

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ПРЕЗИДЕНТІНІҢ ЖАНЫНДАҒЫ МЕМЛЕКЕТТІК  
БАСҚАРУ АКАДЕМИЯСЫ

Басқару институты


қолжазба құқығында

Ахметжанова Назгүл Жолдасқалиқызы

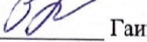
ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДА МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТКЕ ІРІКТЕУДІ  
ЖЕТІЛДІРУ

«7M041 Бизнес және басқару» дайындық бағыты бойынша  
«7M04110 – Адами ресурстарды басқару» білім беру бағдарламасы

Бизнес және басқару магистрі дәрежесін иелену үшін магистрлік жоба  
«7M04110 – Адами ресурстарды басқару» білім беру бағдарламасы бойынша бизнес және  
басқару ғылымдары»

Ғылыми жетекші:  Әбіл Е.Қ., э.ғ.к.

Жоба қорғауға жіберілді: « 12 » маусым 2023 ж.

Басқару институтының директоры  Гаипов З.С., с.ғ.д.

Астана, 2023

## МАЗМҰНЫ

<b>НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР.....</b>	<b>3</b>
<b>БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР.....</b>	<b>4</b>
<b>КІРІСПЕ.....</b>	<b>5</b>
<b>НЕГІЗГІ БӨЛІМ.....</b>	<b>7</b>
<b>ҚОРЫТЫНДЫ.....</b>	<b>39</b>
<b>ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕР ТІЗІМІ.....</b>	<b>41</b>
<b>ҚОСЫМШАЛАР.....</b>	<b>42</b>

## Нормативтік сілтемелер

Осы магистрлік жобада келесі нормативтік құжаттарға сілтемелер пайдаланылған:

1. «Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» 2015 жылғы 23 қарашадағы № 416-V Қазақстан Республикасының Заңы.
2. Қазақстан Республикасы Президентімен бекітілген «Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасын бекіту туралы» 2021 жылғы 26 ақпандағы № 522 Жарлығы.
3. Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасымен қабылданған «Мемлекеттік әкімшілік лауазымға орналасу кейбір мәселелері туралы» 2017 жылғы 21 ақпандағы № 40 бұйрығы.
4. Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігі Төрағасымен қабылданған «Б» корпусының мемлекеттік әкімшілік лауазымдарына Үлгілік біліктілік талаптарын бекіту туралы» 2023 жылғы 5 сәуірдегі № 71 бұйрығы.

## Белгілеулер мен қысқартулар

МҚІА	Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері агенттігі
ММҚЖК HR	Малайзияның мемлекеттік қызмет жөніндегі комиссиясы ағылш. Human Resources – Адами ресурстар немесе кадрлық ресурстар
Ұлттық баяндама SHL тест	Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметтің жағдайы туралы Ұлттық баяндамасы бұл қызметкердің белгілі бір ақпарат түрімен (сандық, ауызша, логикалық) жұмыс істеудегі қабілет анықтайтын тест.
НҚА	нормативтік құқықтық акті

## Кіріспе

**Зерттеу тақырыбының өзектілігі.** Қазіргі кездегі жоғары жылдамдықпен дамудағы қоғамдық үдерістерді ескерсек, әлеуметтік, экономикалық және саяси жағдайдың құбылмалылығы мен белгісіздігін жоғарылау кезеңіндеміз. Осы кезеңде, мемлекеттік басқаруды ұтымды жүзеге асыратын және басқару барысында жеке жауапкершілікті сезінетін, шешім қабылдап, нақты қалыптасатын проблемаларды шеше алатын құзыреттері бар мемлекеттік қызметшілер қажет.

Осы тұста, мемлекет басшысы Қасым-Жомарт Кемелұлы Тоқаевтың Қазақстан халқына 2022 жылғы 11 қаңтардағы Қазақстан Республикасы Парламенті Мәжілісінің отырысындағы халыққа үндеуінде берген тапсырмасына сәйкес, мемлекеттік қызметке кадрларды іріктеу жүйесін жетілдіру, кіру жолындағы қажетсіз кедергілерді жою қажеттігін айқындады [1].

Одан бөлек, Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасы бойынша мемлекеттік қызметке қажетті құзыреті бар адамдарды тарту үшін меритократия қағидатын сақтай отырып, мемлекеттік қызметтің "позициялық" моделін енгізу тапсырылды.

Бұл үшін мемлекеттік қызметшілерге арналған біліктілік талаптарын қайта қарап, мемлекеттік қызметшілерді іріктеу мен бағалау жүйесін жақсарту міндеттелді [2].

Қазақстан Республикасында 2021 жылы мемлекеттік органдардың жаңа жалақы жүйесіне көшумен, лауазымдар атқаратын лауазымдары мемлекеттік органға жүктелген миссияны, стратегиялық мақсаттар мен міндеттерді іске асыруға, мемлекеттік саясатты әзірлеуге, айқындауға және іске асыруға ықпал ететін шешімдерді дайындауға бағытталу дәрежесі бойынша функционалдық блоктар (А,Б,С) бөлінуі де, лауазымдарға нақты бағытта біліктілігі бар, яғни стратегиялық мақсаттарды іске асыра алатын, стратегиялық мақсаттарды жүзеге асыруға жанама әсер ететін және ықпал ететін мамандарды қабылдау қажеттігін көрсетуде.

Осы орайда, мемлекеттік қызметке іріктеудің қолданыстағы 3 кезеңдік сатылары бірнеше жылдардан бері өзгеріссіз болуы және тәжірибеде көрсеткендей мемлекеттік қызметке алғаш келетін азаматтардың қазіргі кездегі іріктеу сатыларынан сәтті өтуі (заңнаманы білуге арналған тестілеу, құзыреттерді бағалау және әңгімелесу) олардың құзыреттерін толық анықталмайды деп тұжырылымдалады.

Сонымен қатар, 2020-2021 жылдары әлемді жаулаған пандемия кезеңі мемлекеттік басқаруды тиімді жүзеге асыруға өз кедергісін келтірді.

Осындай қиын кезеңде шұғыл кадр тапшылығын жоюда біраз қиыншылықтар болғаны барлығымызға анық. Әрине қалыптасқан жағдайда арнайы қосымшаларды қолдану арқылы іріктеу сатыларын персоналды басқару мамандары жүргізді. Ол қосымшалар қарапайым интернет желілерімен жұмыс жасағандықтан, кибер қауіпсіздік деңгейін төмендетті және персоналды басқару мамандарының қосымша операциялық әрекеттерін туындатты.

Осы ретте, мемлекеттік қызметке келуге ниет білдірген азаматтардың

құзыреттерін толық ашуда жаңа іріктеу тетіктерін қолдана отырып, іріктеу сатыларын цифрландыру қажеттілігі туындады деп айтуға болады.

Ал, іріктеу сатыларын толық цифрландыру өз кезегінде мемлекеттік қызметке деген қолжетімділікті арттырып, оның ашықтығымен объективтілігін қамтамасыз етіп, сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін алдын алады деп болжанады.

**Жобаның мақсаты:** мемлекеттік қызметке іріктеуді жетілдіру бойынша ұсынымдар әзірлеу.

**Мақсатқа жету үшін келесі міндеттер қойылды:**

1) Мемлекеттік қызметке іріктеудің теориялық-әдіснамалық негіздерін зерттеу;

2) Шетелдік тәжірибеде мемлекеттік қызметке іріктеуді зерделеу;

3) ҚР-дағы мемлекеттік қызметке іріктеудің қолданыстағы процестеріне талдау.

4) Талдау нәтижесімен мемлекеттік қызметке іріктеу процесі барысында проблемалық мәселелерді айқындау.

5) Айқындалған проблемалық мәселелер бойынша тиісті ұсыныс енгізу.

**Зерттеу нысаны** – Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметке іріктеу жүйесі.

**Зерттеу пәні** – Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметке іріктеу бойынша тиімді тетіктерді ұсыну және іске асыруға байланысты қарым-қатынастар.

**Зерттеудің әдістемелік негіздері** – Жобаны әзірлеу кезінде статистикалық талдау, осы саладағы мәселелерді шешудің халықаралық тәжірибесіне салыстыру әдістері қолданылады және мемлекеттік қызмет саласындағы нормативтік құқықтық актілерге талдау, мемлекеттік әкімшілік қызметшілері арасында сауалнама жүргізілді.

**Гипотеза** – Мемлекеттік қызметке нақты лауазымдарға қажетті құзыреттері бойынша іріктелген мамандардың әсерінен мемлекеттік органдардың жұмыс тиімділігінің өсуі және мемлекеттік қызметке іріктеуді жүзеге асырудың жаңа тетіктеріне сәйкес оның ашықтығымен объективтілігін толық қамтамасыз етілуден халықтың билікке деген сенімін арттыру.

**Зерттеудің практикалық маңыздылығы** – Мемлекеттік органдардың жұмыс тиімділігін арттыру мақсатында нақты лауазымдарға қажетті құзыреттері бойынша мемлекеттік қызметке іріктеуді жүзеге асыру үшін және ашықтығымен объективтілігін толық қамтамасыз ететін жаңа іріктеу тетіктерін ұсыну.

## Негізгі бөлім

### Әдебиетке шолу

Қазіргі уақыт тез өзгермелі және белгісіздіктің жоғары дәрежесімен сипатталады. Осы кезеңде мемлекеттік басқаруды тиімді жүзеге асыра алатын мамандар қажет екені анық. Ал, жоғары тиімділікті көрсетіп, қызмет ететін мамандарды қызметке алу үшін, ең бірінші оларды дұрыс іріктеу қажет екенін түсінуіміз керек.

Іріктеу жалпы алғанда өте күрделі процесс. Өйткені қателеспей таңдау жасау өте маңызды болып табылады.

Олай болса, жоғары тиімділікті қаласақ білімі, қабілеті мен іскерлік қасиеттері жоғары адамдарсыз мүмкін емес екендігін түсінеміз. Егер біз бос жұмыс орындарын толтыру үшін ең жақсы үміткерлерді іздесек, онда сұрақ оларды қалай «анықтау» керек? Жақсы жұмысшыларды жаманнан қалай ажыратуға болады? Іріктеудің «елегінің» барлық кезеңдерінен өткен үміткер ұйымға қажет адам болатынына қандай кепілдіктер бар? деген сұрақтар туындайды.

Мемлекеттік қызметтің міндеттері мен мақсаттарына сәйкес келетін мамандарына іріктеу жүргізу іс-шараларына белгілі бір талаптардың айқындалуы керек екені ежелгі заманнан бері анық болған. Яғни, сол кездің өзінде мемлекеттік қызметке келгенге дейін қызметкерлер жазбаша емтихандар өткен. Ол туралы әртүрлі елдердің ойшылдары мемлекет басқару бағытындағы еңбектерінде жазған. Мысалы, Конфуций ұлы қытай ойшылы (б.з.д. 551-479 жж.) «Әңгімелер мен пайымдаулар» еңбегінде мемлекетті басқаруға ниет еткендерге қойылатын талаптар жүйесін тұжырымдаған.

Әртүрлі мемлекеттік қызметке персоналды іріктеу қажеттігін негіздеуде Платонның (Б.з.д. 427-347 жж.) «Мемлекет» еңбегінің маңызды үлесі бар. Ол мемлекетті басқарушыларға жоғары талаптар: олар философтар болуы керек «қазіргі мағынада — жан-жақты білімді», басқаруда философия ғылымына сүйенуі қажет деген. [3]

Осының өзінен ежелгі заманнан бері мемлекетті басқаруды жүзеге асыратын қызметшілерге қойылатын талаптардың болғанын дәлелдейді.

Қазіргі заманғы ғалымдардың қызметке іріктеудегі тұжырымдарын зерделеу барысында бірнеше пікірлердің ұқсастығын байқауға болады.

В. Кановалова іріктеу-бұл кадрларды зерттеу процесі. Жұмыс беруші өтініш берушілер тізімінен белгілі бір бос орынға критерийлер бойынша неғұрлым лайықты адамды немесе тұлғаларды іріктейді. Жұмысқа қабылдау кезінде іріктеу түрлерін де ажырату керек. Бірінші қызметкерді қызметке іріктеу кезінде, ал екіншісі жұмысты өткеру кезеңде болады. Қызметке персоналды іріктеудің бірінші кезінде бос орындарды толықтыру мәселелері қарастырылады. Осы ретте, қызметке іріктеу критерийлері келесідей: денсаулық азаматтың іс-әрекетке қабілеттілігі, азаматтығы, жасы, шет тілдерін білуі, тәжірибесі жұмыс өтілін қамтиды. Екінші кезеңдегі іріктеуде кәсібилік пен дағдыны дамыту жүргізіледі [4].

Автордың іріктеуді екі кезеңге бөлуіне, келісуге болады деп пайымдаймыз. Бірінші кезеңді ол нақты критерийлерге неғұрлым лайықты кандидатты таңдау рекрутмент процесі деп алсақ, ал екінші кезеңде баяндалатын процестер біздің қолданыстағы нормативтік құқықтық актілерге сәйкес, алғаш қабылданатын мемлекеттік қызметшілерге қойылатын «сынақ мерзімін» яғни бейімдеуді сипаттайтындай.

В.Кафидов персоналды іріктеуді-өтініш берушілер тізімінен бос жұмыс орнына және кейіннен жұмысқа қабылдауға ең лайықты тұлға мен тұлғаларды анықтау үшін кәсіпорын немесе ұйымның жүзеге асыратын іс-шаралар сериясы деп сипаттайды [5].

В.Кноррингтің пайымдауынша кадрларды іріктеу – бұл кадрлық технологиялардың жиынтығы, ол бойынша ұйымдағы бос орынға адамның қасиеттері немесе лауазым қойылатын талаптарына сәйкестігін қамтамасыз ету үшін лауазымға үміткерлерді іріктеудегі бірнеше әдістемелік бағалауы деген.

Персоналды іріктеуді персоналды таңдаудан (подбор) ажырата білу қажет. Мемлекеттік қызмет саласында іріктеу процесінде белгілі бір лауазымға сәйкес келетін адамдарды әлеуметтік институттың белгіленген талаптары бойынша іздейді [6].

Автордың тұжырымымен персоналды іріктеуді персоналды іріктеуден ажырату қажет деген пайымымен келісемін. Себебі, іріктеу кезінде – адамның белгілі мүмкіндіктеріне, жинақталған кәсіби тәжірибесіне, өтілі мен қабілетіне қарай әртүрлі лауазымдардың, қызмет түрлерінің талаптарын іздеу, сәйкестендіру жүзеге асырылады.

Ал, М.Ступина персоналды іріктеу - персоналды басқару қызметіндегі жауапты кезеңі. Бұл – кәсіпорын немесе ұйым қоршаған ортаның ағымдағы жағдайларын ескере отырып, бос орынға іріктеу критерийлеріне сәйкес келетін бір немесе бірнеше өтініш берушілердің ішінен таңдайтын процесі.

Іріктеудің негізгі мақсаты – кәсіпорын орындайтын жұмыс сапасының стандарттарына сәйкес келетін жұмысшыларды алу баяндаған [7].

А.Новоселов пен В.Набоковтың көзқарасы бойынша «персоналды іріктеу – бұл белгілі бір жұмыс орнында немесе лауазымда міндеттерді орындауға жарамдылығын анықтау және үміткерлер жиынтығынан оның біліктілігіне, мамандығына, жеке қасиеттері мен қабілеттеріне сәйкестігін ескере отырып, ең лайықтыларды таңдау мақсатында қызметкердің психологиялық және кәсіби қасиеттерін зерттеу процесі» [8].

Жоғарыда келтірілген анықтамаға ұқсас, Л.Шмеркон персоналды таңдау тұжырымдамасын былай сипаттауды ұсынады, оның пікірінше, бұл «қызметкердің осы лауазымға, жұмыс орнына жарамдылығын анықтау және үміткердің мүдделері мен мотивтерінің ұйымның мүдделері мен мәдениетімен үйлесімділігін орнату үшін оның кәсіби және психологиялық қасиеттерін зерттеу процесін» білдіреді [9].

Аталған тұжырымдамамен толық келісуге болады, себебі ұйымға жаңа қызметкерді алғанда маңызды тұстардың бірі, ол қызметкердің мотивациясы, корпоративтік немесе ұйымдық мәдениетке және ұйым мүдделерімен оның мүдделерінің үйлесімділігі. Бұл факторлар өзара үйлесімде болмаған кезде



қызметкерлерде еңбек ету барысында «күйіп қалу» деңгейі арттыратыны сөзсіз.

Осы орайда, О.Чуланованың пікірі өте қызықты, ол кадрларды іріктеудің үш түрін қарастыруды ұсынады:

Бірінші жағдайда, жұмысқа үміткерлерді тартуға және одан әрі іріктеу үшін резервті қалыптастыруға бағытталған ұйымның қызметке қабылдау әрекеттері. Екінші жағдайда, лауазым талаптарына неғұрлым сәйкес келетін үміткерлер тізімінен оқшаулау арқылы таңдау, ал үшінші жағдайда ұйымдар мен қызметкер арасындағы қызметке қабылдау бойынша қатынастарды орнату.

Әрі қарай, автор персоналды іріктеудің таңдау көзіне қарай екі түрін анықтайды, олар сыртқы және ішкі. Бос жұмыс орындарын ұйымда еңбек ететін қызметкерлермен толықтыру және ұйымнан тыс сыртқы үміткерлермен толықтырылады деп пайымдаған. Әрі қарай, үміткерлерді жұмысқа қабылдағаннан кейін келесі сәт енді қалыптасқан лауазымдарға үміткерлердің тізімін жасау, олардың қажетті талапқа сәйкестігін ескере отырып, тікелей іріктеу арқылы жүргізілетінін атап өтті [10].

Мемлекеттік органдағы бос лауазымға іріктеу – бос лауазымға қызметкерлерді қабылдау қорытындысымен алдын-ала айқындалған талаптарына неғұрлым сәйкес келетін үміткерді таңдап алу деген түсінік қалыптасқан [11].

Ендігі кезекте батыс ғалымдарының персоналды іріктеу бойынша ойларын саралап төмендегіні байқадық.

Адами ресурсты басқару бағытындағы белгілі американдық ғалым М.Армстронг персоналды іріктеуді – сауалнамаларды мұқият талдау, әңгімелесу өткізу, тестілеу, кандидаттарды бағалау, бағалау орталығының жұмысы, ұсыныстар алу, жұмыс туралы ұсыныс, еңбек шартын дайындау деп сипаттаған [12].

ДЖ.Филипс мамандарды іріктеудегі негізгі мақсаты – ұйымда немесе белгілі бір жұмысты істеуге мүдделі адамдарды тарту, оларды оған өтініш беруге көндіру, содан кейін, қызметке қабылдау жұмысты ұсыну деген [13].

Ф.Сальгадоның тұжырымы бойынша персоналды іріктеу – бұл шешім қабылдау процесі және оның негізгі мақсаты әлеуетті қызметкерлердің болашақ тиімділігін болжау болып табылады. Белгілі бір нәтижеге жету мақсатында персоналды іріктеу кезінде қызметті орындау үшін қойылатын жеке талаптар анықталады және әртүрлі бағалау рәсімдері қолданылады, олар когнитивті қабілетін анықтауға арналған тестілері, тұлғалық сипаттамалар, сұхбаттар, жұмысқа қажетті білімді анықтау білім тестілері, ситуациялық пікір тестілері, жұмыс тәжірибесі, іріктеу бойынша тестілері, бағалау орталықтары, өмірбаяндық мәліметтер және анықтамалық тексерулер [14].

Осылайша, ғалымдардың осы тақырып бойынша тұжырымдарын түйіндейтін болсақ, персоналды іріктеу – бұл бос орынға ұйымның тиімді қызметін жүзеге асыратын, оның мүдделерімен ұқсас ойда болатын, ұйымдық мәдениетке сіңісе алатын, бос лауазымға үміткерлердің арасында қойылатын талаптарға сәйкес келетін лайықты үміткердің таңдалуы деуге болады.

Соңғы 20 жылдықта технологиялардың дамумен ақпараттық жүйелер қарқынды іске қосылуда және интернеттің де мүмкіндіктері артуда.

Microsoft бағдарламалық қамсыздандыру өндірісінің және сервер мен жеке компьютерлер үшін интернет технологияларды құру қызметін көрсететін әлемдік транс ұлттық компанияның негізін қалаушы Билл Гейтс «Интернет сатушымен тұтынушы арасында тікелей байланыс орнату арқылы оларға бірін-бірі туралы толық ақпаратты ұсына отыра «капитализмге» тезірек қол жеткізуге жәрдемдеседі» деген [15].

Бүгінде әлем цифрлық технологияларға негізделген, біз оны өміріміздің кез келген саласынан сезіне аламыз. Интернет концепциясы біздің өмірімізді, оған қоса жұмысқа деген қарым-қатынасымызды өзгертті.

Әлемдегі HR саласындағы мамандар қоғамның қазіргі даму жағдайында адам цифрлық платформалардың көмегімен әртүрлі міндеттерді жиі шешетінін атап өтті. Бүгінгі таңда цифрлық платформалар – тұтынушылар және сыртқы аудиториямен қарым-қатынас құралы ғана емес, сонымен қатар жұмыс орындарында үміткерлермен де байланыс орнатудың негізгі механизміне айналды. Сонымен бірге, рекрутингтік мақсаттағы бейнежазбалар, хабарламаларды, лауазымдық нұсқаулықтар туралы ақпараттарды тарату, жұмыс берушінің брендині ілгерілету және өзекті бос жұмыс орындары туралы мәліметтерді мобильді платформалар арқылы жариялау танымал бола түсуде. Рекрутинг саласындағы мобильді платформалардың әмбебаптығы мен жылдамдығы осы технологияны одан әрі енгізуге мүмкіндік береді [16].

Ақпараттық технологиялардың қарқынды дамуынан барлық басқару процестері виртуалды әлемге көшуде. Демек, персоналды іріктеу процесінде осы трендке ілесуде. Соған сәйкес, қазіргі кезеңде көптеген ұйымдар іріктеу саласындағы автоматтандырылған шешімдерге басымдық беруде. Кадрларды іріктеу бойынша заманауи HR мамандары өз қызметінде сұхбат жүргізуді қосымша бағдарламалар көмегімен (мысалы, Skype, ZOOM) онлайн форматта белсенді өткізуде.

Бұндай тәжірибе мемлекеттік қызметте әлемді жаулаған пандемия кезеңінде көптеп қолданылған болатын.

Ақпараттық технологиялардың дамуы нәтижесінде бүгінде үміткерлерді автоматты түрде бағалау мүмкіндіктері пайда болды. Бұл HR-дың іріктеуде бағалау үшін жұмсалатын уақыт ресурсын үнемдей отырып, үміткерлер іріктеуді өзіне қолайлы мерзіммен жағдайда өтеді. Үміткерлерді бағалауда ең жиі SHL (шешу жылдамдығы, дәлдігі және қорытынды есеп алу мүмкіндігімен логикалық, визуалды, сандық және вербалды тесттер), Kenexa (жеке сауалнамалар жүргізу және бизнес психологиясына мамандандырылған), Talent Q (ойлау қабілетінің үш түріне онлайн бағалауға мүмкіндік беретін бірегей жүйе), Cite-e (үміткерлердің құзыреттерін бағалауға) жүйелері қолданылады [17].

Қазір бүкіл әлем бізден бір рет басу қашықтығында және біз әлемнің түкпір-түкпіріндегі адамдармен байланыса аламыз. Бүгін қызметкерлерді тарту және ұстап қалу – бұл ең үлкен қиындықтың біріне айналды, осы орайда интернет іріктеуді тиімді жүргізудің құралына айналуға.

Осы ретте, ғалымдармен электрондық кадрларды іріктеу деген ұғымды қалыптастырылды. Олардың тұжырымдамасы бойынша электронды іріктеу –

бұл жаңа технологиялық құрал ұйымның ең маңызды ресурстарының бірін, яғни адам ресурстарын таңдауы тетігі. Бұл технологиялық инновация білімділерді интернет көмегімен тартуды жақсартады. Өз кезегінде, интернетті іріктеудің құралы ретінде пайдалану ұйымдарға іріктеу процесіне кететін шығындарды үнемдеуге, жұмыс туралы ұсынысты кез келген мерзімде жаңартуға және іріктеуге кететін уақыт циклын қысқартуға мүмкіндік береді [18].

Дж.Ананд және Д.Читраның тұжырымы бойынша электрондық кадрларды іріктеу – бұл интернетті пайдалану арқылы ұйымдардағы бос лауазымдарға үміткерлерді іріктеу процесі. Электрондық іріктеу – бұл жалдау процесінің құзыреттілігін арттыру үшін интернет технологияларын біріктіру және пайдалану. Сонымен қатар, жоғары сапалы және жылдам іріктеу қалыптасқан стандартты тәсілді қолданатын өзге ұйымдармен салыстырғанда бәсекелестік тұрғысынан артықшылыққа айналуы мүмкін деген.

Сонымен қатар, интернет арқылы іріктеу қазіргі кезде жеткілікті деңгейде тарағанын және осы технологияны дер кезінде өзінің корпоративтік ақпараттық жүйелері мен стратегияларына интеграциялануды кейінге қалдырған ұйымдар үшін кемшілік болуы мүмкін екенін баяндаған [19].

### **Шетелдік тәжірибе**

Жобаны зерттеу барысында бізбен дамыған шетелдердің мемлекеттік қызметке іріктеу тәжірибесіне талдау жүргізілді.

Бұл зерттеу үшін бірнеше мемлекеттер айқындалған. Олар: Канада, Малайзия және Финляндия мемлекеттері.

Бірінші, мемлекет бұл – Канада әлемнің көптеген елдеріндегідей, конкурстық іріктеу мемлекеттік қызметтің адам ресурстарын басқарудың негізгі технологияларының бірі болып табылады. Осыған қарамастан, Канада елдің тарихи ерекшеліктерінен, оның мемлекеттік құрылымынан, әлеуметтік-экономикалық жағдайынан және т.б. туындаған мемлекеттік қызметті конкурстық іріктеу және қалыптастыру рәсімдерін ұйымдастырудағы өзіндік ерекшелігімен ерекшеленеді. Мемлекеттік қызметті басқарудың орталық органы – Канаданың Қазынашылық кеңесі. Ол төмендегіні анықтайды:

1) мемлекеттік қызметтің ұйымдық құрылымын, сондай-ақ оның жұмыс істеуін бақылау тетігін;

2) мемлекеттік қызметке қатысты жалпы әкімшілік саясатты жүргізу;

3) мемлекеттік қызметтің жеке құрамына қатысты жалпы саясатты қамтиды. Әдетте, Канаданың мемлекеттік қызмет жөніндегі комиссиясы (бұдан әрі-Комиссия) үміткерлерді мемлекеттік қызмет жүйесіне қызметке қабылдауға құқылы.

Сонымен бірге, Комиссия алдына қойылған міндеттерінің орындалысын басқа мемлекеттік органдарға – басқармалар мен департаменттерге жүктей алады.

Одан өзге, Комиссиямен Канада мемлекетінің субъектілері деңгейінде мемлекеттік қызметтің жоғары деңгейдегі лауазымдардың тізімі және оларды тағайындау тәртібі белгіленеді.

Сонымен қатар, биліктің екі деңгейіндегі мемлекеттік қызмет бірыңғай қағидаттарына, оның ішінде мемлекеттік азаматтық қызмет лауазымдарына орналасуға арналған кандидаттарды конкурстық іріктеуді ұйымдастырудан тұрады. Канада да мемлекеттік қызмет жүйесіне іріктеудің негізгі әдісінің бірі – ол конкурстық емтихандарды тапсыру негізінде жүзеге асырылады.

Олай болса, Канаданың мемлекеттік қызмет жүйесіне кадрларды іріктеу процесін келесідей ұсынуға болады:

1. Үміткер мемлекеттік қызмет жөніндегі комиссияның алдағы емтихандар туралы арнайы хабарламасы негізінде конкурсқа қатысушылар қатарына қосу туралы өтініш береді.

2. Комиссия өтінімдерді алдын ала тексереді. Қарау барысында өтініш берушінің тұрғылықты жеріне, оның біліміне, жұмыс тәжірибесіне және т.б. қатысты деректер тексеріледі.

3. Емтихандарды немесе өтініш берушілерді іріктеудің басқа түрлерін өткізгеннен кейін, азаматтық қызмет комиссиясы сынақтарды қаншалықты сәтті өткізгеніне қарай сараланған адамдардың тізімін жасайды.

4. Департаментте немесе ведомствода жұмысқа қабылдауға жауапты тұлғалар лауазымға үміткерлерді анықтауға құқығы бар. Сонымен бірге, жауапты тұлғаның таңдауы Ережемен регламенттеледі, осы ретте бос орын, ең алдымен, іріктеу кезінде ең жоғары балл жинаған өтініш берушіге үміткерге берілуі керек.

5. Лауазымға қабылдау мемлекеттік органның арнайы актісімен рәсімделеді. Мемлекеттік қызметке алғаш рет кіретін адам өзіне жүктелген функцияларды мүлтіксіз адал орындауға, сондай-ақ оның жұмысына байланысты мәліметтермен құпияны сақтауға ант береді (оны Департамент немесе ведомство басшысының орынбасары қабылдайды).

Сондай-ақ, жұмысқа қабылданған азаматтарды сынақ мерзімінен өтуі қарастырылған. Конкурстық емтихандарды өткізу арқылы мемлекеттік қызметке іріктеу білім деңгейіне қойылатын талаптарға және Комиссияның нормативтік-құқықтық актілерімен регламенттеледі және Канада барлық аумағында қолдану үшін міндетті «біліктілік стандарттары» басқа да іріктеу критерийлеріне негізделеді. Мемлекеттік қызметшілердің білім деңгейіне қойылатын осы талаптар құзыреттілік тәсіл шеңберінде құрылады. Канада – барлық мемлекеттік қызметшілерге, соның ішінде жалпы құзыреттілік шеңберіне негізделген жоғары басшылыққа қолданылатын бірыңғай құзыреттілік моделін жасаған елдердің қатарында, ал басқа дамыған еуропалық мемлекеттердің көпшілігінде кем дегенде екі құзыреттілік моделі жасалды: біреуі жоғары басшылық үшін, екіншісі барлық басқа мемлекеттік қызметкерлер үшін. Канададағы мемлекеттік қызметшілерді конкурстық іріктеу кезінде мынадай құзыреттеріне назар аударылады: - құндылықтар мен этикалық нормалар (міндеттерді адал және клиенттерге құрметпен орындау); - стратегиялық ойлау (талдау және идеялар арқылы инновацияларды енгізу); – қатысу (адамдарды, ұйымдар мен серіктестерді жұмылдыру); – басқару шеберлігі (іс-әрекеттерді, адамдар мен қаржыны басқару арқылы тапсырманы орындау) [20].

Сонымен қатар, Азиядағы экономикалық тұрғыдан жақсы дамыған және

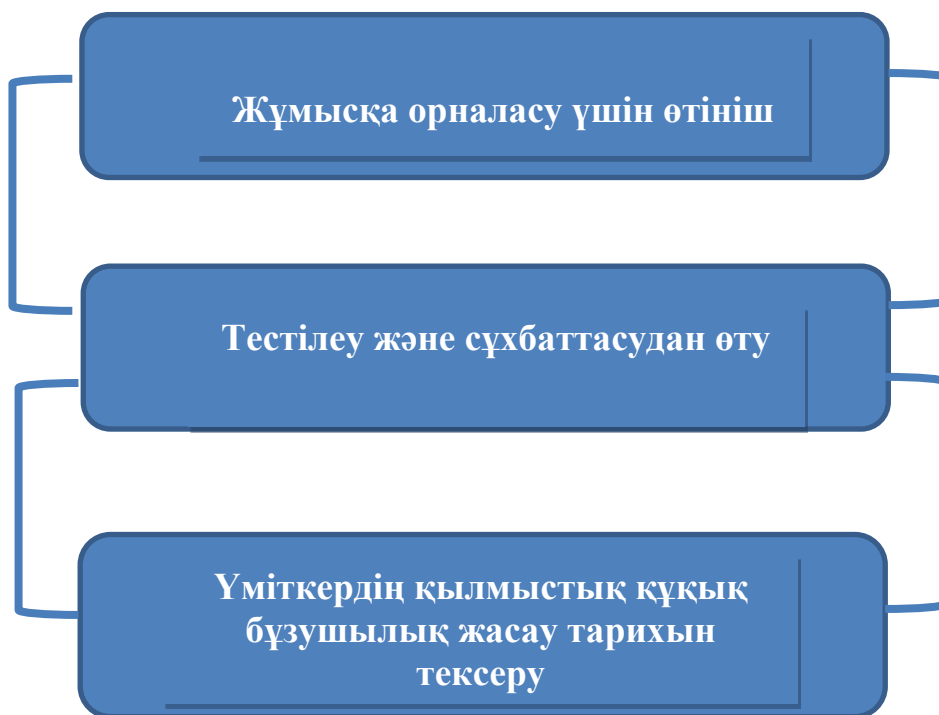
Үкіметтің тиімділігі көрсеткіші бойынша әлем елдерінің рейтингінде Дүниежүзілік банктің 2017 жылғы қорытындысы бойынша үздік 40 елдің тізімінде болған - мемлекет Малайзияның мемлекеттік қызметке іріктеу жүйесі де зерделенді [21].

Малайзияда да мемлекеттік қызметке іріктеу конкурстық іріктеу арқылы жүзеге асырылды. Малайзиядағы мемлекеттік қызметке іріктеу процесі 1991 жылы енгізілген мемлекеттік қызметке қабылдау ережелеріне (Мемлекеттік қызметтер комиссиясының ережелері) сәйкес белгіленді.

Соған сәйкес, мемлекеттік қызметке іріктеу Малайзияның мемлекеттік қызмет жөніндегі комиссиясы белгілеген *(бұдан әрі-ММҚЖК)* рәсімдерге негізінде жүзеге асырылды. Үміткерлерді іріктеу критерийлері мен оларға қойылатын талаптар өтініш беруші талап ететін деңгейге және лауазымға байланысты жасақталған.

Мемлекеттік қызметке үміткерлер 18 бен 35 жас аралығындағы (лауазымына байланысты) Малайзия азаматы болуы қажет, денсаулығы, жақсы қарым-қатынас дағдылары сияқты және лауазымдарға білім бойынша қойылатын талаптарға сай болуы керек.

Малайзиядағы мемлекеттік қызметке іріктеу процесі бірнеше кезеңдерді қамтиды, мысалы: жұмысқа орналасу үшін өтініш беру, тестілеу және сұхбаттасудан өту, сондай-ақ үміткердің қылмыстық құқық бұзушылық жасау тарихын тексеру.



1-сурет – Малайзиядағы іріктеу кезеңдері  
Ескертпе - [22] дереккөз бойынша автормен жасақталған.

Малайзия Азияның алғашқы елдерінің бірі болып, мемлекеттік қызметке іріктеу кезінде процестердің тиімділігін арттыру және оңтайландыру үшін цифрлық технологияларды қолданған. Осы ретте, іріктеуді келесідей сипаттауға болады.

-Бос жұмыс орындарына сұраныстарды электронды түрде беру;

-Онлайн тестілеу. Үміткерлер өздерінің дағдылары мен білімдерін бағалау үшін онлайн сынақтардан өтеді. Атап айтқанда, мемлекеттік тілді білу, логикалық ойлау қабілетін анықтау, және басқа да дағдыларды анықтау;

-Қылмыстық құқық бұзушылық жасау тарихын тексеру. Үміткерлер ММҚЖК-на сотталмағандығы туралы электрондық анықтаманы ұсынады;

-Кандидаттардың бағалау. Бұл кәсіби дағдыларды бағалау үшін жасанды интеллект (AI) пен машиналық оқыту алгоритмдерін қолдана отырып іске асады. Бұл үміткерлер ұсынған нәтижелер мен басқа құжаттарды, сондай-ақ онлайн тестілеу кезіндегі мінез-құлықты талдауға көмектеседі;

-Электрондық сұхбат. Үміткерлермен әртүрлі бейнеконференция платформаларын қолдана отырып, онлайн режимінде сұхбат жүргізетіндігі анықталды [22].

Сонымен қатар, Финляндия мемлекетінің де іріктеу процестеріне зерделеу жүргіздік.

Себебі Финляндия өзінің таза және тиімді мемлекеттік қызмет жүйесімен танымал, ол лауазымдарға үміткерлерді құндылықты таңдауға негізделген. Мемлекеттік қызметке іріктеу кезінде этика, ашықтық, жауапкершілік, Заңға және азаматтық құқықтарға құрмет сияқты құндылықтар маңызды рөл атқарады.

Финляндияның мемлекеттік қызметіндегі бос орынға өтініш берген кезде үміткерлерге олардың түйіндемесіне не енгізу керектігі және сұхбатқа қалай дайындалу керектігі туралы толық нұсқаулар беріледі. Үміткерлер өздерінің білімі, жұмыс тәжірибесі және лауазым талаптарына сәйкес келетін жеке қасиеттері туралы толық ақпарат беруі керек.

Ресми біліктіліктерден басқа, үміткерлерді іріктеу кезінде олардың жеке адамгершілігі мен құндылықтары ескеріледі. Үміткерлерге олардың этикаға деген көзқарасы, ашықтығы мен жауапкершілігі, сондай-ақ мемлекеттік қызметте жұмыс істеу барысында туындауы мүмкін этикалық және моральдық дилеммаларды қалай шешетіні туралы сұрақтар қойылады.

Құндылықты таңдау мемлекеттік қызметте оқу кезінде де орын алады. Қызметкерлерге өздерінің кәсіби міндеттерін орындап қана қоймай, жоғары этикалық стандарттарды ұстануға және өз жұмысында ашықтық пен жауапкершілік принциптерін сақтауға үйретіледі.

Тұтастай алғанда, Финляндия құндылықтарға негізделген іріктеу мемлекеттік қызметтің сапасы мен тиімділігін қамтамасыз етудің маңызды құралы болып табылады деп есептейді. Бұл мемлекеттік қызметке мемлекеттік қызметтің құндылықтары мен принциптерімен бөлісетін және өз міндеттерін жоғары деңгейде орындай алатын кандидаттардың ғана қабылдануын қамтамасыз етуге көмектеседі деп пайымдаймыз [23].

## Зерттеу әдістері

Мемлекеттік қызметші мемлекеттік қызметпен қоғамның арасындағы көпір екені білгілі. Осы тұста жүйенің жалпы тиімділігін қамтамасыз етіп, аса маңызды функцияларды және мемлекеттің негізгі саясаттың жүзеге асыратын мемлекеттік қызметшілерді іріктеуді ұтымды ұйымдастыру қажет.

Осыған орай, магистрлік жоба аясында көтеріп отырған тақырыптың өзектілігін және маңыздылығын ескере отырып, нақты ғылыми негіздегі эксперттік және әлеуметтік зерттеу жүргіздік.

Эксперттік зерттеу жұмысына жасы 25 пен 55 жас аралығындағы ауылдық, аудандық, облыстық және орталық атқарушы мемлекеттік органдар, уәкілетті органдардың 29 (респондент) персоналды басқару мамандары қатысты, олардың қызметтік өтілі 2 жылдан кем емес.

Олардың 21-і немесе 72,4%-ы жергілікті атқарушы органдар (*аудандық, қалалық, облыстық деңгейдегі персоналды басқару саласындағы*), 8-і немесе 27,6%-ы орталық атқарушы мемлекеттік органдар (*орталық атқарушы органдарының аппараты, олардың аумақтық департаментінің персоналды басқару саласындағы*) қызметкерлері, атқаратын лауазымдар деңгейі бойынша 17-сі немесе 58,6%-ы атқарушы, 12-і немесе 41,4%-ы басқарушы лауазымдарда қызмет атқарады.

Ал, әлеуметтік сауалнама Атырау, Ақтөбе, Маңғыстау, Қостанай облысындағы мемлекеттік органдарда жүргізілді. Сауалнама мемлекеттік қызметшілер арасында анонимді түрде онлайн форматта өткізіліп, 735 респондент қамтылды.

Респонденттердің жас ерекшелігіне келетін болсақ, олардың 5,3% - 25 жасқа дейін, 28,6% - 25-35 жаста, 35,2% - 35-45 жаста, 19,6% - 45-55 жаста, 11,3% - 55 жастан жоғары болды.

Жынысы бойынша 37,8% ерлер, 62,2% әйелдер.

Респонденттердің 79,7% - орындаушылық деңгейіндегі бас маман немесе жетекші маман лауазымында, 20,3% - басшы деңгейдегі лауазымдағы мемлекеттік қызметшілер.

Мемлекеттік қызметтегі жұмыс өтілі бойынша, респонденттердің 9,7% жұмыс өтілі 2 жылға дейін, 12,9% жұмыс өтілі 2-5 жыл, 10,6% жұмыс өтілі 5-7 жыл, 13,2% жұмыс өтілі 7-10 жыл, 53,6% жұмыс өтілі 10 жылдан жоғары.

Мемлекеттік қызметшілердің жұмыс атқаратын деңгейіне қарай, сауалнамаға қатысқандардың 566 немесе 77% жергілікті атқарушы органдарының қызметшілері болса, 169 немесе 23% орталық атқарушы органдарының аумақтық органдарының қызметшілері құрайды.

Сонымен қатар, қазіргі уақыттағы ресми ақпарат көздерінен мәліметтер алынып, қолданыстағы нормативтік құқықтық актілерге талдау жүргізілді.

Сонымен бірге, Академияның оқу жоспарына сәйкес Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің (бұдан әрі- МҚІА) мемлекеттік қызметке іріктеу департаментінен практикадан өттім. Уәкілетті органның мемлекеттік қызмет саласындағы негізгі саясатты жүргізуші орган болып табылатындықтан мемлекеттік қызметке іріктеудегі жаңа пилоттық

жобамен таныстым. Практикадан өту барысында халықаралық тәжірибеге сәйкес цифрлық технологияға негізделген жаңа іріктеу әдістері туралы ақпарат жинақтадым.

### Талдау және зерттеу нәтижелері

Мемлекет алдында тұрған міндеттер көбейіп, күрделене түскен сайын, мемлекеттік қызметтің рөлі бұрынғыдан да маңызды бола түсуде. Кәсібилік қағидаттарына негізделген тиімді мемлекеттік қызмет мемлекеттік сектордың ажырамас бөлігі болып табылатынында ұмытпауымыз керек.

Осы орайда, мемлекеттік басқарудың сервистік моделіне бет бұрудағы негізгі принципі азаматтары үшін сапалы қызметтер мен құндылықтарды ұсыну болып табылады.

Бұл ретте, Қазақстанда көптеген басқа елдер сияқты инновациялық, кәсіби және стратегиялық мемлекеттік қызметті құруға инвестиция құятын мемлекеттер қатарынан деуге болады.

Олай болса, жоғары нәтижеге қол жеткізумен негізгі септігін тигізетін адами ресурс мемлекеттік қызметші болса, оларды бастапқы кезең іріктеу маңызды рөлге ие.

Қазақстан Республикасында мемлекеттік қызметке іріктеу бірнеше нормативтік құқықтық актілермен регламенттеледі:

-«Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» 2015 жылғы 23 қарашадағы №416-V Қазақстан Республикасының Заңы [24].

-Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасымен қабылданған «Мемлекеттік әкімшілік лауазымға орналасу кейбір мәселелері туралы» 2017 жылғы 21 ақпандағы №40 бұйрығы (бұдан әрі-Қағида) [25].

-Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігі Төрағасымен қабылданған «Б» корпусының мемлекеттік әкімшілік лауазымдарына Үлгілік біліктілік талаптарын бекіту туралы» 2023 жылғы 5 сәуірдегі № 71 бұйрығы [26].

Қолданыстағы нормативтік құқықтық актіге сәйкес, 3 кезеңдік іріктеуді қамтиды. Олар: заңнаманы білуге арналған стандартталған тесттер, жеке бағалау тесті және әңгімелесуден тұрады.

Мемлекеттік қызметке конкурстық іріктеу мәселелерін үйлестіруді мемлекеттік қызмет саласындағы уәкілетті органы- МҚІА-і жүзеге асырады.

Заңға сәйкес мемлекеттік қызметке іріктеу бойынша МҚІА-не төмендегі:

1) мемлекеттік әкімшілік лауазымдар санаттарына қойылатын үлгілік біліктілік талаптарын әзірлейді және бекітіу;

2) Қазақстан Республикасының заңнамасына сәйкес мемлекеттік әкімшілік лауазымдарға орналасуға кандидаттарды және құқық қорғау қызметіне кіретін азаматтарды тестілеу тәртібін, бағдарламаларын, оны ұйымдастыруды, сондай-ақ тестілеу нәтижелеріне шағым жасау тәртібін айқындау;

3) мемлекеттік әкімшілік лауазымға орналасуға арналған конкурстарды өткізу тәртібін айқындау;



4) мемлекеттік қызметшілерді, мемлекеттік лауазымдарға орналасуға кандидаттарды және өзге де азаматтарды тестілеу рәсімдерін техникалық қамтамасыз ету, мемлекеттік қызмет персоналы жөніндегі автоматтандырылған бірыңғай дерекқорды (ақпараттық жүйені) қолдап отыру және әкімшілендіру жөніндегі көрсетілетін қызметтерді Қазақстан Республикасының Үкіметі айқындайтын оператордан сатып алу секілді құзыреттер берілген атап өту қажет [24].

Мемлекеттік органдарды кадрлармен қамтамасыз ету бойынша функцияларды персоналды басқару мамандары жүргізетініне сәйкес Заңның 6-бабы негізінде олар: кадрларды іріктеуді ұйымдастыру; конкурстық іріктеу рәсімінің сақталуын қамтамасыз ету; конкурстық комиссияның қызметін ұйымдастырады [24].

Одан өзге, қолданыстағы іріктеу жүйесіне талдау жасау және іс тәжірибе барысында төмендегідей өзекті мәселелер туындап отырғанын байқадық.

Олар:

-Іріктеу процесіндегі бюрократиялық кедергілермен оның ұзақтығы бұл деректер персоналды басқару мамандары арасында ұйымдастырылған сауалнамамен анықталды.

-Мемлекеттік қызметтің төменгі лауазымдарына үміткерлерді іріктеу кезде бастапқы іріктеу механизмдерінің болмауы әсерінен іріктеудің келесі кезеңіне үміткерлердің толықтай жіберілу себебінен әңгімелесуде үміткерлер санының көп болуы. Бұл көріністі жаңа жалақы жүйесіне көшкеннен кейін айқын көруге болады. Мысалы кейбір төменгі лауазымдарға үміткерлер саны тіпті 20-дан асқан, ал бұл кезде әңгімелесу кезеңінің сапалы өтуіне кері әсер етіп, оның ұзақтығын арттырады.

-Іріктеуге қатысатын үміткерлердің сапасының мемлекеттік органмен айқындалған талаптарына сәйкес келмеуі.

-Қолданыстағы іріктеу сатыларының үміткерлердің құзыреттерін толық ашпайтындығы, яғни іріктеудің әңгімелесу сатысы үміткерлердің құзыреттерін бағалауға бағытталмауы, тек үміткердің нақты біліміне саралау жүргізумен шектелу секілді мәселелер бар екенін жүргізілген әлеуметтік сауалнамадан көруге болады;

-Үміткерлердің іріктеу конкурстық комиссия мүшелерінің негізгі функционалы болмағандықтан, олардың осы процеске толық қызығушылық танытпау немесе немқұрайлы қарауы, тұрғыдан объективті емес бағалауы және кәсіби HR саласындағы терең білімнің жоқ болуы деп тұжырымдаймыз.

Анықталған мәселелер жалпы іріктеудің нәтижелі өтуіне кері әсерін тигізіп, іріктеудегі негізгі мақсаттың орындалуына кері әсер етеді.

Сонымен қатар, МҚІА-нің құрылымдық бөлімінің ұсынған ақпараты бойынша уәкілетті органмен тексеріс жұмыстары кезінде мемлекеттік органдармен іріктеу кезінде НҚА-і талаптарының бұзу фактілері көптеп орын алатынын байқадық.

Осыған сәйкес, бос лауазымдарға конкурс өткізу талаптарын бұзу фактілері жылдан жылға артып кемімей отыр. Мысалы:

2018 жылы – 978 (11%),

2019 жылы – 782 (12,3%),  
2020 жылы – 1038 (6,9%),  
2021 жылы – 1228 (11,9%),  
2022 жылы – 2663 (15,8).

Ұсынылған статистикалық ақпаратқа негізделетін болсақ, іріктеу сатыларында орын алатын бұзушылықтардың саны жылдан-жылға артып отырғанын көруге болады.

Осы ретте, талдау барысында Қағиданың төмендегідей талаптары көп жағдайда сақталмайтындығын анықтадық:

- конкурс комиссиясының құрамын дұрыс бекітпеу (18-тармақ);
- конкурс комиссиясының хатшысын дұрыс бекітпеу (23-тармақ);
- персоналды басқару қызметімен "Е-қызмет" ақпараттық жүйесі арқылы кандидатты тексермеу (23-тармақ);
- құжаттарды қабылдау туралы қолхаттардың берілмеуі, толық толтырылмаған құжаттарды қабылдау (80-тармақ);
- кандидаттардың біліктілік талаптарға сәйкестігін тексермеу (84-тармақ);
- кандидаттардың мемлекеттік қызметке кіру шарттарына сәйкестігін Құқықтық статистика және арнайы есепке алу жөніндегі комитетінің ақпараттық сервисінің "Арнайы есептер" деректер қоры арқылы қарамау (84-тармақ);
- әңгімелесуге жіберілген кандидаттарды бекітілген мерзім ішінде әңгімелесу өткізу күні туралы хабардар етпеу (87-тармақ);
- бекітілген мерзім ішінде әңгімелесуден өткен кандидаттарға конкурс нәтижесі туралы хабардар етпеу (100-тармақ).

Мемлекеттік қызметке іріктеу саласындағы НҚА-дің талаптарының сақталуын, үміткерлердің құқықтарының бұзылмауын қамтамасыз етуде, персоналды басқару мамандарының және конкурстық комиссия мүшелерінің әлеуетін арттыру қажеттігінде көруге болады.

Осы тұста, мемлекет басшысының мемлекеттік қызметке іріктеуді жетілдіру, кіру жолындағы қажетсіз кедергілерді жою туралы тапсырмасын орындау мақсатында және Қазақстан Республикасында мемлекеттік аппараттың сапалық құрамын арттыруға қосымша жағдайлар жасау үшін талдау, халықаралық тәжірибені зерделеу нәтижесімен әкімшілік мемлекеттік қызметке іріктеу құралдарын дамыту жөнінде МҚІА-і нақты қадамдар жасады.

Соған сәйкес, МҚІА-нің төрағасының №49 бұйрығымен 2023 жылдың 27 ақпанында Бқпалдастырылған ақпараттық жүйеде «Б» корпусының мемлекеттік әкімшілік лауазымына орналасуға іріктеу және конкурс өткізудің уақытша қағидалары (*бұдан әрі-Уақытша қағида*) бекітілген. [25].

Осы ретте, Уақытша қағида талаптарымен цифрлық және мәтіндік ақпаратпен жұмыс істеу қабілетіне тестілеуді, құзыреттер бойынша әңгімелесуді, эссе жазуды (басшылық құрам үшін) және бейінді тестілеуден өтуді қамтитын жаңа тәсілдері қарастырылған. Бұл ретте, іріктеу процесінің ашықтығы мен клиентке бағдарлануы конкурстық рәсімдерді толық цифрландырыла отырып [Eqyzmet.gov.kz](http://Eqyzmet.gov.kz) сыртқы порталында жүргізіледі.

Іріктеудің пилоттық жобасы 1 наурыздан бастап 5 мемлекеттік органда, атап айтқанда Мемлекеттік қызмет істері агенттігінде, Индустрия және инфрақұрылымдық даму министрлігінде, Сауда және интеграция министрлігінде, Ақмола облысы мен Шымкент қаласының әкімдіктерінде өтеді.

Осы ретте, біз қолданыстағы және уақытша қағида нормаларына сәйкес іріктеуге талдау жасадық. Талдау нәтижелері 1 кестеде келтірілген.

Кесте 1 – Салыстырмалы кесте қолданыстағы және пилоттық жоба бойынша

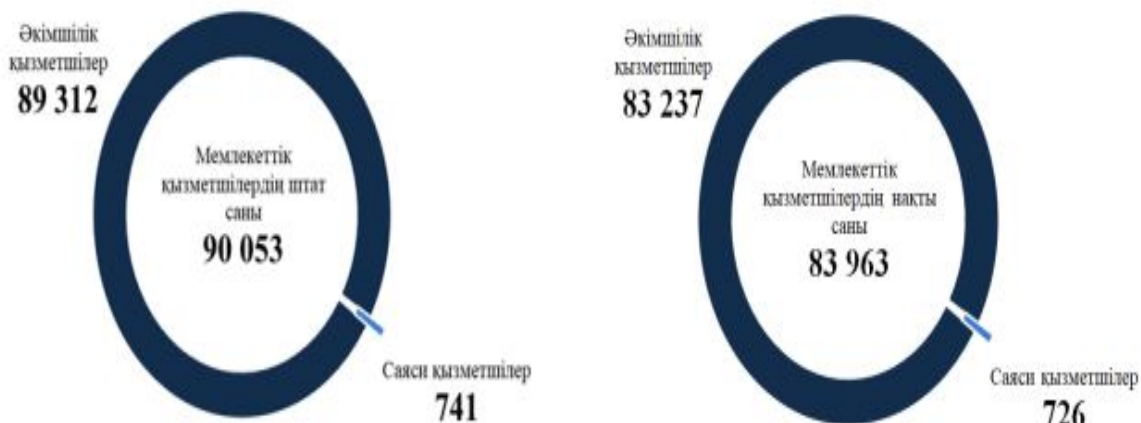
«Б» корпусының мемлекеттік әкімшілік лауазымына орналасуға конкурс өткізу қағидаларына сәйкес қолданыстағы іріктеу	Уақытша ережелерге сәйкес пилоттық жоба аясында «Б» корпусының мемлекеттік әкімшілік лауазымына интеграцияланған ақпараттық жүйеде конкурстық іріктеуді өткізу	Ескертпе
<p>3 кезеңдік модель:                      - заңнаманы білуге тестілеу, - жеке қасиеттерін бағалау                      - сұхбат.</p>	<p>Іріктеу ұлғайтылды және төрт кезеңнен тұрады:                      - заңнаманы білуге тестілеу (9 заңнан 4-ке дейін қысқартылған);                      - жеке қасиеттерін бағалауға тестілеу (130 тапсырманы құрайды);                      - мәтіндік және сандық ақпаратпен жұмыс істеу қабілетін бағалау бойынша тапсырмалар (50 сұрақты құрайды);                      - эссе жазу (басшы лауазымдарға үміткер кандидаттар үшін көзделген);                      - Сараптама комиссиясымен әңгімелесу.</p>	
<p>«Б» корпусының бос немесе уақытша бос мемлекеттік әкімшілік лауазымына орналасуға арналған Конкурс мынадай түрлерден тұрады:                      1) жалпы конкурс                      2) ішкі конкурс</p>	<p>«Б» корпусының бос немесе уақытша бос мемлекеттік әкімшілік лауазымына орналасуға арналған Конкурс мынадай түрлерден тұрады:                      1) жалпы конкурс.</p>	

1-кестенің жалғасы

<p>Байқау бірқатар дәйекті кезеңдерді қамтиды:                      1) Конкурс өткізу туралы хабарландыруды жариялау;                      2) конкурсқа қатысуға ниет білдірген тұлғалардан құжаттарды қабылдау;                      3) конкурсқа қатысушылардың құжаттарын қарау;                      4) мемлекеттік органның конкурстық комиссиясы өткізетін конкурсқа қатысушылармен әңгімелесу;                      5) мемлекеттік органның конкурстық комиссиясының қорытындысы.</p>	<p>Байқау бірқатар дәйекті кезеңдерді қамтиды:                      1) жүйеде конкурс өткізу туралы хабарландыру;                      2) жүйе арқылы конкурсқа қатысуға ниет білдірген азаматтардың өтінімдерін қабылдау;                      3) кандидаттардың жеке қасиеттерін бағалаудан және кандидаттың мәтіндік және сандық ақпаратпен жұмыс істеу қабілетін бағалаудан өтуі;                      4) эссе жазу (басшылық лауазымдар үшін);                      5) мемлекеттік органның конкурстық комиссиясында әңгімелесу;                      6) конкурстың қорытындысын шығару.</p>	
<p>Мерзімдері қарастырылмаған</p>	<p>Бос лауазымға орналасуға кандидаттарды іріктеу үшін конкурстық комиссияны бос лауазымға конкурс өткізу туралы хабарландыру жарияланғаннан кейін мемлекеттік органның кадр қызметі қалыптастырады.</p>	
<p>Конкурстық комиссия жарияланған әрбір бос лауазым үшін «Б» корпусына тиісті бос немесе уақытша бос лауазымының лауазымдық өкілеттіктерін ескере отырып, конкурстық мәселелердің он бағыттан аспайтын тізбесін, сондай-ақ А-1, В-1, С-1, С-О санаттарындағы лауазымдар үшін тиісті мемлекеттік органның қызметі саласындағы эссе тақырыптарының тізбесін қалыптастырады-1, С-R-1, D-1, D-O-1, D-R-1, E-1, E-R-1.</p>	<p>Конкурстық комиссия мүшелері кандидат үміткер болатын бос лауазым бойынша алдыңғы жұмыс орындары бойынша қызметтің функционалдық бағыттарына сәйкес жеке қасиеттері тұрғысынан кандидатпен байланыс орнатуға және орналасуға арналған жалпы сипаттағы сұрақтар қояды.</p>	
<p>Конкурстық комиссияның отырысына байқаушы тартылды.</p>	<p>Конкурстық комиссияның құрамына сарапшы енгізіледі.</p>	
<p>Әңгімелесуге біліктілік талаптарына сәйкес келетін барлық кандидаттар жіберіледі. Мемлекеттік қызметке кіру талаптары, сондай-ақ шарттары. Рұқсат беру жөніндегі шешімдерді комиссия хатшысы және персоналды басқару бөлімінің басшысы қабылдайды</p>	<p>Конкурстық комиссияда әңгімелесуге конкурстың алдыңғы кезеңдерінің нәтижелері бойынша ең жоғары балл жинаған үш кандидаттан артық емес жіберіледі.</p>	

1-кестенің жалғасы

Конкурстық комиссияның оң қорытындысын балдардың ең көп орташа сомасын алған кандидат алады.	Конкурс қорытындысы бойынша жүйе ең жоғары балл жинаған үздік үш үміткерді автоматты түрде бөлуді көздейді, кему дәрежесі бойынша.
Ескертпе: Автормен құрастырылған	



2-сурет – ҚР 2023 жылдың 1 қаңтар жағдайына мемлекеттік қызметшілерінің құрамы  
Ескертпе - [35] Дереккөзінен алынған.

МҚИА-і ұсынған статистикалық ақпараттарына сәйкес 2023 жылғы 1 қаңтардағы жағдай бойынша:

Мемлекеттік қызметшілердің штат саны 90 053 бірлікті құрайды (саяси – 741, «А» корпусы – 101, «Б» корпусы - 89 211).

Мемлекеттік қызметшілердің сапалық құрамын талдауда жас контингенті маңызды рөл атқарады.

Мемлекеттік қызметшілердің орташа жасы – 39,9 жас, бұл ретте соңғы жылдар ішінде мемлекеттік қызметшілердің орташа жасы 39-40 жас аралығында екенін көрдік.

Мемлекеттік қызметте зейнеткерлік жастағы 481 адам (мемлекеттік қызметшілердің жалпы санынан 0,6%) және зейнеткерлік жас алдындағы 2160 адам (2,6%) жұмыс істейді. 1,2%-ға артты (2018 жылғы 38,7%-ден 2022 жылы 39,9%-ға дейін).

Сонымен қатар, тағы бір алаңдатын жағдайдың бірі соңғы 5 жылда 30 жасқа дейінгі мемлекеттік қызметшілердің үлесі 6,8%-ға (2018 жылы 24,6%-дан 2022 жылы 17,8%-ға дейін) азайды, сондай-ақ үміткерлер арасында жастардың үлесінің 23,4%-ға (2018 жылы 61,8%-дан 2022 жылы 38,4%-ға дейін) төмендеген.

Есептік деректерге сәйкес, мемлекеттік қызметте еңбек ететін жас қызметшілердің үлесі жылдан жылға төмендеп, орта жастың өсуде екенін көрдік.

Мемлекеттік қызмет саласында буын алмасу процесі қай уақытта

болмасын өзекті мәселе екендігі түсінуіміз керек. Әлемдік тарихта ұрпақтар тайталасы мен бәсекелестігі өзінің үздіксіз процесс ретінде көрсетіп келеді. Мәселен, «Z» буыны ұрпақтарының прогрессивті даму жолына назар аударған үздік зерттеулердің бірі саналатын Халықаралық әкімшілік ғылымдар институтының Мемлекеттік басқарудың Еуропалық ғылыми одағының (EGPA/GEAP) Президенті Жан-Мишель Эймери-Дузанстың зерттеулерінде, жалпы «кәрі құрлық» болып саналатын Еуропаның өзінде мемлекеттік қызмет секторы «Z» және «Alpha» буынының алдында өз беделін мейлінше төмендеткен және жұмыс беруші ретінде мүлде қызықтырмайтындығы анықталған. Бұл күрделі жағдай жаңа қарастырылып отырған буын алдында мемлекеттік қызмет саласының тартымдылығын жоғарылатуға арналған арнайы концепция (стратегия) әзірлеуді шұғыл талап етіп отырғандығын көрсеткен. Зерттеушінің 2022 жылдың желтоқсанында жарық көрген «Your country needs you! For a new policy of public service attractiveness targeting our next generations» («Сіз өз еліңізге керексіз! Мемлекеттік қызметтің тартымдылығын таргеттеу, біздің келесі ұрпақтарымызға арналған жаңа саясат») атты мақаласында жоғарыда көрсетіліп отырған проблеманы ашып, баян еткен.

Ғалымдардың пайымдауынша әр буын бір-бірінен ерекше белсенді, тапқыр және ұшқыр ойлы болып ерекшеленеді. Теориялық тұрғыдан әр 20 жыл сайын ауысқан ұрпақтардың жаңа толқыны өткен ұрпақтан өзін, дәлелденген [27].

Жоғарыда келтірілген статистика негізінде біздің мемлекеттік қызмет жүйемізде де буын ауысуда белгілі бір деңгейде мәселе бар екенін көрсетті.

Осы ретте, мемлекеттік қызметке жастардың көптеп келуін қамтамасыз ету, мемлекеттік қызметтің жеке сектормен салыстырмалы түрде бәсекелестік деңгейін арттыру аса маңызды деп пайымдаймыз.

Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымының зерттеуіне сәйкес мемлекеттік қызметшілердің құзыреттері мен дағдылары мемлекеттік аппараттың өнімділігі, тиімділігі үшін негіз қалаушы факторға ие. Мемлекеттік қызмет пен қоғамның өзара іс-қимылын дамыту, азаматтарға және бірлескен серіктестіктер арқылы мемлекеттік қызметтер көрсету. Мемлекеттік қызметшілерге қоғаммен табысты жұмыс істеу үшін әртүрлі құзырет түрлері қажет [28].

Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметтің жағдайы туралы Ұлттық баяндаманың (*бұдан әрі-Ұлттық баяндама*) деректеріне сәйкес, 2021 жылдың қорытындысымен мемлекеттік қызмет жүйесінен кеткен қызметкерлердің үлесі 6,2% шегінде тұрақты таза ауысымдылық деңгейі сақтады [29].

Аталған есептік кезеңде жұмыстан босатылған қызметшілер арасында жүргізілген сауалнамаға сәйкес, мемлекеттік қызметтен кетудің негізгі себептері еңбектің қалыптан тыс болуы, жалақының төмендігі, жұмыстың мақсаттар мен үміттерге сәйкес келмеуі, сондай-ақ мансаптық өсу перспективасының болмауы болып табылады. Бұл ретте өз еркімен жұмыстан шығарылғандардың 72%-ы қызметте 3 жылдан аз жұмыс істеді [29].

Өйткені, мемлекеттік қызметке толық құзыреттері анықталмаған, азаматтардың іріктелуі және іріктелген азаматтардың шынайы ниеттерінің

болмауы әсерінен жұмысқа деген «күйіп қалу» сезімін туындатып, қызметтен кетуіне себеп болуы мүмкін.

Яғни, жұмыстан босатылғандардың басым көпшілігі еңбек жолының бастапқы кезінде түрлі себептер (жүйеге деген сенімсіздік, мақсаттармен үміттердің сәйкес келмеуі және т.б.) әсерінен мемлекеттік қызметтегі еңбектерін тоқтатқанын көруге болады. Ал, бұл мемлекеттік қызметтегі кадр тұрақтылығына әсер ететіні анық.

Яғни, жоғары стандарттарға сәйкес, мемлекеттік қызметшілерді мемлекеттік қызметке іріктеуде үміткерлердің құзыреттеріне асабір назар аударылмайды.

Бұндай тұжырымға жүргізілген әлеуметтік және эксперттік сауалнама нәтижесімен келдік.

Алайда, әлемдік танымал білім ордалары жүргізген талдаулар бойынша құзыреттер маңызды екенін ұғынуға болады. Мысалы: Бонн федералды кәсіптік білім институты жүргізген зерттеуіне сәйкес, 40% жағдайда кәсіби табысқа жетуде soft skillcтың әсерінен орын алатындығын дәлелдеген [30].

Ал, Гарвард, Стэнфорд және Карнеги университеттерінің ғалымдары пайымдауынша кәсіби алаңда жетістікке жету үшін 85%-ы «икемді дағдылары», 15%-ы «қатаң дағдылар» болуы керек [31].

Сонымен қатар, 2017 жылы Google компаниясындағы ең өнімді командаларды анықтау үшін ішкі зерттеу жүргізді. Зерттеушілер анықтағандай ең күшті команда қызметкерлері арасында «икемді дағдылары» аралас қызметкерлер тобы екен анықтаған [32].

Осы орайда, зерттеу тақырыбы аясында жүргізілген әлеуметтік сауалнама бойынша респонденттердің 34%-ы іріктеу сатысының 3 кезеңі үміткерлердің толық құзы 9,7-ін ашпайтынын мәлімдеген. Аталған сауалнама жауаптарын талдау барысында респонденттер іріктеудің үшінші кезеңі әңгімелесуде жан-жақты ашылып, құзыреттерімен потенциалдарын көрсетуге бағытталмайтынын алға тартқан.

Таңдалған тақырыпты тереңінен зерттеу мақсатында жоғарыда атап өткеніміздей эксперттік және әлеуметтік сауалнамадан респонденттер мемлекеттік қызметке іріктеу бойынша өз пікірлерімен бөлісті.

Әлеуметтік сауалнамаға қатысқан мемлекеттік қызметшілерге іріктеу бойынша негізгі дамытатын тұстарды анықтауға бағытталған сұрақтар тізбесі қойылған болатын.

ҚР мемлекеттік қызмет жүйесіне іріктеу сатыларын білесіздерме?



3-сурет – Мемлекеттік қызметке іріктеу жүйесін тану деңгейі

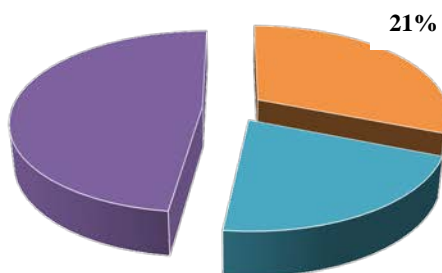
Ескертпе – Автормен (1-қосымша) бойынша құрастырылған

Ұсынылған жауаптарға қарай мемлекеттік қызмет жүйесінде еңбек ететін мемлекеттік қызметшілердің басым көпшілігі қолданыстағы іріктеу сатылары туралы және ҚР іріктеуді регламенттейтін НҚА таныс екенін байқады.

Респонденттердің басым көпшілігі қолданыстағы іріктеу сатыларынан өтпесе де іріктеу бойынша ақпаратты игергенін көруге болады.

Бұл да мемлекеттік қызметте еңбек ететін мемлекеттік қызметшілердің білім дағдыларының жоғары екенін дәлелдейді.

Соңғы бес жылда өзіңіз мемлекеттік қызметке іріктеудің қандай да бір сатыларынан өттіңіз бе?

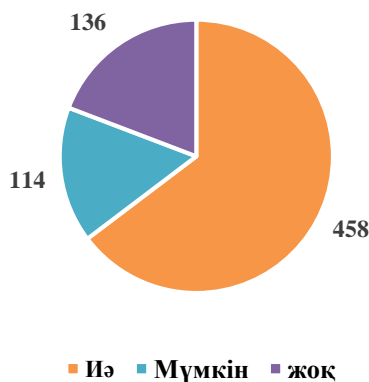


- Іріктеудің 3 сатысынанда (Заңнаманы білу тесті, ЖҚБ, әңгімелесу) өттім
- Мемлекеттік қызметші болғандықтан бірден әңгімелесу сатыларынан өттім
- Жоқ қолданыстағы іріктеу сатыларынан өткін жоқпын

4-сурет – Мемлекеттік қызметшілердің іріктеу сатыларынан өту деңгейі  
Ескертпе – Автормен (1-қосымша) бойынша құрастырылған

Осы орайда, ұсынылған жауаптарға сәйкес, респонденттердің 48%-ы қолданыстағы іріктеу сатыларынан өтпеген, 21%-ы тек іріктеудің 3 кезеңі әңгімелесуден өтсе, тек 31%-ы іріктеудің 3 кезеңінен толықтай өткендерін баяндағанын көруге болады.

Қолданыстағы іріктеу сатылары үміткерлердің құзыреттерін толық көлемде ашуға мүмкіндік бере ме?

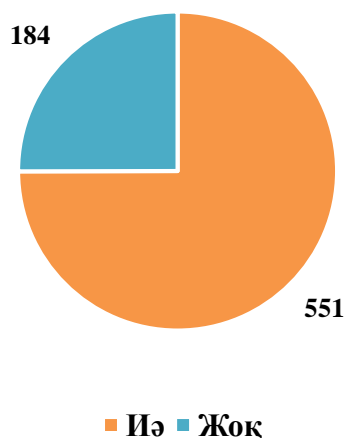


5-сурет – Іріктеу сатыларының үміткерлердің құзыреттерін ашу мүмкіндігі  
Ескертпе – Автормен (1-қосымша) бойынша құрастырылған



Қолданыстағы іріктеу сатылары үміткерлердің құзыреттерін толық көлемде ашуға мүмкіндік бере ме? деген сұраққа пікірлердің бөлінген көрдік. Мысалы, 458 мемлекеттік қызметші мемлекеттік қызметке үміткерлердің құзыреттерін толық ашуға болады десе, 114-і толық ашуы мүмкін деп жауап бере отырып, «осы салада сарапшы болмағандықтан білмеймін, алдын-ала таңдалған кісілер өтеді деп сенімсіздіктерін білдірген, әлі де толықтыруды қажет етеді және жауап беруге қиналамын» деп пікір ұсынған. Ал, 163 респондент іріктеу үміткерлердің құзыреттерін толық ашпайды деп тұжырымдаған.

**Сіздің ойыңызша мемлекеттік қызметке іріктеудің қолданыстағы жүйесі барлық азаматтарға қолайлы ма?**



6-сурет – Іріктеу сатыларының үміткерлерге қолайлығы  
Ескертпе – Автормен (1-қосымша) бойынша құрастырылған

Аталған сұраққа респонденттердің 551-і немесе 75%-ы мемлекеттік қызметке іріктеудің қолданыстағы жүйесі барлық азаматтарға қолайлы десе, 184-і немесе 25%-ы іріктеу жүйесі барлық азаматтарға қолайлы емес деп тұжырымдаған. Қолайлы емес деп тұжырымдағандардың жауабына сүйенсек, «қолайлы болмауы мүмкін, енгізілген пилоттық жоба объективті және ыңғайлы, қиындау, дайындалу және өту ауыр, жоқ мысалы мүмкіндігі шектеулі тұлғаларға қолайсыз деп ойлаймын, жауап беруге қиналамын» деген.

Ақпараттық технологиялардың қарқынды даму кезеңінде іріктеудің онлайн форматын қолдану тиімді болу мүмкін. Себебі, іріктеуге кететін қаражатты, уақытты және еңбек ресурсын үнемдеуге үлкен мүмкіндік бар.

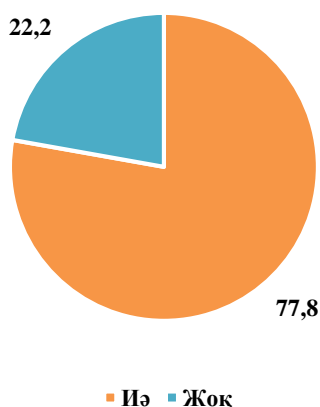
Одан өзге, ғалымдардың пайымдауынша цифрландыру бұл – қазіргі кез мәдениетінің негізгі басым факторы, ол күш секілді барлық адамдарды бірте-бірте өз орбитасына тарта отырып, оларды өзгертеді. Тіпті мыңжылдың басынан 2018 жылға дейінгі туған ұрпақты бекерден-бекер «сандық аборигендер», «Z буыны», «Google буыны», «iGeneration», «Net буыны» деген ұғымдармен сипаттауда олардың өмірі цифрлық технологиялармен тығыз байланысты.

Осы орайда, пилоттық мемлекеттік органдарда апробациядан өтіп жатқан іріктеу жүйесі мемлекеттік қызметке үмітті азаматтардың кез келген уақытта

өздеріне қолайлы мерзіммен жағдайда іріктеу сатыларынан өтуіне мүмкіндік беретінін атап өту керек. Алайда, ол үшін арнайы сыртқы портал мүлтіксіз қызмет көрсету қажет.

Мемлекеттік қызметке іріктеуді толық цифрландыру осы жоғарыда аталған ұрпақтардың мемлекеттік қызметке деген көзқарасын өзгертуі мүмкін деп топшалауға болады [33].

Қолданыстағы мемлекеттік қызметке іріктеу сатыларында ашықтық және объективтілік принциптері сақталады деп ойлайсыз ба?



7-сурет – Іріктеу сатыларының ашықтығымен объективтілігі  
Ескертпе – Автормен (1-қосымша) бойынша құрастырылған

Іріктеу сатыларындағы негізгі принциптердің бірі ол ашықтық пен объективтілік.

Осы орайда, респонденттердің басым көпшілігі іріктеу жүйесінің ашықтығымен объективтілігіне сенім білдірген, олардың үлесі 77,8%-ы құрады. Алайда, сауалнамадан өткендердің 163 немесе 22,2%-ы іріктеу сатыларында толық көлемде ашықтықпен объективтілік қамтамасыз етілмейді деп топшылаған.

Өз кезегінде, мемлекеттік қызметшілердің жүйеге деген сенімі аса маңызды фактор екенін ұғынсақ, осы тараптан жүйелі жұмыстарды ұйымдастыру қажет екенін түсінеміз.

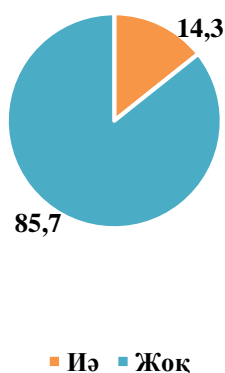
Тіпті соңғы Ұлттық баяндама деректеріне сәйкес, 2022 жылдың қорытындысымен мемлекеттік қызмет жүйесінен кеткен қызметкерлердің үлесі 4,7% (2021 жылы – 6,2%, 2020 жылы – 5%, 2019 жылы – 6%, 2018 жылы – 6,2%, 2017 жылы – 6,2%) шегінде болып, тұрақты таза ауысымдылық деңгейі өткен жылдармен салыстырғанда төмендеген.

Аталған есептік кезеңде жұмыстан босатылған қызметшілер арасында жүргізілген «шығу сұхбаты» сауалнамасына сәйкес, мемлекеттік қызметтен кетудің негізгі себептері еңбектің нормаланбауы (23,7%), жалақының төмендігі (21,6%), жұмыстың мақсаттар мен үміттерге сәйкес келмеуі (12,1%), сондай – ақ мансаптық өсу перспективасының болмауы (27,3%) болып табылады. Бұл ретте өз еркімен жұмыстан шығарылғандардың ең жоғары көрсеткіш 27,3%-ы мансаптық өсу перспективасының болмауын алға тартқан. Яғни, жұмыстан

босатылғандардың басым көпшілігі мемлекеттік қызметте мансаптық жоғарылауға сенімсіздіктерін білдіріп тоқтатқанын көруге болады. Ал, бұл мемлекеттік қызметтегі кадр тұрақтылығына әсер етеді [34].

Сонымен қатар, мемлекеттік қызметшілердің іріктеуге деген сенімін арттыруда және олардың мансаптық өсу жоспарларын іске асыруда үміткерлердің теңдігі, ашықтық, объективтілік және нақты қабілеттеріне негізделе отырып тағайындау өз көмегін тигізетіні сөзсіз.

#### Мемлекеттік іріктеу қызметке сатыларынан өту барысында қандай да бір қиындықтар орын алды ма?

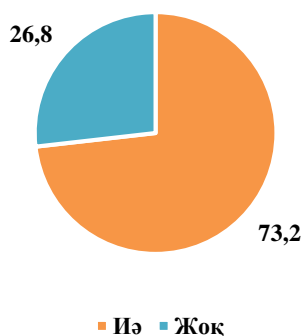


8-сурет – Іріктеу сатыларындағы қиындықтар бойынша Ескертпе – Автормен (1-қосымша) бойынша құрастырылған

«Мемлекеттік қызметке іріктеу сатыларынан өту барысында қандай да бір қиындықтар орын алды ма?» - деген сұраққа мемлекеттік қызметшілердің басым көпшілігі іріктеу сатылары барысында қандай да бір қиындықтарға тап болмағанын атап өткен. Ал, респонденттердің 14,3%-ы іріктеу сатыларынан өту кезінде қиындықтарға тап болғанын баяндаған. Ұсынылған жауаптарға назар аударсақ «тестілеуге орынның болмауы, сұрақтар, әңгімелесу қиын, тест сұрақтары көп мөлшерде, ия тап болдым, облыстық деңгейдегі басшылық ауысқанда сырттан адамдар конкурс арқылы тағайындалады, ал жылдар бойы төмен лауазымдарда қызмет ететіндер өтпейді» деді.

Іс тәжірибесінде көргеніміздей 2021-2022 жылдары іріктеудің бірінші кезеңі заңнаманы білуге арналған тестілеуге жазылуға кейбір облыстарда қалыптасқан сұраныстарға байланысты 15 күн бұрын жазылу қажеттігі көрінген болатынбыз. Алайда, уәкілетті органмен бұл мәселе сараланып, қазіргі кезде қосымша залдар қамтылған.

**Мемлекеттік қызметке іріктеу сатысы заңнаманы білу  
тестілеуінен өту кезінде бірнеше НҚА бойынша тест  
тапсыруыңыз болашақ қызметте пайдасын берді ме?**



9-сурет – Заңнаманы білу тестілеуінен өту кезіндегі  
бірнеше НҚА бойынша

Ескертпе – Автормен (1-қосымша) бойынша құрастырылған

Аталған сұраққа респонденттердің 538-і немесе 73,2%-ы заңнаманы білуге арналған тестілеу кезінде бағдарламалар бөлінісінде талап етілетін НҚА тапсырудың пайдасы бар десе, ал жауап ұсынған мемлекеттік қызметшілердің 159-ы немесе 21,6%-ы іріктеу кезінде бірнеше НҚА-ны тапсыру алдағы қызметте пайдасын бермейді деп тұжырымдайды екен. Одан бөлек, өзге жауапты 38 респондент «Заңның көлемі көп болды, білмеймін бірақ бұл өнімділіктің көрсеткіші емес, десек, өте көп заңдар, түсу емтиханның өту балын кішкене төмен түсіру керек, айту қиын себебі менің қызметімде тек арнай заңдармен жұмыс жасаймын, заңды білу емес, заңды қолдана білу маңыздырақ» деген жауап ұсынған.

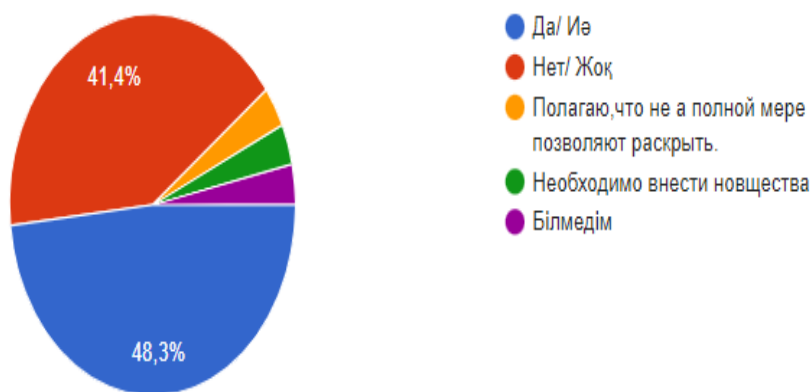
Өз кезегінде, заңнаманы білу тестінен сәтті өтіп, бірнеше НҚА-ден жақсы нәтиже көрсеткен үміткерлерді де жоғары кәсіби маман ретінде де санау күмән келтіреді деуге болады. Бәріміз білетіндей, адамдарда ақпаратты қабылдаудың бірнеше түрі бар солардың бірі көрнекілік арқылы қабылдау. Себебі, тест сипатында сыналу кезінде көптеген үміткерлер бейнелік жадыны (фото память) дамытып ақпараттарды игере отырып, дайындалу мүмкін. Осы кезде бейнелік жадының IQ-ға тікелей қатысы жоқ екенін ескерсек, үміткерлердің білім дағдылары толық көлемде ашылмайды деп тұжырымдаймыз.

Осы орайда, мемлекеттік органдардағы бос лауазымдарға лауазымдарға нақты бағытта біліктілігі бар, яғни стратегиялық мақсаттарды іске асыра алатын, стратегиялық мақсаттарды жүзеге асыруға жанама әсер ететін және ықпал ететін мамандарды қабылдау қажеттігін ескеріп, іріктеу сатысында мәтіндер, сандармен жұмыс істей алу секілді «hard skills» анықтай отырып, ғалымдардың тұжырымы бойынша жоғары тиімділікке әсер ететін «soft skills» айқындауға баса назар аудару керек. Яғни, іріктеудің 3 сатысында үміткерлердің құзыреттерін анықтау қажет деп пайымдаймыз.

Сонымен қатар, әлеуметтік сауалнаманың 13 сұрағы Қазақстан Республикасында мемлекеттік қызметке іріктеуді одан әрі жетілдіру үшін тиісті

ұсыныстарды мемлекеттік қызметшілерден жинақтауға бағытталған болатын. Нәтижесінде жауаптарға талдау жүргізіліп, жоба аясындағы ұсыныстарға енгізілетін болады.

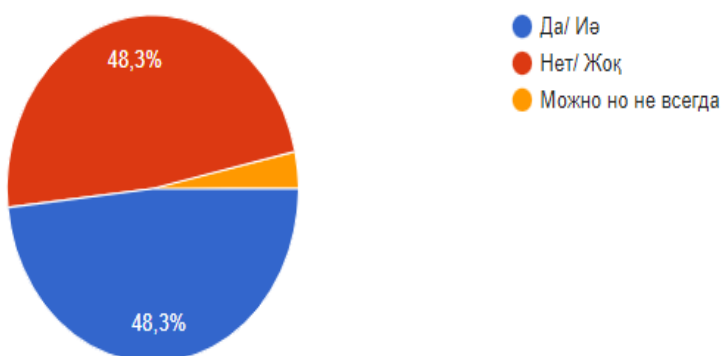
Одан өзге, магистрлік жоба аясында эксперттік сауалнама өткізілді. Нәтижесінде персоналды басқару мамандары іріктеу бойынша дайындалған сұрақтарға жауап берді.



10-сурет – Құзыреттіліктерді ашу бойынша  
Ескертпе – Автормен (2-қосымша) бойынша құрастырылған

«Эксперттер қолданыстағы іріктеу сатылары үміткерлердің құзыреттерін толық көлемде ашуға мүмкіндік береді ме?» - деген сұраққа, толық көлемде құзыреттерін ашуға болады деп 48,3%-ы мәлімдесе, 41,4%-ы қолданыстағы іріктеу сатылары үміткерлердің құзыреттерін толық көлемде ашуға мүмкіндік бермейді деп тұжырымдарын жауапқа енгізген, қалған 10,3%-ы білмедім, жаңашылдық енгізу қажет, жауап беруге қиналамын деген секілді жауап ұсынған.

Жоғарыда атап өткеніміздей тиімділік тікелей қызметкерлердің құзыреттеріне байланысты десек оларды бастапқы іріктеу сатысында анықтау керек.



11-сурет – Таланттарды іріктеу бойынша  
Ескертпе – Автормен (2-қосымша) бойынша құрастырылған

Аталған сұрақтың жауаптарын зерделеу барысында персоналды басқару мамандарының пікірлері тең көлемде екіге бөлінгенін көрдік. Эксперттердің 48,3%-ы қолданыстағы іріктеудің мүмкіндіктерін оң бағалай отырып, үміткерлер арасынан таланттарды таңдап алуға мүмкіндік бар деп көрсеткен. Ал, 48,3%-ы жоғарыда көрсетілген пікірге қарама-қарсы тұжырымда екенін білдіретін тұжырымдарын ұсынған.

Осы тұста, мемлекеттік қызметке кадрларды іріктеуде таланттарды таңдау және нәтижесімен мемлекеттік қызметте ұстап қалуда мейлінше іріктеу сатыларын дамыту маңызды әрі қажет етеді.

Айта кету керек, ғалымдардың тұжырымы бойынша таланттар – бұл дамуға тікелей үлес қосу арқылы ұзақ мерзімді перспективада ұйымдардың тиімділігін арттыратын әлеуеті жоғары адамдар [35].



12-сурет – Іріктеу процесі бойынша  
Ескертпе – Автормен (2-қосымша) бойынша құрастырылған

Персоналды басқару саласының мемлекеттік қызметтегі эксперттер Сіз мемлекеттік қызметке кандидаттарды іріктегенде қандай қиындықтармен кездестіңіз деген сұраққа жауап ұсынғандардың 34,5%-ы Іріктеуді жүзеге асырудағы ақпараттық жүйелердің өзара интеграцияланбауынан қиындықтар туындайды десе, іріктеу процесіндегі 27,6%-ы қиындықтар бюрократиялық кедергілер әсерінен деп көрсетсе, НҚА-мен кейбір процестердің регламенттелмеуінен қиындықтар туындайды деп 10,3%-ы жауап берген. Ал қалған пікір білдірушілер қызмет барысында кездескен қиындықтарын сипаттаған. Мысалы: «ЕСУП қызметкерлері бірнеше жерде (жүйелерде) бірдей хабарландыруларды рәсімдейді, бұл көп уақытты алады. «Е-қызмет» жүйесін жетілдіру және басқа дерекқорлармен интеграциялау ұсынылады, осылайша бюрократиялық процесті жеңілдетеді, қиындықтар жоқ, контент өте төмен дайындалған, барлық жауап нұсқаларында кедергілер кездеседі» деген.



13-сурет – Іріктеу ұзақтығы бойынша  
Ескертпе – Автормен (2-қосымша) бойынша құрастырылған

Мемлекеттік қызметке кандидаттарды конкурстық іріктеу жүргізуге қанша мерзімді алады? Респонденттердің 69%-ы конкурстық іріктеу жүргізуге 10 күннен астам мерзім қажет екен алға тартты, ал 20,7%-ы 1 айдан астам мерзімді қажет етеді десе, басқа мамандар өзге жауаптар ұсынғанын көруге болады.

Осы орайда, мемлекеттік органдарда бос лауазымдар әсерінен өзге мемлекеттік қызметшілердің артық жұмыс істеуін болдырмау және шұғыл кадр тапшылығын жоюда жоғарыда ұсынылған жауаптардағы мерзімдер тым ұзақ екенін түсіну керек.



14-сурет – Іріктеудегі операциялық процестер  
Ескертпе – Автормен (2-қосымша) бойынша құрастырылған

Сұраққа ұсынылған жауаптарды мұқият талдай отырып, атап өткен жөн, іс тәжірибесінде мемлекеттік органдар бос немесе уақытша бос орындарына хабарлама жариялауда есептік ақпарат дұрыстығын және іріктеу туралы ақпаратты «Е-қызмет» БІАЖ-де болуын қамтамасыз ету үшін біріншіден, хабарландыру мәтінін «Е-қызмет» БІАЖ-де рәсімдейді, ал мемлекеттік органның және МҚІА-нің ресми сайтына хабарландырудың жариялануы үшін Мемлекеттік органдардың интернет-ресурстарының бірыңғай платформасына (МОИР БП) рәсімдеуін қажет етеді.

Осы әрекеттердің барлығы әрине бірнеше операциялық процестерді қалыптастырады деп тұжырымдаймыз.

Эксперттік сауалнаманың 11 сұрағы Қазақстан Республикасында мемлекеттік қызметке іріктеуді одан әрі жетілдіру үшін тиісті ұсыныстарды персоналды басқару саласының мамандарынан жинақтауға бағытталған болатын. Нәтижесінде жауаптарға талдау жүргізіліп, жоба аясындағы ұсыныстарға енгізілетін болады.

Жалпы алғанда, эмпирикалық зерттеудің алынған нәтижелері үміткерлерді іріктеу жүйесін жетілдіру факторларына талдау жасауға, сондай-ақ оларды жетілдіру бойынша практикалық ұсыныстар жасауға мүмкіндік береді.

Сонымен қатар, халықаралық тәжірибелерді талдау және әлеуметтік, эксперттік сауалнамалары негізінде бүгінгі таңда Қазақстан Республикасының мемлекеттік лауазымдарына орналасуға үміткерлерді іріктеуде шешілмеген негізгі мәселелерінің бірі әңгімелесу сатысында құзыретті бағалаудың толық көлемде қолданылмайтыны, іріктеу кезіндегі қажетсіз кедергілер және мемлекеттік қызметтің бәсекеге қабілетті еместігінен жастарды тарту деп болжауға болады.

Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасына сәйкес реформалардың табыстылығы және соның салдарынан халықтың әл-ауқатының өсуі оларды іске асыратындарға және олардың орындалу барысын бақылайтын мемлекеттік қызметшілерге тікелей байланысты ескерсек.

Іріктеу рәсімдерін одан әрі жетілдіру кезінде кандидаттардың кәсіби және жеке құзыреттеріне, оның ішінде кандидаттардың құзыреттілігін бағалаудың озық әдістерін енгізу есебінен, жұртшылық пен сарапшыларды тарта отырып, баса назар аудару қажет [2].

Мемлекеттік қызметте белгілі бір функцияларды орындау үшін қажетті дағдылардың болуы, алға қойылған міндеттердің сәттілігі мен нәтижесінің кепілі. Мемлекеттік аппараттың адалдығын, клиенттің бағдарлануын қабылдау қоғамдық пікірде мемлекеттік қызметшілердің құзыреттілігімен үздіксіз байланысты.

Осы орайда, мемлекеттік қызметке іріктеу жүйесін іріктеуді жетілдіру мақсатында ҚР кейбір НҚА-не төмендегідей ұсыныстар енгізіледі:



Кесте 2 – НҚА-ге ұсыныстар

№ п/п	Құрылымдық элемент	Қолданыстағы редакция	Ұсынылған редакция	Негіздеме
<b>Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасымен қабылданған «Мемлекеттік әкімшілік лауазымға орналасу кейбір мәселелері туралы» 2017 жылғы 21 ақпандағы №40 бұйрығы.</b>				
1.	19 тармақ	Конкурс комиссиясының немесе бірыңғай комиссиясының құрамына персоналды басқару қызметінің (кадр қызметінің) жұмыскерлері не персоналды басқару қызметінің (кадр қызметінің) міндетін атқару жүктелген адамдар, орналасуға конкурс өткізілетін бос лауазымдары бар құрылымдық бөлімшелердің жұмыскерлері, сондай-ақ осы Қағидалардың 14-тармағында, 16-тармағының бірінші бөлігінде, 17-тармағының бірінші және екінші бөліктерінде көрсетілген адам (бұдан әрі – уәкілетті адам) анықтайтын өзге адамдар енгізіледі.	Конкурс комиссиясының немесе бірыңғай комиссиясының құрамына персоналды басқару қызметінің (кадр қызметінің) жұмыскерлері не персоналды басқару қызметінің (кадр қызметінің) міндетін атқару жүктелген адамдар, орналасуға конкурс өткізілетін бос лауазымдары бар құрылымдық бөлімшелердің жұмыскерлері немесе <b>жетекшілік ететін лауазымдар, HR саласы бойынша сарапшылар</b> енгізіледі.	Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасына сәйкес, кадрларды іріктеу мен бағалау жүйесінің төмен деңгейіне, персоналды басқару жөніндегі қызметтердің <b>екінші дәрежелі және тек қана қосалқы</b> рөлінен арылту және персонлады басқару мамандарының адами ресурстарды басқарудағы тиімді қызметін үйлестіру мақсатында
2	26-тармақ бірінші абзац	Конкурс комиссиясы әрбір жарияланған бос лауазым үшін тиісті "Б" корпусының бос немесе уақытша бос лауазымының лауазымдық өкілеттіліктерін ескере отырып, он бағыттан аспайтын конкурс	Конкурс комиссиясы әрбір жарияланған бос лауазым үшін тиісті "Б" корпусының бос немесе уақытша бос лауазымының лауазымдық өкілеттіліктерін ескере отырып, <b>үміткердің құзыреттерін бағалау мақсатында жеке қасиеттерін бағалау</b>	Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Ұлттық даму жоспарына сәйкес, мемлекеттік аппаратқа іріктеуді бейіндік білімге және талдамалық

2-кестенің жалғасы

		сұрақтарының тізімін, сондай-ақ А-1, В-1, С-1, С-О-1, С-Р-1, D-1, D-О-1, D-R-1, Е-1, Е-R-1 лауазымдары үшін тиісті мемлекеттік органның қызметі саласында эссенің тақырыптар тізімін қалыптастырады.	<b>немесе мемлекеттік қызметшінің соңғы 360 әдісімен бағалау қорытындысына сәйкес кемінде үш құзыреттерін анықтау үшін</b> конкурс сұрақтарының тізімін, сондай-ақ А-1, В-1, С-1, С-О-1, С-Р-1, D-1, D-О-1, D-R-1, Е-1, Е-R-1 лауазымдары үшін тиісті мемлекеттік органның қызметі саласында эссенің тақырыптар тізімін қалыптастырады.	ойлау, көшбасшылық, креативтілік, бастамашылық сияқты құзыреттер бойынша жүзеге асыруды қамтамасыз ету мақсатында.
2.	39-1 тармақ	<b>Жоқ</b>	<b>Бос немесе уақытша бос лауазымының хабарландырулары өзге жағдайларды ескергенде 10 жұмыс күні ішінде арнайы ақпараттық жүйелер арқылы қалыптастырып жарияланады.</b>	Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Ұлттық даму жоспарына сәйкес, кадрлық іс жүргізуді толық автоматтандыру қамтамасыз етіледі. Мемлекеттік қызметте персоналды басқарудың барлық процестерін құру цифрлық технологияларды, ауқымды деректерді және жасанды интеллект алгоритмдерін белсенді қолдана отырып жүзеге асыруды қамтамасыз ету мақсатында
3.	71-1 тармақ	<b>Жоқ</b>	<b>Бос немесе уақытша бос лауазымының хабарландырулары өзге жағдайларды ескергенде 10 жұмыс күні ішінде арнайы ақпараттық</b>	Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Ұлттық даму жоспарына сәйкес, кадрлық

## 2-кестенің жалғасы

			<b>жүйелер арқылы қалыптастырып жарияланады</b>	іс жүргізуді толық автоматтандыру қамтамасыз етіледі. Мемлекеттік қызметте персоналды басқарудың барлық процестерін құру цифрлық технологияларды, ауқымды деректерді және жасанды интеллект алгоритмдерін белсенді қолдана отырып жүзеге асыруды қамтамасыз ету мақсатында
<b>Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің төрағасы 2021 жылғы 10 қыркүйектегі № 158 бұйрығымен бекітілген «Мемлекеттік қызметшінің қызметтік тізімі»</b>				
4.	2 қосымшасы 13 абзац	<b>Жоқ</b>	<b>Мемлекеттік қызметшілердің соңғы 360 әдісімен бағалау бойынша қорытындысы</b>	Мемлекеттік қызметшілердің іріктеу сатыларынан өту барысында құзыреттерін бағалауды жүзеге асыру мақсатында
Ескертпе: Автормен құрастырылған				

## Қорытынды

Тәуелсіздіктің алғашқы күндерінен бастап Қазақстан Республикасында кәсіби мемлекеттік аппарат құруға ерекше назар аударды. Мемлекеттік қызмет жүйесінде жоғарыда аталған мақсатты іске асыруға бағытталған бірнеше трансформациялық қадамдар іске асты. Өзгерістер Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы Заңға қол қоюдан басталды. Келесі кезең «Қазақстан-2030» Стратегиясын бекіту болды [36].

Сондай-ақ, мемлекет басшысы Қасым-Жомарт Тоқаевтың Қазақстан халқына жолдауы аясында мемлекеттік қызмет жүйесіне іріктеуді трансформациялау міндетін алға қойды.

Өз кезегінде кез келген ұйымның табысты болуы адами ресурстың сапасына байланысты, ал кәсіби қызметі, мемлекеттік функцияларды тиімді орындауға бағытталуы тиіс жоғары білікті мемлекеттік қызметшілер күшті және дамыған мемлекеттің құрамдас бөлігі болып табылады.

Бүгінгі таңда мемлекетіміздің алдында тұрған мәселелер заманауи мемлекеттік қызметшіден жоғары білім мен біліктілікті талап етеді. Сондықтан мемлекеттік қызметке кандидаттарды іріктеу тәртібі объективті, ашық, ғылыми негізделген және теңдік пен әділеттілік қағидаттарының жүзеге асырылуын қамтамасыз етуі тиіс.

Осы орайда, магистрлік жұмыста өзекті ғылыми міндет алға қойылып шешілді, ол Қазақстан Республикасында Мемлекеттік қызметке іріктеуді жетілдіруді және тиісті ұйымдастырушылық және рәсімдік ұсынымдарды әзірлеуден және теориялық-әдіснамалық зерттеуден тұрды.

Жоба аясында мемлекеттік қызметшілері арасында әлеуметтік және сараптамалық сауалнама жүргізілді. Осы сауалнаманың нәтижелері іріктеу мәселелерін көрсетті және мемлекеттік қызметке іріктеуді жетілдіру бойынша ұсынысты әзірлеуге негіз болды.

Талдау нәтижесінде зерттеу тақырыбы бойынша келесі нәтижелер мен қорытындылар беріледі:

1. Адами ресурстарды басқару саласындағы әртүрлі зерттеушілердің әдебиетіне шолу жасап, теориялық аспектілерін зерттеді. Және де «кадрларды іріктеу» түсінігінің авторлық түсіндірмесін ұсынды.

Одан өзге, технологияның қарқынды дамып келе жатқан әлемде үміткерлерді тарту, кадрларды іріктеу және бағалау мәселесі зерттеліп, ақпараттық технологиялардың (HR Digital, E-recrutmet) көмегімен кадрларды іріктеу бойынша мүлдем жаңа көзқарасты қалыптастыруға мүмкіндік берді.

Халықаралық тәжірибені зерделеуге сәйкес, Малайзиялық мемлекеттік қызмет жүйесіне және басқа да жеке компанияларға қызметкерлерді іріктеу кезінде ақпараттық жүйелер бұрыннан тиімді пайдаланылғаны анықталды. Олар іріктеу процестерін оңтайландыра алды.

Сонымен қатар, Мемлекет басшысы Қ.Қ.Тоқаев іріктеу жүйесіндегі қажетсіз кедергілерден арылу жөнінде тапсырмалар берді.

Осыған орай, мемлекеттік қызметке кадрларды іріктеу бойынша даму векторы қазіргі уақытта кейбір мемлекеттік органдарда сынақтан өтіп жатқан

цифрлық технологияларға негізделген іріктеу жүйесі болуы тиіс деп тұжырымдаймыз.

Бұл әрекеттер HR қызметін операциялық функциялардан босатуға көмектеседі деп күтеміз.

2. Жұмыстың негізгі бөлімінде қолданыстағы мемлекеттік қызметке іріктеу жүйесі талданады. Негізгі проблемалар анықталды. Цифрлық платформа арқылы мемлекеттік қызметке іріктеуді ұйымдастыру бөлігінде мемлекеттік органдар жүзеге асырып жатқан пилоттық жоба зерделенді. Қолданыстағы жүйенің құқықтық актілерін және іріктеу бойынша пилоттық жобаны зерделеу нәтижелері бойынша салыстырмалы кесте құрастырылды.

3. Нәтижесімен қалыптастырылған ұсыныстарды толығырақ ашатын болсақ, біріншіден, талдаумен анықталғандай іріктеудің 3 кезеңін өткізу барысында кейбір комиссия мүшелерінің процеске немқұрайлы қарауы, негізгі HR құралдарының игермеуі және оны комиссия қалыптастыру кезінде орын алатын кемшіліктер сияқты мәселелер бар екенін көрсетті. Мәселені шешуі және Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасына сәйкес, кадрларды іріктеу мен бағалау жүйесінің төмен деңгейіне, персоналды басқару жөніндегі қызметтердің екінші дәрежелі және тек қана қосалқы рөлінен арылту және персоналды басқару мамандарының адами ресурстарды басқаудағы тиімді қызметін үйлестіру мақсатында Қағида талаптарына жоғарыда көрсетілген өзгерістерді енгізу ұсынылады.

Екіншіден, Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Ұлттық даму жоспарына сәйкес, мемлекеттік аппаратқа іріктеуді бейіндік білімге және талдамалық ойлау, көшбасшылық, креативтілік, бастамашылық сияқты құзыреттерге негіздеп, іске асыру бүгінгі күннің өзекті сұрақтарының бірі [37].

Осы орайда, қалыптасқан іріктеу сатылары «қатты» және «жұмсақ» дағдыларын анықтаумен бағалауға бағытталғанына қарамастан бірнеше проблемалық мәселелер магистрлік жобада келтірілген болатын.

Қазіргі кезде үміткерлердің «қатты» дағдыларын анықтауда қолданылатын тиімді құралдардың бірі пилотты жоба аясындағы заңнаманы білуге, SHL-дың сандық және вербалдық қабілеттерін анықтаумен бағалауды мысал ретінде келтіретін болсақ, ал «жұмсақ» дағдыларын анықтаумен бағалау кезінде аса бір мән берілмейді деуге болады.

Осы ретте, мемлекеттік қызметке іріктеудің соңғы кезеңі әңгімелесу сатысы барысында мейлінше құзыреттілікті анықтаумен бағалауға бағытталуын жүйелеу үшін әңгімелесуге бекітілетін сұрақтарды ЖҚБ және 360 әдісі бойынша бағалау қорытындылары негізінде әңгімелесу сатысында үміткердің кемінде үш құзыреттерін анықтау үшін конкурс сұрақтарының тізімін бекіту ұсынылады.

Үшіншіден, Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Ұлттық даму жоспарына сәйкес, кадрлық іс жүргізуді толық автоматтандыру, ашықтықпен объективтілікті қамтамасыз ету, персоналды басқару мамандарын артық процестерден босату, мемлекеттік қызметке қол жетімділікті арттыру, сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін алдын алу, мемлекеттік

қызметшілерге артық жүктемені болдырмау мақсатында қалыптасатын бос және уақытша бос лауазымдарды өзге жағдайларды ескергенде 10 жұмыс күні ішінде арнайы ақпараттық жүйелер арқылы қалыптастырып жариялау ұсынылады [37].

Алынған нәтижелер жобаның негізі болып табылатын гипотезаны растады және мақсат пен міндеттер іске асырып, теориялық және практикалық маңызы бар тұжырымдар жасауға мүмкіндік береді.

## Пайдаланылған дереккөздер тізімі

- 1 «Қасіретті қаңтар» сабағы: қоғам тұтастығы – тәуелсіздік кепілі» - Мемлекет басшысы Қ.К.Тоқаевтың Қазақстан Республикасы Парламенті Мәжілісінің отырысында сөйлеген сөзі. // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/K2200002022/history>. Жүгінген күні: 15.10.2022 ж.
- 2 Қазақстан Республикасы Президентінің «Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасын бекіту туралы» 2021 жылғы 26 ақпандағы № 522 Жарлығы // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U2100000522>. Жүгінген күні: 15.10.2022 ж.
- 3 Турчинова А. Управление персоналом. – М.: РАГС, 2002. – 488 с.
- 4 Канавалова В. Организация отбора и оценки персонала. – М.: Экзамен, 2007. – 62 с.
- 5 Кафидов В. Управление человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2012. – 208 с.
- 6 Кнорринг В. Основы государственного и муниципального управления. – М.: Экзамен, 2014. – 416 с.
- 7 Ступина М. Основы управления персоналом. – Вологда: ВоГУ, 2014. – 111 с.
- 8 Новоселов А. Современные методы отбора и оценки персонала // Молодежь и наука. – 2017. – № 3. – С. 85-89.
- 9 Шмерко Л. Внедрение инструментов для отбора персонала в организации // Молодежь и наука. – 2017. – № 2. – С. 84-89.
- 10 Чуланова О. Кадровый консалтинг. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 358 с.
- 11 Желтенков А., Козлова Е., Афанасьева А. Основы управления персоналом организации. – М.: ИИУ Московского государственного областного университета, 2010. – 128 с.
- 12 Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Классика МВА / пер. с англ.; под ред. С.К. Мордовина. – Изд. 8-е. – СПб.: Питер, 2005. – 832 с.
- 13 Phillips J. Strategic staffing. – SAGE Publications. – 2022. – 521 pp.
- 14 Salgado Jesus F. Personnel Selection // Oxford Encyclopedia of Research in Psychology Publisher: Oxford University Press, 2017. – P.1-32.
- 15 Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли «Бизнес со скоростью мысли. / Перевод: Кудряшова И., Подольный Е., Савельев В. М. – Изд. 2-е, исправленное. – М: Эксмо, 2003. – 241 с.
- 16 Назаршоев Н., Гужина Г. Внедрение цифровой экономики в российское общество: Кадровые аспекты // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 2. – С. 27-30.
- 17 Жулябин, Д. О критериях отбора персонала // Вестник Воронежского института высоких технологий. – 2017. – №4(23). – С. 120-123.

18 Bhupendra, S.H. & Swati, Opportunities and challenges of e- recruitment // Journal of Management Engineering and Information Technology. – 2015. – P.116-122.

19 Anad, J. & Chitra, D.S. The impact of e- recruitment and challenges faced by HR Professionals // International Journal of Applied Research. – 2016. – 2(3): P.410-413.

20 Головенкова А., Конкурсный отбор кандидатов на замещение должностей государственной гражданской службы: опыт канады // Вестник РУДН. – 2018. – №1. – С. 81-89.

21 Рейтинг стран по эффективности правительства <https://nonews.co/directory/lists/countries/government-effectiveness>. Жүгінген күні: 05.05.2023 ж.

22 Официальный портал Комиссия по общественным услугам малайзии <https://www.spa.gov.my/spa/en/english/user-centric/civil-servants>. Жүгінген күні: 05.05.2023 ж.

23 Большаков С. Эффективность реформирования государственного управления в Финляндии: подходы, методы, инструменты// Власть и Государственное управление. – 2019. №1. – С. 8-12.

24 «Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» 2015 жылғы 23 қарашадағы №416-V Қазақстан Республикасының Заңы // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000416>. Жүгінген күні: 02.01.2023 ж.

25 Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасымен қабылданған «Мемлекеттік әкімшілік лауазымға орналасу кейбір мәселелері туралы» 2017 жылғы 21 ақпандағы № 40 бұйрығы // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1700014939>. Жүгінген күні: 05.03.2023 жыл

26 Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігі Төрағасымен қабылданған «Б» корпусының мемлекеттік әкімшілік лауазымдарына Үлгілік біліктілік талаптарын бекіту туралы» 2023 жылғы 5 сәуірдегі № 71 бұйрығы // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2300032237>. Жүгінген күні: 22.04.2023 ж.

27 Jean-Michel Eymeri-Bouzans Your country needs you! for a new policy of public service attractiveness targeting our next generations//Transylvanian Review of Administrative Sciences. Special Issue 2022. – pp. 52. URL:file:///C:/Users/User/Downloads/713-1452-1-SM.pdf

28 ЕБДҰ-ның есебі [URL:https://read.oecd-ilibrary.org/governance/benchmarking-civilservice-reform-in-kazakhstan\\_9789264288096-en#page62](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/benchmarking-civilservice-reform-in-kazakhstan_9789264288096-en#page62). Жүгінген күні: 02.01.2023 ж.

29 Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметтің жағдайы туралы ұлттық баяндама 2022 жыл. Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі // – URL:



<https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/307381?lang=ru>.

Жүгінген күні: 20.05.2023 ж.

30 Soft Skills – Der Schlüssel zum Erfolg. Veröffentlicht am 11.07.2016.  
URL: <https://rockyourcompany.de/2016/07/11/soft-skills-der-schluessel-zum-erfolg/>.

Жүгінген күні: 25.01.2023 ж.

31 Отключение межличностных навыков // – URL:  
<https://www.nationalsoftskills.org/the-soft-skills-disconnect/>, Жүгінген күні:  
25.01.2023 ж.

32 The surprising thing Google learned about its employees — and what it means for today’s students // – URL: <https://www.washington.post.com/news/answer-sheet/wp/2017/12/20/the-surprising-thing.-google-learned-about-its-employees-and-what-it-means-for-todays-students/>. Жүгінген күні: 25.01.2023 ж.

33 Kirby, A. The Death of Postmodernism and Beyond / A magazine of ideas.  
— 2016. P. 86. // – URL: <http://art-tech.arts.ufl.edu/~jack/home/images/a/ae/DoPaB58.pdf>. Жүгінген күні: 20.03.2023 ж.

34 Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметтің жағдайы туралы ұлттық баяндама 2023 жыл // – URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/454043?lang=ru>.  
Жүгінген күні: 01.05.2023 ж.

35 Серкова Н., Антохова М. Управление талантами как способ повышения эффективности и конкурентоспособности организации // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2015. – С. 155-159.

36 «Қазақстан - 2030 Барлық Қазақстандықтардың өсіп-өркендеуі, қауіпсіздігі және әл-ауқатының артуы» // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/K970002030>. Жүгінген күні: 20.05.2023 ж.

37 «Қазақстан-2050» Стратегиясы қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты» // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/K1200002050>. Жүгінген күні: 20.05.2023 ж.

## 1-қосымша

ҚР Президенттің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының магистранттары мен докторанттары және мемлекеттік қызметшілері арасындағы сауалнама сұрақтары

**1. Сіздің жасыңыз?**

- 1) 25 жасқа дейін
- 2) 25 жастан 35 жасқа дейін
- 3) 35 жастан 45 жасқа дейін
- 4) 45 жастан 55 жасқа дейін
- 5) 55 жылдан жоғары

**2. Сіздің жынысыңыз?**

- 1) Ер
- 2) Әйел

**3. Қай мемлекеттік органда жұмыс істейтіндігіңізді көрсетіңіз?**

- 1) Жергілікті атқарушы орган/ Местный исполнительный орган;
- 2) Орталық мемлекеттік орган/ Центральный государственный орган.

**4. Сіздің лауазымыңыз?**

- 1) Басшы
- 2) Орындаушы.

**5. Мемлекеттік қызметтегі еңбек өтіліңіз?**

1. 2 жылға дейін
2. 2 жылдан 5 жылға дейін
3. 5 жылдан 7 жылға дейін
4. 7 жылдан 10 жылға дейін
5. 10 жылдан аса

**6. ҚР мемлекеттік қызмет жүйесіне іріктеу сатыларын білесіздерме?**

- 1) Иә білемін
- 2) Жоқ білмеймін
- 3) Өзіңіздің жауабыңыз \_\_\_\_\_

**7. Соңғы бес жылда өзіңіз мемлекеттік қызметке іріктеудің қандай да бір сатыларынан өттіңіз бе?**

- 1) Іріктеудің 3 сатысынанда(*Заңнаманы білу тесті, ЖҚБ, әңгімелесу*) өттім
- 2) Мемлекеттік қызметші болғандықтан бірден әңгімелесу сатыларынан өттім
- 3) Жоқ қолданыстағы іріктеу сатыларынан өткін жоқпын

**8. Қолданыстағы іріктеу сатылары үміткерлердің құзыреттерін толық көлемде ашыуға мүмкіндік бере ма?**

- 1) Өзіңіздің жауабыңыз \_\_\_\_\_

**9. Сіздің ойыңызша мемлекеттік қызметке іріктеудің қолданыстағы**

**жүйесі барлық азаматтарға қолайлы ма?**

- 1) Иә
- 2) Жоқ
- 3) Өзіңіздің жауабыңыз \_\_\_\_\_

**10. Қолданыстағы мемлекеттік қызметке іріктеу сатыларында ашықтық және объективтілік принциптері сақталады деп ойлайсыз ба?**

- 1) Иә
- 2) Жоқ
- 3) Өзіңіздің жауабыңыз \_\_\_\_\_

**11. Мемлекеттік іріктеу қызметке сатыларынан өту барысында қандай да бір қиындықтар орын алды ма?**

- 1) Иә
- 2) Жоқ
- 3) Өзіңіздің жауабыңыз \_\_\_\_\_

**12. Мемлекеттік қызметке іріктеу сатысы заңнаманы білу тестілеуінен өту кезінде бірнеше НҚА бойынша тест тапсыруыңыз болашақ қызметте пайдасын берді ме?**

- 1) Иә
- 2) Жоқ
- 3) Өзіңіздің жауабыңыз \_\_\_\_\_

**13. Қазақстан Республикасында мемлекеттік қызметке іріктеуді одан әрі жетілдіру үшін ұсыныстарыңыз?**

- 1) Өзіңіздің жауабыңыз \_\_\_\_\_

Персоналды басқару мамандары арасындағы сауалнама сұрақтары

**1. Сіздің жасыңыз?**

- 1) 25 жасқа дейін;
- 2) 25 жастан 35 жасқа дейін
- 3) 35 жастан 45 жасқа дейін
- 4) 45 жастан 55 жасқа дейін
- 5) 55 жылдан жоғары

**2. Сіздің жынысыңыз?**

- 1) Ер /Мужчина;
- 2) Әйел /Женщина.

**3. Қай мемлекеттік органда жұмыс істейтіндігіңізді көрсетіңіз?**

- 1) Жергілікті атқарушы орган/ Местный исполнительный орган;
- 2) Орталық мемлекеттік орган/ Центральный государственный орган.

**4. Ваша должность?**

- 1) Басшы
- 2) Орындаушы

**5. Мемлекеттік қызметтегі еңбек өтіліңіз? / Стаж на государственной службе?**

1. 2 жылға дейін
2. 2 жылдан 5 жылға дейін
3. 5 жылдан 7 жылға дейін
4. 7 жылдан 10 жылға дейін
5. 10 жылдан аса

**6. Қолданыстағы іріктеу сатылары үміткерлердің құзыреттерін толық көлемде ашуға мүмкіндік береді ме?**

- 1) Иә
- 2) Жоқ
- 3) Өзіңіздің жауабыңыз \_\_\_\_\_

**7. Қолданыстағы мемлекеттік қызметке іріктеу жүйесі бойынша таланттарды іріктеу мүмкін деп ойлайсыз ба?**

- 1) Иә
- 2) Жоқ
- 3) Өзіңіздің жауабыңыз \_\_\_\_\_

**8 Сіз мемлекеттік қызметке кандидаттарды іріктегенде қандай қиындықтармен кездестіңіз?**

- 1) Іріктеуді жүзеге асырудағы ақпараттық жүйелердің өзара интеграцияланбауы
- 2) Бюракратиялық кедергілер
- 3) НҚА-мен кейбір процестердің регламенттелмеуі
- 4) Өзіңіздің жауабыңыз \_\_\_\_\_

**9 Мемлекеттік қызметке кандидаттарға конкурстық іріктеу жүргізуге канша мерзімді алады?**

- 1) 10 күннен көп
- 2) 1 айдан көп
- 3) Өзіңіздің жауабыңыз \_\_\_\_\_

**10. Іріктеу кезінде қандай операциялық процестер Сіздің ең көп уақытыңызды алады?**

- 1) хабарландыруды дайындау, келісу және жіберу
- 2) кандаттарды тіркеу, арнайы сұраныс жіберу
- 3) әңгімелесуді ұйымдастыру және өткізу
- 4) Өзіңіздің жауабыңыз \_\_\_\_\_

**11. Қазақстан Республикасында мемлекеттік қызметке іріктеуді одан әрі жетілідіру үшін ұсыныстарыңыз?**

- 1) Өзіңіздің жауабыңыз \_\_\_\_\_