

# РОЛЬ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ЕЕ ЗНАЧЕНИЕ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Анара Кусаинова<sup>1</sup>, Айжан Ауеш<sup>2</sup>

<sup>1</sup> руководитель управления административной работы  
АО «Центр международных программ», PhD  
(Нур-Султан, Казахстан)

<sup>2</sup> магистрант Академии государственного управления  
при Президенте Республики Казахстан  
(Нур-Султан, Казахстан)  
e-mail: [icanfly7@bk.ru](mailto:icanfly7@bk.ru)

<https://doi.org/10.52536/2415-8216.2021-4.06>

**Аннотация.** В данной статье рассмотрены вопросы реформирования государственной службы Республики Казахстан. В ходе исследования были проанализированы нормативные документы по переходу к новой модели государственного управления. Исследование раскрывает нынешнее положение служб управления персоналом в системе государственной службы.

Вместе с тем, приведены статистические данные об эффективности работы государственных служащих за прошедший отчетный период. В статье представлены данные глобального исследования по индексу эффективности государственного управления, проводимого Всемирным Банком. Результаты международного исследования доказывают, что предыдущий опыт трансформации государственной службы дал свои положительные результаты. Однако, Казахстану потребуется не менее трех десятилетий для достижения поставленных целей и задач. Ориентация государства на управление человеческими ресурсами и придание значимости службам управления персоналом могут служить механизмом по улучшению эффективности государственной службы.

**Ключевые слова:** государственная служба, служба управления персоналом, человеческие ресурсы, эффективность.

---

**ПЕРСОНАЛДЫ БАСҚАРУ ҚЫЗМЕТІНІҢ РӨЛІ ЖӘНЕ ОНЫҢ  
ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТІНІҢ  
ТИІМДІЛІГІНЕ ҚОЛ ЖЕТКІЗУДЕГІ МАҢЫЗЫ**

**Анара Құсайынова<sup>1</sup>, Айжан Ауеш<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> АҚ «Халықаралық бағдарламалар орталығы» Әкімшілік бөлімінің бастығы, PhD (Нұр-Сұлтан, Қазақстан)

<sup>2</sup> Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының магистранты (Нұр-Сұлтан, Қазақстан), e-mail: icanfly7@bk.ru

**Аңдатпа.** Бұл мақалада Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметін реформалау мәселелері қаралды. Зерттеу барысында мемлекеттік басқарудың жаңа моделіне көшу жөніндегі нормативтік құжаттарға талдау жасалды. Зерттеу Мемлекеттік қызмет жүйесіндегі персоналды басқару қызметтерінің қазіргі жағдайын ашады.

Сонымен қатар, өткен есепті кезеңдегі мемлекеттік қызметшілер жұмысының тиімділігі туралы статистикалық деректер келтірілген. Мақалада Дүниежүзілік Банк жүргізетін мемлекеттік басқару тиімділігінің индексі бойынша жаһандық зерттеу деректері келтірілген. Халықаралық зерттеу нәтижелері мемлекеттік қызметті трансформациялаудың алдыңғы тәжірибесі өзінің оң нәтижелерін бергенін дәлелдейді. Алайда, Қазақстанға қойылған мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізу үшін кемінде үш онжылдық қажет болады. Мемлекеттің адам ресурстарын басқаруға бағдарлануы және персоналды басқару қызметтеріне маңыздылық беру мемлекеттік қызметтің тиімділігін жақсарту тетігі бола алады.

**Түйінді сөздер:** мемлекеттік қызмет, персоналды басқару қызметі, адами ресурстар, тиімділік.

---

## **THE ROLE OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SERVICE AND ITS SIGNIFICANCE FOR ACHIEVING THE EFFECTIVENESS OF THE CIVIL SERVICE OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN**

**Anara Kussainova<sup>1</sup>, Aizhan Auyesh<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Head of the Administrative Department of JSC “Center for International Programs”, PhD (Nur-Sultan, Kazakhstan)

<sup>2</sup> Master student of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan (Nur-Sultan, Kazakhstan), e-mail: icanfly7@bk.ru

**Abstract.** This article discusses the issues of reforming the civil service of the Republic of Kazakhstan. In the course of the study, regulatory documents on the transition to a new model of public administration were analyzed. The study reveals the current position of personnel management services in the public service system.

At the same time, statistical data on the effectiveness of the work of civil

servants for the past reporting period are presented. The article presents the data of a global study on the public administration efficiency index conducted by the World Bank. The results of an international study prove that the previous experience of the transformation of the civil service has yielded positive results. However, Kazakhstan will need at least three decades to achieve its goals and objectives. The orientation of the state on human resource management and the importance of personnel management services can serve as a mechanism for improving the efficiency of the public service.

**Keywords:** *civil service, personnel management service, human resources, efficiency.*

---

## **Введение**

В соответствии с мировым опытом, управление персоналом, как вид менеджмента в сфере кадровой политики, совершенствуется уже более нескольких десятков лет, беря свое начало с 1980-х годов. На сегодняшний день эффективным признается подход к принятию решений по поводу намерений и планов организации, касающихся стратегии, политики и практики отношений трудового найма, поиска и отбора сотрудников, обучения, развития, управления показателями работы, вознаграждения и трудовых отношений, также известный как стратегическое управление человеческими ресурсами. Концепцией стратегического управления человеческими ресурсами выступает интегрированный подход к разработке стратегий человеческих ресурсов, которые дают организации возможность достичь своих глобальных целей. [1]

Приведенные выше функции по развитию человеческих ресурсов относятся к компетенции служб управления персоналом. Нынешнее состояние государственной службы продолжает находиться в состоянии трансформации, где стремится воплотить существующие тренды в управлении человеческими ресурсами (далее – УЧР). Говоря о трендах и тенденциях развития управления человеческими ресурсами, следует понимать каким образом и самое главное кем, данная деятельность будет претворена в жизнь.

Данное исследование направлено на изучение места и роли служб управления персоналом в системе государственной службы, а также взаимосвязи ее деятельности с результативностью и эффективностью государственного аппарата Казахстана.

## **Методы исследования**

Методологическая основа исследования базируется на теоретических методах исследования. Методом анализа выделены и изучены роль и статус служб управления персоналом на государственной службе по обнаружению взаимосвязи их деятельности с результативностью и эффективностью государственного аппарата страны. В ходе исследования были со-

браны, изучены и проанализированы официальные документы. Анализ законодательства отражает реальную ситуацию по проводимым реформам системы государственной службы Казахстана.

Изучение и анализ статистических данных касательно эффективности государственной службы Казахстана и данных международного рейтинга Всемирного Банка позволяет сопоставить внутренние и внешние результаты оценки эффективности и провести определенную параллель. Оценки WGI по показателю Government Effectiveness (Эффективность работы правительства) необходимы как критерий определения положения Казахстана среди других стран, а также отслеживания динамики развития эффективности государственного управления на уровне различных стран мира за разные временные отрезки.

### **Результаты исследования**

Уполномоченный орган в сфере государственной службы Республики Казахстан ориентирован на укрепление потенциала служб управления персоналом (далее - СУП), посредством усиления их роли и статуса, а именно освобождения от рутинных процессов, пересмотра квалификационных требований, профессионализации действующих сотрудников СУП, подготовки соответствующих специалистов в высших учебных заведениях страны и сертификации. [2], [3]

Причиной этому послужила проведенная Агентством Республики Казахстан по делам государственной службы (далее – Агентство) апробация стратегического управления персоналом в государственных органах города Нур-Султан, Акмолинской и Карагандинской областей, которая показала отсутствие взаимосвязи между управлением персоналом и общей стратегией государственного органа. [2]

В подтверждение этого, зарубежные источники гласят, что наряду с разработкой стратегического плана организации, необходимо параллельно планировать и управление человеческими ресурсами «находясь за тем же столом».[4] Иными словами, стратегия управления персоналом должна быть взаимосвязана со стратегией государственного органа.

Президент Республики Казахстан К. Токаев на расширенном заседании Правительства 26 января 2021 года озвучил семь задач по исправлению допущенных ошибок в работе. Третья задача «Перенастройка системных политик», содержит следующее высказывание: «Недостаточно активно ведется работа по централизации вспомогательных функций, таких как бухгалтерия, кадры, закупки и других. Создание общих центров обслуживания в структуре «Самрук-Казына» дало миллиарды экономии. Следует распространить данный опыт на государственный сектор». [5]

«HR QYZMET» - это совместный проект АО «Самрук-Казына и АО «Казмунайгаз», стартовавший в июне 2016 года. Применение модели SSC (Shared service center), или Общих центров обслуживания (далее – ОЦО),

куда собраны все рутинные функции организаций, является известной мировой практикой. Модель ОЦО является инструментом повышения эффективности организации, посредством автоматизации процессов, предупреждает нерациональное использование человеческих ресурсов и позволяет сфокусироваться на основных стратегических целях организации.

На базе подведомственной организации Агентства АО «Национальный центр по управлению персоналом государственной службы» создан Общий центр обслуживания. Таким образом, уже с 2019 года 12 государственных органов Казахстана находятся в пилотном режиме по внедрению «Автоматизированной единой службы управления персоналом». По сведениям, размещенным на официальном интернет-ресурсе АО «Национальный центр по управлению персоналом государственной службы» из числа пилотируемых государственных органов являются Министерство индустрии и инфраструктурного развития Республики Казахстан, Министерство информации и общественного развития Республики Казахстан, Министерство труда и социальной защиты населения Республики Казахстан, акиматы города Нур-Султан, Атырауской, Павлодарской областей и другие. [6]

До конца 2021 года предусмотрена оптимизация вспомогательных и содействующих подразделений государственных органов путем их централизации либо аутсорсинга, а также анализ бизнес-процессов, что будет способствовать более четкому использованию имеющихся человеческих ресурсов. [7], [3]

В соответствии с Методикой распределения административных государственных должностей корпуса «Б» по функциональным блокам (далее – Методика), утвержденной Приказом Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 11 августа 2021 года за № 138, государственные служащие в зависимости от степени их направленности на реализацию миссии, стратегических целей и задач государственного органа, могут быть распределены по трем блокам, соответственно А, В и С. [8]

Также, в приложении 2 «Распределение административных государственных должностей пилотных органов по уровням и функциональным блокам» Постановления Правительства Республики Казахстан, утвержденного 29 декабря 2017 года № 939, функциональные блоки определены как: А – основной персонал, В – содействующий персонал, С – вспомогательный персонал. [9]

Утвержденная Методика дает более подробное описание должностных полномочий, которые могут быть отнесены к тому или иному функциональному блоку. В связи с нашим исследованием HR-составляющей в государственном секторе, был отмечен следующий момент. Так, согласно подпункта 1) пункта 9 Методики к функциональному блоку «А» отнесены должностные полномочия, направленные на разработку и реализацию стратегии управления персоналом государственного органа, в то же время

в подпункте 2) пункта 9 к функциональному блоку «В» отнесены должностные полномочия, направленные на кадровое обеспечение деятельности государственного органа.

Другими словами происходит деление внутри служб управления персоналом, то есть лица, занимающиеся кадровым планированием, и тем самым влияющие на достижение стратегических целей госоргана будут отнесены к блоку «А», а СУП осуществляющие кадровый учет, отчетность и другие процессы остаются в блоке «В». Отнесение компетенций СУП к «содействующему звену» противоречит росту и дальнейшему развитию статуса HR-специалистов. В связи с чем, возникает резонный вопрос: Действительно ли грядет усиление роли HR-служб в свете данных событий? Государственный аппарат приобретает стратегическую направленность, но HR-службы в госсекторе продолжают пребывать в тени основного персонала и теряют свои позиции.

Утверждение Указом Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года за № 522 Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года: построение «человекоцентричной» модели – «Люди прежде всего», дает начало пятому этапу развития системы государственного управления страны.

Вышеуказанной Концепцией определены девять проблемных зон в системе государственного управления, предстоящие разрешить государству в ближайшее десятилетие. Проблемной зоной, в том числе является «Неконкурентоспособная государственная служба». Анализ текущей ситуации указывает на низкий уровень системы отбора и оценки кадров, второстепенную и сугубо вспомогательную роль служб по управлению персоналом, отсутствие качественной системы повышения квалификации, а также неконкурентоспособный уровень оплаты работников государственных органов. [10]

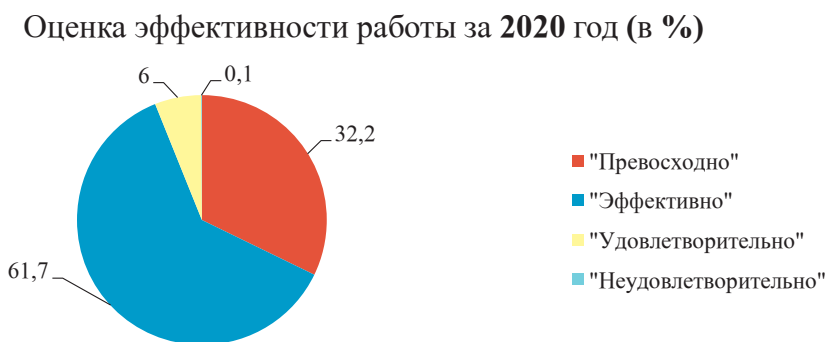
Академией государственного управления при Президенте Республики Казахстан в рамках проекта Астанинского хаба государственной службы в августе-ноябре 2020 года проведено объемное исследование «Изучение роли и статуса современного HR в казахстанских организациях частного, квазигосударственного и государственного секторов». В исследовании отмечается низкий уровень участия HR-служб в решении стратегических задач. Ключевым фактором, который не дает казахстанскому HR сосредоточиться на более стратегических вопросах, является загруженность операционной работой, что косвенно говорит о низкой автоматизации HR-процессов.

Учитывая особенности поступления на государственную службу и условия ее прохождения, HR-процессы требуют профессионализма специалистов кадровых служб, знания современных технологий и законодательства, опыта в сфере HR. Несмотря на значимые позитивные изменения в системе государственного управления, по мнению экспертов оценка зрелости HR-процессов в государственном секторе составляет 3 из 10 баллов. [11]

По данным Агентства, штатная численность государственных служащих на начало года составляла 96 910 человек, фактическая же – 88 409 человек. Однако, данная статистика подвергается существенным изменениям в силу намеченной оптимизации лимитов штатной численности центральных и местных государственных органов на 25 %. [3]

Между тем, 54 394 государственными служащими пройдена оценка эффективности работы за прошедший отчетный период, в том числе эффективной признана работа у 33 571 государственных служащих, и у 17 536 человек работа оценена как превосходившая ожидания. Ниже представлен график (рисунок 1), где в процентном соотношении указаны результаты по оценке эффективности достижения поставленных ключевых целевых индикаторов государственными служащими нашей страны. Таким образом, за 2020 год работа 93,9 % государственных служащих страны признана эффективной.

Управление производительностью, которая включает в себя оценку эффективности работы государственных служащих, в скором времени подлежит также некоторым изменениям. Методика оценивания будет пересмотрена и усовершенствована ввиду повсеместного внедрения новой системы оплаты труда государственных служащих. Новшеством послужит применение инструментов KPI и метода оценки «360 градусов».



**Рисунок 1.** График «Оценка эффективности работы государственных служащих» за 2020 год, составлен авторами на основе статистических данных Агентства.

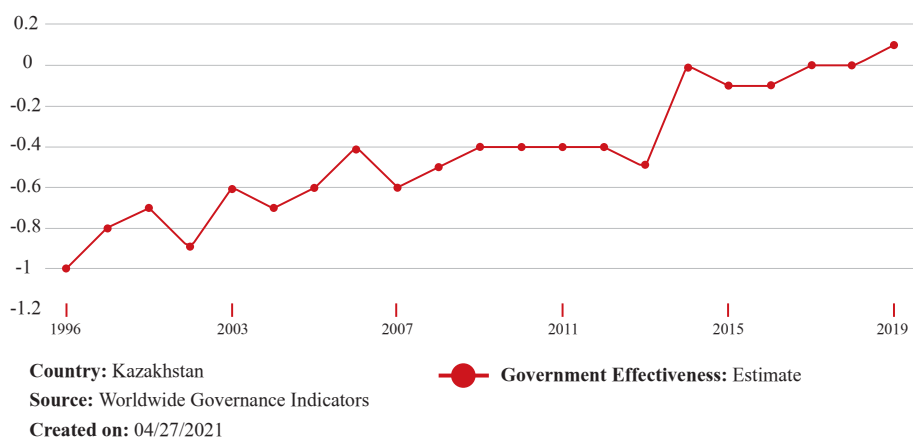
*Источник: Национальный доклад о состоянии государственной службы в Республике Казахстан, г. Нур-Султан, 2021 год. Дата обращения: 12.09.2021 <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/170299?lang=ru>*

Глобальное исследование The World wide Governance Indicators (далее – WGI), в своей методологии использует шесть индексов, один из которых – Government Effectiveness (Эффективность работы правительства). Эф-

фektivность работы правительства включает показатели, измеряющие качество государственных услуг, качество разработки и реализации внутренней государственной политики, уровень доверия к внутренней политике, проводимой правительством, качество функционирования государственного аппарата и работы государственных служащих, их компетенцию, степень их независимости от политического давления и так далее. Государственное управление понимается как совокупность традиций и институциональных образований, с помощью которых государственные органы власти управляют страной.

В основе этих субиндексов лежат более 30 видов оценок, отражающих мнения граждан, предпринимателей и экспертов из государственного и частного секторов и некоммерческих организаций разных стран мира. Субиндексы WGI имеют значения от  $-2,5$  до  $+2,5$ , причем более высокие значения соответствуют более высокому качеству государственного управления, кроме того результаты сообщаются и в процентильном ранговом выражении, в диапазоне от 0 (самый низкий ранг) до 100 (самый высокий ранг). [12]

Согласно данным WGI по показателю «Government Effectiveness: Estimate» Казахстану даны следующие оценки за 1996 год « $-0,9584$ », 2003 год « $-0,62587$ », 2007 год « $-0,5799$ », 2011 год « $-0,40984$ », 2015 год « $-0,07332$ » и за 2019 год « $+0,124713$ ». Т.е., в течение двадцати трех оцениваемых лет прирост составил около 0,17 баллов. Несмотря на постоянное реформирование государственной службы это говорит об очень медленных темпах развития госаппарата страны.



**Рисунок 2.** «Эффективность работы правительства» Республики Казахстан за период с 1996 по 2019 годы.

Источник: The World Bank. Дата обращения: 27.04.2021 <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators#>

Как видно, на рисунке 2 Казахстан по вышеуказанному показателю на протяжении более двух десятилетий оценивался ниже базового уровня. В 2014, 2017-2018 годах оценка достигла нулевого значения, после чего только в 2019 году мы можем наблюдать положительную динамику. Это говорит о том, что государственному аппарату Казахстана необходимо прилагать дальнейшее последовательное развитие и качественного наращивания эффективности.

Чтобы определить страны с эффективной работой правительства, нами проведен сравнительный анализ посредством изучения оценок WGI за 2000, 2010 и 2019 годы. Данные временные отрезки выбраны с разницей около десяти лет с целью наблюдения стабильности работы правительств разных стран мира.

Итак, из 214 стран только 28 стран имеют оценку выше «+1» на протяжении трех ранее указанных временных отрезков. Это может говорить о действительном достижении успеха и профессионализма госаппарата этих стран. По состоянию на 2019 год в тройку стран с самым эффективным правительством входят Сингапур, Швейцария и Дания (см. таблицу 1).

**Таблица 1.** Сравнительная таблица составлена авторами, на основе базы данных The Worldwide Governance Indicators по показателю «Эффективность правительства: Оценка».

№	Страна	Год		
		2000	2010	2019
1	Австралия	1,81	1,77	1,57
2	Австрия	1,93	1,84	1,49
3	Андорра	1,45	1,52	1,91
4	Бельгия	1,73	1,58	1,03
5	Бермудские острова	1,18	1,01	1,36
6	Германия	1,89	1,57	1,59
7	<b>Дания</b>	<b>1,98</b>	<b>2,10</b>	<b>1,94</b>
8	Исландия	2,03	1,59	1,52
9	Ирландия	1,67	1,35	1,28
10	Израиль	1,11	1,39	1,33
11	Каймановы острова	1,97	1,25	1,17
12	Канада	1,93	1,78	1,73
13	Лихтенштейн	1,71	1,78	1,70
14	Люксембург	1,97	1,72	1,73
15	Нидерланды	2,07	1,73	1,80
16	Новая Зеландия	1,66	1,82	1,67

№	Страна	Год		
		2000	2010	2019
17	Норвегия	1,90	1,88	1,86
18	Объединенное Королевство	1,85	1,57	1,44
19	Португалия	1,02	1,01	1,15
20	САР Гонконг, Китай	1,33	1,68	1,74
21	<b>Сингапур</b>	<b>2,20</b>	<b>2,24</b>	<b>2,22</b>
22	Соединенные Штаты	1,80	1,56	1,49
23	Финляндия	2,12	2,23	1,93
24	Франция	1,71	1,43	1,38
25	Чили	1,12	1,27	1,06
26	Швеция	1,96	2,00	1,83
27	<b>Швейцария</b>	<b>2,04</b>	<b>1,88</b>	<b>1,95</b>
28	Япония	1,20	1,53	1,59

Источник: The World Bank. Дата обращения: 27.04.2021 <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators#>

Необходимо отметить, что Казахстан ставит перед собой задачу по вхождению в 30-ку стран мира по международному рейтингу эффективности системы государственного управления. [13]

Кроме того, уполномоченный орган в сфере государственной службы страны прогнозирует достижение вышеуказанного индекса эффективности государственного управления (Government Effectiveness: Percentile Rank) в 2021 году – 55-60 %, 2025 году – 60-75 % и в 2050 году – 75-90 %. [14] Можно сказать, что Казахстан укладывается в установленные параметры, так как в 2019 году эффективность госуправления Казахстана составляла 57,7%.

К слову, в том же 2019 году эффективность государственного управления Дании составляла 99%, Швейцарии – 99,5%, Сингапура – 100%. [15] Из этого следует вывод, что эффективность государственного управления и в целом развитие государственного аппарата Казахстана на данный момент отстает от вышеуказанной «тройки» стран на три десятилетия.

## Выводы

Государственная служба Казахстана развивается с заданными ей темпами. Уже многое сделано для достижения поставленных целей и задач государством. Сфера управления человеческими ресурсами в системе государственной службы Казахстана находит все новые и новые возможности для самосовершенствования.

Достижение эффективности работы государственных служащих страны со-зависимо от правильно выстроенной стратегии по работе с человеческими ресурсами. Стратегия в сфере HR предполагает наличие квали-

фицированных специалистов по управлению человеческими ресурсами, выступающими в качестве стратегических бизнес-партнеров, в ведении которых стратегическое планирование найма, обучения и развития, управления вознаграждением, знаниями, трудовыми отношениями, также постоянного усовершенствования и улучшения процессов. В связи с предстоящей централизацией и автоматизацией кадровых вопросов, деление специалистов по работе с человеческими ресурсами, которые по сути уже будут освобождены от рутинных дел на блоки «А» и «В» могут повлечь недопонимания. Вместе с тем, эффективность работы госаппарата зависит не только от основного персонала, но также и от деятельности служб управления персоналом. Вклад служб управления персоналом в развитие государственной службы имеет существенное значение, как в частности, так и в целом.

Подводя итоги исследования, в целях определения роли СУП в системе государственной службы необходимо акцентировать внимание на следующих аспектах:

1. Неоднозначное распределение СУП одновременно по двум функциональным блокам «А» и «В»;
2. Необходимость повышения квалификации HR-специалистов в соответствии с трендами в управлении человеческими ресурсами;
3. Отсутствие единых целевых индикаторов СУП по достижению ими эффективности в ходе реализации кадровой политики.

Эффективность работы государственной службы во многом определяется не только стратегией государственного органа, но также и стратегией развития человеческих ресурсов. На сегодняшний день государственная служба ориентирована на высокие показатели в работе, что является стратегически правильным решением. Инвестиции в человеческие ресурсы в интересах государственной службы предполагают достижение максимальных результатов по КРІ. Это является «жестким элементом» стратегического управления человеческим ресурсами. Однако есть и другая сторона, направленная больше на человеческие отношения, развитие, коммуникацию, участие, качество трудовой жизни и баланс между работой и жизнью. Государственному аппарату страны необходимо удерживать баланс между данными двумя подходами.

---

#### Список литературы

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. — СПб.: Питер, 2009. — 848 с.: ил. — (Серия «Классика МВА»).
2. Национальный доклад о состоянии государственной службы в Республике Казахстан, г. Нур-Султан, 2020 год // URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/87892?lang=ru> (дата обращения 29.04.2021)
3. Национальный доклад о состоянии государственной службы в Республике Казахстан, г. Нур-Султан, 2021 год // URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/170299?lang=ru> (дата обращения 12.09.2021)

4. William S. Brown. Strategic Human Resource Management for Competitive Advantage. The Council of Industry Magazine and Membership Directory, April 2021. URL: [https://www.researchgate.net/publication/351116955\\_Strategic\\_Human\\_Resource\\_Management\\_for\\_Competitive\\_Advantage](https://www.researchgate.net/publication/351116955_Strategic_Human_Resource_Management_for_Competitive_Advantage) (дата обращения 12.09.2021)
5. Выступление Президента Касым-Жомарта Токаева на расширенном заседании Правительства (г. Нур-Султан, 26 января 2021 года) // URL: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=37747990#pos=5:-106](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=37747990#pos=5:-106) (дата обращения 29.04.2021)
6. Список пилотируемых государственных органов. АО «Национальный центр по управлению персоналом государственной службы» // URL: <http://ekyzmet.kz/deyatelnost/oco-hr/spisok/> (дата обращения: 20.06.2021)
7. Дорожная карта по исполнению поручений Президента Республики Казахстан, данных на расширенном заседании Правительства Республики Казахстан от 26 января 2021 года.
8. Методика распределения административных государственных должностей корпуса «Б» по функциональным блокам, утверждена Приказом Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 11 августа 2021 года № 138 // URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2100023964> (дата обращения: 12.09.2021)
9. Постановление Правительства Республики Казахстан от 29 декабря 2017 года № 939 «О некоторых вопросах оплаты труда административных государственных служащих в пилотном режиме» (с изменениями на 18.03.2021 год) // URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1700000939> (дата обращения 29.04.2021)
10. Указ Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года № 522 «Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года» // URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522> (дата обращения 20.06.2021)
11. «Изучение роли и статуса современного HR в казахстанских организациях частного, квазигосударственного и государственного секторов». – под научным руководством Раисовой Г.Б., Нурбек К.Х., Казахстан, Нур-Султан, 2020. 167 с. // URL: [https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research\\_pdf/research%20project/6\\_Rus.pdf](https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/research%20project/6_Rus.pdf) (дата обращения 29.04.2021)
12. Методология агрегирования The Worldwide Governance Indicators // URL: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Documents#wgiAggMethodology> (дата обращения 21.06.2021)
13. Указ Президента Республики Казахстан от 17 января 2014 года № 732 «О Концепции по вхождению Казахстана в число 30 самых развитых государств мира» // URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1400000732> (дата обращения 20.06.2021)
14. Стратегический план Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы на 2020–2024 годы // URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/134110?lang=ru> (дата обращения 21.06.2021)
15. Результаты глобального исследования The Worldwide Governance Indicators по показателю Government Effectiveness: Percentile Rank, проводимым Всемирным Банком // URL: <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators#> (дата обращения 20.06.2021)

## References

1. Armstrong M. Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami, 10-e izd. [A handbook of human resource management practice, 10<sup>th</sup> Edition] Per. s angl. pod red. S.K. Mordovina. SPb.: Piter, 2009, 848 p.
2. Natsional'nyi doklad o sostoyanii gosudarstvennoi sluzhby v Respublike Kazakhstan, g. Nur-Sultan, 2020 god [National Report on the state of public service in the Republic of Kazakhstan, Nur-Sultan, 2020] URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/87892?lang=ru> (дата обращения 29.04.2021)
3. Natsional'nyi doklad o sostoyanii gosudarstvennoi sluzhby v Respublike Kazakhstan, g. Nur-Sultan, 2021 god [National Report on the state of public service in the Republic of Kazakhstan, Nur-Sultan, 2021] URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/170299?lang=ru> (дата обращения 12.09.2021)
4. William S. Brown. Strategic Human Resource Management for Competitive Advantage. The Council of Industry Magazine and Membership Directory, April 2021. [https://www.researchgate.net/publication/351116955\\_Strategic\\_Human\\_Resource\\_Management\\_for\\_Competitive\\_Advantage](https://www.researchgate.net/publication/351116955_Strategic_Human_Resource_Management_for_Competitive_Advantage) (дата обращения 12.09.2021)

5. Vystuplenie Prezidenta Kasym-Zhomarta Tokaeva na rasshirennom zasedanii Pravitel'stva (g. Nur-Sultan, 26 yanvarya 2021 goda) [Speech by President Kassym-Jomart Tokayev at the enlarged meeting of the Government (Nur-Sultan, January 26, 2021)] URL:[https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=37747990#pos=5;-106](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=37747990#pos=5;-106) (data obrashcheniya 29.04.2021)
6. Spisok pilotiruemykh gosudarstvennykh organov. AO «Natsional'nyi tsentr po upravleniyu personalom gosudarstvennoi sluzhby» [List of manned government agencies. JSC "National Center for Public Service Personnel Management"] URL: <http://ekyzmet.kz/deyatelnost/oco-hr/spisok/> (data obrashcheniya: 20.06.2021)
7. Dorozhnaya karta po ispolneniyu poruchenii Prezidenta Respubliki Kazakhstan, dannykh na rasshirennom zasedanii Pravitel'stva Respubliki Kazakhstan ot 26 yanvarya 2021 goda. [Roadmap for the implementation of the instructions of the President of the Republic of Kazakhstan given at the expanded meeting of the Government of the Republic of Kazakhstan dated January 26, 2021]
8. Metodika raspredeleniya administrativnykh gosudarstvennykh dolzhnostei korpusa "B" po funktsional'nym blokam, utverzhdena Prikazom Predsedatelya Agentstva Respubliki Kazakhstan po delam gosudarstvennoi sluzhby ot 11 avgusta 2021 goda № 138 [The methodology for the distribution of administrative state positions of the "B" building by functional blocks, approved by the Order of the Chairman of the Agency of the Republic of Kazakhstan for Civil Service Affairs dated August 11, 2021 no. 138] // URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2100023964> (data obrashcheniya: 12.09.2021)
9. Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazakhstan ot 29 dekabrya 2017 goda No 939 «O nekotorykh voprosakh oplaty truda administrativnykh gosudarstvennykh sluzhashchikh v pilotnom rezhime» (s izmeneniyami na 18.03.2021 god) [Resolution of the Government of the Republic of Kazakhstan dated December 29, 2017 No. 939 "On certain issues of remuneration of administrative civil servants in the pilot mode" (as amended on 18.03.2021)] URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1700000939> (data obrashcheniya 29.04.2021)
10. Ukaz Prezidenta Respubliki Kazakhstan ot 26 fevralya 2021 goda No. 522 «Ob utverzhdenii Kontseptsii razvitiya gosudarstvennogo upravleniya v Respublike Kazakhstan do 2030 goda» [Decree of the President of the Republic of Kazakhstan dated February 26, 2021 No. 522 "On Approval of the Concept of Public Administration Development in the Republic of Kazakhstan until 2030"] URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522> (data obrashcheniya 20.06.2021)
11. «Izuchenie roli i statusa sovremennogo HR v kazakhstanskikh organizatsiyakh chastnogo, kvazigosudarstvennogo i gosudarstvennogo sektorov» [Study of the role and status of modern HR in Kazakhstan's private, quasi-public and public sector organizations] pod nauchnym rukovodstvom Raisovoi G.B., Nurbek K.Kh., Kazakhstan, Nur-Sultan, 2020. 167 p. URL: [https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research\\_pdf/research%20project/6\\_Rus.pdf](https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/research%20project/6_Rus.pdf) (data obrashcheniya 29.04.2021)
12. Metodologiya agregirovaniya The Worldwide Governance Indicators [Aggregation Methodology The Worldwide Governance Indicators] URL:<http://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Documents#wgiAggMethodology> (data obrashcheniya 21.06.2021)
13. Ukaz Prezidenta Respubliki Kazakhstan ot 17 yanvarya 2014 goda № 732 «O Kontseptsii po vkhozheniyu Kazakhstana v chislo 30 samykh razvitykh gosudarstv mira» [Decree of the President of the Republic of Kazakhstan dated January 17, 2014 No. 732 "On the Concept of Kazakhstan's Entry into the Top 30 Most Developed Countries of the World"] URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1400000732> (data obrashcheniya 20.06.2021)
14. Strategicheskii plan Agentstva Respubliki Kazakhstan po delam gosudarstvennoi sluzhby na 2020–2024 gody [Strategic Plan of the Agency of the Republic of Kazakhstan for Civil Service Affairs for 2020-2024] URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/134110?lang=ru> (data obrashcheniya 21.06.2021)
15. Rezul'taty global'nogo issledovaniya The Worldwide Governance Indicators po pokazatelyu Government Effectiveness: Percentile Rank, provodimym Vsemirnym Bankom [The results of the global study of The Worldwide Governance Indicators on the indicator of Government Effectiveness: Percentile Rank, conducted by the World Bank] URL: <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators#> (data obrashcheniya 20.06.2021).