

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ПРЕЗИДЕНТІНІҢ ЖАНЫНДАҒЫ МЕМЛЕКЕТТІК
БАСҚАРУ АКАДЕМИСЫ

Басқару институты

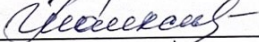
қолжазба құқығында

Құрақбай Амангелді Қайратұлы

МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТШІЛЕРДІ ҮЗДІКСІЗ ОҚЫТУ ЖҮЙЕСІН ЖЕТІЛДІРУ

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

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

Ғылыми жетекші  Ш.Т.Шаяхметова. PhD

Жобаға қорғауға жіберілді: « 12 » маусым 2023 ж.

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

Астана, 2023

МАЗМҰНЫ

НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР.....	3
БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР.....	4
КІРІСПЕ.....	5
НЕГІЗГІ БӨЛІМ.....	9
ҚОРЫТЫНДЫ.....	38
ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕР ТІЗІМІ.....	52
ҚОСЫМШАЛАР.....	57

Нормативтік сілтемелер

Осы магистрлік жобада келесі нормативтік құжаттарға сілтемелер пайдаланылған:

«Қазақстан – 2050» Стратегиясы,

Қазақстан Республикасының Конституциясы,

«Мемлекеттік қызмет туралы»,

«Білім туралы» Қазақстан Республикасының заңдары,

«Мемлекеттік қызмет өткеру тәртібі туралы ережені бекіту туралы» ,

«Мемлекеттік қызметшілерді даярлауды, қайта даярлауды және олардың біліктілігін арттыруды жетілдіру жөніндегі одан әрі шаралар туралы» Қазақстан Республикасы Президентінің жарлықтары мен нормативтік құқықтық актілері.

2015 жылғы 23 қарашадағы №416-V «Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» заңы.

Үкіметтің 2018 жылғы 15 наурыздағы «Мемлекеттік қызметшілерді даярлау, қайта даярлау және олардың біліктілігін арттыру қағидаларын, мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыруды жүзеге асыратын білім беру ұйымдарына қойылатын талаптарды бекіту туралы» Үкіметтің 2018 жылғы 15 наурыздағы №125 қаулысы.

ҚР мемлекеттік қызметшілерінің Әдеп кодексі және мемлекеттік қызметшілердің қызметтік әдеп қағидалары сондай-ақ ҚР 26.11.19 ж №273-VI «Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы» заңы.

«Қазақстан-2030» Стратегиясы,

«Қазақстанның егеменді мемлекет ретінде қалыптасуы мен даму стратегиясы».

1995 жылы ҚР Президентінің 1995 жылғы 26 желтоқсандағы №2730 «Мемлекеттік қызмет туралы» жарлық.

«Ұлт жоспары, бес институционалдық реформаны іске асыру жөніндегі 100 нақты қадам» Стратегиялық бағдарламасы,

Мемлекеттік басқарудың 2030 жылға дейінгі «Ең алдымен адамдар» - «адамға бағдарланған» моделін қалыптастыру тұжырымдамасы.

Белгілеулер мен қысқартулар

АҚШ-Америка құрама штаттары

БҰҰ-Біріккен ұлттар ұйымы

МБА-мемлекеттік басқару академиясы

ОША-оңтүстік шығыс азия

ҚР-Қазақстан Республикасы

ҚХР-Қытай халық республикасы

ҚХР ОП-Қытай халық республикасы орталық партиясы

ҚРЗ-Қазақстан Республикасының заңы

КИМЭП-Казахстанский институт менеджмента, экономики и

прогнозирования

PSD-public service division

ЭҰДҰ-эконикалық ынтымақтастық және даму ұйымы

NTLBM-National Training Laboratories in Bethel, Maine

BD-big data

LLL-life long learning

HR-human resources

ADDIE-Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation

FHRI-federal hr institute

IDP-individual development plan

Кіріспе

Жоба тақырыбының өзектілігі – Еліміз ең алғаш тәуелсіздік алған кезде Қазақстанға сенім жүгі және жаңа мәртебе, сонымен қоса зор жауапкершілік пен мол міндеттер де жүктелгендігі бәрімізге белгілі. Бұндай ауқымды міндетті жүзеге асыру, үлкен жұмысты атқару тек кәсіби ғана емес білікті әрі қиыншылықтар мен түрлі жүктемелерге төзе алатын, төтеп бере алатын мемлекеттік қызметшілер аппаратының ғана жүзеге асыруы сөзсіз. Сол себепті де Мемлекет басшылығы өзінің алғаш Жолдауынан бастап күні бүгінге дейін жалғасын тауып келе жатқан жыл сайынғы ел халқына арналған Жолдауларында мемлекеттік қызметшінің бет-бейнесін нақтылай түскендей болды. Президенттің осы сала бойынша берген тапсырмаларын сапалы орындау үшін практикалық аспектілерді ғылыми-зерттеу тұрғысынан алып қарағанда негізгі қажеттіліктер қамтамасыз етілуде.

Біздің ойымызша бұл парасатты қадамнан, сын-қатерлерден шығу жолында мемлекеттік қызметкерлер де қалыс қалмауы керек. Сондықтан да өзін-өзі үнемі дамытып, оқып, білім алу кез келген мемлекеттік қызметшінің басты негізі болмақ.

Қазіргі күрделі және құбылмалы әлемде сізге атақты университеттің дипломы мықты маман ретінде орнығуға, өзіңіздің кәсіби дағдыларыңыз (hard skills), жылдар бойы жинаған тәжірибеңіз сіздің жетістікке жетуіңіздің кепілі бола алмайды. Эксперттердің болжама бойынша алдағы жылдары көптеген мамандықтар жойылып кетеді немесе үлкен өзгерістерге ұшырайды. Өзгермелі өзгерістерге бейім бүгінгі заманда қызметшілер жаңа білім мен қажетті дағдыларды үйренуге дайын болуы керек. Сондықтан да мемлекеттік қызметшілерді үздіксіз оқыту жүйесін жетілдіру маңызды болып табылады.

Мемлекеттік қызметшілерді оқыту жүйесінің дамытуымыздың негізгі мақсаты мемлекеттің қазіргі экономикалық мүмкіндіктері мен ресурстық жағдайларына сәйкес қазіргі заманғы мемлекеттік қызмет талаптарына жауап беретін мемлекеттік қызметшілерді сапалы оқытудың үйлесімді жүйесін қалыптастыру және дамыту жолымен мемлекеттік қызметшілердің кәсіби деңгейін арттыру болып табылады.

Адамдардың бәсекеге қабілетті бола білуі ұлттық дамудың негізгі факторы болып табылады. Бүгінгі таңда цифрлық, ақпараттық және биотехнология ғылымы адам еңбегін белсенді түрде алмастыруда. Әлем кеңістігіндегі ақпараттардың тез ескіріп, жаңа ақпараттардың сәт сайын жаңарып отыру жылдамдығы артты. Өзгермелі әлемді өзгерту өзіміздің қолымызда. Сондықтан да әрбір қазақстандық жаңа жаһандық өзгерістерге, заманауи технологияларға, өзгермелі еңбек нарығының талаптары мен жаңа мамандықтарға бейімделіп, қажетті құзыреттіліктерге ие болуы қажет. Бізге осы шақ қандай дағдылар мен құзыреттіліктерді қалыптастыру қажет екенін түсіну арқылы бәсекеге қабілеттілік пен тиімділігімізді арттыруға ықпал етеді.

Тиімді мемлекеттік аппарат құру үшін жаңа формациядағы мемлекеттік қызметшілер осы өзгерістердің бағыттаушысы болуға, туындайтын

проблемаларды жедел шешу қабілетіне ие болуға, жаңа жағдайларға ұтқыр бейімделуге, ең бастысы – өзгерістерге дайын болуға тиіс.

Құзыреттіліктерін дамыту тәсілі негізінде мемлекеттік қызметшілерді даярлау, оқыту мемлекеттік аппаратты кәсібилендіруді жетілдіруге ықпал ететін әлемдік трендтердің бірі болып табылады. Оқытудың тиімділігі қызметкер қызметінің тиімділік көрсеткіштеріне оң әсер ететін оқыту процесінің ажырамас шарты болып табылады.

Сонымен, мемлекеттік аппарат алдында мемлекеттік қызметті одан әрі жетілдіріп дамытуға, оның ішінде мемлекеттік аппараттың келесі кезеңі – стратегиялық-инновациялық моделіне көшуін қамтамасыз етуге бағытталған шараларды іске асыру міндеті тұр. Инновациялық мемлекеттік қызметтің сипаттамасының бірі оның үздіксіз оқытуға бағытталғанымен ерекшеленеді. Сондықтан, мемлекеттік қызметшілерді оқыту жүйесіндегі үздіксіз білім беруді үнемі жетілдіріп отыруды қамтамасыз ету қажет.

Мемлекеттік қызметшілерді үздіксіз оқыту неғұрлым барынша сапалы және ең алдымен мемлекеттік қызметтің қажеттіліктеріне бағдарланған болуға тиіс. Қолданыстағы оқу бағдарламалары академизмнен және практикалық бағыттың болмауынан зардап шегеді. Нәтижесінде алынған білімнің сапасы зардап шегеді және олардың орындылығы туралы мәселе туындайды.

Оқытуды ұйымдастыруда, мемлекеттік қызметшілерді оқытуды басқару жүйесінде және ресурстық қамтамасыз ету тетігінде жүйе құраушы сипаттағы бірқатар олқылықтардың орнын толтыру қажет.

Мемлекеттік қызметшілерді оқыту жүйесінің деформациялануының басты себептерінің бірі жылдан жылға азайып бара жатқан қаржыландыру болды. Бүгінгі таңда мемлекеттік мекемелер әдетте өзінің қарамағындағы қызметкерлерінің оқу шығындарының тиісті баптарына ие емес, оқытуды жоспарлауда және ұйымдастыруда қиындықтарға тап болады [4]. Кадрлардың біліктілігін арттыру мен даярлау кезеңділігін реттейтін жалғыз нормативтік акт «Қазақстан Республикасында кадрлардың біліктілігін арттыру және қайта даярлау туралы ережені бекіту туралы» ҚР Білім, мәдениет және денсаулық сақтау Министрлігінің 1997 жылғы 21 қарашадағы №444 бұйрығы болып табылады. Бұл құжат кемінде бес жылда бір рет біліктілікті арттыруды және қайта даярлауды жүзеге асыру міндетін жүктейді, сондай-ақ оқу ұзақтығын айқындайды. Алайда, бұл нормативтер мемлекеттік бюджетте мемлекеттік органдардың әкімшілік шығыстарын қалыптастыру кезінде іс жүзінде мүлде ескерілмейді.

Үздіксіз оқытудың жүйесінде жақын арада жүйелі түрде білікті кадрлармен қамтамасыз міндеттерін шешу қажет. Қазіргі таңда жалпы біздің оқу орындарында мемлекеттік қызметшілерді үздіксіз оқытудың басым кемшіліктерінің бірі деп қолдағы бар бағдарламаларды ең алдымен мемлекеттік қызметшілердің қызметтік қажеттіліктеріне емес керісінше қолда бар, қызмет атқарып жатқан оқытушылар құрамының мүмкіндіктеріне икемделіп, бағдарлау болып табылады. Бұл ретте мемлекеттік қызметшілердің жұмыс істеп тұрған құрамы да, экономиканың түрлі салаларындағы мамандар да нашар

пайдаланылады. Профессор-оқытушылар құрамы жаңартылмайды. Еліміздегі ұлттық білім беру саласының жүйесінде оқытушы кадр мамандарды даярлау және қайта даярлаумен қатар олардың біліктілігін арттыру бағдарламалары белсенді түрде тұрақты жүзеге асырылмайды. Оқытушы кадрлар құрамын қазіргі кездегі шет елдік орталықтарда үздіксіз оқыту бойынша жоспарлы жұмыстар құралмаған. Сондықтан да мемлекеттік қызметшілердің сапалы дайындығына қазіргі таңда отандық білім беру жүйесі үшін дәстүрлі бірқатар пәндер бойынша ғана сенуге болады. Білім алушылар үшін тек білім сапасы ғана емес оқытушы құрамның озық болуы да басты шарттың бірі. Сондықтан да білім берудің жүйесі үшін салыстырмалы түрде алып қарағанда жаңа пәндерді енгізу әрі оқыту деңгейі бүгінгі таңда әлдеқайда төмен.

Кәсіби оқыту – білім алу нәтижесінде болатын жаңа дағдыларды қалыптастыру арқылы мінез құлықтың жүйелі түрде өзгеруі. Кәсіби оқытудың көздеген негізгі міндеті мекеменің алға қойған мақсаттарына жетуіне көмектесу. Ол қызметкерлерге инвестиция құю дегенді білдіреді, осының нәтижесінде қызметкер өз жұмысын жақсырақ атқарып, өзінің қабілеттерін максималды түрде пайдаланады.

Мемлекеттік қызметкерді оқыту арқылы тұрақты кәсіби дамыту тиімді мемлекеттік басқарудың маңызды факторы болып табылады. Кәсіби білім беру жүйесінің инновациялық сипатқа, практикалық бағытқа ие болуы маңызды рөл ойнайды. Оқыту HRM-нің шығынды талап ететін инструменті болып табылады. Сондықтан, оқыту мемлекеттік қызметшілердің дамуына құйылатын инвестиция ретінде қаралуы қажет. Ал, ол инвестицияға жұмсалған шығын мемлекеттік қызметшілердің жұмысының нәтижесімен ақталуы қажет. HRM-де персоналды оқытудың тиімділігін оған жұмсалған шығын мен қызметкер жұмысының нәтижесінде түскен табыстың арақатынасы арқылы бағалаудың бірнеше тәсілдері қолданылады. Алайда, мемлекеттік қызмет ақшалай табысқа емес, мемлекеттің стратегиялық мақсаттарына бағытталғандықтан, оқытудың тиімділігін бағалау күрделі мәселе болып табылады.

Берілетін білім практикалық бағытқа ие болуы үшін ең алдымен мемлекеттік мекеме мен оқытуға жолданылатын қызметкердердің білім, дағдының қандай да бір түрін арттыруға деген қажеттілік ескерілуі керек. Алайда, оқытуға қажеттілікті анықтау кезеңі нормативтік құқықтық базамен қарастырылмаған. Нәтижесінде, алынған білімнің тәжірибеде қолдануға жарамсыз болу қаупі туады.

Жобаның мақсаты мемлекеттік қызметшілердің өзін-өзі жетілдіру бойынша сондай-ақ үздіксіз білім алу нысанындағы зерттеулерде оң нәтиже беретін, дамуға ықпал ететін, адами капиталды дамытуға әсер ететін факторларды зерттеп, зерделей отыра үздіксіз оқыту бағыттарына ұсыныстар енгізу.

Зерттеу әдістері. Мемлекеттік қызметшілерді үздіксіз оқыту жүйесінің қазіргі жағдайын талдау мақсатында нормативтік құқықтық актілерді контент талдау және сауалнама жүргізу әдістері қолданылады.

Зерттеу объектісі: мемлекеттік қызметкерледі үздіксіз оқыту жүйесі.

Зерттеу пәні: мемлекеттік қызметшілерді оқытуды ұйымдастыру барысында туындайтын үрдістер.

Күтілетін нәтижелер. Мемлекеттік қызметшілерді үздіксіз оқытуды ұйымдастыруда олардың «оқуға қажеттілігін анықтау» қадамын енгізу арқылы үздіксіз оқыту нәтижесінің тиімділігі мен оның практикалық қолдану мүмкіндігі артады. Ол өз кезегінде мемлекеттік қызметшілер жұмысының тиімділігін арттырып, мемлекеттік саясаттың сапалы жүзеге асуына ықпал етеді.

Практикалық мәні. Жоба мемлекеттік қызметшілерді үздіксіз оқытуды ұйымдастыру процесін жетілдіруге және сол арқылы оның тиімділігін арттыруға бағытталған. Жобада персоналды дамытудағы HRM-нің оқыту инструменттерін қолдануға, атап айтқанда, оны ұйымдастырудағы негізгі қадамдар туралы ақпарат жинақталып, нәтижесі ҚР мемлекеттік қызметі жүйесіндегі мемлекеттік қызметшілерді оқыту жағдайымен салыстырылды.

Сонымен қатар, жобада мемлекеттік қызметшілерді кәсіби дамыту мен оқытудың шетелдік тәжірибелері келтірілген. Зерттеу нәтижесінде енгізілген ұсыныстар мемлекеттік қызметшілерді оқыту жүйесін өзгермелі заман талабына сәйкес жетілдіруге үлкен үлес қосады. Сонымен қатар, зерттеу нәтижесінде енгізілген ұсыныстар мекеме басшылары мен персоналды басқару бөлімі қызметкерлеріне мемлекеттік қызметшілерді оқытуды ұйымдастыру бойынша ісшараларды сапалы әрі нәтижелі жүзеге асыруы үшін құрал болып табылады.

Негізгі бөлім Әдебиеттерге шолу

1.1 Қазақстан Республикасында мемлекеттік қызметшілерді кәсібилендірудің заңнамалық базасына талдау.

Оқыту мен біліктілікті арттырудың құқықтық негізін Қазақстан Республикасының Конституциясы, «Мемлекеттік қызмет туралы», «Білім туралы» Қазақстан Республикасының заңдары, «Мемлекеттік қызмет өткеру тәртібі туралы ережені бекіту туралы» және «Мемлекеттік қызметшілерді даярлауды, қайта даярлауды және олардың біліктілігін арттыруды жетілдіру жөніндегі одан әрі шаралар туралы» Қазақстан Республикасы Президентінің жарлықтары және өзге де нормативтік құқықтық актілер құрайды.

Қазіргі уақытта Қазақстан Республикасында мемлекеттік қызмет тиісті нормативтік құқықтық актілермен, атап айтқанда 2015 жылғы 23 қарашадағы №416-V «Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» заңымен [3], Үкіметтің 2018 жылғы 15 наурыздағы «Мемлекеттік қызметшілерді даярлау, қайта даярлау және олардың біліктілігін арттыру қағидаларын, мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыруды жүзеге асыратын білім беру ұйымдарына қойылатын талаптарды бекіту туралы» Үкіметтің 2018 жылғы 15 наурыздағы №125 қаулысымен [4], ҚР мемлекеттік қызметшілерінің Әдеп кодексімен және мемлекеттік қызметшілердің қызметтік әдеп қағидаларымен [5], сондай-ақ ҚР 26.11.19ж №273-VI «Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы» заңымен реттеледі [6].

«Мемлекеттің стратегиялық мақсаттарын іске асыру басқаруда жаңа тәсілдерді талап етті» [6]. Осыған байланысты кадрларды даярлау бойынша инфрақұрылымды ұйымдастыру туралы мәселе туындады. Жоғары партия мектебінің базасында Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы менеджмент, экономика және болжау институты құрылды. Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқарудың ұлттық жоғары мектебі (қазіргі Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару Академиясы) Француз Ұлттық әкімшілендіру мектебімен серіктестік орнатылды [7].

Мәселен, мысалы, ҚР бірінші Президенті Н.Назарбаевтың шет елде кадрлар даярлау жөніндегі «Болашақ» бағдарламасының бастамасы осындай бастамалардың біріне айналды, бүгінде бағдарламаның 15 мыңнан астам түлегі ел экономикасының көптеген салаларының дамуына үлес қосуда.

Н.Ә.Назарбаев тиімді мемлекеттік аппараттың қалыптасу процесіне баға жетпес үлес қосты. 15 000-нан астам адам «Болашақ» бағдарламасы бойынша оқыды, 2300-ден астам адамды Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару Академиясы дайындады, 11 500-ден астамы КИМЭП-те оқуын аяқтады. Бүгінгі таңда мемлекеттік қызметте осы мекемелердің 1400 ге жуық түлектері жұмыс істейді [7].

1991 жылы 16 желтоқсанда жалпыға белгілі болған факт «Қазақстан Республикасының мемлекеттік тәуелсіздігі туралы» конституциялық заң қабылданды. Тәуелсіздік алғаннан кейін жүйелі, маневрлі мемлекеттік аппарат

туралы мәселе туындады [8]. Кеңестік дәуірде, командалық, жоспарлы экономика үстемдік еткен кезде, мемлекет барлық процестерді басқарды, қатаң орталықтандыру және биліктің вертикалы саясаты қалыптасты. Кеңес Одағының ыдырауы мемлекеттіліктің жаңа тарихы мен мемлекеттік басқару жүйесінің қалыптасуына түрткі болды. Әрине, нарықтық экономикада еркін бағдарланған жаңа егемен мемлекет құру жөніндегі негізгі міндет мемлекеттік қызметшілерге жүктелді, олар жаңа шындыққа дайын болмады.

1992 жылы мемлекеттілікті жаңа жағдайда қалыптастырудың мақсаттары мен міндеттерін айқындайтын «Қазақстанның егеменді мемлекет ретінде қалыптасуы мен даму стратегиясы» қабылданады. «Өткізілетін институционалдық реформалар мемлекеттік аппаратқа ерекше рөл атқарды. Осыған байланысты мемлекеттік кадр саясатының негізгі бағыты мемлекеттік қызметшілердің мәртебесін, әлеуметтік имиджін және біліктілігін арттыру болды» [9].

Осылайша 1995 жылы Қазақстан Республикасы Президентінің 1995 жылғы 26 желтоқсандағы №2730 «Мемлекеттік қызмет туралы» [9] заңды күші бар, жаңа егемен мемлекеттің мемлекеттік қызметінің негізгі қағидаттары мен ұғымдарын регламенттейтін жарлығы шығады.

Мемлекеттік қызметшілерді оқыту және олардың біліктілігін арттыру жүйесін жетілдіру жалғасын тапты. «1998 жылы Мемлекеттік басқарудың ұлттық жоғары мектебі мен Қазақстан Республикасы Үкіметінің жанындағы қайта даярлау институтының базасында Қазақстан Республикасының Президенті жанындағы Мемлекеттік қызмет академиясы құрылды» [10].

Екі жылдан кейін жарияланған «Қазақстан-2030» даму стратегиясында Н.Ә. Назарбаев Қазақстанның стратегиялық даму бағытын сипаттаумен қатар, мемлекеттік басқару саласында кадрлар даярлауға ерекше назар аударып, мемлекет алдына қойылған міндеттерді шешуге қабілетті, адал мемлекеттік қызметшілердің тиімді корпусын құру қажеттігін атап өтті [11]. Кәсіби жоғары өнімді мемлекет жоғары кәсіби мемлекеттік аппаратсыз елестету мүмкін емес. Жаңа егеменді мемлекеттілікті қалыптастыру таңында Н. Ә. Назарбаев кәсіби мемлекеттік аппаратты қалыптастыру, білікті басқарушылар, мемлекеттік қызметшілер пулын қалыптастыру міндетін қойды.

1997 жылы «Қазақстан-2030» жолдауында Н.Ә. Назарбаев еліміздің стратегиялық даму жоспары болып табылатын нарықтық экономика шеңберінде бәсекеге қабілетті, мемлекеттік міндеттерді іске асыруға қабілетті үкіметті қалыптастыратын, «ұлттық мүдделерді қорғайтын мемлекет құруға» қабілетті тиімді заманауи мемлекеттік қызмет пен мемлекеттік басқару құрылымын құру міндетін қойды [12].

«Қазақстан-2030» Стратегиясында Президент алғаш рет жеті қағиданы белгіледі, оның негізінде тәуелсіз Қазақстанды Мемлекеттік басқарудың жаңа жүйесін құру, тиісінше тиісті құзыреті бар мамандарды даярлау қажет болды:

1. Нәтижеге бағытталған және кәсіби үкімет;
2. іс-қимыл бағдарламаларын орындау кезінде стратегиялық ойлау мен пайымдауды қолдану;

3. Ведомствоаралық байланыс және үйлестіру;
4. Орталықсыздандыру процесі;
5. Сыбайлас жемқорлыққа қарсы күрес;
6. Кадрларды тарту, даярлау және ілгерілету жүйесін жетілдіру, яғни, мемлекеттік органдардың тәжірибесіне HR менеджментін енгізу [12].

1999 жылы «Мемлекеттік қызмет туралы» ҚР 23шіл-дедегі №6453-1 Заңы шығады. Онда 8-бап мемлекеттік қызметшінің тиісті бюджет қаражаты есебінен қайта даярлау (қайта біліктілігін арттыру) және біліктілігін арттыру құқығын регламенттеді [13].

«Қазақстан-2050» Стратегиясында қойылған стратегиялық міндеттердің қисынды көрінісі ҚР Үкіметінің 2000 жылғы 13 қарашадағы №1706 қаулысымен бекітілген мемлекеттік қызметшілерді оқыту тұжырымдамасын әзірлеу болды [14].

Тұжырымдама алдағы 5-7 жылда мемлекеттік қызметшілерді үздіксіз оқыту жүйесін дамытудың негізгі бағыттарын айқындады. Үздіксіз оқыту түрлерімен даярлау, қайта даярлау, біліктілікті арттыру, жұмыс орнында оқыту, өзін-өзі жетілдіру және мемлекеттік басқару жүйесін реформалау, кадрларды даярлау, қайта даярлау және үздіксіз оқыту жүйесін реформалау, мемлекеттік қызметшілердің кәсіби деңгейі мен құзыреттіліктерін арттыру қажеттігіне әкеп соқты. [15].

Алайда, бүгінгі уақыта мемлекеттік қызметшілерді оқытуды ұйымдастыру кезінде, атап айтқанда Қазақстан Республикасы Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару Академиясы мен оның филиалдары «мемлекеттік қызметшілерді даярлау, қайта даярлау және мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыру қағидаларын, мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыруды жүзеге асыратын білім беру ұйымдарына қойылатын талаптарды бекіту туралы» ҚР Үкіметінің 2018 жылғы 15 наурыздағы №25 қаулысын басшылыққа алады. Дайындық мемлекеттік тапсырыс негізінде ҚР Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару академиясында немесе ҚР Жоғарғы Соты жанындағы Сот төрелігі академиясында мемлекеттік органның жолдамасы бойынша жүзеге асырылатыны атап өтілді. Қайта даярлау жалпы ұзақтығы 120 сағат лауазымға тағайындалған күннен бастап 6 айдан кешіктірілмей жүзеге асырылады [4].

Тұжырымдамада мемлекеттік қызметшілерді оқыту жүйесінің негізгі мақсаттарын, принциптерін, міндеттері мен бағыттарын айқындады, бұл ретте, әрине, басты мақсат мемлекеттік қызметшілердің кәсіби деңгейін арттыру болды.

Оқу инфрақұрылымын жалпы дамытудан басқа, міндеттердің қатарында оқытудың сапасы мен тиімділігін арттыру, оқытуды басқарудың тиімді жүйесін құру болды [16].

Тұжырымдамадан және басқа стратегиялық құжаттардан басқа, 2001 жылы Мемлекеттік қызмет істері агенттігі қажетті стандарттарды сипаттайтын мемлекеттік қызметшілерді қайта даярлау және біліктілігін арттыру қажеттілігін

есептеу бойынша әдістемелік ұсыныстарды әзірлеп, бекіткенін атап өткен жөн [17].

Тәуелсіздік алғаннан және Мемлекеттік басқарудың отандық жүйесі қалыптасқаннан бері мемлекеттік қызметшілерді кәсібилендіру мәселесіне ерекше назар аударылып келеді, 2015 жылы Н.Ә. Назарбаев ұсынған «Ұлт жоспары, бес институционалдық реформаны іске асыру жөніндегі 100 нақты қадам» Стратегиялық бағдарламасында [14], реформалардың бірі – «кәсіби мемлекеттік аппаратты қалыптастыру» мемлекеттік аппаратты жетілдіруге арналды. Басқа индикаторлармен қатар «мемлекеттік қызметшілерді тұрақты оқыту жүйесін заңнамалық бекіту, кемінде үш жылда бір рет біліктілігін арттыру» бойынша индикатор ұсынылды [18].

Қазіргі уақытта мемлекеттік қызметшілерді оқыту мәселелері 2015 жылғы 23 қарашада бекітілген «ҚР мемлекеттік қызметі туралы» Заңның 6,9,10,34-бабымен реттеледі. [19].

Сонымен, 6-баптың 4 пунктінә сәйкес персоналды басқару қызметтері өз құзыреті шегінде «мемлекеттік қызметшілерді белгіленген мерзімдерге сәйкес тағылымдамадан өткізуді, тәлімгерлікті, олардың қызметін бағалауды, даярлауды, қайта даярлауды және олардың біліктілігін арттыруды ұйымдастырады, мемлекеттік қызметшілерді көтермелеуді қолдану тәртібін әзірлейді» [20].

ҚРЗ 9-бабы 10-тармағына сәйкес мемлекеттік қызметшілердің «тиісті бюджет қаражаты және Қазақстан Республикасы Ұлттық Банкінің қаражаты есебінен даярлауға, қайта даярлауға және біліктілігін арттыруға» құқығы бар [3].

Сонымен қатар, «мемлекеттік қызметшілердің негізгі міндеттері» 10-бабының 14-тармағына сәйкес мемлекеттік қызметшінің негізгі міндеттеріне «лауазымдық міндеттерін тиімді орындау үшін өзінің кәсіби деңгейі мен біліктілігін арттыру» қажеттілігі жатады [21].

Жоғарыда көрсетілген Қазақстан Республикасының заңының 34-бабы тұтастай алғанда мемлекеттік қызметшілерді оқытуға арналған, онда оқыту түрлеріне сипаттама берілген (мемлекеттік қызметшілерді даярлау және қайта даярлау мен қатар біліктілігін арттыру); біліктілікті арттырудан өтудің оңтайлы мерзімдері кемінде үш жылда бір рет ұсынылған; қайта даярлауды және біліктілікті арттыруды ұйымдастыру жөніндегі қызметтер операторы көрсетілген (ҚР Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару Академиясы және автономды білім беру ұйымдары), сондай-ақ біліктілікті арттыру қызмет бейіні бойынша өзге де білім беру ұйымдарында жүзеге асырылуы мүмкін; оқыту тәртібі ҚР Президенті Әкімшілігінің келісімі бойынша ҚР Үкіметі айқындайды [3].

Мемлекеттік қызметшілерді оқытуды ұйымдастыру кезіндегі мемлекеттік қызмет туралы Заңмен қатар ҚР Президенті жанындағы МБА және филиалдары «мемлекеттік қызметшілерді даярлау, қайта даярлау және олардың біліктілігін арттыру қағидаларын, мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыруды жүзеге асыратын білім беру ұйымдарына қойылатын талаптарды бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 15 наурыздағы №125 Қаулысын

басшылыққа алады. Осы қаулы оқыту жүйесінің тәртібі мен ұйымдастырылуын, біліктілікті арттырудан өту тәртібі мен мерзімдерін; Академия базасында және оның филиалдары базасында қайта даярлауға жататын адамдардың тізбесін; оқу процесін ұйымдастыру шарттарын және т. б. регламенттейді [4].

2021 жылы 26 ақпанда Президент Қ.Ж.Тоқаевтың Жарлығымен Мемлекеттік басқарудың 2030 жылға дейінгі жаңа Тұжырымдамасы бекітілді: «Ең алдымен адамдар» - «адамға бағдарланған» моделін қалыптастыру [22].

Әлем алдын-ала болжай алмайтын, оқиғалардың өзгеруі, өзара әрекеттесу мен ықпал ету бағыттарының өзгеруі, экономикалық және саяси дағдарыстар дәуірін бастан кешуде. Жаңа құбылыстар мен оқиғалар үнемі пайда болады, барлық жаңа міндеттер пайда болады - бұл мемлекеттік қызметшілерден жедел ден қоюды, туындаған мәселелерді тиімді шешуді талап етеді. Сондай-ақ, халықпен өзара әрекеттесу аспектісі, назарды тұтынушыға бағдарлау, «тыңдау және есту» қабілеті маңызды.

Жаңа мемлекеттіліктің бүкіл кезеңінде мемлекеттік басқару жүйесінің қалыптасуының бірнеше кезеңдерін шартты түрде бөлуге болады және тұжырымдамада атап өтілгендей, келесі өсу аймақтарын ескере отырып, мемлекеттік басқару жүйесін реформалаудың бесінші кезеңінің қажеттілігі туындады - нашар дамыған жергілікті басқару, халықтың қажеттіліктері мен үміттеріне бағдарланбаған мемлекеттік аппарат және т.б. [23].

Мемлекеттік аппарат стратегиялық және бюджеттік жоспарлауға, реформалар жүргізуге, оңтайлы және тиімді мемлекеттік аппаратты қалыптастыруға көзқарастарды жетілдіруден басқа азаматтардың қажеттіліктері негізінде проактивті мемлекеттік қызметтерге көшуді жүзеге асыру, сондай-ақ атап өту керек адами капиталды жақсарту және мемлекеттік аппаратты кәсібилендіру Президент алға қойған міндеттердің арасында болуы қисынды [15].

HR management-ке үлкен көңіл бөлінуде, адамның, маманның әлеуетін ашу және дамыту жүйесін имплементациялау, ел деңгейінде талантты менеджментті белсенді пайдалану қажеттілігі туралы айтылады. Қазіргі оқшауланған жағдайлардағы қолданыстағы модель кадрлық қызметтерге персоналды дамытуға, таланттарды тәрбиелеуге мүмкіндік бермейді, тек Бүгінгі таңда мемлекеттік басқаруда «мансаптық модель» элементтері басым, алайда тұжырымдама шеңберінде меритократия қағидатын сақтай отырып, «позициялық» модельді енгізу ұсынылады [24].

Кандидаттардың кәсіби және жеке қасиеттеріне баса назар аудара отырып, кадрларды іріктеуді одан әрі жетілдіру, ал саяси лауазымдарға тағайындау кезінде ассесмент әдісін қолдану ұсынылады. (ассесмент (ағылш. assessment center-бағалау орталығы) - қызметкерлерді кешенді бағалау әдісі, қызметкерлердің құзыреттілік деңгейін анықтаудың ең дәл тәсілдерінің бірі) [25].

Әрине, «мемлекеттік қызметшілер үшін негізгі қағидат мемлекеттік органдардың қажеттіліктерімен тығыз байланыста білім, дағдылар мен білімді үздіксіз арттыру болуы тиіс» [25].

Бекітілген тұжырымдамаға сәйкес мемлекеттік қызметшілерді оқыту / даярлау тәсілдері өзгеруге тиіс. Президенттің жаңа, нарықтық жағдайда жұмыс істей алатын кадрларды даярлау бойынша міндеттер қоюы кездейсоқ емес. Осылайша, осы бөлімде Қазақстан Республикасында мемлекеттік қызметшілерді оқыту жүйесінің қалыптасу процесі, мемлекеттік қызметшілерді оқытуды регламенттейтін отандық заңнамалық базаның эволюциясы қаралды.

1.2 Оқытуды ұйымдастыру және үздіксіз білім беру бойынша талдау

Бүгінгі таңда мемлекеттік қызметтің қазақстандық моделі мемлекеттік қызметшілерді оқыту мен өз қызметтерін кәсібилендіруде маңызды факторға айналды. Мемлекеттік қызметшілердің әкімшілік лауазымдарына қойылатын конкурстық талаптар кәсібилікті – мансаптық өсудің негізгі факторы ретінде қарастырады, бұл мемлекеттік қызметшілерді оқыту үшін, оқу үшін қуатты ынталандыру болып табылады.

«Қазақстан-2050» Стратегиясында белгіленген міндеттердің ауқымы мен күрделілігінің өсуіне байланысты мемлекеттік қызметшілерді оқыту жүйесін жетілдіру, олардың кәсіби деңгейі мен біліктілігін арттыру – кәсіби мемлекеттік қызметті қалыптастырудың қазіргі кезеңінің негізгі міндеті. Мемлекеттік қызмет қызметкерлерін оқытудың басты мақсаты олардың теориялық және практикалық білімдерін, біліктілік талаптарына сәйкес іскерліктері мен дағдыларын жаңарту, жаңа ақпараттық технологияларды енгізуге байланысты дайындықты одан әрі жетілдіру және кәсіби деңгейін арттыру болып табылады.

Адамзат жаңа мыңжылдықтың басталуымен жаңа ғасырға – білім ғасырына енді. Әлемдегі дамыған мемлекеттер азаматтарының білімі мен білім беру істеріне деген жоғары бағаны қолдады. Білім мен ғылымға негізі құрылған экономика өз кезегінде қоғамға табысты аяқ басуды Life Long Learning «өмір бойы үздіксіз білім алу» тұжырымдамасын қамтамасыз етеді. Біз айтып отырған бұл тұжырымдаманың негізгі мән мағынасын бір сөйлеммен түсіндіруге болады: өмір бойы білім ал. Өмір бойы үздіксіз білім алу өмірдегі әр тұлғаға өз потенциалын жүзеге асыруға мүмкіндік беру.

Life long learning. Ағылшын тілінде дәл осылай аталатын үздіксіз білім беру жүйесі әлемдік тәжірибеде көптен қалыптасқан жүйе. Ақпараттық және коммуникациялық технологияның дамуы, саяси және де әлеуметтік экономикалық өзгерістердің толассыз әсерінен күн тәртібіне үздіксіз білім алу мәселесі шықты.

Толассыз, тоқтаусыз білім – үздіксіз білім. 1968 жылы БҰҰ білім, ғылым және мәдениет мәселелері жөніндегі бас конференциясының материалдарында белгілі ғалым Г.П.Зинченконың мақұлдауы бойынша ең алғаш рет «үздіксіз білім» термині қолданылды. 1972 жылы «Фор баяндамасында» алдағы уақытта осы «үздіксіз білім» деп аталатын тұжырымдама болашақта болатын жаңалықтарға әсерін тигізетінін айқындап «жетекші бағыт беретін концепция» ретінде қабылдау туралы ұсыныстарын жариялады. Бұл ұсыныс БҰҰ білім, ғылым және мәдениет мәселелері жөніндегі басшылығының ұйымдастыруымен өткен, III халықаралық конференцияның қорытынды баяндамасында Токио қаласында қолдауға ие болды.

Жалпы өзінді жетілдіру тек таңдаулылардың ғана жұмысы деуіміз жаңсақтық. Ағарту ісі таңдаулыларға ғана арналған институт емес. Білім алу барлық жандарға арналған іс және ол өмір бойы атқарылатын шаруа. Бұл, А.Л Смиттің ойы. Өткен ғасырда айтсылса да өзектіліні жоғалтпады. Демек әр тұлғаның бойындағы іскерлілік пен біліктілігінің қалыптасуы да оның барлық өмірін қамтып, қамтамасыз етуі тиіс. Әлеуметтік, экономикалық, экологиялық, идеологиялық, психологиялық, педагогикалық сондай ақ басқа да факторлар әлеуметтік мәнге ие тұлғаның қалыптасуына әсер етеді. Ал қалыптасу дегеніміз біз айтып отырған тұлғаның жеке адам ретінде дамып, соның нәтижесінде кемелденіп қажетті және тұрақты сапалар мен қасиеттерге ие болуы.

Information, knowledge, skills яғни ақпарат, білім, қабілет. Бүгінгі таңда осылардың ішінен ең бастысы білім екені бармашымызға белгілі болды. Ақпарат – жылдам әрекет жасауға көмек бергенімен жүйелі жұмыс жасауымызда жеткіліксіз. Талант – бір пайыз, қалған тоқсан тоғыз пайыз – еңбек. Демек, қабілеттің де білімсіз ештеңе істей алмайтынын түсінеміз. Білім беру керек. Қабілет беру керек. Мемлекеттер неге дамымай қалады бестселлерінің авторы Джеймс А.Робинсон «даму үшін не істеу керек? Бірінші, адами капиталдың сапасын арттыру керек. Онсыз өркениет көшіне ілесу мүмкін емес»-деген ой білдірген ғалымның пікірімен толықтай келісеміз .

Мемлекеттік қызметшілерді кәсібилендіру, оқыту жүйесін ұйымдастыру, қажетті дағдылар мен құзыреттерді дамыту, оқытудың нәтижелілігі мәселелері көптеген отандық (Г.А.Жүсіпбеков және тағы да басқа) және шетелдік (D.Kirkpatrick, және де басқа да) ғалымдармен сарапшылардың зерттеу объектісі болып табылады.

Бүгінгі таңда персоналды оқытуды ұйымдастыру мәселелерін әртүрлі саланың мамандары зерттеген, себебі әрбір қызмет саласы кадрларды даярлауды қажет етеді.

Персоналды оқыту мәселелері тақырыбында жазылған мақалалардың авторлары персоналды басқару қызметінің мамандары орындайтын оқытуды ұйымдастыру бойынша жұмыс кезеңдерін ұсынған:

1-кесте - Оқытуды ұйымдастыру кезеңдері (мақалаларға шолу нәтижесі)

Оқытуды ұйымдастыру кезеңдері		
Оқытуды жоспарлау Оқытуды ұйымдастыру Персоналды оқытуға ынталандыру Процесті бақылау және оқыту тиімділігін анықтау[5]	Оқыту қажеттілігін анықтау Бөлім және бөлімше қызме керлерін оқыту қажеттіліктеріне талдау жүргізу Ресурстарды бөлу Оқу бағдарламаларын әзірлеу Оқу бағдарламасын жүзеге асыру Оқытуды негіздеу Оқыту тиімділігін бағалау [6]	Қызметкерлердің қызметіне және олардың лауазымға қойылатын талаптарды орындауына талдау жүргізу Қызметкерлердің негізгі санаттарын оқытуға сапалық және сандық қажеттілікті анықтау Анықталған қажеттіліктерді ескере отырып, қалаған оқу нәтижелерін қалыптастыру Негізгі көрсеткіштерді, оларды өлшеу және бағалау тәсілдерін әзірлеу

1-кестенің жалғасы

		Кері байланыс сауалнамасын әзірлеу Қызметкерлерге бағдарламалар мен тренингтер таңдау құқығын беру [7]
Ескертпе - Әдебиеттер негізінде құрылған		

Авторлар сипаттаған кезеңдер саны әртүрлі болғанымен, олардың түпкі ойы бір мағынада екенін ескеруіміз қажет.

Бүгінгі таңда білім алушы ұйымды құрудың нақты алгоритмдері жоқ. Әрбір компания өз жолынан өтеді. Негізгі бағдар соңғы қызметкер алған білімнің құндылығы және осы білімдердің тиімді өсуі, қызметкерлер арасында білім алмасу және білікті персоналды сақтау үшін жаңдай жасауға ұмтылу болып табылады.

Персоналды басқару бойынша ғылыми әдебиеттерде қызметкерлерді оқытудың жүйелі болуының маңыздылығына үлкен мән беріледі. «Жүйелі оқыту» оқыту қажеттілігін анықтауда жүйелі, логикалық тәсілді, сондай ақ жоспарлау мен дайындаудың, оқу іс шаралары немесе персоналды дамыту іс-шараларын (балама ретінде ADDIE моделі) ұсыну және бағалаудың логикалық және бірізді процесін құруды білдіреді [9].

ADDIE бұл оқу бағдарламаларын әзірлеу үшін пайдаланылатын оқу жүйелерін жобалау құрылымы. Бұл атау біз атап көрсететін мына бес кезең үшін аббревиатура болып табылады: Analysis – талдау; Design – дизайн; Development – дамыту; Implementation – жүзеге асыру; Evaluation – бағалау.

Қысқаша айтқанда, персоналды оқыту келесі жүйе бойынша құралуы қажет:

1. Оқуға қажеттілікті анықтау мен бағалау
2. Оқу бағдарламасы мен жоспарын құру
3. Оқыту әдістерін таңдау
4. Оқыту тиімділігін бағалау

Атап өткендей, оқыту процесі мекеменің қызметкерлері оқытуға деген қажеттілігін анықтаудан басталады. Барлық қызметкерлер өз мансабының әртүрлі кезеңдерінде оқытуға мұқтаж: мекемеге жаңа қызметкер болып тағайындалу; базалық кәсіби дағдыларды игеру; жаңа білімді, дағдылар мен қондырғыларды дамыту; зейнеткерлікке шығуға немесе жұмыстан шығаруға бейімделуге көмек көрсету.

Ұйым шеңберінде оқуға деген барлық қажеттіліктерді анықтау маңызды, өйткені олар қызметкерге, лауазымға, лауазымдық міндеттерге және бөлімге байланысты өзгеріп отырады. Оқудың қажеттілігін мұқият талдау кез келген оқу

жоспарын әзірлеу үшін қажетті шарт болып табылады және әрбір жеке қызметкердің тиісті оқыту курстарына бағытталатынына кепілдік береді

Республикада кадрларды үздіксіз оқытуды басқару Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігіне жүктелген. Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік қызмет академиясы (бұдан әрі-Академия) мемлекеттік қызметшілерді оқыту жүйесіндегі бас мекеме болып табылады. Академияға мемлекеттік қызметшілерді оқытуды жүзеге асыратын оқу орындарының қызметін үйлестіретін оқу-әдістемелік, ғылыми, ақпараттық-талдау орталығының рөлі жүктелген [26].

Қызметкерлерді даярлауды, қайта даярлауды және олардың біліктілігін арттыруды ұйымдастыруды жергілікті атқарушы органның қызмет жүйесінің кадр қызметтері жүзеге асырады, олар қажеттіліктерді айқындау, салалық және өңірлік біліктілікті арттыру бағдарламалары бойынша мемлекеттік тапсырысты орналастыру негізінде оқытуды жоспарлайды, жұмыс орнында оқытуды ұйымдастырады, оқытудың нәтижелілігін есепке алуды және бақылауды жүргізеді, оқытудан өткендердің мансабына мониторингті жүзеге асырады.

Түрлі себептерге байланысты Қазақстанда кадрларды даярлау, қайта даярлау жүйесі деформацияланды. Жекелеген қалаларда жұмыс істейтін орталықтар, курстар өздігінен жұмыс істейді, жеткілікті педагогикалық және ғылыми әлеуеті, оқу-әдістемелік және материалдық-техникалық базасы жоқ.

Билік органдарында басшылардың персоналды оқытуға деген ынтасы төмендеді, кадрларды озық даярлау қағидаттары қолданылмайды. Нәтижесінде мемлекеттік қызметшілердің белгілі бір бөлігі жаңа идеяларды қабылдау мен практикалық қолдануға кәсіби және моральдық тұрғыдан бейімделмеген.

Қазақстандағы мемлекеттік қызметтің кадр корпусының сапалық жай-күйін талдау шенеуніктердің кәсіби деңгейінің мемлекеттік басқару жүйесінің алдында тұрған міндеттерге жеткіліксіз сәйкестігін көрсетеді.

Қазіргі уақытта мемлекеттік қызметте түрлі білімі бар мамандар жұмыс істейді. Басқарудың нарықтық әдістеріне көшу жағдайында мемлекеттің рөлін өзгерту жаңа ойлайтын мамандарды тарту қажеттілігін талап етеді. Кадрларды үздіксіз оқыту реформалар тиімділігінің маңызды шарты болып табылады.

Барлық жерде мемлекеттік органдарда жоғары кәсіптік білім алғаннан кейін де бір рет оқымаған кадрлар басым. Әсіресе төменгі деңгейде. Басқарудың төменгі буынының көптеген басшылары-кенттік және ауылдық округтердің әкімдері, жоғары білімі жоқ. Олардың арасында негізінен мұғалімдер мен ауыл шаруашылығы мамандары басым. Ал экономистер, заңгерлер, менеджерлер, сауда және қаржы саласындағы мамандар тек 8% құрайды. Облыстық, аудандық және кенттік деңгейдегі мемлекеттік қызметшілердің басым көпшілігі мемлекеттік қызметте болған барлық уақытта біліктілігін арттыру мүмкіндігіне ие болмады.

Осылайша, мемлекеттік қызметшілердің көпшілігінің кәсіби деңгейі мемлекеттік қызметке кірер алдында алынған бір жоғары білім немесе орта арнайы білім базасымен анықталады [27]. Бүгінгі таңда мемлекеттік қызметші,

әдетте, барабар мүмкіндіктерге ие болмай, өзін-өзі тәрбиелеу және тәжірибе жинақтау арқылы өзінің кәсіби деңгейін арттыру қажеттілігіне қойылды.

Айта кету керек, Қазақстанда мемлекеттік қызметшілерді Кәсіптік оқыту инфрақұрылымын құру бойынша пәрменді қадамдар жасалды. Мәселен, 1991 жылы Қазақстан Республикасы Үкіметінің жанынан мемлекеттік қызметшілерді қайта даярлау және біліктілігін арттыру институты, 1994 жылы - Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқарудың ұлттық жоғары мектебі, олардың базасында 1998 жылы – Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік қызмет Академиясы, Мемлекеттік қызметшілерді оқыту жөніндегі орталық оқу орындары ретінде құрылды. Бірнеше жылдар бойы кейбір министрліктер мен ведомстволарда салалық оқу орындары, сондай-ақ кейбір өңірлерде біліктілікті арттырудың өңірлік курстары жұмыс істейді. Жоғары білім беру жүйесінде әртүрлі мемлекеттік басқару және Мемлекеттік қызмет мамандықтары бойынша базалық, кәсіптік даярлауды жүзеге асыратын жоғары оқу орындары жұмыс істейді.

Сонымен қатар, мемлекеттік қызметшілерді оқыту жүйесінің қазіргі жай-күйін талдау көрсеткендей, қабылданған қадамдар мемлекеттік қызметшілердің кадр корпусының кәсіби деңгейін сапалы және сандық өзгерту үшін жеткіліксіз.

Бүгінгі таңда мемлекеттік қызметшілерді оқытуға жүйелі сипат беру мәселесі бірінші орынға қойылуда.

Мемлекеттік қызмет кадрларын оқыту жүйесі-бұл мыналарды қамтитын жиынтық:

- 1) оқыту инфрақұрылымы;
- 2) оқытуды басқару жүйесі;
- 3) дидактика;
- 4) оқытуды ресурстық қамтамасыз ету;
- 5) оқытуды нормативтік-құқықтық қамтамасыз ету.

Оқыту нәтижесі мекеменің мақсаттарына қол жеткізуге өз үлесін қосу үшін оқытуға қажеттілікті нақты талдау нәтижесінде анықталады. Мак Гихи мен Тейер (McGehe&Thayer,1961) оқытуға қажеттілікті анықтаудың үш элементтік жүйесін ұсынған. Ол бүгінгі таңда да кең тараған модель болып табылады.

Бұл тәсіл үш зерттеуді жүргізуден тұрады: 1) ұйымды талдау; 2) міндеттерді талдау; 3) тұлғаны талдау. Бұл зерттеулер өзара байланысты. Әр кезеңде жүргізілетін зерттеудің мақсаты мен процедурасы 2-кестеде көрсетілген. 2-кесте - Мак Гихи мен Тейердің оқытуға қажеттілікті анықтау тәсілі

Талдау	Мақсаты	Қажеттілікті анықтаудың нақты әдістерінің мысалы
Ұйымды талдау	Ұйымның қай бөлігінде оқыту қажет екендігін анықтау	-ұйымның мақсат міндеттері мен бизнес жоспарына негізделіп, білім мен дағдыға талаптарды орнату; -тиімділік пен сапа көрсеткіштерін күтілген нәтижемен салыстыру; -персонал мен сабақтастық жоспарын басқару, персоналға аудит

2-кестенің жалғасы

		жасау, соның нәтижесінде қызметкердердің білім дағдыларының негіздері айқындалады
Міндеттерді талдау	Оқытудың мазмұны қандай болуы керектігін анықтау	Индивидуумдардың қызметі үшін мақсатқа қол жеткізуге қажетті міндеттерді орындаудың нәтижесі және стандарты сондай ақ міндеттерді орындауға қажетті білім, дағды, мінез құлық пен қондырғыларды айқындау
Жеке тұлғаны талдау	Кімді оқыту қажет және қандай оқыту қажет екендігін анықтау	-жұмысты орындауын бағалауды пайдалана отырып, тапсырманы орындай алмауына себеп болған білім мен дағдыны айқындау; Сыни инциденттерді жинақтап, оларды талдау; Оқытуға қажеттіліктің талдамалық сауалнамасын әзірлеуді басқару.
Ескертпе - Әдебиет негізінде құралған [13]		

Ұйымды талдау-ұйымның нақты нені оқытуға мұқтаж екенін анықтау үшін жүргізіледі. Ұйымның мақсаты сондай-ақ міндеттері мен бизнес жоспары да ұйымның білімге дағдыға қойылатын талаптарды бекіту үшін қарастырылады.

Міндеттерді қарастырумен қоса, жұмыс тиімділігінің көрсеткіші алға қойылған мақсатпен салыстырылады. Ол жұмысты атқаруға сәйкессіздік деңгейін анықтап, ондағы оқытуды қажет ететін тұстарын айқындайды. Персонал мен сабақтастық жоспарын басқару болашақта қызметте жоғарылау, ауысу немесе босату нәтижесінде босаған орындарды адами ресурстармен қамтамасыз ету жағдайын анықтау үшін жүргізіледі. Бұл жоспар, әдетте, персоналдың аудитін жүргізуді қарастырады. Оны жүргізу барысында қызметкерлердің білімі мен дағдыларының деңгейі болашақта талап етілетін білім мен дағдылар деңгейімен салыстырып, оқытуға қажетті тұстары анықталады.

Ұйымның оқытуға қажеттілігі жалпы ұйым немесе құрылымдық бөлімше негізінде жүргізілсе, міндеттерді талдау нақты атқарылатын қызмет деңгейінде жүргізіледі.

Міндеттерді талдау арқылы оқытудың мазмұны айқындалады. Персоналды іріктеуде қолданылатын еңбекті талдау секілді міндеттерді талдау тиісті нәтижеге қол жеткізу үшін жұмысты атқару нәтижесі мен индивидууммен орындалуы қажет еңбек пен тапсырманың стандарттары, сонымен қатар, осы тапсырмаларды табысты орындауы үшін қажет білім, дағды, мінез-құлық пен қондырғыларды анықтауды қамтиды.

Жеке тұлғаны талдау ұйым ішінде кімнің оқытуға мұқтаж екенлігін және оның, яғни әрбір тұлғаның нені оқытуды қажетсінетінін анықтау үшін қолданылады. Жеке тұлғаны талдау үшін оның атқарған жұмысын бағалау қолданылуы мүмкін, сол жағдайда индивидууммен атқарылған жұмыстың нәтижесі мен күтілген нәтиже арасындағы сәйкессіздік, содан кейін ол сәйкессіздікке қызметкердің білімі немесе дағдыларының жеткіліксіздігі әсер еткендігі анықталады. Соның нәтижесінде оның оқытуға қажеттілігі анықталып, қызметкер және оның тікелей басшысымен оқыту бағдарламасы әзірленуі мүмкін [12]. Жүйелі оқыту кұру барысында оқуға қажеттілік анықталған соң жоспар кұрылып, оқытудың тиімді әдістерін іздестіру мәселесі туындайды. Персоналды оқыту саласында зерттеушілер оқытудың біршама модельдері мен әдістерін ұсынған. Бұл кезеңде оқытушының атқаратын рөлі өте маңызды. Оқытуды ұйымдастыру тұрғысынан әдістердің алуан түрлілігін бөліп көрсетуге болады. Мысалы, мақала авторларымен келесі әдістер бөлінген:

3-кесте - Оқыту әдістері (мақалаларға шолу нәтижесі)

Оқыту әдістері	
<p>1.жұмыс орынында оқыту (лауазымға енгізу, тәлімгерлік, ротация, қиындататын тапсырмалар әдісі, аттестацияға дайындау, біліктілік емтиханын тапсыру);</p> <p>2.жұмыс орынынан тыс оқу (дәріс, кеіс стади, іскерлік ойындар, тренинг, конференциялар, семинарлар) [13]</p>	<p>1.жұмыс орынында оқыту тәжербиелі қызметкер жүзеге асыратын тәлімгерлік;</p> <p>2. ішкі оқыту курстары бірқатар қызметкерлер жалпы кәсіби тақырып бойынша оқиды.</p> <p>3.басқа компанияларда оқыту (серіктес ұйымдар) [14]</p>
Ескертпе - Әдебиеттер негізінде кұралған	

Оқытудың бірыңғай әмбебап әдісі жоқ, өйткені олардың әрқайсысының өзінің артықшылықтары мен кемшіліктері бар. Мақалалар авторлары әдістердің күшті және әлсіз жақтарын анықтаған. Персоналды басқару қызметінің қызметкерлері оқытудың әрбір әдісінің күшті және әлсіз жақтарын «өлшеуге» және осыны ескере отырып, мемлекеттік органның стратегиясына жауап беретін корпоративтік оқыту бағдарламасын әзірлеуге тиіс. Т.Ю.Сячина өзінің мақаласында жұмыс орнында оқыту қызметкерлерді тиімді тәсілі болып табылатынын атап өткен. Өйткені ол үлкен шығындарды талап етпейді [14]. Жұмыс орнындағы оқыту мазмұны тез өзгертін кәсіби талаптарға сәйкес келеді, жас және жаңа мамандардың жақсы бейімделуін қамтамасыз етеді, оқытудың теориялық және практикалық бағыттылығын үйлестіруге жаттықтырушының бақылауымен орнында қажетті дағдыларды қалыптастыруды жүзеге асыруға мүмкіндік береді. С.Е.Губанова, Г.А.Ключарев, А.В.Чурсина қашықтықтан онлайн-білім беру өте тиімді және перспективті білім беру тәжірибесіне айналуға леп санайды [28].

А.Ключарев және басқа да ғалымдар біріншіден, білім беру қызметінің басқа түрлерімен салыстырғанда ең төмен шығынды талап етеді деп санайлы. Екіншіден, ол әмбебап және икемді, қызметкердің мүдделері мен кәбілетін

барынша ескеру қабілетімен сипатталады. Үшіншіден, онлайн-білім беру оқушыларға «ауқымды мәліметтер» (Big Data) әдістемесін қолдануға мүмкіндік берелі, сайып келгенде білім беру сапасын одан әрі арттыру мақсатында олардың оқу тәртібін дербестендіреді [28].

Атап өткендей, персоналды оқытуда оқытушының рөлі үлкен. Сондықтан, оқытушылық дағдылар қазіргі таңда тек оқыту бойынша қызметкерлер мен HR-менеджерлерге ғана емес, барлық басшы лауазымдарға да қажет. Ересек адамдарды оқытудың өзінің біршама ерекшеліктері бар. Соңғы жылдары ересектерді оқытуда өзінің тиімділігін көрсеткен әлістер жиі қолданылуда: презентациялар, семинарлар, іскерлік және рөлдік ойындар, бизиес-тренингтер, кейетер, кіші топтардағы пікірталас, жобалар жасау және т.б.

АҚШ-тағы 1980 жылдары жүргізілген зерттеу нәтижесі (National Training Laboratories in Bethel, Maine) ересек адамдарды оқытудың өнімді әдістерін жинақтауға мүмкіндік берді. Аталған нәтиже «Оқыту пирамидасы» схемасында көрсетілген (1-сур.) [17].



1-сурет - Оқыту пирамидасы

Ескертпе - Әдебиеттер негізінде жасалған

Ересек адамдардың біраз бөлігі оқыту процесінде қиындықты бастан кешіреді. Көптеген жағдайда бұл олардың өзгерістерге дайын болмауымен байланысты және психологиялық себептерден (өз абыройын ойлап, уайымдау; өзгелердің ортасында өзінің біліксіз екендігінен корку; қайта бала қалпына ену, партаға отыру және т.с.с.) пайда болуы мүмкін.

Әдетте, ересек адамдар оқуға қажеттілік пен оның нәтижесін қызметте пайдалану мүмкін болған жағдайда ғана оқуға ынталанады. Одан бөлек, олар оқыту процесіне белсенді араласып, өз тәжірибелері мен өмірлік құндылықтарын енгізеді.

1.3 Мемлекеттік қызметшілерді үздіксіз оқытудың шетелдік тәжірибесі

Шетелдік әдебиеттерге шолу әртүрлі елдердегі мемлекеттік қызметшілерді оқыту және олардың біліктілігін арттыру процесіне арналған дереккөздердің жеткіліктілігін көрсетті, бірақ сонымен бірге мемлекеттік қызметшілерді оқыту мен даярлаудың тиімділігін арттыру мәселелері айтарлықтай аз. Бұл жанама

түрде бұл мәселе жеткілікті зерттелмеген деген қорытынды жасауға мүмкіндік береді.

ЭЫДҰ елдеріндегі мемлекеттік қызметшілерді оқыту жүйесі. 1960 жылдардан бастап ЭЫДҰ елдерінің көпшілігі кадрларды даярлау жүйесін құрды.

Бұл жүйелер әр елде әр түрлі, өйткені олардың негізгі құрылымын анықтайтын әртүрлі факторлар бар. Мысалы, унитарлы мемлекетте мемлекеттік қызметке кадрларды даярлау жүйесі әдетте орталықтандырылған. Көбінесе филиалдар желісі бар орталық оқу орны бар, бірақ бұл әдетте оқыту мақсаттарын белгілейтін және оқыту стратегиялары мен мазмұнын әзірлейтін орталық.

Федеративті Мемлекетте тек орталық әкімшілік қана емес, сонымен қатар әрбір штат әкімшілігінің өз оқу орындары болады және осылайша өзінің мақсаттарын, стратегияларын және оқу мазмұнын белгілей алады. Егер елдің Конституциясы жергілікті өзін-өзі басқаруды көздейтін болса, онда жергілікті өзін-өзі басқару органдарының кадрларын даярлаудың тәуелсіз жүйесі үшін де мүмкіндік бар [29].

ЭЫДҰ сарапшыларының пікірінше, кадрларды даярлау жүйесіне әсер ететін тағы бір фактор мемлекеттік қызметтің кадр жүйесі болып табылады. Мансап жүйесі жұмыс жүйесінен басқа оқыту жүйесін қажет етеді. Мансап жүйесі мансапты дамыту үшін қажетті оқытуды ұсынатын оқыту жүйесін білдіреді. Егер мемлекеттік қызмет лауазымдар жүйесіне негізделген болса, мұндай дайындық онша маңызды емес, өйткені мамандар қабылданады және мансапты дамыту лауазымдар жүйесін қолданатын мемлекеттік қызметте қалыпты жағдай емес [29].

ЭЫДҰ елдерінде оқыту туралы ережелерге сәйкес барлық қызметкерлер оқуға тең қол жеткізуі тиіс. Бұл оқытуға қол жеткізу мемлекеттік қызметкердің санатына да, жұмыс мәртебесіне де, ол жұмыс істейтін Үкімет деңгейіне де байланысты болмауы керек дегенді білдіреді. Алайда, іс жүзінде бұл әрдайым бола бермейді. Көптеген елдер мемлекеттік қызметкерлердің жоғары және төменгі деңгейлері үшін өте аз дайындықты қамтамасыз етеді. Оқытудың негізгі бөлігі орта және жоғары басқару персоналы үшін өткізіледі.

Осыған қарамастан, көптеген елдер, мысалы, жаңадан тағайындалған тұрақты хатшыларға білім беру арқылы жоғары деңгейдегі мемлекеттік қызметшілерді даярлауға үлкен күш жұмсаған. Нидерландыда және басқа елдерде Үкіметтің мақсаттарын тұтастай көруге және адам ресурстарын заманауи басқаруды енгізуге қабілетті мемлекеттік қызмет шеңберінде жоғары басшылықтың келісілген тобын құру үшін арнайы оқу бағдарламалары әзірленеді [29].

Оқытудың әртүрлі түрлері бар. Оқытудың кең ауқымында ұсынылған кейбіреулері белгілі бір әкімшілік мәдениеттің типтік нәтижесін білдіреді. Өндірістен қол үзбей оқытудың күрделі Британдық жүйесі негізінен мемлекеттік қызметке кірер алдында азды-көпті қолданыстағы дайындық бағдарламасының салдары болып табылады. Мұқият алдын ала немесе бастапқы дайындықты қамтамасыз ететін неміс және француз жүйелері ұзақ уақыт бойы өндірістен қол үзбей оқытуды елемеді [29].

Көптеген елдерде алдын-ала дайындықты университеттер немесе мамандандырылған мемлекеттік басқару мектептері жүргізеді. Атап айтқанда, американдық университеттер, сондай-ақ Еуропадағы кейбір университеттер мемлекеттік басқару бойынша аспирантураны ұсынады. Германия мен Францияда мұндай дайындық сәл өзгеше формула бойынша жүргізіледі, яғни мұндай курстардан өткен студенттер іс жүзінде мемлекеттік қызметке қабылданып, белгілі бір мәртебеге ие болды [29].

Олар оқитын курсқа байланысты бұл мәртебе оқу аяқталғаннан кейін оларға автоматты түрде мемлекеттік қызметке кіру құқығын беруі немесе бермеуі мүмкін. Қалай болғанда да, оларға белгілі бір жалақы төленеді. Олар осы дайындық курсына қатысып жатқанда алдын ала дайындықтың ұзақтығы жалпы білім деңгейіне және жұмысқа қабылдау деңгейіне (санатына) байланысты алты айдан үш жылға дейін өзгереді.

Кіріспе курстар мен бағдар әдетте әкімшілікте жұмыс істеген алғашқы екі жыл ішінде ұсынылады. Бұл курстар әдетте төрт-алты аптаға созылады және апталық оқу курстарына бөлінеді. Әдетте бұл курстар келесі тақырыптарға шолу жасайды: жұмыс әдістері, бюджеттік ретте, жария құқық, мемлекеттік қызмет туралы заңнама және т.б. Сонымен қатар, мазмұны белгілі бір дәрежеде бірінші рет түскендердің білім деңгейіне байланысты болады. Мамандандырылған әкімшіліктерде бұл кіріспе курстар әлдеқайда ұзағырақ болуы мүмкін, тіпті екі жыл ішінде бір жылға дейін. Мысалы, бұл көбінесе салықтық әкімшілендіру, еңбек ресурстарын басқару немесе әлеуметтік қамсыздандыру саласында болады, өйткені бұл пәндер әдетте университетте оқытылмайды.

Өндірістен қол үзбей біліктілікті арттыру курстары мемлекеттік басқару саласындағы дайындықтың негізгі түрін білдіреді. Олардың мақсаты-қызметкерлерді көлденең ұтқырлық контекстінде жаңа тағайындауларға дайындау және / немесе оларды жоғарылатуға дайындау. Сонымен қатар, бұл курстар қызметкерлерді ұйымдық немесе құқықтық өзгерістер, соның ішінде барлық реформалар туралы хабардар ету үшін қолданылады. Мұндай дайындық қызметкерлердің қарастырылған реформаларды жүзеге асыруы үшін қажет.

Оқыту оқу орындарында семинарлар немесе семинарлар түрінде өткізілуі мүмкін; ол сонымен қатар конференцияларға қатысуды қамтуы мүмкін, бірақ ол оқытылған басшы мұқият бақылайтын даму тапсырмалары арқылы «жұмыс орнында» оқыту болуы мүмкін. Атап айтқанда, егер жаппай оқыту қажет болса, қашықтықтан оқыту схемалары қолданылады.

Көптеген елдер мемлекеттік қызметшілерді азаматтық қызмет туралы заңнамасында «өз біліктіліктерін жаңартып отыруға» міндеттеді. Бұл негізінен «өзін-өзі оқыту» міндеті, яғни сіздің білім салаңыздағы жаңа әзірлемелер мен құқықтық өзгерістерді бақылау.

Сингапурда мемлекеттік қызметкерлерді даярлау. Сингапурдың мемлекеттік қызметінде 100 000-нан астам мемлекеттік қызметкер жұмыс істейді.

Мемлекеттік қызметшілерді даярлаудың көп бөлігін, басқа мемлекеттік қызметшілер сияқты, азаматтық Қызмет колледжі (CSC) жүргізеді. Бұл

дайындықтың негізгі бөлігі мемлекеттік басқару және менеджмент институты (IFRAM) арқылы жүзеге асырылады [29].

Джеймс Лоу бірқатар курстар 1-ден 4 - ке дейінгі санаттағы қызметкерлерге арналғанын және дағдыларды қайта даярлауды (адам ресурстарын басқару, қаржылық жоспарлау, ақпараттық-коммуникациялық технологиялар және т.б.) және зейнеткерлікке дейінгі жоспарлауды-мемлекеттік қызметкердің бүкіл мансабындағы оқыту ұсынысын қамтитынын атап өткен [18].

Н. Саксен атап өткендей, көшбасшылық қасиеттерді дамытуға және оқытуға ерекше көңіл бөлінеді. Басқарушылық және көшбасшылық әлеуетті дамытуда келесі қасиеттердің маңызы зор деп саналады: икемді болу, жаһандық жағдайға талдау жасау және оның жергілікті жағдайлармен байланысы, әртүрлі жағдайларда әртараптандырылған шешімдер жасау [30].

Мемлекеттік сектор басшылары өздері жұмыс істейтін әлеуметтік-экономикалық және саяси жағдайларды түсінуі, тиімді, тиімді, тұрақты және саяси тұрғыдан тиімді болатын саяси шараларды түсінуі және жақсы тұжырымдай білуі керек. Көшбасшылық ұйымдық тиімділік пен ұлттық нәтижелерге қол жеткізу үшін өзгерістерді байланыстыру, ынталандыру және басқару қабілетін талап етеді. Тиімділікті басқару, әсіресе өзін-өзі көрсету қабілеті, мемлекеттік қызметте көшбасшы ретінде өзінің тиімділігін бағалай білу, басқару және көшбасшылық саналы түрде дамытуды қажет ететін маңызды дағдылар болып табылады [19].

Сингапурда мемлекеттік қызметшілер бірінші күннен бастап оқуға мүмкіндік алады. Жаңа қызметкерлер ретінде олар Мәдениет туралы көбірек білу үшін, сондай-ақ мемлекеттік секторда бастау үшін қажетті білім алу үшін PSD (Public service Division) кіріспе бағдарламасына қатысады. Бағдарлама аясында олар әртүрлі кластерлердегі және топ-менеджменттегі басқа да жаңа мемлекеттік қызметшілермен танысады. Жыл сайын Сингапурдың мемлекеттік қызметшілері 100 сағатқа дейін біліктілігін арттыруға міндетті. 60% ағымдағы лауазымдық міндеттермен байланысты болуы керек, қалған 40% жұмсақ дағдыларды дамытуға, soft skills жеке тұлғаны дамытуға бағытталуы мүмкін [20].

Сингапурда мемлекеттік қызметшілерге біліктілікті арттыру мен өзін-өзі дамытудың көптеген тәсілдері ұсынылатындығын атап өткен жөн. Мемлекеттік органдар өз қызметкерлерін даярлауға жауапты және осы мақсаттарға қаражат алады. Сонымен қатар, олар әр қызметкер үшін жыл сайынғы Жеке оқу жол карталарын (қызметкерлер мен олардың басшылығы арасында келісілетін) әзірлеуге міндетті, олардың қазіргі мансаптық дамуына сәйкес өтуі керек оқу түрлері көрсетілген. Бұл жол карталары жыл сайынғы қызметті бағалау шеңберінде әзірленеді.

Оқыту түрлеріне сүйене отырып, жұмыс орнында оқыту, мемлекеттік қызмет колледжінде (CSC) құрылымдық курстар немесе конференциялар мен семинарлар бар. Сондай-ақ шетелдік семинарларға, конференцияларға немесе оқу сапарларына қатысу мүмкіндігі бар [30].

Түркияда мемлекеттік қызметшілерді оқыту. Заңнамаға сәйкес мемлекеттік қызметтерді ұйымдастыру және ұсыну тәртібін, сондай-ақ мемлекеттік қызметшілерді іріктеу, төлеу және оқыту тәртібін айқындайтын Түркия Парламентінен басқа, бүгінде мемлекеттік кадрларды басқаруда және орталық үкімет ұйымдары үшін кадрлар даярлауда саясатты жоспарлау мен әзірлеуде негізгі рөлдерді кадрлар жөніндегі мемлекеттік басқарма, Қаржы министрлігі ойнайды, Ұлттық білім министрлігі, Түркия мен Таяу Шығысқа арналған мемлекеттік жоспарлау ұйымы және мемлекеттік басқару институты (TODAIE) [30].

1960 жылы құрылған (SPA) мемлекеттік кадрларды басқару саласындағы негізгі орталық мемлекеттік мекеме болып табылады. Заңнамаға сәйкес, оған мемлекеттік мекемелерге өздерінің оқу бағдарламаларын дайындау мен іске асыруда басшылық ету, сондай-ақ мемлекеттік қызметшілердің дамуына байланысты осы мекемелердің қызметін үйлестіру және бақылау міндеті жүктелген.

Заң мемлекеттік органдардан SPA-ға олардың мекемелерінде жарты жылдық негізде өткізілетін барлық оқу іс-шараларының нәтижелері туралы есеп беруді талап етеді. Түрік мемлекеттік мекемелері өз қызметкерлеріне арналған оқыту саясаты мен бағдарламаларын әзірлеуге және жүзеге асыруға жауапты болғанымен, мемлекеттік кадр органы осы қызметтің барлығын бақылауға және негізгі саясаттар мен ережелерді әзірлеуге жауапты. Ұлттық білім министрлігі Білім беру саласындағы негізгі ойыншы болып табылады, оның ішінде қызметке дейін және одан қол үзбей мемлекеттік қызметшілерді даярлау. Министрлік сонымен қатар елдегі ең ірі жұмыс беруші болып табылады, сондықтан барлық мемлекеттік қызметкерлердің төрттен бірін дайындауға жауапты.

Түркия мен Таяу Шығысқа арналған мемлекеттік басқару институты (TODAIE) орталық және жергілікті өзін-өзі басқару органдарының қызметкерлері үшін жұмыссыз оқытуды қамтамасыз ететін негізгі мекемелердің бірі болып табылады. 1953 жылы TODAIE-дің құрылуы мемлекеттік қызметкерлерді даярлауда да, Түркияда мемлекеттік басқаруды оқыту мен зерттеуде де айтарлықтай дамуды көрсетті. Институт мемлекеттік лауазымды тұлғаларды даярлауға, ғылыми зерттеулер жүргізуге, мемлекеттік басқаруға қатысты ақпаратты жинауға және таратуға жауапты көп мақсатты ұйым болып табылады. Мемлекеттік жоспарлауды ұйымдастыру сонымен қатар Түркияда мемлекеттік қызметшілерді даярлауға қатысты жоспарлар мен саясатты әзірлеудің негізгі қатысушыларының бірі болды. Осы ұйымдардан басқа, ішкі істер министрлігі, провинциялар Банкі және түрік муниципалитеттерінің қауымдастығы жергілікті өзін-өзі басқару органдарына кадрлар даярлау қызметтерін жоспарлау мен ұсынуда маңызды рөл атқарады [31].

Алайда, Түркияда мемлекеттік қызметшілерді оқыту жүйесін ұйымдастыру бірқатар проблемалармен байланысты. Мысалы, оқу орталықтарына бөлінетін назар мен ресурстардың жетіспеушілігі осы бөлімшелер мен олардың бағдарламаларының жалпы құндылығына, тиімділігі мен тиімділігіне теріс әсер етеді.

Түркиядағы кадрларды даярлау жүйесінің тағы бір кемшілігі-Мұхиттин Ахар, өкінішке орай, көбінесе оқу бағдарламаларына қатысу және оларды сәтті аяқтау мемлекеттік қызметкерлердің мәртебесі мен жалақысында нақты және елеулі өзгерістерге әкелмейтінін айтады. Басқаша айтқанда, оқыту, жалақы және жоғарылату арасындағы байланыс/корреляция жоқ немесе нашар көрсетілген [31].

Оның пікірінше, оқытудың тиімділігіне теріс әсер ететін тағы бір фактор-ведомствоаралық тренингтердің жеткіліксіз саны. Жекелеген мемлекеттік қызметшілердің кәсіби даярлық саясаты мен процестерінің әртүрлі кезеңдері мен аспектілеріне қатысуы әлсіз және анда-санда болады. Қажеттіліктерді бағалау көптеген ұйымдарда кеңінен және тиімді пайдаланылмайтындығымен бірге қатысушы ұйымдар мен жеке тұлғалар үшін оқу бағдарламалары мен курстардың құндылығы төмендейді [32].

Тағы бір мәселе, оқыту мен дамуға қатысты институционалдық жақты құру тетіктері аз немесе мүлдем жоқ. Көптеген жағдайларда кадрларды даярлауға жауапты мемлекеттік органдар мен олардың қызметкерлері бәрін нөлден бастайды. Жаңа бағдарламаларды құратын мемлекеттік сектордың оқу бөлімдері көбінесе бұрын өткізілген ұқсас бағдарламаларды ескермейді және оның орнына дәл қазір мұны қалай жақсы жасау керектігі туралы ойлана отырып, бос қағаздан бастайды [33].

Түркияда мемлекеттік қызметшілерді оқытуды ұйымдастыру тәжірибесінен көріп отырғанымыздай, жағдай Сингапур саясатынан ғана емес, сонымен бірге мемлекеттік қызметшілерді оқыту мәселесіне ерекше назар аударылатын Қазақстан сияқты Қытай Халық Республикасынан да түбегейлі ерекшеленеді. Түркиядан айырмашылығы, Қазақстанда институционалдық жады бар, жылдан жылға өзгерістер агенттері болуға шақырылған мемлекеттік қызметшілерді қайта даярлау жүйесі жетілдірілуде.

Қытай Халық Республикасында мемлекеттік қызметшілерді оқыту. Маманнан бастап топ-менеджментке дейінгі мемлекеттік қызметшілер оқыту және тренинг объектілері болып табылады. "Оқыту" сөзі мемлекеттік қызметтің құндылығын, саяси теорияны, партиялылық негіздерін түсіну, қызметтік міндеттерін орындау дағдыларын игеру және т.б., ал "тренинг" сөзі - қабілеттерін, дағдылары мен бейіндік білімдерін қалыптастыру және дамыту деп түсініледі. Бұл сипаттамалар өзара байланысты және практикалық жұмыста бірдей қажет [33].

Т.Я. Хабриевтің редакциясымен шыққан монографиялық еңбекте ұжымдық монографиясында мемлекеттік қызметшілерді оқытудың алты негізгі қағидасы ұсынылған және сипатталған, олар қазіргі жұмыс кезінде, сондай-ақ реформалар мен инновацияларды жүзеге асыруда негізгі болып табылады:

1) жалпы мақсаттарға жету үшін оқыту. Оқыту партияның саясатына және мемлекеттің социалистік бағытына сәйкес жүзеге асырылады.

2) адамгершілікке баса назар аудару. Оқытудың мақсаты-адамгершілікке тәрбиелеу, зияткерлік мемлекеттік қызметті қалыптастыру. Кадрларды тәрбиелеу білім алу сияқты маңызды.

3) жалпыға бірдей оқыту. Оқыту мемлекеттік қызметшілердің лауазымдарының, қабілеттері мен жеке қасиеттерінің жіктелуі мен иерархиясына, сондай-ақ мемлекеттік қызметшілердің кәсіптік дамудағы міндеттеріне, мақсаттары мен қажеттіліктеріне сәйкес ұйымдастырылады [22].

4) теория – практика үшін, оқыту – қолдану үшін. Теория мен практиканың корреляциясы болуы маңызды. Кейстерді шешу, жағдайларды жаңғырту және т.б. құралдар оқытудың тәжірибеге бағдарлануын іске асыру үшін қолданылады.

5) реформалар мен инновацияларды өзектендіру. Оқыту бағдарламасы өзекті, өзгерістерге, жаһандық сын-тегеуріндерге сәйкес болуы тиіс. Инновациялар мемлекеттік қызметшілерді даярлаудың ажырамас бөлігі болуға тиіс.

6) қатаң басқару шараларын қолдана отырып оқытуды құқықтық реттеу. Мемлекеттік қызметшілерді оқытудың заңнамалық базасын жетілдіру [22].

Қытайда мемлекеттік қызметкерлерді оқытуға жауапты органдардың үш сатылы иерархиясы бар. ҚКП ОК жалпы басқаруды жүзеге асырады, бұл ретте ОК ұйымдық кадр бөлімі орындаушы ретінде жетекшілік етеді, ОК ведомстволары өз өкілеттіктеріне сәйкес жауапкершілікті бөледі, ал орталық аппараттар мен жергілікті деңгейдегі органдар тік иерархия бойынша істерге жетекшілік етеді.

Қытайда мемлекеттік деңгейде «бір мектеп және төрт институт» қағидаты бойынша Мемлекеттік қызметшілерді оқыту жүйесі орнатылған, атап айтқанда: ҚКП Орталық партия мектебі (мемлекеттік қызмет институты), Қытайдың басшы кадрларды даярлау Пудун академиясы, Қытайдың Джинганшань кадрлар институты, Қытайдың Яньань кадрлар институты және Далянь жоғары класты менеджмент институты [33].

Оқыту өндірістен қол үзіп, өндірістен қол үзбей, онлайн және қашықтықтан жүзеге асырылуы мүмкін. Орталық Комитеттің ұйымдық-кадрлық бөлімі Оқу бағыты бойынша 5 жылдық жоспарды, сондай-ақ жылдық жоспарларды жасауға жауапты.

Қытай заңнамасына сәйкес, мемлекеттік орган сынақ мерзімінде мемлекеттік қызметші лауазымына қабылданған адамға қатысты оқуға түсуге міндетті.

Барлық мемлекеттік қызметшілерге қатысты оқуға түсу саяси қасиеттер мен жұмысқа қабілеттілікті арттыру, сондай-ақ білімді жаңарту мақсатында жүргізіледі, бұл ретте техникалық қызметтің мемлекеттік қызметшілеріне қатысты арнайы техникалық оқыту жүргізіледі.

Ұзақтығы кемінде 12 күн оқыту мемлекеттік қызметке алғаш қабылданған қызметкер үшін міндетті сипатта болады. Оған саяси теория, заңнама бойынша мемлекеттік биліктің орындалуы, «мемлекеттік қызмет туралы» Заң, мемлекеттік қызметшілердің мінез-құлық нормалары, мемлекеттік билік органдарының жұмыс әдістері және т. б. кіреді. Қытайдың мемлекеттік қызметшілері бес жыл ішінде үш айдан астам жинақтаушы қорытындымен не 550 оқу сағатынан (провинция (министрлік), басқарма (облыс), уез (Департамент) деңгейлерінің басшы құрамының партиялық мектепте

(Мемлекеттік қызмет институтында), кадрлар институтында, сондай-ақ басқа да оқу орындарында партиялық және әкімшілік кадрлардан өтуге міндетті, кадрларды оқыту мен тренингті басқару органы аттестаттаған);

2-3 жыл ішінде теория жүйесі бойынша кемінде бір рет оқудан өтуге және бес жыл ішінде екі айдан астам жинақтаушы ғтожм-мен партиялылыққа қатаң дайындықтан өтуге міндетті (партияның басқарушы органдарының және провинция (автономды округ, орталық бағыныстағы қала), қала (облыс, аймақ), уез (қала, аудан, хошуна)әкімшілігінің мүшелері). Сондай-ақ, әдетте, бір апта ішінде жылына кемінде бір рет кәсіптік дағдыларға тақырыптық оқытудан өту қажет.

АҚШ мемлекеттік қызметшілерді кәсіби дамыту тәжірибесі ерекше назар аударуға тұрарлық. Ол орталықсыздандырумен, бағдарламалардың көп деңгейлі болуымен және олардың бизнес саласындағы оқыту бағдарламаларымен өзара байланысымен ерекшеленеді. Мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыру бойынша әдістемелік және ұйымдастырушылық басшылықты кадрлық қызмет басқармасы (Office of Personnel Management, OPM) жүзеге асырады. Ол қызметкерлердің атқарған жұмысын жылдық бағалаудың әдістемесін әзірлейді және оның жүзеге асуын қадағалайды [33]. OPM жұмыс күшін жоспарлау және дамыту мақсатында құзыреттіліктегі (немесе дағдылардағы) кемшіліктерді жүйелі түрде анықтау үшін агенттік сарапшыларымен жұмыс істейді. Сонымен қатар, қызметкерлердің ағымдағы жұмыс күшіндегі кемшіліктерді анықтау және болашаққа деген қажеттіліктерді болжауды қамтамасыз етеді. OPM сондай-ақ оқу курстары, дамыту іс-шаралары және созылатын тапсырмалар сияқты агенттік немесе сыртқы ресурстарды пайдалана отырып, қызметкерлердің құзыреттілігін дамыту үшін ең жақсы ресурстарды анықтау үшін агенттіктермен жұмыс істейді. OPM сондай-ақ қызметкерлерге мансаптық өсуді жоспарлауға көмектесу үшін негізгі мамандықтар үшін жол мансап картасын әзірлейді.

OPM шеңберінде мемлекеттік қызметкерлерді оқытуды (біліктілікті арттыру) көшбасшылық қасиеттерді дамыту орталығы, оның ішінде президенттік дарындылықты дамыту орталығы, Шығыс және Батыс менеджментін дамыту орталықтары, Федералды атқарушы институты және Федералды HR-институты жүзеге асырады.

OPM-мен көшбасшылықтың тиісті құзыреттілігі мен басшылардың бес негізгі біліктілігі әзірленген бұл үлгі әлеуеті мықты лидер көшбасшыларды анықтап алуға және үздіксіз оқу бағдарламаларын құруға, жоспарлар әзірлеуге мүмкіндік береді. (4-кесте).

Жоғарғы лауазымды басшылардың қызметі барлық мүшелеріне нақты белгіленген мақсаттары бар жеке даму жоспары (Individual Development Plan) болуы ұсынылады: қысқа мерзімді – кәсіби және басқарушылық дағдыларды игеруге бағытталған және ұзақ мерзімді олардың шығармашылық әлеуетін дамытуға бағытталған.

4-кесте - Басшының негізгі біліктіліктері мен құзыреттіліктері

Басшының негізгі біліктіліктері (Executive Core Qualifications, ECOs)				
Өзгерісте рді басқару	Адамдарды басқару	Нәтижеге бағдарлану	Іскерлік қасиеттер	Ұйым құру
Шығармашылық және инновациялар	Қақтығыстарды басқару	Жауапкершілік	Қаржыны басқару	Серіктестік
Сыртқы хабардарлық	Әртүрлі пайдалану	Тұтынушыға бағдарлану	Адами капиталды басқару	Саяси тәжірибе
Икемділік	Өзгелерді дамыту	Табандылық	Ғылыми техникалық дамуды басқару	Ықпал жасау/келіссөздер
Серпінділік	Команда құру	Кәсіпқойлық		
Стратегиялық ойлау		Проблемаларды шешу		
Алдын ала пайымдау		Техникалық сенімділік		
Негізгі құзыреттіліктер				
Тұлғааралық қарым қатынас дағдылары; Үздіксіз білім алу	Ауызекі коммуникациялар; Жазбаша коммуникациялар	Адалдық/парасаттылық; Қоғамдық қызметтерге бағдарлану		
Ескертпе - Әдебиет негізінде әзірленген.				

АҚШ-та жоғары деңгейдегі мемлекеттік қызметшілердің кәсіби дамуының мынадай түрлері кең таралған: біліктілікті арттыру, оқыту, ротация және тағылымдамадан өту.

Оқу орындары мен орталықтарында оқыту жүргізу, көбінесе, орта және жоғары буын басшыларына бағытталған. Әкімшілік қызметкерлер үшін семинарлар өткізу орталықтарында білімнің нақты салалары бойынша дайындық ұйымдастырылады.

Мемлекеттік қызметшілерді ведомствоішілік даярлау жүйесі кеңінен дамыған. Оқыту мазмұны нақты шенеуніктің лауазымдық міндеттеріне, сондайақ сараптамалық сауалдар нәтижесіне байланысты. Мемлекеттік қызметкерлер өздеріне барынша қолайлы бағдарламаны таңдау мүмкіндігіне ие, оның ішінде мемлекеттік емес оқу орындары мен академиялық орталықтарда білім алуға қолдау көрсетеді. Өйткені бұл басқа секторларда менеджмент тәжірибесін зерттеуге және қоғамдық проблемаларды өзге көзқараспен қарауға мүмкіндік береді.

Үкімет америкалық университеттерде, мектептерде және түрлі курстарда мемлекеттік қызметкерлерді оқытуға арналған шығыстарды төлейді. Бизнес саласында, оның ішінде мемлекеттік қызметшілерді коммерциялық фирмалардың менеджерлерімен бірге оқыту тәжірибесі белсенді пайдаланылатынын атап өткен жөн.

1964 жылдан бастап Ақ үй нәтижелерге қол жеткізу үшін агенттіктерде жұмыс істеуге ең жарқын ақыл-ой және тәжірибелі агенттіктерді ынталандыруға

арналған таланттарды дамыту бағдарламаларын құру және дамыту қажеттілігін мойындады.

Сұраныс өсуінің және агенттік міндеттерінің күрделенуіне байланысты өнеркәсіптің түрлі салаларында көп тәжірибе мен білімге деген қажеттілік өсуде. Оған жауап ретінде көптеген агенттіктер қысқа мерзім ішінде нақты, жоғары тиімді жобалар бойынша жұмыс істей алатын ерекше дарындарды тарту үшін таланттарды жедел лауазымға тағайындауды енгізді, бұл Үкіметтің Федералды қызметке өнеркәсіптің түрлі салаларының үздік таланттарын жалға алу қабілетін арттырды.

Ол 1968 жылы кадрлық қызмет басқармасының бастамасымен басшылар үшін көшбасшылықты оқыту мен оларды тұрақты дамыту үшін Федералды атқарушы институты (Federal Executive Institute) құрылған. Оның миссиясы — басшыларды мемлекеттік секторды серпінді және трансформациялық басқару үшін аса маңызды дағдыларды, қарым-қатынас пен мінез-құлықты дамытуға ынталандыру [34].

Көшбасшылықты Дамытудың Халықаралық Бағдарламасы (International Leadership Development Program, ILDP), Демократиялық қоғам үшін көшбасшылық (Leadership for a Democratic Society, LDS) және EDGE жетекшілігімен Жоғарғы басшылардың даму портфолиосы (Leading EDGE Portfolio FEI SES).

Жаһандану жағдайы саясат пен басқарудың қалыптасқан шарттарын өзгертуде. Бүкіл әлемнің көшбасшылары өздерінің ұлттық шекараларынан тыс жерлерге шығатын және бір жақты тәртіппен шешілмейтін проблемаларға тап болады. Келіссөздерде табысқа жету үшін оларға кең дүниетаным, сондай-ақ икемділік, жаңашылдық және басқа адамдармен байланыс орнату және оларды басқару қабілеті қажет.

Жаһандық проблемаларды неғұрлым тиімді шешу дағдылары бар американдық және әлемдік көшбасшыларды дайындау үшін көшбасшылықты дамытудың халықаралық бағдарламасы (ILDP) құрылды. Мұнда жаңа көшбасшылар, орта буын басшылары және жоғары буын басшылары жаһандық контексте күрделі және көп қырлы проблемаларды шешу үшін қажетті білім мен түсінікке ие болады. Бұл бағдарлама көшбасшыларға төмендегі білімді береді:

Халықаралық әріптестермен бірлескен жұмысты қолдау үшін коммуникативтік дағдыларды арттыру;

Келіссөзде табысқа ықпал ететін көшбасшылық дағдылар, оның ішінде өзгерістер арқылы көшбасшылық, адамдарды басқару, нәтижеге бағдарлану және коалиция құру;

АҚШ пен оған серіктес елдердің тарихы мен саясатын түсіну үшін қажетті азаматтық және жаһандық сана;

Ұлттық қорғаныс, барлау, Ұлттық қауіпсіздік және құқық қорғау органдары үшін қажетті көшбасшылық қасиеттер;

Тұрақты өзгерістер жағдайында трансглобалді коммуникация мәселелерін шешу қабілеті;

Ұйымшыл жұмыс ортасы үшін әралуандықты қолдану және азаматтық дискурсқа жәрдемдесу үшін мультимәдени тәжірибе мен дағдылар;

LDP отандық және халықаралық көшбасшыларды жаһандық қауіпсіздіктің бүгінгі қатерлеріне дайындайды:

Жаһандық сын-қатерлер (аурулардың таралуы, климаттың өзгеруі және табиғи апаттар сияқты шекараны кесіп өтетін құбылыстар мен апаттар);

Ұлттық қауіпсіздік және дипломатия (терроризм, киберқауіпсіздік, азаматтық қақтығыстар);

Экономикалық өзара байланыс (қаржылық және нарықтық дағдарыстар);

Жаһандық мәдениетаралық құзыреттілікті жетілдіру қажеттілігі (әртүрлі мәдени дәстүрлер мен перспективалар, әртүрлі көзқарастар). Демократиялық қоғам үшін көшбасшылық (LDS) бағдарламасында АҚШ және басқа елдердің мемлекеттік қызметіндегі жоғары тиімді, жоғары әлеуетті басшыларымен: федералдық, мемлекеттік және жергілікті шенеуніктермен бірге стратегиялық көшбасшылыққа үйретіледі. LDS жақында корпоративтік, білім беру және коммерциялық емес секторлардың басшылары үшін өз есігін ашты. LDS жоғары буын басшыларын заманауи күрделі міндеттерді шешуге дайындайды, соның ішінде:

жеке тұлға, команда мүшесі және көшбасшы ретінде сана-сезімді арттыру; әсіресе команда құру, стратегиялық ойлау, келіссөздер жүргізу. саяси тапқырлық және сыртқы хабардарлық сияқты салаларда көшбасшылық және басқару дағдыларын арттыру,

кәсіби желілерді кеңейту, бұл ұйымаралық ынтымақтастықты жақсартуға және проблемаларды шешуге мүмкіндік береді.

АҚШ Конституциясын федералдық мемлекеттік қызметтің негізі ретінде кеңейтілген түсіну;

Федералдық жұмыс күшінің әртүрлі таланттарын пайдалану қабілетін арттыру; серпімділікті, психикалық және физикалық денсаулықты сондай-ақ жұмыс пен жеке өмір арасындағы тепе-теңдікті арттыру, Қазіргі заманғы көшбасшылық теориясына негізделген негізгі оқу бағдарламасы OPM басшыларының негізгі біліктілігіне сәйкес келеді. Федералдық атқарушы билік институтының жоғары басшылығының даму портфолиосы (FEL), SES Leading EDGE) SES-ке кіруден бастап өмірлік циклінің барлық кезеңдерінде жоғары басшылықты нығайтатын жалпы мемлекеттік білім беру континуумы болып табылады. Портфолиодағы жалпы мемлекеттік бағдарламалар:

Үкімет жұмысының жоғары сапасын қамтамасыз ету үшін жоғарғы басшылардың көшбасшылық әлеуетін тұрақты және жылдамдатылған өзгерістер арқылы арттыру;

Тұрақты өзгерістер жағдайында трансглобальді коммуникация мәселелерін шешу қабілеті;

Ұйымшыл жұмыс ортасы үшін әралуандықты қолдану және азаматтық дискурсқа жәрдемдесу үшін мультимәдени тәжірибе мен дағдылар;

ILDP отандық және халықаралық көшбасшыларды жаһандық қауіпсіздіктің бүгінгі қатерлеріне дайындайды: Жаһандық сын-қатерлер

(аурулардың таралуы, климаттың өзгеруі және табиғи апаттар сияқты шекараны кесіп өтетін құбылыстар мен апаттар);

Ұлттық қауіпсіздік және дипломатия (терроризм, киберқауіпсіздік, азаматтық қақтығыстар);

Экономикалық өзара байланыс (қаржылық және нарықтық дағдарыстар);

Жаһандық мәдениетаралық құзыреттілікті жетілдіру қажеттілігі (әртүрлі мәдени дәстүрлер мен перспективалар, әртүрлі көзқарастар). Демократиялық қоғам үшін көшбасшылық (LDS) бағдарламасында АҚШ және басқа елдердің мемлекеттік қызметіндегі жоғары тиімді, жоғары әлеуетті басшыларымен: федералдық, мемлекеттік және жергілікті шенеуніктермен бірге стратегиялық көшбасшылыққа үйретіледі. LDS жақында корпоративтік, білім беру және коммерциялық емес секторлардың басшылары үшін өз есігін ашты.

LDS жоғары буын басшыларын заманауи күрделі міндеттерді шешуге дайындайды, соның ішінде: о жеке тұлға, команда мүшесі және көшбасшы ретінде сана-сезімді арттыру;

әсіресе команда құру, стратегиялық ойлау, келіссөздер жүргізу. саяси тапқырлық және сыртқы хабардарлық сияқты салаларда көшбасшылық және басқару дағдыларын арттыру, о кәсіби желілерді кеңейту, бұл ұйымаралық ынтымақтастықты жақсартуға және проблемаларды шешуге мүмкіндік береді.

АҚШ Конституциясын федералдық мемлекеттік қызметтің негізі ретінде кеңейтілген түсіну;

Федералдық жұмыс күшінің әртүрлі таланттарын пайдалану қабілетін арттыру; серпімділікті, психикалық және физикалық денсаулықты сондай-ақ жұмыс пен жеке өмір арасындағы тепе-теңдікті арттыру, Қазіргі заманғы көшбасшылық теориясына негізделген негізгі оқу бағдарламасы OPM басшыларының негізгі біліктілігіне сәйкес келеді. Федералдық атқарушы билік институтының жоғары басшылығының даму портфолиосы (EE), SES Leading EDGE) 8E8-ке кіруден бастап өмірлік циклінің барлық кезеңдерінде жоғары басшылықты нығайтатын жалпы мемлекеттік білім беру континуумы болып табылады. Портфолиодағы жалпы мемлекеттік бағдарламалар:

Үкімет жұмысының жоғары сапасын қамтамасыз ету үшін жоғарғы басшылардың көшбасшылық әлеуетін тұрақты және жылдамдатылған өзгерістер арқылы арттыру;

Ведомствоаралық ынтымақтастық пен инновацияларға жәрдемдесу;

Барлық мемлекеттік басқару органдары жұмысының тиімділігін арттыру;

Салық төлеушілерге жоғары құндылықты жеткізу;

Федералдық қызметтің корпоративтік рухы мен идеалын көтеру SES бағдарлау бойынша брифингтер - бұл Ақ үйдің президенттік кадрлар басқармасымен бірге ұсынылатын екі күндік бағдарламалар. Онда басшылықтың кездесетін бірегей қиындықтарды басқару бойынша практикалық кеңестер беріледі. Әрбір брифингтің жалпы тақырыбы - болашаққа дайын болу: Американың жұмыс күшіне жетекшілік.

Федералды HR институты (Federal HR Institute, FHRI) - бұл федералдық кадр қызметін үздіксіз жетілдіруді қамтамасыз ететін кешенді оқу бағдарламасы;

ол икемді, стратегиялық және құзыреттілікке бағытталған. Оқу бағдарламасы персоналды басқарудың бірыңғай, стандартталған, федералдық жүйесін орнатады және бұл жүйеге персоналды басқару бойынша федералдық мамандарды оқытады. FHRİ федералдық Кадрлық қауымдастықтың бірегей қажеттіліктеріне жауап береді және оның жалғыз кешенді даму бағдарламасы болып табылады.

Сонымен, АҚШ-та құзыреттілікке және практикалық бағыттылыққа негізделген білім жүйесі құрылған. АҚШ үкімет жанында құрылған бүкіл мемлекеттік қызметте кадр саясатын жүзеге асыратын Кадрлық қызмет басқармасының болуымен ерекшеленеді. Оның қызметіне мемлекеттік қызмет өткерудің барлық сатысы бойынша әдістемелік, әкімшілік қолдау функциясы тән. Онымен қоса, Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметшілердің Бірыңғай құзыреттіліктер шеңбері (БҚШ) секілді Басшының негізгі біліктіліктері мен құзыреттіліктері әзірленген [35].

Ұлыбританиядағы мемлекеттік (азаматтық) қызметтегі кадр саясатына жалпы әрі мемлекеттік қызмет істері жөніндегі министр болып табылатын премьер-министр жүзеге асырады. Ол атқарушы билік органдарының шешімдерін іске асыру шеңберінде мемлекеттік қызметті реттеуге жауап береді. Мемлекеттік қызметтің басшысы (Head of the Civil Service) осы қызметке жүктелген функциялардың орындалуына және мемлекеттік қызметшілер үшін жұмыстың оңтайлы жағдайларын жасауға жауап береді. Министрлер кабинетінің хатшылығы (Cabinet Office) мемлекеттік қызмет реформасы жоспарының орындалуына жауап береді.

2012 жылдың маусымында Ұлыбританияда Мемлекеттік қызмет реформасының жоспары бекітілді. Ондағы негізгі бағыттардың бірі мемлекеттік қызметшілердің білімі мен іскерлігін жетілдіру, мемлекеттік қызметтің тиімділігін арттыру үшін мүмкіндіктер жасау болып табылды. Реформаны жүзеге асырудан алдын барлық мемлекеттік қызмет жүйесінің дамытуды қажет ететін осал тұстары анықталған. Соның нәтижесінде, жылдық даму жоспарын әзірлеу ұсынылған және құзыреттіліктер моделі қарастырылған.

Құзыреттілік моделі барлық мемлекеттік қызметкерлерге бірегей. Ол мемлекеттік қызметтің әділдік, парасаттылық, объективтілік және адалдық құндылықтарын негізге алды.

Мемлекеттік қызметшілер біліктілікті арттырудан ұлттық мемлекеттік басқару мектебінің (National School of Government) (2012 жылдың наурыз айында жабылған) оқытушыларымен ұйымдастырылған Мемлекеттік қызмет колледжінде (Civil Service College) өте алады.

Біліктілікті арттыру аясында ерекше орынды «Жылдам ағын» (Fast Stream) бағдарламасы алады. Бұл бағдарламаға қатысу үшін қызметшілерді ашық конкурс жүргізу арқылы қабылдайды. Сондай-ақ кейбір кандидаттар үшін (мысалы, жоғары оқу орындарының түлектері, қызмет атқарып жүрген мемлекеттік қызметшілер үшін) оқытуды жылдамдату көзделген. Қазіргі уақытта мұнда қаржылық бағыт ашылған. Онда «жылдам ағын» бағдарламасы

шеңберінде біліктілікті арттыруға үміткерлер және қаржы саласындағы кәсіпқойлар білімін жетілдіре алады [35].

Францияда бірнеше арнайы оқу орындары мемлекеттік қызметшілерді оқытудың бірнеше түрлерімен қамтамасыз етеді. Оның ішінде ең үздігі - Ұлттық әкімшілік мектебі (Ecole nationale d' Administration ENA) болып табылады. ENA да жоғары дәрежелі мемлекеттік қызметшілер дайындалады. Ондағы оқуды ең үздік нәтижемен аяқтаған білім алушылар Француз мемлекеттік қызметіндегі ең беделді орындарды («Ұлы корпустар») таңдау құқығына ие [28].

Одан бөлек, политехникалық және инженерлік мектептер, салық, кеден, қауіпсіздік, денсаулық сақтау және т.б. бағыттар бойынша мемлекеттік қызметтің басқару кадрларын оқытуға арнайы мамандандырылған әкімшілік мектептері де жұмыс жасайды. Мәселен, денсаулық сақтау саласындағы мемлекеттік қызметшілерін оқытуды Қоғамдық денсаулық сақтау Жоғары мектебі жүргізеді [36].

Оңтүстік-Шығыс Азия (ОША) - бүгінде әлемдегі ең қарқынды дамып келе жатқан өңірлердің бірі. Алайда тез дамып келе жатқан экономика мен қоғам үкіметтің алдына жаңа міндеттер қояды.

«Government at a Glance Southeast Asia» 2019 бірінші басылымы ОША елдерінің нақты секторларындағы мемлекеттік ресурстар, үдерістер мен нәтижелер туралы халықаралық салыстырмалы деректерді қамтиды.

Онда ЭЫДҰ-мен мемлекеттік қызметшілерді іріктеу, дамыту және жылжыту жүйесіне құзыреттерді ықпалдастыру адами ресурстарды басқаруға стратегиялық кадрлық жоспарлауды әзірлеуге, ал қызметкерлерге өзінің мансаптық жоспарларын әзірлеуге мүмкіндік береді делінген.

Құзыреттерді басқару ОША елдерінің ішінде зерттелген алтауында (Индонезия, Лаос Халық-Демократиялық Республикасы, Малайзия, Филиппин, Сингапур және Таиланд) жоғары деңгейде және Бруней-Даруссаламда, Камбоджа мен Вьетнамда анағұрлым төмен деңгейде екендігі анықталған. Аталған елдердің барлығында басшыларға арналған құзыреттіліктер шеңбері, сондай-ақ, сегіз елдің жүйесінде (Филиппинді қоспағанда) барлық мемлекеттік қызметшілер үшін құзыреттіліктер шеңбері бар.

ОША және ЭЫДҰ елдерінің көпшілігінде құзыреттер шеңберін дайындауға HRM бөлімшелері жауапты, Таиландта одан бөлек кадр бөлімдерінің және департаменттердің аға менеджерлері, Бруней-Даруссаламда, Камбоджа, Таиланд пен Вьетнамда ведомствоаралық жұмыс топтары да өз үлестерін қосуда. Құзыреттер шеңберін дайындау дәл осылай ЭЫДҰ елдерінің 43%-нда жүргізіледі. Жапония мен Жаңа Зеландияда ғана бұл міндет ведомствоаралық жұмыс топтарының жауапкершілігіне енгізілген.

Елдер құзыреттіліктерді басқару тәсілдерін қабылдағанына қарай, мемлекеттік қызмет жұмысының тиімділігі үшін қатаң да, жұмсақ да айды. Ондағы негізгі мәселе дағдылардың шешуші маңызы бар екенін мойынд мемлекеттік қызметшілер өздері қызмет атқаратын Үкіметте қажетті дағдыларды салыстыра және дамыту мүмкіндігі болып табылады.

ОША және ЭЫДҰ елдерінде орталық мемлекеттік басқару қызметкерлерін оқыту тетіктері әртүрлі. Камбоджа, Индонезия және Малайзия елдерінде бұл функцияны бір ғана мекеме немесе ұлттық басқару мектебі, мысалы Камбоджа Корольдік Басқару Мектебі және Индонезиялық ұлттық мемлекеттік басқару институты жүзеге асырады. Бруней-Даруссалам, Филиппин және Сингапурда мемлекеттік қызметшілерді оқыту жауапкершілігі бірнеше мемлекеттік мекемелер арасында орталықтандырылып бөлінеді. Лаос Халық-Демократиялық Республикасы мен Вьетнамда бұл міндеттер Министрлік / Департамент / Агенттік деңгейінде бөлінеді. ЭЫДҰ елдерінде, әдетте, құзыреттерді басқаруға біреуден астам мекеме жауап береді. Бұдан басқа, ОША-ның жеті елінде мемлекеттік қызмет үшін кадрларды даярлаудың әр түрлі ұйымдар арасында кадрларды даярлауды үйлестіру мен келісуге бағытталған жалпы жүйелік стратегиясы бар. Сол сияқты ЭЫДҰ елдерінің 47%-ында, соның ішінде Австралия, Корея және Жапонияда жүзеге асады.

ОША елдеріндегі неғұрлым жиі аталған құзыреттер ЭЫДҰ елдерінде де неғұрлым кең таралған құзыреттердің бірі болып табылады. Олар мемлекеттік қызметшілер мықты этикалық құндылықтары бар көшбасшылар мен кәсіпқойлар болуы тиіс деп болжайды.

Өз құзыреттер шеңберіне көшбасшылықты енгізген ОША елдерінің сегізінің жетеуі (Вьетнамнан басқа) атқарушы билік басшыларын даярлау мен оқытуға, ал төртеуі-орта буын басшыларын (Камбоджа, Индонезия, Филиппин және Сингапур) даярлауға басым көңіл бөледі. Осыған ұқсас, көшбасшылық құзыретті дамыту ЭЫДҰ елдері арасындағы Австралия, Корея және Жаңа Зеландияда басты басымдықтардың бірі болып табылады. Австралия мен Жапонияда орта буын менеджерлерін даярлауға басымдық беріледі. ОША елдерінің көпшілігі цифрлық дағдыларды (алты ел) дамытуға басымдық бергенімен, цифрлық дағдыларды дамытуға инвестициялау ЭЫДҰ елдерінің бірде-бірі үшін басымдық болып табылмайды (ЭЫДҰ 12 елі үшін) [37].

Шетел тәжірибесін зерттеу мемлекеттік қызметшілерді дамытуда құзыреттіктер шеңберін анықтаудың маңыздылығын көрсетіп отыр. Сонымен АҚШ, Ұлыбритания, Франция елдерінің тәжірибесінде мемлекеттік қарай, қатар, 23 қызметшілердің біліктілігін арттыруда нақты салалар негізінде оқыту қарастырылған.

ЭЫДҰ-ның есебіне талдау жасайтын болсақ, соңғы жылдары мемлекеттік қызметшілерді кәсіби дамытуда hard skills-тан soft skills-ты дамытуға көбірек мән беріліп отыр. Ол үшін біршама мемлекеттерде мемлекеттік қызметке жұмысқа қабылдаудан бастап кәсіби дамытып, мансаптық жоғарылатуда құзыреттіліктер шеңберін анықтаудың маңыздылығын ескереді. Қазақстандық тәжірибеге үңілсек, мемлекетімізде өзге де дамыған мемлекеттердегідей құзыреттіліктер шеңбері әрбір санат деңгейлері үшін бекітілген. Сондықтан, ҚР мемлекеттік қызмет жүйесін жетілдіруде алдағы қатардағы мемлекеттердің тәжірибесіне сүйенетіндігін байқауға болады.

Әлемнің әртүрлі елдеріндегі мемлекеттік қызметшілерді оқыту жүйесінің өзіндік ерекшелігі ішкі және сыртқы факторлардың тұтас спектріне:

өкілеттік терді орталықтандыру/ орталықсыздандыру дәрежесі айқындалатын мемлекеттік құрылым нысанынан, елдегі әлеуметтік-экономикалық және саяси ахуал көрсеткіштерінен; мемлекеттің стратегиялық мақсаттары мен міндеттерінен, мемлекеттік аппараттың белгілі бір міндеттерді орындаудағы рөліне байланысты [4].

Мемлекеттік қызметшілерді үздіксіз оқыту жүйесін қалыптастыру барысында аталған оқыту жүйесінің мемлекеттік қызметте кадрларды жылжыту моделіне, яғни ол қандай болатыны: «мансаптық» немесе «позициялық» па сол сәйкестігі маңызды. Қазіргі уақытта Қазақстанда адам ресурстарын басқарудың «мансаптық моделі» енгізілуде және аталған модельді дамытуға бағытталған ісшаралар жүзеге асырылған. Мансап жүйесі арнайы білімді қажет етеді және «жеке сектордан айтарлықтай оқшауланған, жабық, сондықтан мемлекеттік қызмет пен квазимемлекеттік секторға кадрлар даярлауға бағытталған мамандандырылған білім беру ұйымдарында ғана сатып алуға болатын арнайы білім мен құзыреттілікті қажет етеді» [5].

Жыл сайын 1000-нан астам мемлекеттік қызметші заңнамаға сәйкес біліктілігін арттыруда. Мемлекеттік қызметшінің кемінде үш жылда бір рет оқуға құқығы заңмен қамтамасыз етілген, бұл ретте, өкінішке орай, мемлекеттік қызметшілердің көпшілігінде оқуға, өзінің жеке және кәсіби деңгейін арттыруға жеке мотивациясы жоқ.

Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметшілерін оқыту жүйесінің даму ерекшеліктерін талдау тәуелсіздік алу контекстінде Мемлекет тарихы бойында мемлекеттік аппараттың қалыптасуының барлық кезеңдерін, мемлекеттік қызметшілерді кәсібилендіру және оқыту саласындағы заңнаманың эволюциясын зерделеуге, оқыту құралы бойынша мемлекеттік аппаратты дамытудың қазіргі заманғы тұжырымдамасын неғұрлым егжей-тегжейлі қарауға мүмкіндік берді. Жаһандық және жергілікті сұраныстарды ескере отырып, қазіргі кезеңде мемлекеттік қызметшіге қойылатын талаптар арта түскендігін айту керек.

Ұлыбритания, Қытай, Түркия, Ресей, Франция, Сингапур сияқты елдердің тәжірибесі мемлекеттік аппараттың кәсібиленуі тұтастай алғанда мемлекеттік басқару жүйесінің дамуымен тығыз байланысты екенін көрсетеді, бұл сайып келгенде халықтың қанағаттануы мен өмір сүру сапасына әсер етеді. Қытайда, Сингапурда мемлекеттік қызметші өзін-өзі дамытуға, өз біліктілігін үнемі арттырып тұруға мүдделі, мемлекет тек аталған талпыныс тарды жүзеге асыруға барынша жәрдемдеседі.

Магистрлік жоба бойынша материалдарды зерттеп, әдебиеттерді шолу аясында Д.Киркпатриктің оқу тиімділігін бағалаудың 4 деңгейлі моделі қарастырылды. Талдау нәтижесінде персоналды басқару қызметтерінің қарамағында қызметкерлердің жеке қасиеттерін бағалау нәтижелері бар екендігі анықталды, бұл әр қызметкердің оқу траекториясын қалыптастыруға дәлірек және практикалық тұрғыдан қарауға мүмкіндік береді, кадр қызметтерінің басшылары бұл құралды өз жұмысының тәжірибесінде қолданбайды. Қазіргі кезде кейбір мемлекеттік орган қызметкерлерінің оқыту кестесін формалды түрде құратындығы байқалуда және көптеген жағдайларда тек мемлекеттік

қызметшілерді үздіксіз оқытуға бөлінген ақша қаражатын уақтылы игеруге және оқу сағаттарын уақтылы өткізіп бұруға ғана мерзімдерін сақтау міндеттеріне бағынады [6].

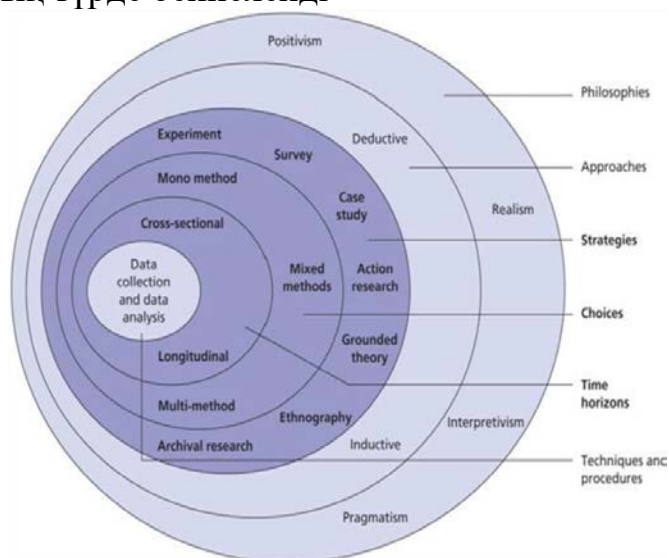
Дамыған елдердің тәжірибесін талдау көрсеткендей, белгілі бір іс-шараларды жүзеге асыру оқытудың тиімділігін арттыруға көмектеседі, мысалы, оқу сағаттары мен ұзақтығын арттыру, әртүрлі әдістерді (сауалнама, тестілеу және т. б.) қолдана отырып, елімізде мемлекеттік қызметшілердің үздіксіз оқыту жүйесін енгізу тиімді екендігін айтуға болады.

Мемлекеттік қызметте персоналды басқару қызметтерінің өкілдерін мемлекеттік органдарда HR - процесті жетілдіру, өзгерістерге тез икемделіп, оларды басқара алатын және жаңа жағдайларға бейімделуге қабілетті, жаһандық және жергілікті бәсекеге қабілетті жоғары кәсіби қызметті қалыптастыру жөніндегі ұсынымдармен таныстыру мемлекеттік қызметшілердің үздіксіз оқыту жүйесінің маңызды кезеңіне айналары сөзсіз [7].

Зерттеу әдістері. Магистрлік жобаның зерттеу тақырыбы бойынша қажетті мәліметтерді жинақтау мақсатында Қазақстан Республикасында мемлекеттік қызметшілерді үздіксіз оқыту процесін реттейін *нормативтік-құқықтық актілерге талдау* жүргізілді. Нормативтік құқықтық актілерді талдау мемлекеттік қызметшілерді оқытудың қазіргі жағдайын анықтауға көмектеседі. Талдау барасында ондағы өзгерістер тарихы мен соңғы өзгерістердің болашақтағы мемлекеттік қызметтің және мемлекеттік қызметшілерге қаншалықты әсер ететіндігі көрсетілді.

М. Сандерстің және басқалардың пікірінше, зерттеу процесін және де зерттеуді жүргізудің әртүрлі тәсілдерінен тұратын бірнеше қабаты бар шам түрінде ұсынуға болады [26].

Сандерс, және де басқалары әзірлеген пияздың зерттеу моделі зерттеу стратегиясын әзірлеу кезінде қамтылуы керек кезеңдерді көрсетеді. Модель алуға бағытталған неғұрлым ұйымдасқан әдістемелерді зерттеуге қатысатын элементтерді символдық түрде бейнелейді



2-сурет - М.Сандерс моделі

Ескертпе - Пайдаланылған әдебиеттер негізінде әзірленген.

Ең көп таралған зерттеу философияларының бірі-позитивизм. Позитивизмді «әлеуметтік шындықты және одан тыс жерлерді зерттеуге жаратылыстану әдістерін қолдануды жақтайтын гносеологиялық ұстаным» деп анықтауға болады [27]. Бұл зерттеу философиясының өзегі-деректерді жинау, бар теорияны қолдана отырып гипотеза жасау және алынған деректерді тексеру болып табылады.

Пияз қабаттары зерттеу процесінің кезеңдері туралы толығырақ сипаттама береді және мыналарды қамтамасыз етеді: зерттеу әдістемесін жасауға болатын тиімді дәйектілік; пиязды сыртынан қарау, шамның әр қабаты зерттеу процесінің егжей-тегжейлі кезеңін сипаттайды.

Осы модельге сәйкес, зерттеу процесі лак қабатын декомпрессиялау сияқты қабат, ішкі қабатты көруге мүмкіндік беру үшін алдымен сыртқы қабатты кеңейту керек. Зерттеушілер үшін қолайлы зерттеу жүргізу мақсатына жету үшін тиісті қадамдар жасауымыз қажет.

Оның пайдалылығы оның зерттеу әдістемесінің кез келген түріне бейімделуінде және әртүрлі контексттерде қолданылады. Пиязды зерттеу кезінде сыртқы қабаттан ішкі қабатқа өту керек. Зерттеу шамы зерттеу әдістемесінің тиімді дамуын қамтамасыз етеді. Оның пайдалылығы оның зерттеу әдістемесінің кез келген түріне бейімделуінде жатыр және әртүрлі контексттерде қолдануға болады.

Содан кейін алынған нәтижелер алға қойылған теорияны одан әрі түзетуге әкелуі мүмкін және оны болашақта зерттеушілер тексере алады. Зерттеуді value-free жүргізуі керек және тәжірибені емес, фактілерді қолдануы керек [27]. Value-free (құндылықтың болмауы) зерттеу мен зерттеушінің процеске объективті екенін білдіреді.

Магистрлік жобаның аясында позитивизм мен интерпретация элементтерін қамтитын аралас тәсілді қолдануға әрекет жасалды, өйткені Кіріспеде айтылғандай, бұл аралас әдістер стратегиясы бар міндеттер мен гипотезаларды барынша толық және тұтас талдауға мүмкіндік береді.

Әлеуметтік зерттеулердің келесі маңызды аспектісі-зерттеу тәсілін таңдау. Дедуктивизм мен индуктивизм әлеуметтік зерттеулердің негізгі тұжырымдамалары болып табылады. Индуктивизм-бұл заңдарды қамтамасыз ету және осы заңдарға негізделген теорияны құру үшін фактілерді жинау. Дедуктивизмнің мәні «тексеруге болатын және осылайша заңдардың түсіндірмелерін бағалауға мүмкіндік беретін гипотезалар генерациясын» [27].

Дедуктивті тәсілді қолдану зерттеулердің теориямен толыққанды болуын қамтамасыз етеді және егер ол дұрыс жасалса, дәлелденген гипотезалар қабылданғанына немесе қабылданбағанына қарамастан үлес қосылады. Алайда, егер тақырып бойынша зерттеулер аз болса, онда дедуктивті тәсілді қолдану дұрыс таңдау емес. Бұл жағдайда индуктивті тәсіл жақсырақ болуы мүмкін, себебі алдымен бақылаулар мен қорытындылар жасалады және осы бақылаулар мен қорытындылар негізінде теория жасалады [27]. Сондықтан зерттеуші сапалы зерттеу әдістерін қолданған кезде индуктивті тәсілдің үлкен артықшылығы бар. Бұл магистрлік жобада барынша дедуктивті тәсілді қолдануға бейімделдік.

Қазақстан Республикасында мемлекеттік қызметшілерді үздіксіз оқытудың тәжірибе жүзіндегі іске асуы мен ондағы өзекті мәселелерді анықтау мақсатында мемлекеттік қызметшілер арасында *сауалнама* жүргізілді. сауалнама нәтижесі зерттеу нәтижелері мен талдау бөлімінде сипатталады.

Сауалнама google forms қосымшасының көмегімен жүргізіліп, нәтижелері өңделді. Мемлекеттік қызметшілер арасынан 122 респондент қатысып, олардың берген жауаптары анонимді түрде жалпыланды.

Зерттеу тақырыбында осыған дейін жарық көрген, жүргізілген зерттеулердің авторларының мақалаларымен, ондағы зерттеу өзектілігі мен талдау нәтижелерімен және де ғылыми әдебиеттерге үздіксіз оқытудың теориялық дәлелденген тұстарымен танысу үшін *әдебиетке шолу* жүргізілді. Әдебиеттерге шолудан алынған қорытынды мен түйін шетелдік және отандық тәжірибемен салыстырыла отырып, ұсыныстар енгізуде қолданылды.

Мемлекеттік қызметшілерді оқыту бойынша үздік тәжірибелермен танысу және оның нәтижесінде Қазақстан Республикасында мемлекеттік қызметшілерді оқытуды ұйымдастыру жүйесін жетілдіру бойынша ұсыныстар енгізу мақсатында үздік *шетелдік тәжірибеге зерделеу мен шолу* жүргізілді.

Талдау және зерттеу нәтижелері. Мемлекеттік қызметшілердің тиімді үздіксіз кәсіби дамуын ұйымдастыру мақсатында білім берудің тиімділігін және оның мемлекеттік қызметшілердің кәсіби қызметінің тиімділігіне әсерін бағалау тетігін әзірлеу қажет. Ғылыми әдебиеттерде қызметкерлерді оқытудан кейін көптеген компаниялар тап болатын негізгі проблемалардың бірі тиімділікті бағалау және оқуға инвестициялардан күтілетін және нақты қайтарым арасындағы айырмашылықты анықтау болып табылады. Mercer Consulting халықаралық консалтингтік компаниясы ресейлік ірі компаниялардың қаржылық директорларының арасында тек 16% персоналды оқыту тиімділігін бағалайтынын анықтады. Салыстыру үшін, АҚШ-та тиімділікті компанияның 57% - ы, Ұлыбританияда-84%-ы бағалайды. Бұл тиісті біліктілігі мен тәжірибесі бар мамандардың жоқтығына байланысты.

Бүгінгі күні персоналды оқыту тиімділігін бағалаудың көптеген түрлі модельдері бар. Мысалы, Киркпатрик моделі, Тайлердің мақсатты тәсілі (Tyler s Objectives Approach), Сквивенес моделі (Scriven s Focus On Outcomes), Стаффлбим моделі CIPP (Stufflebeam). CIRO моделі.

Әрине, келтірілген модельдердің әрқайсысы бірқатар артықшылықтар мен кемшіліктерге ие. Бұл модельдердің комбинациясы компанияда персоналды оқыту тиімділігін бағалау жүйесінің басталуын қамтамасыз етуге мүмкіндік береді. нәтижесінде әрбір компания өзінің бірегей бағалау жүйесін құрады [18].

Мемлекеттік қызметте бизнес саласы сияқты ақшалай табысқа жұмыс жасамайтындықтан, мұндағы оқыту нәтижесін жұмсалған шығын мен түскен табыс арқылы оқыту тиімділігін бағалау әдістерін қолдану мүмкін емес. Оқыту тиімділігін бағалауда ең танымал және жиі қолданылатын әдіс «Киркпатриктің төрт деңгейлі моделі» болып саналады. Бұл модельді профессор Дональд Киркпатрик алғаш рет 1959 жылы жариялаған. Одан бері ол үш рет жаңартылып

(1975ж, 1994 және 2006ж.), «Evaluating Training Programs» кітабында басылып шыққан. Модель оқыту тиімділігін бағалаудың 4 деңгейін сипаттайды:

1. *Реакция*. Бұл деңгейде оқытылып жатқан қызметкерлер оқытуды ай қабылдайтындығын бағалайды. Оқыту процессінің аудиториямен қаншалықты меңгеріліп жатқандығын түсіну үшін реакцияны бағалау маңызды. Сонымен қатар, бұл бағалау келесі аудиторияны оқытуда тәжірибені жақсартуға көмектеседі.

2. *Оқыту*. Бұл деңгейде оқытылып жатқан қызметкерлер нені меңгергені, олардың білімі мен дағдылары қаншалықты артқандығы бағаланады. Бұл деңгей оқытылушылардың біліктілігінің қандай деңгейде тұрғанын және нені жетілдіру қажеттігін білуге мүмкіндік береді.

3. *Мінез-құлық*. Бұл деңгейде оқыту басталуынан оқытылушылардың мінез-құлқының қаншалықты өзгергендігі бағаланады. Әсіресе, оқытылушылар білімді қаншалықты тиімді қолданып жатқандығын білу маңызды. Мінез-құлық тек жағымды жағдай жасалғанда өзгеруі мүмкін. Оқытушы қызметкерлерге өзінің қабілеттіліктерін көрсетуге мүмкіндік бермей, өте көп теориялық ақпаратты беруі де мүмкін. Бұл жағдайды анықтап, оқытушыны ауыстыру мәселесін қарастыру қажет.

4. *Нәтиже*. Бұл деңгейде алынған ақпаратты талдау жүргізіледі. Оқыту алдында қойылған мақсаттарға назар аударылып, сол мақсаттарға қызметкерлердің қол жеткізгендігі бағаланады [19].

Оқыту тиімділігін бағалаудың бұл әдісі жағымды сипаттамасы айтылғанымен, оны қолдануға байланысты пікірталастар өте көп. Оны тәжірибеде қолдану оқыту процесін басқаруға мүмкіндік беретін ақпаратты жинау мен өңдеу процедурасының соңына дейін ойластырылмағандығы, бағалаудың әрбір деңгейі өзара байланыспағандығы секілді қиындықтарға кезіктіреді. Сондықтан, қазіргі таңда оқыту тиімділігін анықтаудың идеалды моделі жасап шығарылмаған.

«Оқытудың тиімділігін бағалау жүйесін жетілдіру» мақаласының авторы И.А.Соловьева оқытудың тиімділік көрсеткішін есептеудің егжей-тегжейлі формуласын қолдана отырып, Киркпатрик әдістемесінің модификацияланған нұсқасын әзірлеген [20].

Д. Киркпатрик моделін ұйымның күнделікті қызметінде пайдалануға қатысты қолданыстағы үрдістерді талдау нәтижесінде, ұйымдардың басым көпшілігі осы тәсілді қызметкерлерді оқыту тиімділігін бағалау кезінде қандай да бір нысанда пайдаланатыны анықталды. Классикалық модельдің әртүрлі модификациялары қосымша сипатқа ие және кезеңдерге бөлу, салмақ коэффициенттерін енгізу немесе қосалқы формулаларды қосу болып табылады. Көрсетілген зерттеулердегі модельдің өзі өзгеріссіз қалады [21].

Бүгінде мемлекет алдында кәсіби мемлекеттік аппаратты қалыптастыру міндеті тұр. Осы міндетті іске асыру үшін мемлекеттік органдарда мемлекеттік қызметшілерді дамытумен айналысатын HR-менеджментін құру қажет. Олардың негізгі функцияларының бірі мемлекеттік қызметшілерді оқытуды ұйымдастыру болуы тиіс. Өйткені, университет түлектері алған білім мен дағдылары бүгінгі

күні ұйымда табысты жұмыс атқаруы үшін әлі де жеткіліксіз. Осыған байланысты, ұйымдар қызметкерлерді кәсіби іріктеуден басқа, құзыретті және табысқа бағдарланған қызметкерлерді дайындауға ықпал ететін корпоративтік оқытудың сауатты құрылған кәсіби жүйесін қажет етеді. Әрине, персоналды оқыту әдістерін таңдау мекеменің алдына қойған стратегиялық мақсаттар мен міндеттеріне тікелей байланысты болады.

Қазіргі кезде білім саласында қызмет атқарып жатқан оқытушылар құрамына жоғары талаптар қойылуы керек. Олар өз пәнін немесе белгілі бір білім саласын мұқият біліп қана қоймай, әр мемлекеттік органның жұмыс ерекшелігін де түсіну өз кезегінде сала мамандарын дайындауда тиімді мүмкіндігін береді. Мемлекеттік қызметтің қажеттіліктері, мемлекеттік қызметшілердің әртүрлі санатарына қойылатын біліктілік талаптары кадрларды үздіксіз оқытудың дидактикалық қамтамасыз етудің негізі болуға тиіс.

Мемлекеттік қызметшілерді үздіксіз оқыту жүйесінің дамытудың басты мақсаты-мемлекеттің қазіргі экономикалық жағдайлары мен ресурстық мүмкіндіктеріне сәйкес қазіргі заманғы мемлекеттік қызмет талаптарына жауап беретін мемлекеттік қызметшілерді сапалы оқытудың үйлесімді жүйесін қалыптастыру және дамыту жолымен мемлекеттік қызметшілердің кәсіби деңгейін арттыру болып табылады.

Мемлекеттік қызметшілерді оқыту жүйесін дамытудың маңызды қағидаттары: жүйелік тәсіл және ғылыми негізділік, өткізілетін іс-шаралардың кезеңділігі мен жоспарлылығы, оқыту жүйесін орталықтандырылған басқару, оқыту саласындағы бәсекелестік, жалпымемлекеттік және ведомстволық іс-шаралардың кешенділігі мен келісімділігі, іс-шаралар барысын ұйымдастыру мен өткізуді тұрақты бақылау.

Мемлекеттік қызметшілерді оқытуды реформалаудың негізгі міндеттері: оқытудың сапасы мен тиімділігін арттыру, оқыту инфрақұрылымын дамыту, барабар ресурстардың тұрақты механизмін құру, оқыту жүйесін қамтамасыз ету, оқытуды басқарудың тиімді жүйесін құру, оқытуды нормативтік-құқықтық қамтамасыз етуді әзірлеу.

Бұл міндеттер орталықта да, әсіресе өңірлерде де барлық мемлекеттік органдар үшін басым болып табылады, өйткені біздің мемлекеттік қызметіміздің болашағы оларды іске асыруға байланысты. Бұл ретте отандық тәжірибені белсенді пайдалану, сондай-ақ халықаралық білім беру орталықтарын ынтымақтастыққа тарту қажет. Қоғам мен мемлекеттің трансформациясы жағдайында біз әлемдік басқару ғылымының жетістіктерінен тыс тұра алмаймыз. Менеджмент пен стратегиялық жоспарлау қаржы бюджеттік бағдарламалау саласындағы озық білімді оқыту жүйесіне енгізбей, біз дамыған елдерден артта қалып, артта қалу қаупін тудырамыз [19].

Осыған байланысты мемлекеттік қызметшілерді оқыту реформасының негізгі бағыттары: басқару элитасын даярлау және қайта даярлау, кәсіби кадрлардың біліктілігін арттыру, жұмыс орнында оқыту және мемлекеттік қызметшілердің өзін-өзі тәрбиелеу бойынша Мемлекеттік қызметтің қажеттіліктерін қамтамасыз етуге қабілетті орталықта және өңірлерде тиісті

оқыту инфрақұрылымын құру және дамыту, мемлекеттік қызметшілерді оқыту саласында бәсекелестік орта құру, мемлекеттік органдардың қажеттіліктері негізінде оқытуды жоспарлау жүйесін құру, мемлекеттік қызметшілерді оқытудың стратегиялық жоспарлары негізінде бюджеттік бағдарламалау жүйесін құру және оқытуды тұрақты қаржыландыруды қамтамасыз ету дидактиканы жетілдіру - мемлекеттік қызметшілердің әртүрлі санаттарына қойылатын біліктілік талаптарына, мемлекеттік органдардың қажеттіліктеріне және елді дамытудың стратегиялық міндеттеріне сәйкес келетін оқыту мазмұны, нысандары мен әдістері, оқыту жүйесіндегі мемлекеттік органдардың кадр қызметтерінің ролін арттыру, қызметті үйлестіру мен бақылауды жетілдіру мемлекеттік органдар мен оқу орындарын оқыту мәселелері бойынша, оқыту жүйесінің професорлық-оқытушылық құрамының кадрлық өзегін құру, оқыту саласындағы халықаралық ынтымақтастықты кеңейту, мемлекеттік қызметшілерді оқыту мәселелері бойынша нормативтік-құқықтық базаны жетілдіру.

Осылайша, мемлекеттік қызметті дамытудың қазіргі кезеңінде мемлекет алдында тұрған негізгі міндеттердің бірі инфрақұрылымы дамыған, тиімді басқарылатын және ресурстық қамтамасыз етілуі бар мемлекеттік қызметшілерді оқытудың сапалы жаңа қазақстандық жүйесін құру болып табылады, ол басқарудың жоғары буыны үшін де білікті кадрлар даярлауға тиіс, сондай-ақ төменгі деңгейдегі кадрларды тұрақты қайта даярлауды және олардың біліктілігін арттыруды жүзеге асыратын болады.

Оқыту жүйесінің негізінде құзыреттілік тәсіл жатыр. Бес реформаның бірі кәсіби мемлекеттік аппаратты қалыптастыруға арналған «Ұлт жоспары-100 қадам» бағдарламасы. Осы реформа шеңберінде негізгі лауазымдарға кандидаттарды іріктеуді және құзыреттілік тәсіл негізінде одан әрі мансаптық ілгерілеуді жүзеге асыру ұсынылды [14].

Мемлекеттік қызметшілерге, жаттықтырушылар мен оқытушыларға арналған сабақтар, тренингтер өткізу кезінде инновациялық, белсенді нысандар қолданылады. Бұл интерактивті пікірталастар, кейстерді шешу, психологиялық тренингтер және қызмет бағыты бойынша жобаларды қорғау.

Оқыту бағдарламаларының тиімділігі мен нәтижелілігін мониторингтеу мақсатында тыңдаушылардан жедел кері байланыс алуға мүмкіндік беретін бағалау жүйесі енгізілген. Эксперимент режимінде тыңдаушылар жобаларының бағдарламадан кейінгі мониторингі енгізілді.

Кәсіби даярлаудың қазіргі заманғы тәсілдерінің бірі мемлекеттік органдардың қызметінде жобалық тәсілді қолдануға үйрету болып табылады. Оқыту процесінде қайта даярлау курстарының тыңдаушылары үшін өзекті мәселелерді шешуге бағытталған жобаларды әзірлей алады.

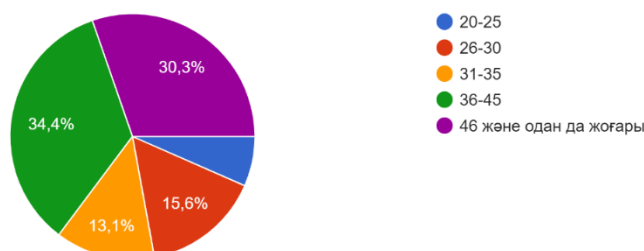
Магистрлік жобаны зерттеу шеңберіндегі бірінші кезең сауалнама жүргізілді сауалнама ашық және жабық типтегі 13 сұрақтан тұрды. Респонденттердің пікірі мен ұсыныстары мемлекеттік қызметшілерді үздіксіз оқытудың нәтижелілігін арттыру бойынша ұсынымдар әзірлеу кезінде ескерілді.

Алынған ақпарат талдау үшін жалпыланған түрде ғана пайдаланылды және респонденттерге анонимділік пен құпиялылыққа кепілдік берілді. Сауалнама 2023 жылдың наурыз-сәуір айларында Google құралдарын қолдана отырып жүргізілді.

Мемлекеттік қызметшілерді оқытудың нәтижелілігін арттыруға арналған зерттеуге Ұлытау облысының 122 респондент – мемлекеттік қызметшілері, оның ішінде мемлекеттік органдар мен бөлімшелердің басшылары, персоналды басқару қызметінің өкілдері және қатардағы қызметкерлер қатысты. Ұсынылған сұрақтарға жауап беру нұсқалары болды, немесе "басқа" жауап опциясын таңдаған жағдайда, қосымша терезеде өз позицияңызды егжей-тегжейлі көрсету мүмкіндігі болды.

Сауалнама нәтижесі көрсеткендей қазіргі таңда мемлекеттік қызметте әлі де орта жастан асқандардың үлес салмағының басымдылығы сақталуда.

3. Сіздің жасыңыз?
122 ответа

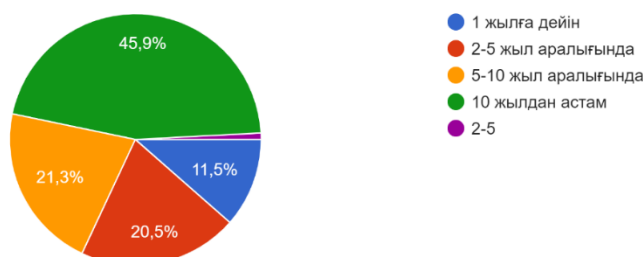


3-сурет - Сауалнама нәтижелері

Ескертпе - Сауалнама нәтижелері негізінде әзірленген.

Бірақ соған қарамастан қазіргі таңда мемлекеттік қызметкерлердің өзін-өзі үздіксіз жетілдіруге ден қойып, білім алудың, дамудың маңыздылығын ұғынуы үлкен мәнге ие. Сауалнамаға қатысқандардың 34,4% 36 жастан асқан және де олардың мемлекеттік қызметтегі еңбек өтілі 10 жылдан асқан қатысушылар. Олар үнемі ізденіске аса мән береді. оны келесі кестеден байқауға болады:

4. Мемлекеттік қызметтегі еңбек өтіліңіз?
122 ответа

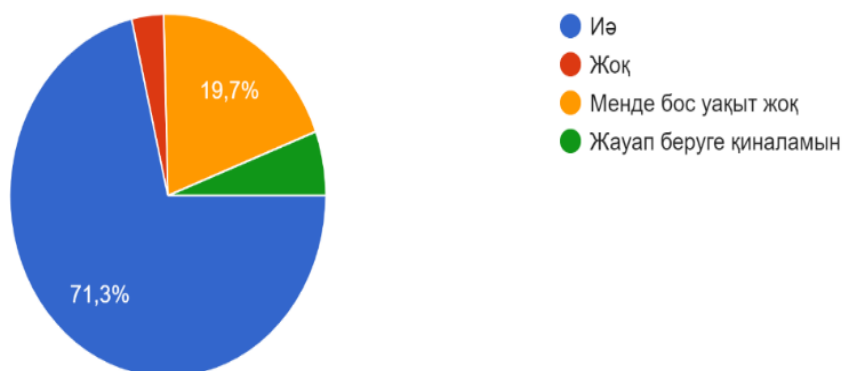


4-сурет - Сауалнама нәтижелері

Ескертпе - Сауалнама нәтижелері негізінде әзірленген.

5. Сіз бос уақытыңызда өз біліміңізді жетілдіруге назар аударасыз ба?

122 ответа



5-сурет - Сауалнама нәтижелері

Ескертпе - Сауалнама нәтижелері негізінде әзірленген.

ҚР Үкіметінің 2018 жылғы 15 наурызындағы №125 қаулысында көрсетілген қағидаттарға қарамастан мемлекеттік қызметшілерді басшылық тарапынан заңда нақты регламенттелмегендіктен өзін өзі жетілдіруге арналған курстарға жібермей қалу жаңдайлары байқалып жатады. Бұл өз кезегінде қызметшілерге қосымша білім алуына кедергі келтіретін фактор. Нәтижесінде мемлекеттік қызметшілер басшылық тарап жібермесе, өз еркімен талап қоюға құлықсыз екенін сауалнама нәтижесінде көруімізге болады:

6. Сіз қосымша білі алуға (курстар, семинарлар, тренингтер, апталық оқулар) жиі қатысасыз ба?

122 ответа



6-сурет - Сауалнама нәтижелері

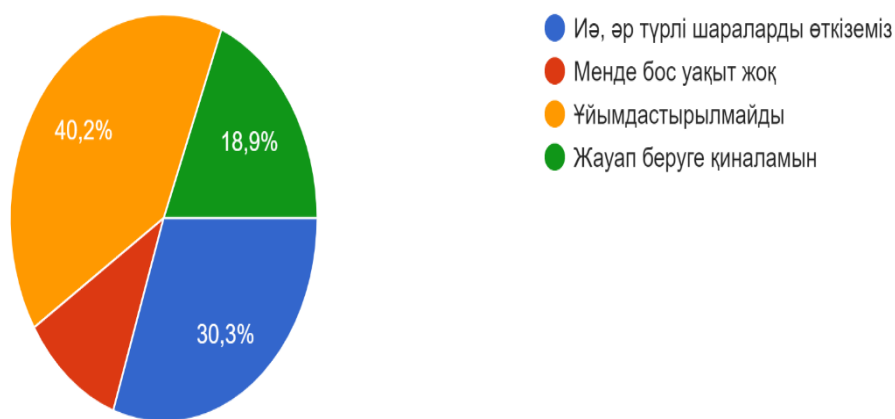
Ескертпе - Сауалнама нәтижелері негізінде әзірленген.

Мемлекеттік қызметшілердің үздіксіз дамып жетілуіне мемлекеттік орган да мүдделі болуы тиіс. Себебі мемлекеттік қызметшілерді үздіксіз оқыту жүйесін дамытудың басты мақсаты мен міндеті мемлекеттің қазіргі экономикалық

жағдайлары мен ресурстық мүмкіндіктеріне сәйкес қазіргі заманғы мемлекеттік қызмет талаптарына жауап беретін мемлекеттік қызметшілерді сапалы оқытудың үйлесімді жүйесін қалыптастыру және дамыту жолымен мемлекеттік қызметшілердің кәсіби деңгейін арттыру болып табылады. Алайда соған қарамастан мемлекеттік органдарда бұл бағыттағы жұмыстарды ұйымдастыру ақсап тұрғаны жасырын емес. Оны біз келесі сауалнама нәтижесі арқылы аңғара аламыз:

12. Әріптестеріңізбен жұмыстан тыс уақытта да өзіңізді дамытуға арналған кездесулер бола ма?

122 ответа



7-сурет - Сауалнама нәтижелері

Ескертпе - Сауалнама нәтижелері негізінде әзірленген.

Өтпелі экономикасы бар елдер өздерінің мемлекеттік қызметін саяси және экономикалық жүйедегі өзгерістер, азаматтардың жаңа үміттері мен талаптары нәтижесінде туындаған жаңа жағдайларға бейімдеу проблемасына тап болатыны жасырын емес.

Бұл түбегейлі өзгерістер тек жаңа құрылымдар мен мемлекеттік басқару институттарын ғана емес, сонымен қатар адам ресурстарын басқаруды қоса алғанда, мемлекеттік басқарудағы үлкен өзгерістерді қажет етеді.

Бұл міндеттерді шешу үшін мемлекеттік қызметкерлердің мүмкіндігінше тезірек жаңа дағды мен дағдыларды игеруі өте маңызды. Біліктілік, оның ішінде қоғамға қатысты мінез-құлықтың өзгеруі. Өтпелі экономикасы бар елдердегі әртүрлі қызмет провайдерлері азаматтық қызмет қызметкерлерінің кәсібилігін арттыру және осы жаңа дағдылар мен біліктіліктерді алу үшін бастапқы дайындық пен жұмыстан тыс дайындықтың кең ауқымын ұсынады.

Экономикалық жағдай мемлекеттік басқарудағы жылдам өзгерістерді талап ететіндіктен және кадрларды даярлау ресурстары шектеулі болғандықтан, өтпелі экономикасы бар барлық елдер үшін маңызды мәселе қызметкерлерге жаңа міндеттерін орындауға және сол арқылы экономикалық дамуды қолдауға

мүмкіндік беретін мемлекеттік қызмет үшін кадрларды даярлаудың тиімді және пәрменді жүйесін құру болып табылады.

Қазіргі тенденцияларды талдау бүкіл әлемдегі ұйымдардың қызметкерлерді оқыту мен дамытуға қомақты қаражат салатынын көрсетеді. Training Industry Magazine мәліметтері бойынша, тек Америка Құрама Штаттарында қызметкерлерді оқыту және оқыту шығындары жыл сайын 14% - ға артады [35].

Білім мен дағдыларды арттырудан басқа, оқыту тиімділігін бағалау қызметкерлердің белсенділігі мен сақталуын арттырудың маңызды құралы болып табылады. Өткен оқытудың нәтижелері мен бағасы болашақ семинарларды жоспарлау кезінде сыни көрсеткіштер ретінде де әрекет етеді.

Қызметкерлерді үздіксіз оқыту мен дамытуға назар аударудың артуына байланысты ұйымдар осындай қызметкерлерді оқыту бастамаларының тиімділігі мен кірістілігін бағалау үшін сенімді көрсеткіштер мен әдістерді анықтауға тырысады. Өйткені, ешкім оқуға қызығушылық танытпайды бұл күтілетін нәтиже бермейді [35]. Оқытудан кейінгі сауалнамалар, жеке талқылаулар, тыңдаушылардың сауалнамалары, жобалар және ресми сертификаттау емтихандары оқытудың тиімділігін бағалаудың кейбір жолдары болып табылады.

Мемлекеттік басқарудың жаңа тұжырымдамасы мемлекеттік аппараттың алдына осындай міндеттер қояды – стратегиялық маңызды міндеттерді шешу үшін кадрлар даярлаудың тиімді жүйесін құру.

Демек, сауалнама мен сұхбат нәтижелерін талдай отырып, көптеген мемлекеттік органдардың қазіргі тәжірибесінде тұтастай алғанда тиімділік мәселелері, сондай-ақ тиімділікті арттыру, атап айтқанда, басым міндеттер жазықтығында емес деген қорытынды жасауға болады. Барған сайын формальды белгілерге (оқытудың, қаражатты игерудің мерзімдері мен кезектілігін сақтау) дейін азаяды.

Сауалнама деректерін, сұхбаттасуды, есептерді және мемлекеттік органдардың көрсеткіштерін талдау бірлескен жұмыс алгоритмін жасауға мүмкіндік берді. Ол HR – саясатты жетілдіру, оқытудың тиімділігін арттыру және жоғары білікті мамандар пулын қалыптастыру үшін мемлекеттік органдарының персоналды басқару қызметтеріне ұсынылуы мүмкін.

Қорытынды

Бүгінгі таңда әлемнің әртүрлі елдеріндегі мемлекеттік қызметшілерді үздіксіз оқыту жүйесінің өзіндік ерекшеліктері ішкі және сыртқы факторлардың тұтас спектрлерінен, атап айтқанда мемлекеттік құрылым нысанынан, өкілетті орталықтандыру мен орталықсыздандыру дәрежесін айқындаудан, елдегі әлеуметтік-экономикалық және саяси ахуалдардың көрсеткішінен, мемлекеттің стратегиялық мақсаттары мен міндеттерінен, мемлекеттік аппараттың белгілі бір міндеттерді орындаудағы рөлін айқындаудан тұрады.

Жаңа формациядағы мемлекеттік қызметшілер осы өзгерістердің бағыттаушысы болуға, туындайтын проблемаларды жедел шешу қабілетіне ие болып игеруге, сондай ақ жаңа жағдайларға ұтқыр бейімделуге, ең бастысы – өзгерістерге дайын болуы тиіс. Тиімді мемлекеттік аппарат құрудың міндетті шарты - ол құзыреттер мен дағдыларды үнемі әрі үздіксіз дамытып тұру болып табылатыны анық.

Құзыреттілік тәсілдердің негізінде бүгінгі таңдағы мемлекеттік қызметшілерді даярлау және оқыту мемлекеттік аппаратты кәсібилендіруді жетілдіруге, дамытуға ықпал ететін әлемдік трендтердің бірі де бірегейі болып табылады. Үздіксіз оқытудың тиімділігі мемлекеттік қызметші өзінің атқарып отырған қызметінің тиімділік көрсеткіштеріне оң әсер ететін оқыту процесінің ажырамас шарты мен бір бөлігі болып табылады.

Мемлекеттік қызметшілерді үздіксіз оқыту жүйесін қалыптастыру жолында мемлекеттік қызметшілердің мемлекеттік қызметте мамандарды жылжыту моделіне мансаптық немесе позициялық сәйкестігі маңызды. Бүгінгі таңда елімізде адам ресурстарын басқарудың мансаптық моделін енгізуге және дамытуға бағдарланған. Мансаптық жүйе арнайы білімді қажет етеді. Бұл жеке секторға қарағанда едәуір жабық. Сондықтан да мемлекеттік қызмет пен квазимемлекеттік сектор үшін кадрлар даярлауға бағдарланып, мамандандырылған білім беру ұйымдарында ғана білім алуға болатын ерекше білім мен құзыреттілікті талап етеді.

Магистрлік жобаны жазу барысында бүгінгі таңдағы жағдайды талдауға және мемлекеттік қызметшілерді үздіксіз оқытудың нәтижелілігін арттыру бойынша ұсынымдар әзірлеуге әрекеттер жасалды. Жыл сайын елімізде қайта даярлаудан 4700 астам мемлекеттік қызметшілер заңнамаға сәйкес біліктілігін арттырады. Елімізде мемлекеттік қызметшілердің кемінде үш жылда бір рет оқуға құқығы заңмен қамтамасыз етілген. Алайда өкінішке орай мемлекеттік қызметшілердің басым бөлігінде оқуға сондай-ақ өзінің жеке және кәсіби деңгейін арттыруға уәждемесі жоқ.

Магистрлік жобаны зерттеу мақсаттарына жету үшін бірқатар міндеттер қаралды. Атап айтқанда: Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметшілерін үздіксіз оқыту жүйесінің даму ерекшеліктеріне талдау, еліміз тәуелсіздік алған жылдардан бастап мемлекет тарихындағы мемлекеттік аппараттың қалыптасуының барлық кезеңдерін зерделеу, мемлекеттік қызметшілерді кәсібилендіру және үздіксіз оқыту саласындағы заңнаманың эволюциясын зерделеу, жаһандық және жергілікті сұраныстарды ескере отырып,

қазіргі кезеңде мемлекеттік қызметшіге қойылатын талаптар туралы түсінік алу, үздіксіз оқыту құралы бойынша мемлекеттік аппаратты дамытудың қазіргі заманғы тұжырымдамасын неғұрлым егжей-тегжейлі қарауға мүмкіндік берді.

Мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыру және қайта даярлау саласындағы әлемдік тәжірибені зерделеу магистрлік жобаны зерттеуді байытқаны сөзсіз. Ұлыбритания, Қытай сияқты елдердің тәжірибесі, Түркия, Франция, Сингапур мемлекеттік аппараттың кәсібиленуі тұтастай алғанда мемлекеттік басқару жүйесінің дамуымен тығыз байланысты екенін көрсетті. Бұл сайып келгенде халықтың қызмет алуда қанағаттануы мен өмір сүру сапасына әсер етеді. Қытайда, Сингапурда мемлекеттік қызметші өзін-өзі дамытуға, біліктілігін үнемі арттыруға мүдделі және ынталы, мемлекет тек осы ұмтылыстарды жүзеге асыруға барынша мүмкіндік береді.

Магистрлік жобаның аясында үздіксіз оқытудың нәтижелілігіне әсер етуі мүмкін үздіксіз оқытуды ұйымдастыру кезінде кездесетін мәселелік сәттерді анықтау мақсатында сауалнама жүргізілді. Деректерді талдау көрсеткендей, жалпы мемлекеттік қызметшілер бағдарламалардың сапасы мен мазмұнына қанағаттанады, сауалнамаға қатысқандардың белгілі бір бөлігі оқу тақырыбын өз бетінше таңдайды, дегенмен сауалнамаға сәйкес мемлекеттік қызметшілер көбінесе қызметкерге арналған оқыту семинарының тақырыбын дербес қолдайтыны анық, сонымен бірге жеке қасиеттерін бағалауды ескермейді.

Жоба тақырыбы бойынша әдебиеттерді шолу аясында Д.Киркпатриктің оқу тиімділігін бағалаудың 4 деңгейлі моделі қарастырылды. Жүргізілген зерттеу нәтижелері бойынша және осы модельді назарға ала отырып, үздіксіз оқытудың тиімділігін/нәтижелілігін бағалау үшін өз тәжірибесіне модельдің 1-3 деңгейін енгізу қажетті білім беретін ұйымдарға ұсынылатын болады.

Талдау нәтижесі көрсеткендей персоналды басқару қызметтерінің қарамағындағы қызметкерлердің жеке қасиеттерін бағалау нәтижелері бар екендігі анықталды, бұл әр қызметкердің оқу траекториясын қалыптастыруға дәлірек және практикалық тұрғыдан қарауға мүмкіндік береді, кадр қызметтерінің басшылары бұл құралды өз жұмысының тәжірибесінде қолданбайды. Нәтижесінде мемлекеттік органның қызметкерлерін оқыту кестесін құру кейде формальды болып табылады және тиісті құралдарды уақытылы игеру және оқу мерзімдерін сақтау міндеттеріне ғана бағынады.

Магистрлік жобаның аясында үздіксіз оқытудың нәтижелілігін арттыру бойынша ұсыныстар әзірлеуге біршама әрекет жасалды. Сауалнама және сұхбат деректерін талдау, сондай-ақ дамыған елдердің тәжірибесі белгілі бір іс-шаралар мен шараларды іске асыру үздіксіз оқытудың нәтижелілігін арттыруға, мысалы, оқу сағаттары мен ұзақтығын арттыруға, әртүрлі әдістерді сауалнама, тестілеу және т.б қолдана отырып, кіру/шығуды өлшеу жүйесін енгізуге, топтарды қалыптастыру кезінде жеке қасиеттерін бағалау талдауына көмектесетінін көрсетті. *hard skills* (қатты дағдыларды) дамытуға арналған тақырыптардың пайызын арттыру. Стейкхолдерлермен сұхбат нәтижелерін талдау көшбасшылар деңгейіндегі мемлекеттік қызметшілер өздерінің өсу аймақтарын әрдайым біле бермейтінін көрсетті, сәйкесінше, егер мемлекеттік қызметші бұл сұраққа жауап

беруде қиындықтарға тап болса, тиімділік пен біліктілікті арттыратын үздіксіз оқыту траекториясын қалыптастыру қиын.

Магистрлік жобаны аяқтағаннан кейін сұхбат, сауалнама және құзыреттілік матрицасын талдау барысында алынған деректерді ескере отырып, зерттеу нәтижелерін Академия филиалдарының жұмыс тәжірибесіне енгізу міндеті тұр. Өз жұмысында "адамға бағытталған" тәсілді қалыптастыру кезінде өңірдің персоналды басқару қызметтерінің өкілдерін мемлекеттік органдарда HR - процесті жетілдіру, қызметкерлері жаһандық және жергілікті бәсекеге қабілетті, өзгерістерді басқаруға және жаңаларына бейімделуге қабілетті жоғары кәсіби мемлекеттік аппаратты қалыптастыру жөніндегі ұсынымдармен таныстыру маңызды кезең болады.

Пайдаланылған дереккөздер тізімі

- 1 Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметтің қазіргі жайы туралы ұлттық баяндамасы. – Мәтін: электронды // Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері агенттігі: ресми сайт, 2019. – URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/4653?lang=kk>. Жүгінген күні: 1.04.2023.
- 2 Қазақстан. Қазақстанға ерікті ұлттық шолу: 2030 жылға дейінгі күн тәртібіндегі тұрақты дамудың орындалуы туралы // Қазақстан Республикасының Ұлттық экономика министрлігі. – 2019. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U2100000674> . Жүгінген күні: 1.04.2023.
- 3 2015 жылдың 25-ші мамырдағы «Ұлт жоспары-бес институциондық реформа»-ны іске асыру туралы «100 нақты қадам» бағдарламасы. Астана, 2015. Ақорда. Мәтіні: электронды нұсқада. // Әділет. ҚР нормативтік-құқықтық актілері ақпараттық құқықтық жүйесі. 2019. – URL:<http://adilet.zan.kz/kaz/docs/K1500000100> . Жүгінген күні: 19.04.2023.
- 4 Армстронг М. Адами ресурстарды басқарудың тәжірибесі // ағылшын тілінен аударылған. Алматы, 2010. – 848 б.
- 5 Оразалина О. Стратегиялық мақсаттарды іске асыруды ұйымдастырудағы персоналды құрал ретінде оқыту. // «Науковедение» - интернет-журналы. 7-ші Том. №2. 2015.– 1-б. – Мәтін: электронды // CyberLeninka: научная электронная библиотека. – URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/obuchenie-personala-kak-instrument-realizatsii-strategicheskikh-tseley-organizatsii>. Жүгінген күні: 26.04.2023.
- 6 Кудряшов В.С., Мосеева Е.А. Основы формирования системы обучения персонала организации // Juvenis Scientia. – 2017 – Мәтін: электронды // CyberLeninka: научная электронная библиотека. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovy-formirovaniya-sistemy-obucheniya-personala-organizatsii>. Жүгінген күні: 29.04.2023.
- 7 Гриб Е. Об эффективности обучения персонала в коллективе. Е.Коломоец // Транспорт-бизнес. СПб, 2016. №2. – 110-112 с. – // Elibrary.ru: научная электронная библиотека РФ. – URL:<https://elibrary.ru/item.asp?id=26138409>. Жүгінген күні: 2.05.2023.
- 8 Уилтон Н. HR-менеджмент: Оқулық. – Алматы: Ұлттық аударма бюросы, 2019. – 531 б.
- 9 Цыпкин Ю, Люкшинов А. Управление персонала. / Учебное пособие. М.: Эксмо, 2017 – 543 с.
- 10 Stouts. Managing Training (Practical trainer).– Kogan Page, М.: Эксмо, 2017 – 203 с.
- 11 Пула М., Уорнер М. Управление человечески ресурсы: Энциклопедия // – СПб, 2002. – 1200 с.
- 12 McGehe W., Thayer P.W. Training in business and industry. – New York: Wiley, 1961.

- 13 Чернышова А. Об инструменте обучения конкурентоспособного коллектива. // Оэкономия эт Джас. 2017. №4. – С. 104-109. – // CyberLeninka: научная электронная библиотека СПб. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnoe-obuchenie-kak-faktor-povysheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiya> . Жүгінген күні: 12.05.2023.
- 14 Сячина Т. Подготовка квалифицированных специалистов путем обучения на рабочем месте. // Известия. А.Герцен. 2015. №178. –94-98 с . – // CyberLeninka: научная электронная библиотека РФ. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podgotovka-kvalifitsirovannyh-kadrov-cherez-obuchenie-na-rabochem-meste> . Жүгінген күні: 27.05.2023.
- 15 Губанова Г. Повышение производственной структуры коллектива через внутриучрежденческое обучение. // ВУиТ – Вестник. 2017. №1. — // CyberLeninka: научная электронная библиотека СПб. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnutrifirmennaya-podgotovka-kadrov-kak-mehanizm-garmonizatsii-deyatelnosti-predpriyatiya> . Жүгінген күні: 29.05.2023.
- 16 Ключарев Г. Профессиональное образование в конкурентной среде: Қашықтан оқу технологиясы. // СНИСП. 2016 жыл. – С 70-88. – // CyberLeninka: научная электронная библиотека. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-obrazovanie-v-konkurentnoy-srede-dstantsionnye-tehnologii-obucheniya> . Жүгінген күні: 19.05.2023.
- 17 Чуруксаева И., Мальцев.Л. Ценный кадр. // Учебное пособие. Москва, 2016.– 112 с.
- 18 Кукушкин С. Эффективность оценки обучения персонала. С.Модели. 2010. 276-277. – // CyberLeninka: научная электронная библиотека. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-otsenki-effektivnosti-obucheniya-personala> . Жүгінген күні: 6.05.2023.
- 19 Kirkpatrick D.L., Kirkpatrick J.D. Evaluating Training Programs, The four levels, third edition. Berret-Koehler publishers. – Inc. San Francisco, 2006.
- 20 Соловьева И. Совершенствование системы оценки обучения персонала в российских коллективах. // Халықаралық ғылыми журнал «Инновация». – 2016. – №5. – // CyberLeninka: научная электронная библиотека. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-otsenki-effektivnosti-obucheniya-personala-v-rossiyskih-organizatsiyah> . Жүгінген күні: 4.05.2023.
- 21 Голубь А. Д.Киркпатриктің моделінің оқыту тиімділігін бағалаудың құралы ретіндегі өзектілігі. // Ғылым белгісі. 2019. №5. – С. 93-96. // CyberLeninka: научная электронная библиотека. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnost-modeli-d-kirkpatrika-kak-instrumenta-otsenki-effektivnosti-obucheniya-personala> . Жүгінген күні: 30.05.2023.
- 22 Яновский В. Государственное и муниципальное управление. Введение в профессию. // Учебное пособие. Стереотип. М.КноРус-2014. – 200 с.
- 23 An official website of the United States Government. U.S. Office of Personnel Management. – URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/executive-core-qualifications/> . Жүгінген күні: 22.05.2023.

- 24 Мемлекеттік басқарудағы HR менеджмент ерекшеліктері: мемлекеттік қызметшілерді оқытудың шетелдік тәжірибесі // «Integration of the Scientific Community to the Global Challenges of Our Time» Materials of the V International Scientific-Practical Conference. – Tokyo, Japan, February 12-14. – 2020, I том. – Б. 168-174. – Мәтін: электронды. – URL: <http://www.regionacadem.org/index.php?limitstart=2&lang=ru>. Жүгінген күні: 13.04.2023.
- 25 An official website of the United States Government. U.S. Office of Personnel Management, 2020. – URL: <https://www.opm.gov/services-for-agencies/center-for-leadership-development/federal-executive-institute/>. Жүгінген күні: 13.04.2023.
- 26 Civil Service Reform Plan/ HM Government. – 2012 / The United Kingdom public sector information website, 2020. – Мәтін: электронды. – URL: <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-reform-plan>. Жүгінген күні: 13.04.2023.
- 27 An official website of the Civil Service Fast Stream. – United Kingdom, 2020. – Мәтін: электронды. – URL: <https://www.faststream.gov.uk/>. Жүгінген күні: 13.05.2023.
- 28 An official website of the National School of administration. – France, 2020. – Мәтін: электронды. – URL: <https://www.ena.fr/>. Жүгінген күні: 13.04.2023.
- 29 Government at a glance southeast asia 2019. – OECD. – 2019. – P. 86. – Мәтін: электронды. URL: <https://www.oecd.org/gov/government-at-a-glance-southeast-asia-2018-9789264305915-en.htm>. Жүгінген күні: 13.04.2023.
- 30 HR Qyzmet ресми сайты. – Астана, 2020. – Мәтін: электронды. – URL: <https://hrqyzmet.kz/news-page/2166>. Жүгінген күні: 13.04.2023.
- 31 A website of the SHRM, 2020. – Мәтін: электронды. – URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-qa/pages/whatsa9boxgridandhowcananhrdepartmentuseit.aspx>. Жүгінген күні: 13.04.2023.
- 32 Қазақстан Республикасы. Заң. Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы №416-V Заңы: [23 қараша 2015 жылы Қазақстан Республикасы Президентімен қабылданған]. – Астана, 2015. – Мәтін: электронды // Әділет Қазақстан Республикасы нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі: ресми сайт, 2020. – URL: <http://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z1500000416>. Жүгінген күні: 15.05.2023.
- 33 Қазақстан Республикасы. Заңы. Қазақстан Республикасының кейбір заңнамалық актілеріне мемлекеттік қызмет және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл мәселелері бойынша өзгерістер мен толықтырулар енгізу туралы №273-VI Заңы: [26 қараша 2019 жылы Қазақстан Республикасы Президентімен қабылданған]. – Нұр-Сұлтан, 2019. – Мәтін: электронды // Әділет Қазақстан Республикасы нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі: ресми сайт, 2020. – URL: <http://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z1900000273>. Жүгінген күні: 3.05.2023.

34 Қазақстан Республикасы. Заң. Қазақстан Республикасының кейбір заңнамалық актілеріне мемлекеттік қызметтер көрсету мәселелері бойынша өзгерістер мен толықтырулар енгізу туралы №484-V Заңы: [6 сәуір 2016 жылы Қазақстан Республикасы Президентімен қабылданған]. – Астана, 2016. – Мәтін: электронды // Әділет Қазақстан Республикасы нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі: ресми сайт, 2020.– URL:<http://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z1600000484> . Жүгінген күні: 13.04.2023.

35 Қазақстан Республикасы. Заң. Қазақстан Республикасының кейбір заңнамалық актілеріне мемлекеттік билік тармақтары арасында өкілеттіктерді қайта бөлу мәселелері бойынша өзгерістер мен толықтырулар енгізу туралы №86-VI Заңы: [3 шілде 2017 жылы Қазақстан Республикасы Президентімен қабылданған]. – Астана, 2017. – Мәтін: электронды // Әділет Қазақстан Республикасы нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі: ресми сайт, 2020. URL:<http://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z1700000086> . Жүгінген күні: 13.04.2023.

36 Қазақстан Республикасы. Қаулы. Мемлекеттік қызметшілерді даярлау, қайта даярлау және олардың біліктілігін арттыру қағидаларын бекіту туралы №125 Қаулысы: [15 наурыз 2018 жылы Қазақстан Республикасы Үкіметі бекіткен]. – Астана, 2018. – Мәтін: электронды // Әділет Қазақстан Республикасы нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі: ресми сайт, 2020.– URL:<http://adilet.zan.kz/kaz/docs/P1800000125> . Жүгінген күні: 13.04.2023.

37 Қазақстан Республикасы. Бұйрық. Мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің қызметін бағалаудың кейбір мәселелері туралы №13 бұйрық: [16 қаңтар 2018 жылы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі төрағасымен бекітілген]. – Астана, 2018. – Мәтін: электронды // Әділет Қазақстан Республикасы нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі: ресми сайт, 2020.– URL:<http://adilet.zan.kz/kaz/docs/V1800016299> . Жүгінген күні: 13.04.2023.

38 Скалей, Е. Мемлекеттік қызметші қалай көрінуі керек : стилист кеңестері / Скалей, Е. // Мемлекеттік қызмет = Государственная служба. - 2013. - № 1. - 54-57 б.

39 Жумагулов, М. И. Мемлекеттік қызметшілердің құқықтық мәртебесі мен әлеуметтік қамсыздандырылулары [Мәтін] / М. И. Жумагулов, Д. М. Мусипова; Д. Ж. Жаксылыков // Абай Мырзахметов атындағы Көкшетау университетінің хабаршысы. - 2016. - № 3. - 183-187 б .

40 Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметшілерінің қызмет этикасы ережелері / ... – Алматы : Юрист, 2003. - 8 б.

41 Халық Б.С. Мотивация тетігін жетілдіру негізінде мемлекеттік қызметшінің еңбек нәтижелілігін арттыру: Экономика ғылымдарының кандидаты ғылыми дәрежесін алуға арналған авторефераты : 08.00.05 - Экономика және халық шаруашылығын басқару (қызмет салалары мен өрістері бойынша) / Б. С. Халық ... – Астана : [б. ж.], 2009. – 24 б.

42 Таранов А.А. Қазақстан Республикасының әкімшілік құқығы: академиялық курс / А. А. Таранов ; Алматы заң академиясы, [орысшадан ауд. С. Әжібаев]. – толықт., қайта өңд. 3-бас. – Алматы : ҚазГЗУ, 2003. – 283 б.

43 Серикбаева.А Мемлекеттік қызмет жүйесіндегі жұртшылықпен байланыс; – Астана : ҚР Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару Академиясы РК, 2002. – 403 б.

Қосымшалар

«Мемлекеттік қызметшілерді үздіксіз оқыту жүйесін жетілдіру» тақырыбы бойынша магистрлік жоба аясында жүргізілген сауалнама сұрақтары.

1. **Жұмыс орныңыз (Место работы) ***
 - Әкімдік (Акимат)
 - Министрлік (Министерство)
 - Басқа мемлекеттік орган (Другой государственный орган)
2. **Жынысыңыз (пол) ***
 - Әйел (женщина)
 - Ер (мужчина)
3. **Жасыңыз ***
 - 20-25
 - 26-30
 - 31-35
 - 36-45
 - 46 және одан жоғары
4. **Мемлекеттік қызметтегі еңбек өтіліңіз (Стаж работы на государственной службе) ***
 - 0-1
 - 2-5
 - 6-9
 - 10 нан астам
5. **Сіз бос уақытыңызда өз біліміңізді жетілдіруге назар аударасыз ба? ***
 - Иә
 - Жоқ
 - Менде бос уақыт жоқ
 - Жауап беруге қиналамын
6. **Сіз қосымша білі алуға (курстар, семинарлар, тренингтер, апталық оқулар) жиі қатысасыз ба?**
 - Иә
 - Жоқ
 - Жылына бір рет
 - Тек басшылық тарап жібергенде ғана
7. **Сіздің ұжымыңызда тәлімгерлер (наставник) сізге бағыт бағдар бере ме?**
 - Иә. Үнемі тығыз қарым қатынас болады
 - Жоқ. Бірінші рет естіп отырмын
 - Бар, бірақ толық жұмыс жасамайды
 - Жауап беруге қиналамын
8. **Сіз өз салаңыз бойынша әдебиеттерді оқисыз ба? ***
 - Иә. Айына бір рет қараймын
 - Менің кітап оқуға уақытым жоқ
 - Тек жылына бір рет қараймын

- Жауап беруге қиналамын
- 9. Үздіксіз білім беруді жетілдіру үшін не қажет деп есептейсіз?**
Өз бетіңмен іздену керек
Қосымша оқулар көбірек болуы керек
Ақпараттық материалдар керек немесе әкімдік тауып беруі қажет
Жауап беруге қиналамын.
- 10. Сіз өз біліктілігіңізді арттыруға бағытталған курстарға қатыстыңыз ба? ***
Иә
Жоқ
Енді қатысамын
Жауап беруге қиналамын
- 11. Сіздің мемлекеттік орган өз қызметкерлері үшін оқу курстарын ұйымдастыра ма?***
Айына бір рет
Жылына бір рет
Мүлде ұйымдастырмайды
Жауап беруге қиналамын
- 12. Әріптестеріңізбен жұмыстан тыс уақытта да өзіңізді дамытуға арналған кездесулер бола ма? ***
Иә, әр түрлі шараларды өткіземіз
Менде бос уақыт жоқ
Ұйымдастырылмайды
Жауап беруге қиналамын
- 13. Сіздің мемлекеттік органның қабырғасында төмендегілердің қайсы болғаны дұрыс деп ойлайсыз? ***
Коворкинг залы
Шағын кітапхана
Дем алатын бөлме
Жауап беруге қиналамын