

Бейсембаев А.А.

СИСТЕМА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН: ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Аннотация

Данная статья посвящена проблемам современной модели государственной службы Республики Казахстан. Рассмотрены современное положение и состояние государственной службы, нормативные правовые акты, регулирующие деятельность госслужащих и регламентирующие функционирование аппарата государственной службы. Рассмотрены существующие проблемы современной модели, причины их возникновения и возможные пути решения. Выбор данной тематики вызван актуальностью модернизации системы государственного управления и потребностью в совершенствовании системы государственной службы. Приведенные в статье предложения и рекомендации носят значимый характер и могут быть применены на практике.

Ключевые слова: модернизация системы государственного управления; государственная служба; административная реформа; противодействие коррупции; стандарты предоставления государственных услуг; оценка деятельности государственных служащих, компетенции.

В настоящее время Казахстан вышел на траекторию устойчивого экономического развития, сохраняя при этом высокие темпы социального роста. Решение стратегических задач по дальнейшей модернизации общества, а также вхождению Казахстана в число 50 наиболее конкурентоспособных стран невозможно без высококвалифицированной государственной службы.

Под воздействием конституционных изменений 2007 г. формируется качественно новая модель политической системы, призванная обеспечить высокий уровень либерализации, открытости и публичности политико-властных процессов, усиление роли политических партий. В стране про-

исходит оптимизация деятельности системы госорганов, повышается их организационная эффективность. Внедряются такие преобразования, как «электронное правительство», стратегическое планирование, стандартизация государственных услуг, бюджетная реформа и др.

Как отметил Президент Республики Казахстан Н.А.Назарбаев в своем выступлении на Международной конференции по вопросам государственной службы 17 июня 2008 г., «необходимо укрепить статус самой государственной службы, возвести государственную кадровую политику в ранг особо важного национального приоритета Казахстана».

Необходимость модернизации казахстанской модели государственной службы вызвана также рядом важных политических преобразований в стране. С целью последовательной реализации приоритетов Стратегии развития Казахстана до 2030 г. и в соответствии со Стратегическим планом развития Республики Казахстан до 2010 г., в ходе организации общенационального диалога был разработан комплекс дальнейших политических реформ.

В связи с этим в Послании народу Казахстана «Рост благосостояния граждан Казахстана – главная цель государственной политики» от 6 февраля 2008 г. Н.А.Назарбаев заявил, что «одним из ключевых элементов административной реформы должна стать новая кадровая политика. Человеческий фактор становится определяющим на современном этапе развития. Необходимо разработать современные подходы, направленные на формирование в системе государственного управления профессионального ядра управленцев новой формации».

Таким образом, для реализации реформ и достижения целей, а также для успешного решения задач, поставленных Главой государства, необходимо создать концептуально новую модель государственной службы, разработать концепцию дальнейшего совершенствования кадровой политики. Утвержденная Указом Президента Республики Казахстан, данная концепция должна возвести государственную службу в еще более престижный ранг и сделать ее высокоэффективным инструментом осуществления стратегии государства.

Модернизация должна затронуть и мотивационную среду государственных служащих. Необходимо повысить уровень мотивации сотрудников государственных органов, что, несомненно, привлечет на работу в государственные органы новые эффективные кадры и будет способствовать развитию существующих единиц трудовых ресурсов.

На сегодняшний день в Казахстане сформирована действующая и достаточно эффективная модель государственной службы, которая базируется на своде нормативных правовых актов:

- Закон «О государственной службе»;
- Закон «О борьбе с коррупцией»;
- Закон «Об административных процедурах»;
- Кодекс чести государственных служащих.

Особое место в комплексе законов, регламентирующих государственную службу, занимает принятый в 1999 г. Закон «О государственной службе». Данный Закон стал основополагающим документом, обеспечивающим

реализацию конституционного права граждан на равный доступ к государственной службе, ее профессионализацию и законность.

Закон регулирует практически все стороны деятельности государственной службы, определяет правовой статус госслужащих, закрепляет их социальные гарантии. За прошедшие годы в развитие данного Закона принято более 30 различных нормативных правовых актов.

Наиболее значимые изменения были внесены в 2003 г. В результате появилась возможность внеконкурсного назначения административных государственных служащих на вакантные должности в порядке перевода при условии соответствия предъявляемым квалификационным требованиям с согласия самого госслужащего и уполномоченного органа.

Одной из главных особенностей отечественной законодательной базы государственной службы является ее ярко выраженная антикоррупционная направленность. Здесь можно отметить роль Закона «О борьбе с коррупцией», который определяет основные принципы противодействия коррупции, устанавливает виды правонарушений, связанных с коррупцией, а также условия наступления ответственности.

В ходе проведения антикоррупционной политики в 2007 г. в законодательство были внесены важные изменения. Так, в целях ужесточения требований к кандидатам на государственные должности и предупреждения коррупционных действий со стороны руководителей в Закон «О государственной службе» были внесены поправки, устанавливающие запрет для поступления на государственную службу лиц, ранее уволенных за совершение коррупционных правонарушений.

Также предусматривается освобождение от занимаемых должностей руководителей государственных органов, принявших на работу лиц, ранее уволенных с работы за коррупционное преступление или правонарушение.

В поддержку Закона «О борьбе с коррупцией» был издан Указ Президента «О мерах по усилению борьбы с коррупцией, укреплению дисциплины и порядка в деятельности государственных органов и должностных лиц» от 14 апреля 2005 г. Во исполнение данного Указа был разработан *Кодекс чести государственных служащих* и образованы дисциплинарные советы Агентства РК по делам государственной службы.

Усилению потенциала национального антикоррупционного законодательства способствовало принятие Указа Президента РК от 22 апреля 2009 г., который определил борьбу с коррупцией и защиту конституционных прав и свобод граждан в качестве приоритетного направления деятельности государственных органов. Важной антикоррупционной составляющей в законодательной базе стали внедрение стандартов предоставления государственных услуг, разработка и утверждение типового стандарта и типового регламента оказания государственных услуг, а также реестра, в который включены 133 государственные услуги [1].

Как отмечалось выше, первым элементом казахстанской модели государственной службы является нормативная правовая база. Она создает основы для реализации механизмов государственной службы по схеме «отбор и прохождение государственной службы»:

1. Работники бюджетной сферы (более 1,5 млн. чел.) разделены на группы категорий:
 - гражданская служба (учителя, врачи и др.);
 - специальные виды (депутаты, судьи и др.);
 - государственная служба (политическая, особая и административная).
2. Административные государственные должности разделены на группы категорий в соответствии со структурой управления государственных органов.
3. Защита административных государственных служащих от необоснованных увольнений при смене политического руководства закреплена на законодательном уровне.
4. В целях обеспечения преемственности политики государственных органов внедрен институт ответственного секретаря.
5. Управление персоналом государственной службы осуществляется кадровыми службами.
6. Внедрены конкурсный отбор и тестирование на знание законодательства. Действует механизм назначения на должность без конкурса в порядке перевода.
7. Созданы условия для функционирования кадрового резерва политической и административной государственной службы.
8. Внедрена тарифно-квалификационная сетка оплаты труда, основанная на коэффициентах. Приняты Правила премирования, оказания материальной помощи и установления надбавок.
9. Сформирована система обучения госслужащих (в центре, регионах и за рубежом). Бюджет каждого государственного органа содержит статью расходов на обучение персонала (не менее 1% фонда заработной платы). Раз в 3 года каждый госслужащий должен пройти обучение.

Несмотря на то что действующая система государственной службы достаточно эффективна, на сегодняшний день существует ряд проблем. Основные нормы, позволяющие эффективно реализовывать механизмы государственной службы, закреплены законодательно, однако на практике эти нормы выдерживаются далеко не всегда. К числу проблем относятся, например, следующие:

1. Обеспечение фактической правовой защиты государственных служащих, особенно в части необоснованных увольнений, что приводит к высокому показателю текучести кадров государственной службы. Так, руководители государственных органов, особенно вновь назначенные, зачастую вынуждают государственных служащих освобождать должности «по собственному желанию». Кроме того, существуют психологические проблемы адаптации в новой профессиональной среде [2].

При этом результаты социологических исследований показывают, что большинство респондентов (72,4%) склонны высоко оценивать уровень соблюдения Законов РК «О государственной службе» и «О борьбе с коррупцией» (64,1%).

2. Резкое снижение социального статуса государственных служащих при выходе на пенсию. На сегодняшний день система мотивации государственных

служащих охватывает лишь период прохождения государственной службы. Данный факт может привести к боязни «пенсионного возраста», так как социальное обеспечение бывших государственных служащих (в том числе вышедших на пенсию) не закрепляется на уровне законодательства.

3. Кодекс чести государственных служащих носит формальный характер, так как зачастую воспринимается как компиляция из Законов РК «О государственной службе» и «О борьбе с коррупцией», а не как самостоятельный нормативный правовой акт, обязательный для исполнения. Это связано в первую очередь с тем, что нормы ответственности за нарушение данного Кодекса прописаны достаточно обтекаемо и дают «поле для маневра» (например, коллектив государственного органа по решению его руководителя может за неэтичное поведение вынести сотруднику лишь общественное порицание). Кроме того, на сегодняшний день в государственных органах отсутствует «институт этики», который отслеживал бы исполнение Кодекса чести и выносил рекомендации по применению мер к нарушителям.

4. В законодательстве о государственной службе не урегулированы вопросы функциональных обязанностей и ответственности политических и административных государственных служащих. Так, внедренный в 2007 г. институт ответственного секретаря определяется как политическая должность. Однако фактически он выполняет функции административного государственного служащего. При этом с внедрением института ответственных секретарей не выполняется задача по обеспечению устойчивости и преемственности кадровой политики того или иного государственного органа, так как сменяемость (текучесть) кадров в государственных органах остается достаточно высокой.

Кроме того, отсутствуют четкие правовые нормы разделения полномочий ответственного секретаря и руководителей по освобождению сотрудников аппарата комитетов и их территориальных органов.

Система оценки кадров при отборе и прохождении государственной службы

Имеют место несовершенство конкурсных процедур и субъективизм в отношении кандидатов при принятии на должность. Данная проблема напрямую связана с имиджем государственной службы в целом, так как доверие к механизму конкурсного отбора достаточно низкое (по результатам исследований, лишь 28,6% опрошенных считают, что конкурсные процедуры «в большинстве случаев прозрачны и объективны»).

Конкурсные процедуры часто используются как механизм включения «своего человека» в резерв для последующего внеконкурсного назначения на должность. Недоверие к конкурсным процедурам приводит, в свою очередь, к низкому конкурсу (до введения моратория – 3,1 человека на место). В результате профессионализм государственных служащих, особенно на региональном уровне, остается крайне низким.

На сегодняшний день тестирование определяет лишь знание законодательства, а первичные профессиональные навыки потенциального государственного служащего никак не измеряются. Кроме того, программа те-

стирования является общей для всех государственных органов, отсутствует блок тестов на знание профильного законодательства.

Отсутствует система оценки кадров при прохождении государственной службы. Анализ мирового опыта показывает, что оценка сотрудников любой организации позволяет осуществлять мониторинг их деятельности, оценивать эффективность работы каждого из них. Кроме того, оценка позволяет разрабатывать индивидуальные планы работы и повышения профессионального уровня сотрудников [3].

Данный блок проблем приводит к резкому снижению профессионализма кадрового состава государственной службы в целом, так как механизм отбора является недостаточно жестким и не ориентированным на отбор квалифицированных и подготовленных кадров.

Система мотивации и карьерного роста

Существующая сегодня система мотивации недостаточно эффективна. Государственным служащим предоставляется арендное жилье, транспорт, бесплатное медицинское обслуживание, возможность повышения квалификации и пр. Однако данные меры сами по себе не стимулируют трудовую деятельность, а лишь создают благоприятную среду для эффективного труда [4].

Результаты социологических исследований показывают, что тройку наиболее эффективных, по мнению госслужащих, методов мотивации трудовой деятельности составляют выплата и повышение премий, обеспечение служебным/арендным жильем и предоставление бесплатного медицинского обслуживания.

На первый взгляд может показаться, что система стимулирования труда в сфере государственной службы достаточна и разнообразна. Но за вариативностью кроются ее неупорядоченность и отсутствие единых объективных схем, в результате чего у многих государственных служащих формируется ощущение присутствия субъективного компонента, влияющего на процессы распределения премий, жилья, вознаграждений и т.д. Все это говорит о необходимости совершенствования системы мотивации в сфере государственной службы.

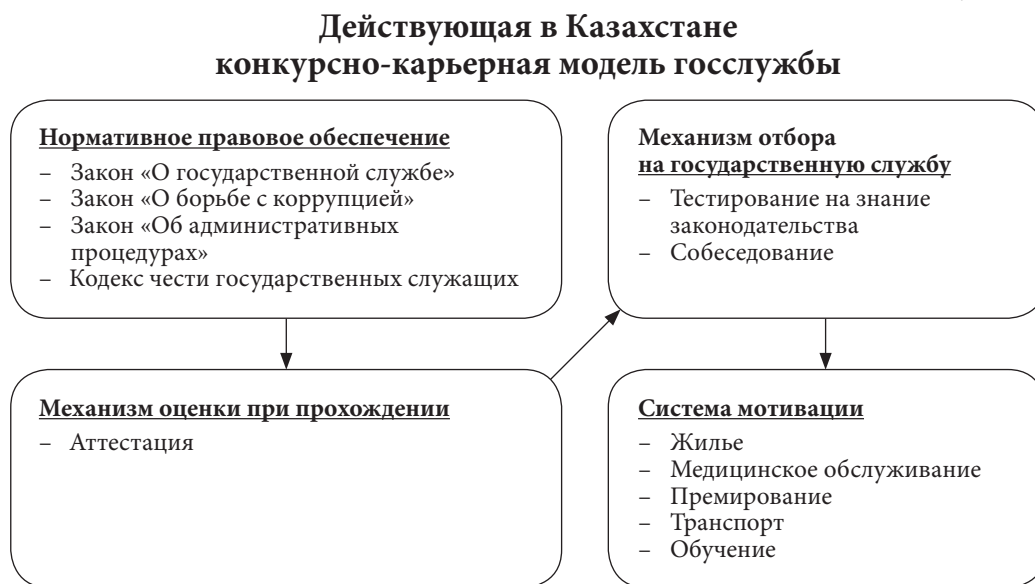
Недостаточно высокий уровень мотивации приводит к оттоку квалифицированных кадров в частный сектор, что сказывается на профессионализме кадрового состава государственной службы.

Рекомендации по совершенствованию системы государственной службы

В Казахстане на сегодняшний день реализуется конкурсно-карьерная модель государственной службы. Данная модель зарекомендовала себя как достаточно эффективная, однако казахстанская модель должна стать не просто хорошо организованной, но и образцовой моделью в странах СНГ. С учетом обозначенных проблем можно выделить следующие рекомендации по дальнейшему совершенствованию казахстанской системы государственной службы.

Однако прежде чем предложить пути осуществления дальнейшей модернизации конкурсно-карьерной модели государственной службы, предлагаем рассмотреть существующую модель, которую можно представить в виде схемы (рис. 1).

Рисунок 1



Примечание: Здесь и далее составлено автором.

Исходя из выше обозначенных проблем, можно выделить два концептуальных подхода к реформированию действующей модели государственной службы (см.: табл. 1, 2). Стоит отметить, что данные таблицы отражают два разных подхода. Содержание по части существующих проблем (правовая незащищенность госслужащих, несовершенство конкурсных процедур и пр.) является аналогичным для двух таблиц. Пути их решения тоже не имеют особых различий. Отличаются взгляды на существующие проблемы: конъюнктурный и концептуальный. Именно поэтому подходы названы *практическим* и *теоретическим*.

Таблица 1

Практический (конъюнктурный) подход

Анализ/Элементы	Нормативно-правовая база	Оценка «на входе»	Оценка при прохождении	Мотивация
Фактически	– Закон «О государственной службе» – Закон «О борьбе с коррупцией» – Закон «Об административных процедурах» – Кодекс чести государственных служащих	– Тестирование на знание законодательства – Собеседование	– Аттестация	– Жилье – Медицинское обслуживание – Премирование – Транспорт – Обучение

Проблемный ряд	<ul style="list-style-type: none"> – Обеспечение фактической правовой защиты госслужащих – Снижение социального статуса госслужащих при выходе на пенсию – Формализация Кодекса чести – Проблемы института ответственного секретаря 	<ul style="list-style-type: none"> – Несовершенство конкурсных процедур – Неэффективность программы тестирования 	<ul style="list-style-type: none"> – Отсутствие системы оценки 	<ul style="list-style-type: none"> – Неэффективность системы мотивации – Неэффективность системы развития
Пути решения	<ul style="list-style-type: none"> – Определить коррупционными нарушениями лишь те деяния, за которые предусмотрена уголовная ответственность, и отделить их от нарушений, которые влекут за собой дисциплинарное взыскание 	<ul style="list-style-type: none"> – Внедрение программ тестирования, оценивающих профессиональные и личностные компетенции 	<ul style="list-style-type: none"> – Внедрение системы индивидуального планирования – Внедрение системы оценки (балльной или профессионально-личностной) 	<ul style="list-style-type: none"> – Внедрение контрактной системы (в том числе и для политических служащих) – Внедрение института наставничества

Таблица 2

Теоретический (концептуальный) подход (теория менеджмента)

Процесс	Нормативно-правовая база	Проблема	Пути решения
Организация	<ul style="list-style-type: none"> Закон «О борьбе с коррупцией» Закон «О госслужбе» Кодекс чести госслужащих Положение о порядке прохождения госслужбы Правила проведения конкурса на занятие вакантной административной государственной должности Правила наложения дисциплинарных взысканий на административных госслужащих Типовой стандарт и типовой регламент оказания госуслуг Реестр госуслуг 	<ul style="list-style-type: none"> Отсутствие дифференциации между понятиями «государственные функции» и «государственные услуги» Заниженные требования к поступающему на государственную службу Нехватка квалифицированных кадров Отсутствие четко сформированных поручений 	<ul style="list-style-type: none"> Четкое разграничение понятий на законодательном уровне Пересмотр требований к поступающему на государственную службу для увеличения конкуренции Организация отраслевых курсов по повышению квалификации, с приглашением разработчиков технологий, внедренных в производство либо признанных на национальном уровне Организация курсов для руководящего состава госорганов по управлению персоналом

Планирование	Правила разработки госпрограмм Стратегические планы госорганов Бюджет, ориентированный на результат	Отсутствие системного подхода к планированию Некачественное составление стратегических планов Срывы сроков исполнения или неосвоение бюджета	Проведение независимых экспертиз стратегических планов госорганов Утверждение конкретных дисциплинарных мер за неосвоение или срывы сроков
Координация	Положения центральных и местных исполнительных органов	Ненадлежащее исполнение поручений соисполнителями	Проведение широкой агитационной программы среди госслужащих с воздействием на их самосознание и требование ответственности перед населением и государством
Мотивация	Государственная программа жилищного строительства в Республике Казахстан на 2008–2010 гг. Бюджетная программа «Заграничные командировки» Внутренний распорядок и правила премирования сотрудников Медицинское обслуживание;	Смена руководства, как правило, приводит также к смене определенного круга подчиненных Отсутствие гарантий всех перечисленных факторов мотивации	Внедрение новой, комбинированной системы мотивации
Контроль	Закон Республики Казахстан «О борьбе с коррупцией» Закон Республики Казахстан «О государственной службе» Положение о порядке прохождения государственной службы Правила наложения дисциплинарных взысканий на административных госслужащих	Недостаточное знание нормативно-правовых актов, регламентирующих данную сферу Коррупция	Ужесточение правил аттестации госслужащих путем модернизации программ тестирования

Оценка кандидатов на государственную службу

В связи с вышесказанным можно условно выделить 16 критериев, по которым следует оценивать кандидатов на государственную службу, – 16 так называемых компетенций государственного служащего. Здесь необходимо раскрыть понятие термина «компетенция» применительно к данному случаю, поскольку существует ряд различных его трактовок. Например, В. Игнатенко и А. Штурнев в своем юридическом словаре-справочнике говорят о том, что

«компетенция» – это принадлежащие органу, должностному лицу полномочия (права и обязанности) по решению определенного круга вопросов (предмета ведения). В нашем понимании (применительно к проблемам, рассматриваемым в данной статье) «компетенция» – это формально описанные требования к личностным, профессиональным и прочим качествам сотрудника.

Оценивающими сторонами при данной системе будут выступать сами сотрудники. То есть структурное подразделение оцениваемых – коллектив сотрудников, коллеги. Метод оценки по 16 компетенциям предполагает оценку по системе *360 degree feedback*. Данный проект уже имеет опыт применения. В 2008 г. Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы попробовало внедрить этот проект как испытательный, пилотный. Он был реализован в целом успешно. Применение метода «16 компетенций» позволило объективно оценить профессионально-личностные качества сотрудников: были выявлены те качества, которые нуждаются в дальнейшем развитии, определены слабые профессиональные стороны сотрудников, являющиеся серьезной преградой для эффективной работы. Результаты реализации пилотного проекта были одобрены руководством. Единственным замечанием стало отсутствие критериев для оценки качества выполняемой работы.

16 компетенций

1. *Мотивация достижений* – служебное рвение, готовность брать на себя инициативу, оптимизм, смелость, восприятие перемен, ориентация на достижение высоких результатов с элементами риска, готовность браться за новые дела, предвидеть проблемы и предлагать их решения.

2. *Коммуникативность и комплиментарность* – сотрудничество, коммуникабельность, вежливость, легкая срабатываемость и эффективное взаимодействие с коллегами для достижения общих целей, умение поддерживать и развивать сотрудничество, идти на компромиссы, выстраивать профессиональные контакты, способность создавать условия для долгосрочного сотрудничества.

3. *Ориентация на обучение* – стремление к постоянному самообучению и самообразованию, ориентация на овладение новыми знаниями. Содействии внедрению новых технологий. Желание постоянно развиваться.

4. *Стрессоустойчивость* – умение «держать удар», сохранять высокую работоспособность и стабильность деятельности в условиях трудностей, внешнего давления, опасности; гибкость; способность достойно проигрывать и красиво уходить, легко адаптироваться к изменениям; умение извлечь максимум пользы из проигрышной ситуации.

5. *Аналитичность и креативность* – умение комплексно анализировать проблему, системно анализировать ситуацию, учитывать множество условий, выбирать оптимальный вариант решения, фокусироваться и расставлять приоритеты, прогнозировать возможные проблемы и разрабатывать мероприятия по их предотвращению; способность предлагать новые оригинальные идеи и решения; чутко реагировать на различные сигналы, умение разглядеть ранее незаметное; способность придавать значение важным деталям, по-новому видеть явления, ранее казавшиеся заурядными.

6. *Организованность и лидерство* – способность эффективно организовать деятельность: разбить задачу на этапы, делегировать полномочия, спрогнозировать сроки и ресурсы, управлять временем и осуществлять необходимый контроль за исполнением работы.

7. *Ориентация на результат* – умение завершать начатые дела, способность прекращать работу лишь в случае достижения запланированного; способность предпринимать непопулярные, но необходимые действия.

8. *Честное служение* – надежность, честность, неподкупность, принципиальность сотрудника; поведение в соответствии с нормами финансовой, информационной безопасности, а также в соответствии с принятыми правилами служебной этики и кодекса чести; ориентация на служение обществу, потребителю, клиенту, стремление удовлетворять максимум потребностей клиентов, умение удержать потребителя; внимание к потребностям клиента и своевременное их удовлетворение.

9. *Общие знания и культура* – качества, характеризующие уровень общей культуры, интеллекта человека; его эрудиции, знаний; понимания им основ истории, литературы, права, экономики, технических и естественных наук; его мыслительных способностей, а также манеры поведения.

10. *Трилингвизм* – уровень владения тремя языками – казахским, русским и английским.

11. *Технические и информационные навыки* – умения и навыки работы с компьютерными программами.

12. *Работоспособность и здоровье* – способность человека выполнять большие объемы работы в соответствии с функциональными обязанностями и поставленными требованиями, в том числе и в сжатые сроки, а также состояние здоровья человека и его нацеленность на здоровый образ жизни.

13. *Степень овладения профессиональной теорией* – знание (умение применять в работе) теоретических основ, принципов и правил своей профессии, уровень использования профессиональных теоретических знаний при осуществлении функциональных обязанностей.

14. *Степень овладения государственной теорией* – знание (умение применять в работе) основных принципов функционирования государства, его структуры, основных положений системы государственного управления.

15. *Знание профессионального законодательства* – умение применять в работе нормативные правовые акты по вопросам, относящимся к профессиональной направленности сотрудника и его функциональным обязанностям.

16. *Знание государственного права* – умение применять в работе основные нормативные правовые акты, регулирующие систему государственного управления и государственной службы.

Данная мера позволит оценивать потенциального государственного служащего более глубоко и системно, что даст полную картину о его профессиональной подготовке и личностных качествах.

Кроме того, в целях расширения поля для маневра руководителей государственной службы и перехода на проектную схему управления возможно

предусмотреть внедрение контрактной системы приема на службу отдельных категорий работников (советники, помощники, сотрудники на краткосрочные проекты). В целях повышения ответственности первых руководителей государственных органов возможен перевод на контрактную систему оплаты политических государственных служащих (например, заключение контракта сроком на один год с возможным продлением и установление заработной платы на уровне 100 тыс. амер. долл. в год).

Оценка деятельности государственных служащих

Анализ мирового опыта, в том числе и в частном секторе, выявил основные методы оценки. В зависимости от содержания того или иного метода ответственными (или оценивающими) лицами выступают разные субъекты. Это может быть непосредственный руководитель, структурное подразделение, т.е. коллеги (оценка *360 градусов, feedback*), кадровая служба. В некоторых методах субъекты могут выступать совместно, например руководитель совместно с кадровой службой.

Примером оценки сотрудника кадровой службой является *биографический метод* – он наиболее простой и заключается в том, что работники кадровой службы оценивают сотрудника по его биографическим данным. Этот метод является крайне узкопрезентативным, так как не дает подробной информации о профессиональных практических качествах сотрудника, оценка весьма поверхностна.

Существует и такой метод оценивающей стороной, в котором выступает уполномоченный орган по делам государственной службы, как *метод тестирования*. Он довольно известен и распространен. Этот метод заключается в определении знаний, умений, способностей и других характеристик на основе специальных тестов.

Ниже представлены три таблицы, в которых отражены методы оценки, где ответственными за оценку лицами выступают непосредственный руководитель (табл. 3), структурное подразделение (табл. 4) и совместные действия руководителя с кадровой службой (табл. 5).

Таблица 3

Методы оценки работников руководителем

№	Наименование метода	Краткое описание
1	Произвольные устные или письменные характеристики	Устное или письменное описание того, что собой представляет работник и как он себя проявляет (включая достижения и упущения)
2	Оценка по результатам	Устное или письменное описание конкретной работы, выполненной работником
3	Метод суммируемых оценок	Определение степени проявления работниками тех или иных качеств путем проставления по определенной шкале экспертных оценок
4	Ранжирование	Определение экспертным или иным путем ранга (места) оцениваемого среди других работников и расположение всех оцениваемых в порядке убывания рангов

5	Метод критического инцидента	Оценивается, как вел себя работник в критической ситуации (принятие ответственного решения, решение незнакомой проблемы, разрешение конфликтной ситуации и т. д.)
6	Метод свободного или структурированного индивидуального обсуждения	В свободной форме или по заранее составленной программе проводится обсуждение с оцениваемым его планов и практических результатов работы

Таблица 4

Методы оценки работников структурным подразделением

№	Наименование метода	Краткое описание
1	Метод групповой дискуссии	Постановка, обсуждение и решение проблем в группе, в ходе которых оцениваются знания, личностные черты и другие качества работников
2	Матричный метод	Сравнение фактических качеств работника с набором желательных качеств (происходит в форме матрицы)
3	Метод парных сравнений	Сравнение оцениваемых между собой попарно по определенным качествам и последующее математическое ранжирование в порядке убывания
4	Метод свободной балльной оценки	Рассматривается каждый отдельный случай
5	Метод самооценок и самоотчетов	Письменная устная самооценка перед коллективом. При благоприятном социально-психологическом климате в коллективе этот метод способствует преодолению напряженных обстоятельств и повышению моральной ответственности

Таблица 5

Методы оценки работников совместно руководителем и кадровой службой

№	Наименование метода	Краткое описание
1	Метод эталона	Оценка относительно лучшего работника (принятого за эталон)
2	Метод заданной группировки работников	Под заданную модель требований к работнику подбирается подходящий кандидат, или под заданную ролевую структуру рабочей группы подбираются конкретные люди
3	Метод заданной балльной оценки	Начисление (снижение) определенного количества баллов за те или иные достижения (упущения)
4	Метод графического профиля	Вместо условных оценочных измерителей используется графическая форма оценок (профиль ломаной линии, соединяющий количественные значения точек по различным качествам оцениваемого). Метод позволяет проводить наглядное сравнение оцениваемого с «идеальным» работником, а также сравнивать между собой различных работников
5	Коэффициентный метод	Выделяются факторы оценки и определяются нормативные значения этих факторов для различных групп оцениваемых. Фактический результат соотносится с нормативом, в итоге получаются различные коэффициенты, дающие возможность проводить сопоставление и оценку работников

Исследование реформирования государственной службы как политико-административного процесса придает анализу феномена реформирования государственной службы новое измерение. Оно позволяет судить о реальном влиянии реформы на изменение основных принципов взаимоотношений между государством и населением, между политическим и административным аппаратом и о скрытых политических последствиях принятия тех или иных мер по реформированию внутриаппаратных отношений. Суть реформы заключается в адаптации модели государственной службы к фундаментальным изменениям в экономике и обществе в целом, что требует концептуально осмысленных и целенаправленных действий политического руководства. Являясь опорой государства в силу объема выполняемых функций, а также выступая связующим звеном между государством и обществом, государственная служба выступает объектом воздействия со стороны многочисленных участников политического процесса. В настоящее время ее реформирование напрямую связано с изменением ее модели, что успешно осуществляется, как правило, только благодаря целенаправленным действиям руководства страны.

Изменение роли, объема и формы рыночного регулирования в значительной мере предопределяет характер формирования модели государственной службы. В условиях реформирования резко возрастает роль профессионализма и компетентности госслужащих, от действий которых в конечном счете зависит достижение выдвинутых политическим руководством целей. Без решения поставленных вопросов невозможно создание эффективной модели государственной службы, соответствующей задачам построения «сильного» государства. Из этого следует, что выбор модели – это политическое решение, имеющее серьезные политико-административные последствия.

Для обеспечения последовательного и поступательного реформирования государственной службы необходимы обоснованные, взвешенные действия. Анализ реформ, проведенных в Казахстане, позволяет сделать вывод о том, что ее глубокое реформирование предполагает на первом этапе изменение ряда положений, которые являются базовыми в традиционной модели, и возможности которой далеко не исчерпаны. Модифицированная с учетом национальных особенностей, вобравшая в себя достоинства зарубежных моделей, казахстанская модель государственной службы в наибольшей степени будет соответствовать задачам построения в Казахстане нового, дееспособного, «сильного» государства.

Укрепление вертикали исполнительной власти и достижение максимального участия граждан в управлении государством могут быть осуществлены за счет коррекции механизма контроля, заложенного в традиционную модель. Под данным аспектом подразумевается как внутриорганизационный контроль – контроль за бюрократией со стороны государства, так и контроль со стороны общества за бюрократией, а также, что еще более важно, за деятельностью государства по реформированию государственной службы и пересмотру его взаимоотношений с обществом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Игнатенко В., Штурнев А. Российское избирательное право: словарь-справочник. Национальная энциклопедическая служба, URL: <http://determiner.ru/dictionary/210>.
2. Кривокора Е.И., Кривокора Ю.Н. Проблемы оценки результатов труда в государственных органах управления. – URL: science.ncstu.ru/articles/econom/2/23.pdf.
3. Оболонский А.В. Бюрократия для XXI века. Модели государственной службы России, США, Англии, Австралии. – М.: «Дело», 2002.
4. Оксикбаев О.Н., Председатель Счетного комитета РК. Интервью. – URL: <http://www.nomad.su/?a=3-200803040338>.
5. ОО Информационно-аналитический центр Парасат. Аналитический отчет по результатам социологического опроса «Восприятие коррупции в системе государственной службы Республики Казахстан». – Ноябрь 2009 г.
6. Орсариев А.А., и.о. Председателя Агентства РК по делам государственной службы. Интервью. – Газета «ЛИТЕР». – 26 мая 2009 г.