоянно и циклично формирующихся коалиций или групп влияния в органах власти.

4. Концепция профессионализма. В данном случае эффективная деятельность ставится в прямую зависимость от уровня профессионализма и компетентности чиновников.

5. Экономический подход связывает повышение эффективности деятельности органов государственной власти с наличием механизма конкуренции среди ведомств, внедрение инноваций, а также политическая и социальная подотчетность государственных органов перед налогоплательщиками.

6. Экологический подход. Результаты деятельности бюрократии зависят от характера внешней среды и способности органов государственной власти управлять изменениями и инновациями с целью адаптации к этим изменениям.

7. Концепция управления качеством. В рамках данной концепции основное внимание уделяется созданию в органах управления системы постоянного совершенствования процессов и государственных услуг; вовлечению в эту деятельность государственных служащих, максимально используя их творческий потенциал и организуя их групповую работу.

Анализ вышеперечисленных подходов позволяет выделить два основных вида эффективности: экономический и социальный, находящихся в тесной взаимосвязи друг с другом [21]. Тем самым, в рамках исследования автор придерживается данной точки зрения и изучение основ эффективности деятельности государственных служащих базируется на этом же методологическом подходе.

Анализ и результаты исследования

Изучение критериев оценки деятельности государственных служащих позволяет выявить основные их блоки. По мнению Терентьевой Е.В. оценка проводится на основе трех блоков критериев [22].

Первый блок содержит критерии, позволяющие оценить степень соответствия аттестуемого квалификационным требованиям (стаж работы, образование, ученая степень, повышение квалификации и др.). Данные критерии содержатся в аттестационном листе для государственных служащих.

Второй блок должен содержать критерии, оценивающие профессиональную деятельность государственного служащего (участие в проектах, выполнение заданий и др.).

Третий блок должен быть направлен на оценку личностных качеств служащего, которая в действующей системе оценки отсутствует.

В качестве личностных характеристик рассматриваются способности принимать решения и претворять их в жизнь; методические способности - способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы; мыслительные и оценочные способности - способность анализировать проблемы и делать выводы; адаптируемость и умение вести переговоры - способность приспосабливаться к новой/нестандартной ситуации, к партнеру по переговорам; готовность государственного служащего к выполнению задач, не входящих в его компетенцию, для решения которых у служащего достаточно знаний и навыков и др. Каждый пункт характеристики может оцениваться по пятибалльной шкале.

Анализ практики зарубежных стран показал, что существуют различные критерии оценок (Таблица 1).

Страна	Критерии оценки
Великобритания	Степень выполнения задач, оценка деятельности по стандартам. Используется 5-балльная шкала
США	Количественные (осуществленные действия – запросы, переводы и др.). Качественные (допущенные ошибки, жалобы на служащего). Временные (сроки выполнения проектов). Затраты (издержки на выполнение работы).
Франция	Общая оценка – использование комплексной характеристики (профессиональные знания, организованность, индивидуальные качества). Балльная оценка – по 20-балльной шкале (первоначальный балл присваивается при поступлении на госслужбу и увеличивается в зависимости от эффективности его деятельности).

Таблица 1 Критерии, на основе которых проводится оценка государственных служащих в зарубежных странах

Составлено автором на основе источника [25]

Опыт Великобритании показывает, что существуют определенные стандарты, в США определяется всё по количественным и качественным показателям, во Франции комплексной живой подход с учетом всех факторов, включая и личные качества.

В основу казахстанской системы оценки методов оценки эффективности деятельности административных государственных служащих положены ключевые индикаторы. Ключевые целевые индикаторы (далее – КЦИ) устанавливаются в соответствии со стратегическим планом государственного органа, либо исходя из специфики деятельности государственного служащего корпуса «Б» определяются показатели (за исключением процессной работы), достижение которых свидетельствует об эффективности их деятельности. В целях осуществления контроля достижения КЦИ, предусмотренных индивидуальным планом работы, непосредственным руководителем осуществляется ежеквартальный мониторинг достижения установленных КЦИ. По итогам ежеквартального мониторинга непосредственным руководителем представляются письменные рекомендации оцениваемому государственному служащему корпуса «Б» по достижению КЦИ и необходимым для этого дальнейшим мерам [23].

Согласно методике также существуют компетенции – совокупность знаний, умений и навыков, необходимых для эффективного выполнения профессиональной деятельности на конкретной государственной должности. Оценка компетенций осуществляется непосредственным руководителем, который при заполнении оценочного листа руководствуется набором поведенческих индикаторов по каждой компетенции, предусмотренных для категорий государственных должностей корпуса «Б». Уровень развития компетенции служащего определяется количеством поведенческих индикаторов, которые проявляются в деятельности служащего в течение оцениваемого периода.

Таким образом, основными способами оценки эффективности государственных служащих, предложенных в типовой методике», выступают два достаточно распространенных в мировой практике метода: метод оценки по целям (плановый) и метод наблюдения за поведением (поведенческий).

С точки зрения Зайнетдиновой И.Ф. метод оценки по целям – это один из самых популярных и эффективных методов оценки деятельности работника, который позволяет определить выполнение поставленных целей в запланированный срок [24].

Эффективность его использования напрямую зависит от четкой формулировки, измеримости и конкретности поставленных целей и их связи со стратегическими целями организации. При таком подходе каждый служащий должен ясно понимать свою роль и ответственность в достижении стратегических индикаторов организации.

Как показывает отечественная практика, именно в этом аспекте использования данного метода возникают основные трудности при оценке

эффективности государственных служащих. Оценка больше ориентирована на процесс осуществления деятельности. Результат деятельности оценивается только по заранее определенным целям. Функции являются лишь средством их достижения. В связи с этим оценка выполнения функции путем суммирования мероприятий является крайне некорректным по отношению к достижению целей.

Метод наблюдения за поведением базируется на оценке поведения служащего посредством наблюдения за ним в самых разных профессиональных ситуациях и фиксации случаев его эффективного (правильного) или неэффективного поведения.

Учитывая, что согласно методике субъектом оценивания является один человек – непосредственный руководитель, то значительно возрастает возможность субъективной оценки.

Таким образом, слабой стороной оценки эффективности деятельности является наличие «конфликта интересов», что способствует оспариванию государственным служащими оценки их компетенций. Кроме того, отсутствие влияния оценки компетенций на выплату бонусов, поощрение, ротацию, понижение в государственной должности либо увольнение также создают почву для формального отношения к процедуре оценивания.

Поэтому при проведении оценивания эффективности деятельности госслужащих когда наблюдается уровень оценки «эффективно» или «превосходно» (помимо существующих еще двух «удовлетворительно» и «неудовлетворительно») необходимо мотивировать государственных служащих на одну из форм – выплату бонусов, поощрение или ротацию.

Основной формой определения уровня соответствия государственных служащих предъявляемым требованиям и степени профессионализма является аттестация государственных служащих. В 2017 году была проведена аттестация административных государственных служащих корпуса «Б» на основе Указа Президента от 30 декабря 2016 года №404 «О проведении аттестации административных государственных служащих корпуса «Б» [25].

В соответствии с 15 шагом «Плана нации 100 конкретных шагов» в 2017 году проведена аттестация административных государственных служащих корпуса «Б». [26] Результаты аттестации административных государственных служащих корпуса «Б» по Северо-Казахстанской области показали следующий уровень профессионализма государственных служащих (Рис. 1).

РЕЗУЛЬТАТЫ АТТЕСТАЦИИ

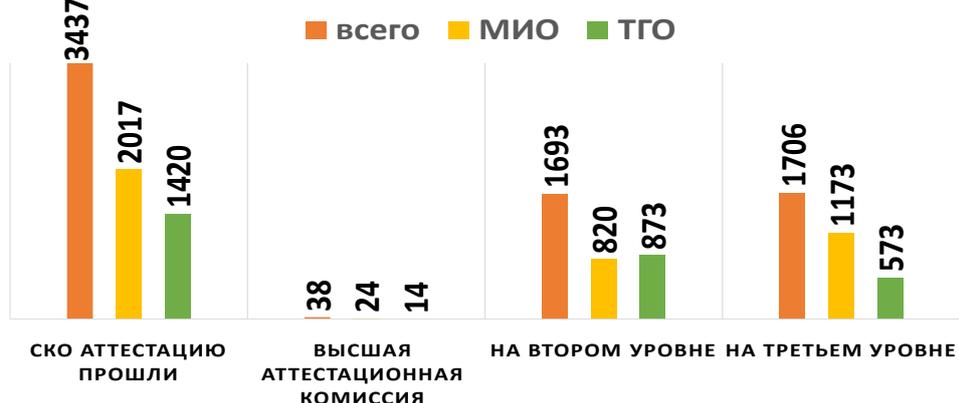


Рис 1. Общие сведения о прохождении аттестации по СКО

Составлено автором на основе данных Департамента по делам государственной службы по Северо-Казахстанской области.

Так, по Северо-Казахстанской области аттестацию прошли 3437 (МИО – 2017, ТГО – 1420) государственных служащих, в том числе в Высшей аттестационной комиссии 38 (МИО – 24, ТГО – 14), на втором уровне 1693 (МИО – 820, ТГО – 873), на третьем уровне 1706 (МИО – 1173, ТГО – 573) государственных служащих.

По результатам проведенной аттестации в Высшей аттестационной комиссии прошли собеседование 24 служащих МИО, из которых рекомендованных к повышению – 3 государственных служащих; рекомендован к понижению – 1.

Интервью в аттестационных комиссиях второго уровня прошли 820 служащих МИО, из которых рекомендованы к повышению 41 служащий (12 повышены к должности, 3 отказались, 26 отсутствуют вакансий); рекомендованных к понижению 2 служащих.

Собеседование в аттестационных комиссиях третьего уровня прошли 1173 служащих МИО: рекомендованных к повышению 53 служащих; рекомендованы к понижению – 2 (уволились по собственному желанию); рекомендованы к увольнению – 1 служащий.

В целом в рамках аттестации 28 служащих МИО продвинулись по карьерной лестнице, получив назначение на вышестоящей должности. Ряд государственных служащих, проработавших в своих государственных органах длительное время, по итогам проведенной комплексной аттестации рекомендованы к повышению, и заняли руководящие должности.

Вместе с тем каждый третий госслужащий, рекомендованный к повышению, отказался от предложенной вышестоящей должности. Как показывает проведенный анализ письменных отказов государственных служащих основными причинами нежелания занять вышестоящую должность является отсутствие опыта в предложенной сфере деятельности,

боязнь увеличения объема работ и ответственности, также стремление оставаться на занимаемой должности. Подобные причины свидетельствуют о недостаточном развитии у служащих таких компетенций как ответственность, инициативность, саморазвитие. Это также подтверждают результаты проведенного тестирования в рамках аттестации на оценку наличия компетенций.

Таким образом, важной частью реформы в системе государственной службы стало организация и проведение аттестации административных государственных служащих. Результаты аттестации 2017 года не повлекло увеличение количества уволенных, а совершенно иначе позволили выявить уровень компетенции, эффективности и оценку личностных качеств по таким критериям, как управление деятельностью, сотрудничество, принятие решений, оперативность, саморазвитие, ориентация на потребителя услуг, информирование потребителей услуг, добропорядочность, стрессоустойчивость, ответственность и инициативность. Многим государственным служащим удалось продвинуться на вышестоящие должности, тем самым, данная практика показала, что любой процесс определения эффективности работы всегда способствует улучшению ее качества.

16 января 2018 года в методику оценки деятельности административных государственных служащих корпуса «А» и «Б» внесены изменения, на основе которых оценка проводится по двум отдельным направлениям:

- 1) оценки достижения КЦИ;
- 2) оценки компетенций служащих корпуса «Б».

Главным критерием оценки деятельности административных государственных служащих корпуса «Б» стали КЦИ – показатели, устанавливаемые для руководителей структурных подразделений в соответствии со стратегическим планом государственного органа, меморандумом политического служащего/соглашением служащего корпуса «А» либо исходя из специфики деятельности государственного органа (за исключением процессной работы) и направленные на повышение эффективности деятельности государственного органа.

Программа предусматривает индивидуальный план работы – документ, предусматривающий КЦИ руководителя структурного подразделения и задачи служащего корпуса «Б» на оцениваемый период. Создание и внедрение данной типовой программы направлено на оценку способностей – метод оценки, при котором руководители структурных подразделений оценивают служащих корпуса «Б» на основе определенных профессиональных качеств для определения их эффективности и качества работы.

Типовая программа выработала оценку служащих по следующим видам оценки в зависимости от занимаемой административной государственной должности:

- 1) оценка достижения КЦИ;

- 2) оценка выполнения задач;
- 3) опросная оценка;
- 4) оценка способностей.

Также типовые правила предусматривают два главных направления оценки: порядок оценки руководителей структурных подразделений и порядок оценки служащих корпуса «Б».

Фактическим материалом являются данные из индивидуального плана работы руководителя структурного подразделения корпуса «Б» о рекомендации к повышению по должности, увольнению, поощрению и т.д. А далее лист оценки достижения КЦИ, лист опросной оценки и протокол оценки. В протоколе комиссии ключевое место занимает «Заключение» за подписью руководителя службы управления персоналом. Заключение основывается на рекомендациях членов комиссии. Результаты оценки являются основанием для принятия решений по выплате премий, поощрению, обучению, ротации, понижению в государственной должности либо увольнению.

Вместе с этим, в этом году в программу курса повышения квалификации государственных служащих будут включены занятия по развитию личностных компетенций. Результаты оценки выполнения КЦИ являются основанием для принятия решений по выплате бонусов, поощрению, ротации, понижению в государственной должности либо увольнению.

В соответствии с Типовой методикой оценки деятельности административных государственных служащих корпуса «Б» в аппарате акима и структурных подразделениях акимата города ежегодно на постоянной основе проводится оценка деятельности государственных служащих корпуса «Б».

По итогам 2020 года прошли оценку 112 государственных служащих акимата г. Петропавловска, из них получили оценку «превосходно» – 2 человека, оценку «эффективно» - 110 человек.

Оценка деятельности государственных служащих в акимате осуществляется следующим образом: непосредственный руководитель служащего заполняет лист оценки по КЦИ по утвержденной форме и подписывает его. После подписания лист оценки по КЦИ вносится на рассмотрение вышестоящему руководителю [27].

По итогам рассмотрения оценочного листа служащего вышестоящим руководителем принимается одно из следующих решений: 1) согласиться с оценкой, 2) направить на доработку. После подписания вышестоящим руководителем оценочного листа служба управления персоналом не позднее 2 рабочих дней выносит его на рассмотрение Комиссии.

Оценка компетенций осуществляется непосредственным руководителем, по итогам которой заполняется оценочный лист по утвержденной форме. Уровень развития компетенции служащего определяется количеством поведенческих индикаторов, которые проявляются в деятельности служащего в течение оцениваемого периода в следующем порядке: 1) при

проявлении в деятельности служащего $\frac{3}{4}$ и более поведенческих индикаторов, предусмотренных определенной компетенцией, ставится оценка «соответствует ожиданиям»; 2) при несоответствии деятельности служащего менее $\frac{3}{4}$ поведенческим индикаторам, предусмотренным для конкретной компетенции, ставится оценка «не соответствует ожиданиям» по данной конкретной компетенции. После подписания вышестоящим руководителем оценочного листа служба управления персоналом не позднее 2 рабочих дней выносит его на рассмотрение Комиссии.

Служба управления персоналом формирует график проведения оценки по согласованию с председателем комиссии и обеспечивает уведомление лиц, осуществляющих оценку, за 7 рабочих дней. Комиссия рассматривает результаты оценки и принимает одно из следующих решений открытым голосованием: утвердить результаты оценки, пересмотреть результаты оценки. Служба управления персоналом ознакомливает служащего с результатами оценки в течение 2 рабочих дней со дня ее завершения.

Анализ эффективности деятельности государственных служащих акимата города Петропавловска Северо-Казахстанской области позволил выявить следующую тенденцию. В целом, за эти три года количество административных государственных служащих составило в 2019 году – 154, в 2020 году – 140, в 2021 году – 139. Наблюдается снижение численности и увеличение вакантных должностей. Снижение составляет 9-10%. Данный показатель связан с переходом на другую работу на конкурсной основе. Поэтому одним из результатов оценки эффективности административных госслужащих являются хорошие показатели профессионального роста и личностных компетенций, что способствует карьерном росте и передвижению на другую должность.

Кандидаты для участия в общем конкурсе на занятие вакантных административных государственных должностей проходят тестирование на знание законодательства РК и оценку личных качеств с результатами не ниже пороговых значений в Департаменте Агентства РК по делам государственной службы.

Оценка личных качеств включает следующие критерии: управление деятельностью, сотрудничество, принятие решений, оперативность, саморазвитие, ориентация на потребителя услуг, информирование потребителей услуг, добропорядочность, стрессоустойчивость, ответственность, инициативность.

В акимате города Петропавловска не внедрен проект по дифференцированной оценке деятельности административных государственных служащих (ФБШ), следовательно опыта в этом направлении нет.

Поэтому методики оценки деятельности государственных служащих требует совершенствования по следующим направлениям:

- учитывая возрастающую активность гражданского общества и степень вовлеченности общества в государственные дела, необходимо ввести третью

составляющую оценки эффективности деятельности государственных служащих (возможно для некоторых категорий) – систему общественной оценки;

- требуется внедрение «метода 360 градусов», не ограничивая оценку исключительным правом непосредственного руководителя, предоставляя возможность оценивать поведенческие индикаторы другим субъектам. Это значительно снизит риск субъективности оценки. К тому же уполномоченным органом инициируется соответствующая работа по осуществлению перехода к проектному управлению в сфере госслужбы и по устранению барьеров в сфере проектного управления в направлении адаптации государственного аппарата. В проектном управлении ключевое внимание уделяется работе в команде, соответственно члены команды должны оценивать друг друга.

- повысить статус оценки компетенций. Влияние оценки компетенций на выплату бонусов, поощрение, ротацию, понижение в государственной должности либо увольнение. Тем самым будет снижен формализм в оценке;

- всю систему оценки перевести в цифровой формат. Индивидуальные планы, листы оценки компетенций необходимо заполнять и подписывать, используя современные цифровые технологии.

4) КЦИ определяются непосредственным руководителем в индивидуальном плане работы административного государственного служащего в течение 10 рабочих дней после начала оцениваемого периода. Индивидуальный план работы формируется с соответствующими КЦИ, вносится на рассмотрение вышестоящему руководителю для утверждения.

В конце оцениваемого периода проходит оценка деятельности государственных служащих. Прохождение теста на оценку эффективности работы в законодательстве РК не закреплено.

Государственные служащие акимата города проходят повышение квалификации в филиале Академии государственного управления при Президенте РК в соответствии с планом-графиком. Некоторые из тем курсов повышения квалификации направлены на развитие компетенций государственных служащих (добропорядочность, ориентация на потребителя услуг и его информирование, стрессоустойчивость, инициативность и ответственность).

Оценка деятельности государственных служащих корпуса «Б» проводится в соответствии с Типовой методикой оценки деятельности административных государственных служащих корпуса «Б» в аппарате акима и структурных подразделениях акимата города ежегодно (в конце оцениваемого периода) на постоянной основе.

Результаты интервью среди 10 экспертов позволяет сделать вывод и выработать рекомендации следующего характера (таблица 2):

№ п/п	Подробный анализ	Краткий анализ
1.	Какой критерий наиболее важный при определении эффективности работы	

административных государственных служащих?		
1	<p>Наиболее важным критерием для руководителя при определении эффективности работы административного государственного служащего является результативность труда сотрудников, при этом необходимо учитывать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • объем выполненной работы; • время, потраченное на достижение результата; • затраченные ресурсы и др. 	<p>Эффективность работы государственных служащих складывается из профессиональных знаний, опыта работы и уровню оказания государственных услуг населению, в частности по качеству и срокам исполнения.</p>
2. Какую форму оценки вы больше предпочитаете - тест или беседа?		
2	<p>Наиболее популярными методиками оценки административных государственных служащих являются:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Беседы. 2. Тесты (считаю приоритетным) 3. Аттестации и др. <p>Практическое применение тестовых способов просто в проведении и эффективно в достоверности результатов.</p> <p>Вместе с тем, при беседе руководитель проводит анализ коммуникативных навыков, определяет опыт, конфликтность и адаптации в коллективе. При такой оценке присутствует субъективность (личные симпатии или напротив).</p>	<p>Тесты административный государственный служащий может выучить, а в беседе мы руководители больше узнаем - что может сделать и что не может сделать тот или иной административный государственный служащий. В беседе проявляется и качество его работы.</p>
3. Ваши предложения как руководителя по усовершенствованию методов оценки деятельности административных государственных служащих?		
3.	<p>Следует учесть специфику работы, особенность личного состава, и сложившиеся в коллективе отношения. Важный момент: административный государственный служащий ответственно относится к исполнению профессионального долга. Главное, не стоит переносить теоретические знания напрямую на своих подчиненных.</p>	<p>Оценивать административных государственных служащих необходимо по факту исполнения своей работы, по исполнительской дисциплине. Есть предложение: каждые полгода создавать комиссию по функционалу и проводить это в форме беседы, чтобы узнать степень и содержание качества работы и тайм менеджмент административных государственных служащих.</p>

Таблица 4. Материалы интервью по вопросу в совершенствовании методов оценки эффективности работы административных государственных служащих

Составлено автором на основе проведенного интервью.

Тем самым, можно сделать следующие выводы:

во-первых, оценивание эффективности работы административных государственных служащих действительно необходимо, так как современный уровень развития казахстанского общества свидетельствует о росте потребностей населения в оказании своевременных и качественных услуг, оказываемых государственными органами и учреждениями;

во-вторых, необходимо комбинировать два метода - тестирование и беседу для объективного и живого анализа в отношении кадров в системе государственной службы и управления;

в третьих, важными критериями, определяющими уровень эффективности работы, определять профессиональные знания, опыт и качество работы, а также руководствоваться тем, что потенциал административного государственного служащего тесным образом связан с личностными, а иногда и генетическими качествами;

в четвертых, успех постсоветской эпохи в служении стране заключался в том, что основательно и системно была продумана мотивация на успех, поддержка и поощрение за трудовой вклад. Однако в современной системе, где ежедневно трудятся административные государственные служащие много наказаний со стороны руководства, постоянные угрозы о возможных мерах наказания, а ни поощрения, об увольнении, а не повышении оказывают психологическое давление и повышают уровень стрессоустойчивости из-за чего наблюдается отток опытных кадров.

Таким образом, изучив текущую ситуацию по вопросу методов оценки эффективности деятельности административных государственных служащих, считаем: на данный момент методика оценки эффективности деятельности административных государственных служащих способствует улучшению качества оказанных услуг государственными служащими и требует большего внимания в данном направлении. Приоритетным является введение новых критериев в методах оценки административных государственных служащих, направленных на рост профессионализма и совершенствование этических норм, что будет способствовать развитию модели "слышащего государства".

Хочется отметить такой показатель эффективности как повышение ответственности руководителей государственных учреждений. Департаментом Агентства по делам государственной службы по СКО за 2020 год не установлено нарушений, все сверхурочные работы были регламентированы приказами, распоряжениями работодателя. Здесь работают высококвалифицированные, отзывчивые и опытные специалисты, которые добросовестно выполняют свои обязанности, внедряют новые цифровые технологии для повышения эффективности деятельности

организаций. По любым интересующим меня вопросам я обращалась к специалистам организаций, которые в свою очередь представляли мне полную информацию, практика оставила хорошие впечатления и дала богатый опыт для моей дальнейшей профессиональной деятельности и способствовала сбору материалов для магистерского проекта.

Важное место при изучении данной темы занимает деятельность органов, осуществляющие регулирование вопросов оценки деятельности кадров в системе государственной службы.

Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы выполняет основную функцию, направленную на реализацию единой государственной политики в сферах государственной службы и контроля за качеством оказания государственных услуг. Агентство создано с целью обеспечения качественной реализации экономических программ и предоставления государственных услуг.

Актуальность задачи по повышению профессионализации государственного аппарата подтверждена в Стратегии «Казахстан-2050»: Новый политический курс состоявшегося государства». Стратегия - 2050 определяет необходимость формирования профессионального государственного аппарата, для которого служение народу и государству превыше всего. Особое внимание отдано профессиональному развитию госслужащих.

В реализацию данных инициатив 23 ноября 2015 года принят новый Закон «О государственной службе Республики Казахстан». Законом в первую очередь решен вопрос баланса между ролью политических назначений в системе государственной службы и профессиональным, работающим на постоянной основе государственным аппаратом, путем нормативной регламентации его классификации на три группы: политические государственные служащие; управленческий корпус «А»; исполнительский корпус «Б».

Впервые законодательством предусмотрено создание служб управления персоналом (кадровые службы), которые организационно самостоятельны от других структурных подразделений. Утверждены их типовые положения. В областях, районах и городах имеется возможность создания единых служб управления персоналом.

Совершенствуются подходы по обучению государственных служащих, которое проводится в Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан и ее филиалах. Для обеспечения системного управления обучением при уполномоченном органе в сфере государственной службы создан Координационный совет по совершенствованию организационной подготовки и повышению квалификации государственных служащих. Кроме того, дифференцированы подходы к построению процессов обучения корпусов «А» и «Б».

Дальнейшая профессионализация государственного аппарата осуществляется в соответствии с первым направлением пяти

институциональных реформ Президента Республики Казахстан и Плана нации – 100 конкретных шагов.

Закон максимально нацелен на обеспечение открытого конкурсного отбора, карьерное продвижение на основе компетентности, установление оплаты труда по результатам.

Поступление впервые на государственную службу осуществляется на низовые должности путем конкурсного отбора: тестирование, оценка личных качеств, включая компетенции (необходимые для эффективной работы знания, умения и навыки), и собеседование в государственном органе.

Для успешно прошедших конкурс установлен испытательный срок от 3-х до 6-ти месяцев с закреплением наставников. В случае не прохождения испытания служащий подлежит увольнению по согласованию с Агентством.

С введением в действие нового Закона возможность переводов исключена для 97% государственных служащих (кроме категорий «А» и «В» корпуса «Б»).

В рамках внедренной карьерной модели, законодательно минимизированы назначения в порядке перевода и усилена роль конкурсного отбора. Новая модель повысила возможность трудоустройства на государственную службу на принципах открытой конкуренции и прозрачности отбора, а также сократила предпосылки для «командных перемещений».

В целом, введение принципа компетентностного и конкурсного подхода при поступлении на государственную службу обеспечит качественный отбор кандидатов на вакантные должности, практическую ориентированность их профессионального развития и укрепление меритократии.

Для усовершенствования конкурсных процедур, законодательно внедрены институты и модернизированы процессы, направленные на повышение прозрачности отбора кандидатов на государственную службу. В частности, введены:

- институт наблюдателей и экспертов при проведении конкурсов по отбору кадров в государственных органах;

- требование по размещению на интернет-ресурсах информации о всех имеющихся вакансиях, а также при проведении конкурсов - списка кандидатов, допущенных к собеседованию, в том числе, местах, доступных для всеобщего обозрения.

Наряду с вышеуказанными механизмами, законодательно определен ряд иных мер, направленных на совершенствование новой модели государственной службы.

Например, заложена возможность привлечения зарубежных менеджеров. Они нанимаются на контрактной основе по решению Национальной комиссии по кадровой политике при Президенте Республики Казахстан (далее - Национальная комиссия) и проходят специальную проверку.

Упрощен порядок занятия административных должностей корпусов «А» и «Б» бывшими депутатами, политическими служащими, судьями. Для этого требуется принятие решения Национальной комиссией.

Введена ротация руководящих должностей корпуса «Б» как по горизонтали, так и по вертикали, с одновременным обеспечением жильем. Ротация служащих корпуса «Б» производится в форме рокировки (то есть одновременного перемещения между двумя служащими) и только внутри системы государственного органа. Данный институт расширяет «профессиональный кругозор» госслужащих, позволяя им приобрести дополнительные компетенции, и является одним из эффективных инструментов профилактики коррупции.

Кроме того, пересмотрены подходы к аттестации, согласно которым порядок, сроки и категории служащих, подлежащих аттестации, определяются Главой государства.

Так, Указом Президента Республики Казахстан «О проведении аттестации административных государственных служащих корпуса «Б» от 30 декабря 2016 года № 404 утверждены Правила проведения аттестации.

Во исполнение данного Указа в первом полугодии 2017 года проведена аттестация 65724 служащих корпуса «Б». В целом, по ее итогам 4770 (7,3%) человек рекомендованы к повышению, 60090 (91,4%) - соответствуют занимаемым должностям, 725 (1,1%) - к понижению в должности, 139 (0,2%) - к увольнению.

Другим нововведением является прохождение гражданами, впервые поступающими на правоохранительную службу, тестирования на знание законодательства, а также оценку их личных качеств, в Агентстве.

Установлены требования к госслужащим по соблюдению служебной этики. В целях реализации 12 шага Плана нации – 100 конкретных шагов (внедрение новых этических правил) в новом Законе «О государственной службе Республики Казахстан» вопросу служебной этики посвящается отдельная глава (глава 7). Указом Президента утвержден новый Этический кодекс государственных служащих от 29 декабря 2015 года №153, в котором закреплены критерии этического поведения государственных служащих. Координация этих вопросов возложена на уполномоченных по этике государственных органов.

Этическим кодексом детализированы стандарты поведения в служебных отношениях, во внеслужебное время, а также при публичных выступлениях. За нарушение служебной этики Законом предусмотрена соответствующая дисциплинарная ответственность.

Во всех центральных государственных органах, за исключением правоохранительных и специальных, а также аппаратов акимов областей, гг. Нур-Султан и Алматы, введена должность уполномоченного по этике. На них возложена профилактика этических правонарушений и контроль за соблюдением служебной этики государственными служащими.

Укрепление института Уполномоченного по этике будет способствовать повышению доверия населения к государственным органам, формированию культуры взаимоотношений на государственной службе, а также предупреждению нарушений норм антикоррупционного законодательства и служебной этики.

Кроме того, в целях смещения акцента от наказания к профилактике этических нарушений, на региональном уровне дисциплинарные советы Агентства преобразованы в Советы по этике. В их состав включены представители общественных объединений, средств массовой информации, неправительственных организаций, руководители государственных органов, депутаты и иные авторитетные лица, пользующиеся доверием общества и обладающие значительным опытом.

Советы по этике наряду с рассмотрением дисциплинарных дел наделены правом рассмотрения результатов анализа коррупционных рисков, вопросов профилактики нарушений законодательства, деятельности уполномоченных по этике и дисциплинарных комиссий госорганов.

В целях контроля за соблюдением законодательства в сфере государственной службы и профилактики этических правонарушений, Агентством осуществляется координация деятельности государственных органов по данному направлению.

Посредством анализа жалоб физических и юридических лиц на действия (бездействия) и решения государственных органов или должностных лиц выявляются системные нарушения законодательства в этой же сфере.

Также Агентством координируется деятельность дисциплинарных комиссий, уполномоченных по этике государственных органов, региональных Советов по этике, в том числе путем его методологического обеспечения.

При этом, применение различных форм разъяснительной работы (консультирование государственных служащих, лекции, семинары, курсы повышения квалификации для служб управления персоналом, уполномоченных по этике, круглые столы, тренинги и т.д.) положительно отразится на профилактике этических правонарушений.

Контроль за соблюдением законодательства в сфере государственной службы и служебной этики является неотъемлемой составляющей при формировании профессионального государственного аппарата.

В 2018 году в центральных и местных государственных органах проведено 1 097 проверок (в 2017 году – 1 202, в 2016 году - 808) по соблюдению законодательства о государственной службе и Этического кодекса. В 2018 году Советами по этике проведено 160 заседаний (в 2017 году – 176, в 2016 году – 158), на которых обсуждалось 1 207 вопроса (в 2017 году 1 130, в 2016 году – 1 002).

Таким образом, несмотря на значительные сдвиги в направлении профессионализации государственного аппарата, практическая реализация проводимых реформ выявила следующее:

Во-первых, актуальным остается вопрос сменяемости государственных служащих (уход из системы государственной службы). Внедрение карьерной модели позволило снизить данный показатель. Так, по состоянию на 1 января 2019 года чистая сменяемость государственных служащих в центральных и местных исполнительных органах составила 6 107 человек или 6,2%; на 1 января 2018 года - 6 121 человек или 6,2%; на 1 января 2017 года – 6 206 человек или 6,3%. При этом, в 2015 году данный показатель составлял 11086 или 11,2%.

Во-вторых, требует дальнейшего совершенствования институт обучения государственных служащих посредством усиления практикоориентированного и компетентностного подходов. Существует риск неполного охвата обучением. Это связано с несоблюдением отдельными государственными органами ранее утвержденных сроков обучения государственных служащих и их отзыва с курсов обучения, что приводит к отчислению.

В-третьих, необходимо повсеместно развивать институт наблюдателей и экспертов, как неотъемлемый фактор обеспечения прозрачности процесса отбора на государственную службу.

В-четвертых, актуальным остается повышение эффективности в профессиональной деятельности государственных служащих, в соблюдении служебной этики и оказании государственных услуг.

Проведение анализа результатов деятельности Департамента по делам государственной службы на примере Северо-Казахстанской области показал ряд особенных моментов.

С начала пандемии успешность принимаемых государством мер определялась способностью госаппарата быстро вырабатывать и реализовывать решения. В системе госслужбы, в первую очередь, требовалось адаптировать порядок занятия государственных должностей к условиям ограничений, что позволило обеспечить бесперебойное функционирование госорганов.

За 3 месяца т.г. на государственную службу посредством конкурсов поступило 120 граждан, из которых более 38,3% являются представителями молодежи до 30 лет.

Наблюдается уменьшение участников конкурсов в сравнение с периодом прошлого года. Причиной уменьшения стала возможность назначения на вакантные должности на внеконкурсной основе в порядке перевода внутри данного государственного органа.

Одним из важных условий транспарентной и объективной системы отбора на государственную службу является открытость собеседований. Департамент в свою очередь осуществляет контроль за обеспечением участия наблюдателей во всех проводимых конкурсах.

В части подходов по совершенствованию системы отбора на государственную службу продолжается работа по цифровизации.

С текущего года Агентством по делам государственной службы с его территориальными подразделениями начата работа по апробации конкурсного отбора на вакантные государственной должности в системе «iQyzmet».

В сравнении с действующей системой отбора, которая включает в себя тестирование на знание законодательства, оценку личных качеств и собеседование, новая система отбора на государственную службу будет синхронизирована с факторно-балльной шкалой. Данный процесс будет состоять из тестирования, оценки компетенций, собеседования.

Проводится работа по профессионализации государственной службы.

Так, введена межрегиональная ротация руководителей управлений акиматов, а также добровольная ротация служащих корпуса «Б».

В целях оценки эффективности принятых мер по расширению института ротации Департаментом проводится постоянный мониторинг и ее актуализация данных по перемещениям.

13 ноября 2020 году Указом Президента утверждены правила занятия государственной должности в порядке перевода. В которых предусмотрена возможность перевода внутри государственных органов на равнозначную должность, а также на вышестоящую должность при наличии не менее двух последних лет стажа госслужбы в данном государственном органе. Так за 1 квартал т.г. данной возможностью воспользовались 54 человека, в том числе на вышестоящие должности – 18.

Стоит отметить, что в целях устранения дефицита кадров в местных исполнительных органах сельского уровня программа «С дипломом в село» распространена на государственных служащих.

Предоставление подъемного пособия и социальной поддержки для приобретения или строительства жилья позволит повысить привлекательность госслужбы для молодых специалистов.

В текущем году путем предоставления мер социальной поддержки планируется привлечь в села области 616 специалистов. На эти цели в районных бюджетах на выплату подъемного пособия запланировано более 170 млн. тенге.

Кроме того, объем бюджетных средств, выделенных из республиканского бюджета для льготного кредитования на приобретение или строительство жилья составил более 1 млрд. 200 млн. тенге, что даст возможность обеспечить жильем 295 специалистов.

Одной из важных задач, озвученных Главой государства, является поэтапная оптимизация государственного аппарата. В настоящее время в регионе прорабатываются вопросы оптимизации (сокращения) численности государственных служащих.

В прошедшем году под председательством акима области состоялось заседание региональной кадровой комиссии по вопросам предстоящего

сокращения лимитов штатной численности государственных служащих, даны рекомендации по проведению оптимизации государственных органов и соблюдению требований по защите прав социально уязвимых категорий служащих.

Руководителям государственных органов, аппаратов акимов районов и города Петропавловска поручено обеспечить мониторинг процесса сокращения на предмет соответствия действующего законодательства, при необходимости провести предварительную совместную работу с органами занятости по выявлению вакантных должностей в различных секторах экономики и обеспечить трудоустройство лиц, подлежащих сокращению.

В целях популяризации государственной службы продолжается проект «Школа государственной службы».

Одна из первостепенных задач государственных органов – сохранение кадрового потенциала государственных служащих. Согласно Стратегическому плану Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы показатель чистой сменяемости на 2021 год не должен превышать 6,9%.

В СКО за последние годы сохраняется стабильность государственного аппарата, уровень сменяемости не превышает 1,4%. Карьерная модель (принцип меритократии) успешно реализуется через внутренние конкурсы, так в I квартале т.г. 81,1% служащих местных органов продвинулись по карьерной лестнице.

Особое значение имеет и качество человеческого капитала. Средний возраст госслужащих составляет 40,5 лет. Средний стаж госслужбы – 10,9 лет, при стаже работы в занимаемой должности – 4,6 лет. Больше половины, а именно 64% государственных служащих региона составляют женщины. Представительство женщин-управленцев в регионе составляет 27,8% от общего числа руководителей.

С прошлого года обучение госслужащих повсеместно было переведено в онлайн режим. Как показывает опыт развитых стран, дистанционное обучение имеет ряд преимуществ, таких как гибкий формат, экономическая эффективность и повышение значимости самообразования.

Неотъемлемой частью профессионализации служащих остается система подготовки, переподготовки и повышения квалификации.

За I квартал т.г. 178 госслужащих прошли обучение в областном филиале Академии госуправления, как основной организации, предоставляющей услуги обучения.

Из числа действующих государственных служащих 256 имеют зарубежное образование, 6 выпускников программы «Болашак», 12 – Академии государственного управления при Президенте РК.

По линии контроля в сфере госслужбы проведено 2 проверки по вопросам государственной службы, в ходе которых выявлено 59 нарушения. Характер выявляемых Департаментом нарушений различный. В основном выявляются нарушения по несоблюдению процедуры проведения конкурсов,

порядка рассмотрения обращений и норм Этического кодекса. В рамках профилактического контроля и рассмотрения обращений восстановлены права двоих лиц.

Защита трудовых прав государственных служащих является одним из приоритетных направлений не только Департамента, но и всех членов Совета и уполномоченных по этике.

В целях соблюдения трудового распорядка дня и недопущения фактов переработок, в тесном взаимодействии с Аппаратом акима области проработан вопрос внедрения в государственных органах системы контроля и учета доступом с интеграцией информационной системой Е-қызмет.

В соответствии с проведенной работой в государственных органах области наблюдается снижение часов переработок в сравнении с 2019 - 2020 годом в 4 раза.

Хочется отметить, что повышение ответственности руководителей государственных учреждений, так по итогам анализа данной системы, нарушений не установлено, все сверхурочные работы были регламентированы приказами, распоряжениями работодателя.

Одним из примеров можно отметить Управление финансов, где в соответствие с дополнительным табелем учета рабочего времени за январь 2021 года за работу в выходные и праздничные дни, а также за работу в сверхурочное время 36-и работникам была произведена компенсация. Департаментом совместно с аппаратом акима и уполномоченным по этике области на постоянной основе принимаются меры по недопущению использования служебного автотранспорта вне рабочего времени и к фактам совершения служащими правонарушений на транспорте. Так, в ходе совместного мониторинга был выявлен один факт использования служебного автотранспорта вне рабочего времени и еще один был выявлен жителями города и размещен в социальной сети.

Защита прав и интересов физических и юридических лиц является приоритетным направлением деятельности Департамента, которая осуществляется в рамках контроля за соблюдением законодательства в сфере государственной службы, норм служебной этики.

В 2021 году активно начата деятельность по установлению гибкого графика рабочего времени, который успешно применяется в 7 государственных органах области, для 180 служащих.

Департаментом ведётся мониторинг лиц, ответственность которых рассмотрена в связи с совершением их подчинёнными коррупционных преступлений.

За текущий период 2021 года за совершение коррупционного преступления подчинённым, дисциплинарной ответственности привлечен один руководитель административного блока. В 1 квартале 2021 года по линии контроля в сфере государственной службы поступило 36 обращения, 11 из которых рассмотрено в пределах компетенции.

Наибольшее количество жалоб со стороны граждан поступают по вопросам ненадлежащего исполнения госслужащими должностных обязанностей и нарушению порядка рассмотрения обращений физических и юридических лиц. Проведено 3 заседания Совета по этике, рассмотрено 11 вопросов.

На заседаниях Совета в первом квартале т.г. были заслушаны уполномоченные по этике по вопросам соблюдения требований Этического кодекса, законодательства в сферах государственной службы, противодействия коррупции. Рассмотрены вопросы соблюдения трудового распорядка дня государственными служащими. Департаментом на постоянной основе обеспечивается реагирование на негативные публикации в СМИ. Ежедневно проводится мониторинг интернет ресурсов, печатных изданий, а также постов пользователей социальных сетей.

За 1 квартал 2021 года в СМИ опубликовано 17 негативных материалов в отношении работников государственных органов, из которых 11 фактов подтвердились. После реагирования Департамента, государственными органами по всем указанным материалом даны официальные разъяснения. По одному факту, служащий привлечен к дисциплинарной ответственности.

За 1 квартал 2021 года на административных государственных служащих области наложено 212 дисциплинарных взысканий. В том числе в местных исполнительных органах 143, в территориальных государственных органах 69. За нарушения Этического кодекса привлечены 3, за дискредитирующие проступки привлечены 5, по факту нарушения норм иного законодательства – 204 работников госорганов. Также, анализ деятельности дисциплинарных комиссии показал, что 94% служащих были привлечены к ответственности за незначительные проступки. По итогам анализа, Департаментом в связи с неправомерностью наложения дисциплинарных взысканий на отмену вынесены 5 актов. Члены Совета ведут активную индивидуальную деятельность по профилактике этических нарушений. Ими ведутся аккаунты в социальных сетях, проводят обучение на базе филиала Академии. На системной основе по вопросам профилактики нарушений Этического кодекса проводятся совещания, брифинги. Департаментом ведется тесная работа с уполномоченными по этике. В целях активизации их деятельности, разработаны критерии их оценки. По рекомендации Совета по этике, уполномоченными по этике Северо-Казахстанской области на платформе «WhatsApp» проведен единый день приема граждан области, в ходе которого предоставлены ответы на вопросы 43 государственных служащих и граждан. Вместе с тем, председателем Агентства по делам государственной службы в рамках реализации подпрограммы «Өзгерістерді өзіннен баста» программы «Руханижаңғыру» утвержден план по дальнейшему совершенствованию деятельности уполномоченных по этике.

Таким образом, особую значимость в обеспечении доступности электронных услуг занимают сектора самообслуживания, через которые в 1-

м квартале т.г. оказано более 30 тыс. услуг по сравнению с аналогичным периодом прошлого года данный показатель увеличен в 5 раз. Полученные результаты свидетельствует о повышении уровня знаний населения возможностями получения услуг в электронном виде. В рамках реализации концепции «Слышащего государства» все аппараты акимов районов и г. Петропавловска перешли на формат Сервисных акиматов, благодаря которым представители заинтересованных госорганов сосредоточены в одном месте, таким образом, исключена проблема внутренних процессов. Кроме того, оренспаре охвачены и аппараты акимов 5-ти сельских округов. Департамент осуществляет координационную работу в деятельности открытых акиматов. В настоящее время, в связи с расширением возможностей получения электронных госуслуг, немаловажным фактором является умение пользования цифровыми технологиями. Только за первый квартал Филиалом Госкорпорации навыкам пользования порталом «электронного правительства» обучено порядка 40 тыс. человек. Кроме того, для удобства услугополучателей, Департаментом в 2020 году создана страница в Instagram «Как получить госуслуги на egov». На которой уже размещены более 100 публикаций о порядке получения государственных услуг онлайн. Информация на данной странице постоянно обновляется. Чтобы знать о новшествах в сфере оказания государственных услуг, призываю подписаться на нашу страницу в Instagram. Госорганами области в 1-м квартале 2021 года оказано— более 1 млн. государственных услуг. Из которых, в электронном виде оказано 98,4 %. По сравнению с 1-м кварталом прошлого года сократилось количество, оказанных госуслуг в бумажном виде более чем в 8 раз, через отделы Госкорпорации практически в 3 раза. На увеличение доли услуг, оказываемых в электронном виде повлияло доступность услуг на портале e-gov, где сегодня можно получить 649 или 92,9% видов госуслуг. При Департаменте функционирует Межведомственная рабочая группа занимающаяся решением проблем оказания государственных услуг, кроме того, данные вопросы выносятся на рассмотрение общественных советов. В 2021 году выработано 32 предложения по совершенствованию качества предоставления государственных услуг. Департаментом по линии государственных услуг проведено 7 контрольных мероприятий, из них, 1 профилактический контроль, 6 внеплановых проверок.

По итогам проверок установлено 14 фактов совершения различных видов нарушений, такие как необоснованные отказы в оказании госуслуг, нарушение бизнес-процессов, предоставление неполной и недостоверной информации о порядке оказания госуслуг и т.д. Большая часть нарушений выявлена в сфере земельных отношений, сельского и жилищно-коммунального хозяйства. По сравнению с прошлым годом наблюдается сокращение общего количества выявленных нарушений практически в 35 раз.

Департамент в течение нескольких лет работает над формированием профессиональных служб внутреннего контроля аппаратов акимов, которые

на местах способны контролировать качество и оперативность предоставления госуслуг, совершенствовать навыки сотрудников, а также выявлять нарушения законодательства. В качестве экспертов специалистами Департамента принято участие в 8 проверках, инициированных услугодателями.

По итогам проведенных внутренних контролей количество выявленных нарушений сократилось более чем в 6 раз. Вместе с тем, из 16 рассмотренных жалоб по госуслугам доводы 7 заявителей подтверждены, в аналогичном периоде прошлого года – подтверждены доводы 3-х обратившихся граждан.

Здесь можно отметить, что обоснованные жалобы увеличены более чем в 2 раза, наиболее часто обжалуется сфера земельных отношений, их количество составляет 50% от всех поступивших жалоб. В связи с чем, услугодателям рекомендуем качественно и своевременно рассматривать заявления и жалобы на оказание государственных услуг, исключить необоснованные отказы.

В рамках превентивных методов после каждого контрольного мероприятия, в т.ч. по итогам рассмотрения обращений, проводится анализ причин с направлением информации во все госорганы о недопущении нарушений впредь, а также в онлайн-режиме проводятся семинары с ответственными специалистами.

Тем самым, изученные факторы являются основными показателями эффективности деятельности государственных служащих и требуют внимания при разработке и применении методов оценки эффективности деятельности государственных служащих.

На сегодняшний день актуальной проблемой является внедрение системы показателей эффективности, критериев эффективности и результативности в практическую деятельность органов государственной власти и местного самоуправления. Отсутствие показателей эффективности порождает проблему эффективности государства и в целом. Необходимость установления показателей и критериев определяется и в области противодействия коррупции в системе государственной службы.

К тому же, активное участие самих государственных служащих при определении ключевых индикаторов и компетенций, нуждающихся в развитии, повышает уровень вовлеченности работника к процессу развития самого себя и повышению результативности деятельности государственного органа в целом. Данное предложение было озвучено в исследовании авторов, проведенного в рамках исследования Регионального хаба государственной службы. Авторы утверждают, что денежное составляющее является базовым средством материального стимулирования профессиональной деятельности. В силу этого обеспечение конкурентного уровня оплаты труда и изменение структуры денежного содержания играет важную роль в обеспечении эффективной системы мотивации и стимулирования на государственной службе. Особое внимание в контексте развития системы мотивации и

стимулирования уделяется формированию гибких моделей оплаты труда по результатам.

Именно оплата труда по результатам рассматривается в международной практике как возможность для государственной службы эффективно конкурировать в качестве работодателя с частным сектором, открывающая дополнительные возможности для обеспечения высокого уровня эффективности и профессионализма, повышении заинтересованности в достижении общественно значимого результата. Внедряемая пилотным форматом факторно-балльная шкала оплаты труда на государственной службе имеет определенные преимущества и обладает потенциалом, с точки зрения применения данного инструмента в системе повышения эффективности деятельности сотрудников. Отсутствие на сегодняшний день четких критериев оценки деятельности и перспектив должностного роста может служить демотивирующим фактором и в данном контексте результаты оценки должны стать основой Методики расчета размера бонусов по ФБШ. Новая система оплаты труда основана, на так называемой факторно-балльной шкале, согласно которой все должности оцениваются с учетом трёх факторов: какой уровень знаний, компетенций и опыта работы необходим для эффективного осуществления должностных обязанностей; степень сложности поставленных перед должностью задач, а также степень ответственности за недостижение результата [28].

По каждому из факторов выводится балл, а их совокупность определяет место должности в новой сетке оплаты труда.

Таким образом, изучив литературу и проведя обзор нормативной базы, предлагается решение проблемы именно в части критериев эффективности. Эффективность деятельности корпуса "А" оценивается по "Оценочному листу". Лист состоит из трех критериев: ориентированность на услугополучателя; ориентированность на создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе; инициативность. Мы считаем, что здесь недостаточно критериев, раскрывающих профессиональный уровень и предлагается включить "ориентированность на профессиональный уровень" и "умение руководить". Эта система более полного оценивания.

В отношении эффективности корпуса "Б" важную роль играет "Лист оценки по КЦИ" и "Лист оценки по компетенциям". Это два самостоятельных документа с отдельным подсчетом оценок. Мы предлагаем здесь дополнить компетенции. К имеющимся сотрудничество, оперативность, принятие решений, стрессоустойчивость (итого 11) включить компетенцию связанную с этикой госслужащего - это исполнительская культура.

Заключение

Изучив основные положения новой реформы в системе государственной службы, мы выявили целый ряд положительных моментов.

Реорганизация в системе государственной службы и создание отдельного Агентства по делам государственной службы указывает на серьезные планы государства. Данный орган предназначен для роста эффективности в проведении государственных реформ и качественном изменении отношений во взаимодействии государственных служащих в ходе реализации своих профессиональных функций.

Формирование корпуса «А» и «Б» способствует созданию базы квалифицированных кадров для управленческого и исполнительного аппарата государства. Помогает решить вопросы о дефиците кадров на местах. На сегодняшний день каждый желающий работать в государственных органах в статусе государственного служащего обладает информацией о подготовке к тестированию, его прохождении и других процедурах, связанных с устройством на работу в государственный орган. Основная часть получает информацию на сайте Агентства и соответствующего государственного органа, где имеются вакансии. Изменения в системе государственной службы направлены на кардинальное повышение профессионализма государственного аппарата, обеспечение совершенствования механизмов работы «Слышащего государства», прозрачности и подотчетности госорганов, усиления общественного контроля и расширения гражданского участия. А также усиление принципа меритократии при отборе и продвижении кадров является объективной оценкой труда [28].

Исследовав тему о совершенствовании методов оценки эффективности деятельности административных государственных служащих, изучив новую модель государственной службы, мы пришли к выводу о том, что любой гражданин Республики Казахстан, приняв присягу в виде клятвы должен достойно нести свою службу на благо своего государства.

Таким образом, исходя из осуществленного анализа действующих методов оценки эффективности деятельности государственных служащих», предлагаем следующие рекомендации по совершенствованию действующей системы оценивания.

1. Учитывая активность гражданского общества и степень вовлеченности общества в государственные дела, необходимо ввести третью составляющую оценки эффективности деятельности государственных служащих – систему общественной оценки (возможно для некоторых категорий).

2. Ограничить исключительное право непосредственного руководителя оценивания и начать использовать метод «360 градусов», чтобы подчиненные имели возможность оценивать поведенческие индикаторы руководителя и коллег. Это значительно снизит риск субъективности оценки.

Тем более, в настоящее время АДГС РК проводит соответствующую работу по осуществлению перехода к проектному управлению в сфере госслужбы и по устранению барьеров в сфере проектного управления в направлении адаптации государственного аппарата. В проектном управлении ключевое внимание уделяется работе в команде, соответственно члены команды должны оценивать друг друга.

3. Предусмотреть возможность использовать метод внешней (экспертной) оценки.

4. Убрать ограничение: КЦИ не должно быть только пять критериев, так как есть госслужащие, работа которых вообще не связана со стратегическими индикаторами (финансово-хозяйственный отдел, административный отдел, бухгалтерия).

5. Разрешить вносить изменения в индивидуальные планы в течение года.

6. Повысить статус оценки компетенций с целью объективного и неформального подхода к оценке.

7. Всю систему оценки перевести в цифровую плоскость. Индивидуальные планы, листы оценки компетенций можно заполнять и подписывать, используя современные цифровые технологии – это даст возможность более оперативно собирать статистическую информацию уполномоченному государственному органу, ученым и т.д.

8. Необходимо обязательно комментировать систему итогового оценивания «выполнил - не выполнил» с указанием конкретных процентов и отойти от категоричности, больше ориентироваться на рекомендации.

Предложенные меры способствуют качественному изменению и улучшению психологического состояния в связи с открытостью, объективностью оценивания.

Это наше видение по совершенствованию отечественной системы оценивания работы кадров - административных государственных служащих. Внедрение рассмотренных выше мер по совершенствованию методов оценивания эффективности повысит ответственность и качество работы государственных служащих, установит прочную связь между оценкой их результативности, системой стимулирования труда и карьерного продвижения.

В ходе проведенного исследования, также в качестве рекомендации отмечаем, тема магистерского проекта ждет своих фундаментальных исследователей, так как необходимость в научной разработке очень высокая. Проблема заключается в том, что практический опыт необходимо анализировать, извлекать из него положительный опыт.

В будущем очень полезной для изучения было бы направление на стажировку в ближнее и дальнее зарубежье с целью изучения общих и отличительных черт, преимуществ и недостатков современного пути развития казахстанской модели повышения качественного состава кадров для работы в государственном органе.

Список использованных источников

1 Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года №416-V ЗРК «О государственной службе Республики Казахстан». -URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000416/links> (дата обращения: 05.02.2021). - Текст электронный.

2 Закон Республики Казахстан от 18 ноября 2015 года «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам противодействия коррупции». -URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000411> (дата обращения: 24.02.2021). - Текст электронный.

3 Указ Президента Республики Казахстан от 29 декабря 2015 года «О мерах по дальнейшему совершенствованию этических норм и правил поведения государственных служащих Республики Казахстан. - URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1500000153> (дата обращения: 19.03.2021). - Текст электронный.

4 Типовая методика оценки деятельности административных государственных служащих корпуса «Б»: [Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 16 января 2018 года № 13. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 1 февраля 2018 года № 16299]. - URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1800016299> (дата обращения: 18.01.2020). - Текст электронный.

5 Республика Казахстан. Концепция развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года от 26 февраля 2021 года № 522. - URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522> (дата обращения 15.03.2021). - Текст электронный.

6 Конституция Республики Казахстан [принята на республиканском референдуме 30 августа 1995 года]. - URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/K950001000_ (дата обращения 15.01.2021). - Текст электронный.

7 Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 416-V ЗРК «О государственной службе Республики Казахстан». - URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000416/links>(дата обращения: 05.02.2021). - Текст электронный.

8 "Положение об Агентстве Республики Казахстан по делам государственной службы", утверждено Указом Президента Республики Казахстан от 22 июля 2019 года №74. - URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/yzmet/about?lang=ru> (дата обращения: 16.01.2020). - Текст электронный.

9 Указ Президента Республики Казахстан от 6 августа 2014 года «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы государственного управления Республики Казахстан». - URL:

https://adilet.zan.kz/rus/docs/T030001255_ (дата обращения: 11.03.2021). - Текст электронный.

10 Указ Президента Республики Казахстан от 13 сентября 2016 года №328 "О реорганизации Министерства по делам государственной службы Республики Казахстан". - URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1600000328> (дата обращения: 12.02.2021). - Текст электронный.

11 Сапаргалиев Г.С. Конституционное право Республики Казахстан. - Алматы: Жет жарғы, 2007. - 356 с.

12 Уваров В.Н. Государственная служба и. Учебник. - Петропавловск: СКЮА, 2004. - 416 с.

13 Байменов А. Государственная служба. Международный опыт. Казахстанская модель". - Астана: Фолиант, 2000. - 152 с.

14 Абыльмажинов Т.Т. Совершенствование системы мотивации профессиональной деятельности государственных служащих Республики Казахстан: [Электронный ресурс] Специальность 6D051000- Государственное и местное управление, №796 Диссертация на соискание степени доктора по профилю /Абыльмажинов Тимур Темиргалиевич. - Астана, 2018. - URL: <https://aibs.apa.kz/MegaPro/Web/SearchResult/ToPage/1> (дата обращения: 28.01.2021). - Текст: электронный.

15 Курбанбаев Е. Н. Личная эффективность государственного служащего : факторы и пути повышения : Спец. 6M051000- Государственное и местное управление, № 628 / Курбанбаев Ерлан Нурдаулетович. - Астана, 2017. - 73 с. - URL: <https://aibs.apa.kz/MegaPro/Web/SearchResult/ToPage/1> (дата обращения: 17.04.2021). - Текст: электронный.

16 Джолдыякова Ж. М. Развитие профессиональной компетентности государственных служащих : Специальность 6M051000- Государственное и местное управление, № 623 /Джолдыякова Жанар Мирашгалиевна. - Астана, 2017. - 72 с. - URL: <https://aibs.apa.kz/MegaPro/Web/SearchResult/ToPage/1> (дата обращения: 18.02.2021). - Текст: электронный.

17 Кульжамбекова А.Е. Система кадровой работы в государственных органах Республики Казахстан / А. Е. Кульжамбекова, Г. К. Сулейменова. - Астана : Акад. гос. упр. при Президенте РК, 2014. - 209 с. - ISBN 978-608-287-121-0 : 500.00. - URL: <https://aibs.apa.kz/MegaPro/Web/SearchResult/ToPage/1> (дата обращения: 11.04.2021). - Текст: электронный.

18 Байменов А. Государственная служба. Международный опыт. Казахстанская модель". - Астана: Фолиант, 2000. - 152 с.

19 Мухаев Р.Т. Система государственного и муниципального управления. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 575 с.

20 Жильцов В.И. "Оценка эффективности в системе государственной службы". -М.: Проспект, 2018). - 96 с.

21 Указ Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: учеб. пособие для студентов вузов / В.В. Черепанов; В.П. Иванов. – М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2007. – 575 с.

22 Семашко Ю.В. Методы оценки эффективности государственного управления. Белорусский национальный технический университет г. Минск. - URL: <https://rep.bntu.by/bitstream/handle/data/75468/242-244.pdf?sequence=1> (дата обращения: 15.01.2021). - Текст электронный.

23 Терентьева Е.В. Система оценки и оплаты труда федеральных государственных служащих: основные направления развития / Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. - М., 2008. - 24 с. - URL: <https://www.econ.msu.ru/cmt2/lib/a/1341/file/Terenteva.pdf> (дата обращения: 15.02.2021). - Текст электронный.

24 Типовая методика оценки деятельности административных государственных служащих корпуса «Б» // Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 16 января 2018 года № 13 "О некоторых вопросах оценки деятельности административных государственных служащих". Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 1 февраля 2018 года № 16299. - URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1800016299> (дата обращения: 18.02.2021). - Текст электронный.

25 Зайнетдинова И.Ф. Наем и отбор персонала. -Екатеринбург, 2015. - URL:<https://study.urfu.ru/Aid/GetFile?aidId=13440&version=1&filePartlyPath=6%5C6.docx>(дата обращения: 18.02.2021). - Текст электронный.

26 Указ Главы государства от 30 декабря 2016 года № 404 «О проведении аттестации административных государственных служащих корпуса «Б». Утратил силу Указом Президента Республики Казахстан от 5 мая 2018 года № 681 // Электронный ресурс: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1600000404> (дата обращения: 18.02.2021). - Текст электронный.

27 План нации - 100 конкретных шагов. Программа Президента Республики Казахстан от 20 мая 2015 года // Электронный ресурс: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000100> (дата обращения: 18.02.2021). - Текст электронный.

28 Совершенствование системы оценки эффективности деятельности административных госслужащих и госорганов. – Под научным руководством Зейнельгабина А.Б., Джунусбековой Г.А., Казахстан, Нур-Султан, 2020. 215 с. // Электронный ресурс: <https://repository.apa.kz/handle/123456789/421>- Текст электронный.

29 Постановление Акимата Северо-Казахстанской области "Об утверждении методики оценки деятельности административных государственных служащих корпуса "Б" исполнительных органов Северо-Казахстанской области №20 от 18 апреля 2020 года: сборник постановлений акимата СКО. - Петропавловск. 2020. - 112 с.

Приложение А

Интервью среди руководителей КГУ на определение новых критериев оценки эффективности деятельности административных государственных служащих корпуса "Б"

Уважаемые руководители КГУ! В целях подготовки магистерского проекта просим Вас принять участие в интервью для улучшения критериев оценки эффективности деятельности административных государственных служащих корпуса "Б".

Гарантируется обеспечение конфиденциальности ответов, результаты будут представлены в обобщенном виде.

Нам важно ваше мнение!

№ п/п	Подробный анализ	Краткий анализ
	1. Какой критерий наиболее важный при определении эффективности работы административных государственных служащих?	
	2. Какую форму оценки вы больше предпочитаете - тест или беседа?	
	3. Ваши предложения как руководителя по усовершенствованию методов оценки деятельности административных государственных служащих?	

Благодарим за участие в интервью!
