



## МАЗМҰНЫ

<b>НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР.....</b>	<b>3</b>
<b>БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР .....</b>	<b>4</b>
<b>КІРІСПЕ.....</b>	<b>5</b>
<b>НЕГІЗГІ БӨЛІМ.....</b>	<b>8</b>
<b>ҚОРЫТЫНДЫ</b>	<b>36</b>
<b>ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕР ТІЗІМІ</b>	<b>37</b>

## Нормативтік сілтемелер

Осы магистрлік жобада келесі нормативтік құжаттарға сілтемелер жасалды:  
Қазақстан Республикасының Заңы. Мемлекеттік қызметі туралы: 2015 жылғы 23 қараша, № 416-V қабылданған.

Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасымен қабылданған бұйрық. Мемлекеттік әкімшілік лауазымға орналасу кейбір мәселелері туралы: 2017 жылғы 21 ақпандағы, № 40 қабылданған.

Қазақстан Республикасы Үкіметімен қабылданған қаулы. Мемлекеттік қызметшілерді даярлау, қайта даярлау және олардың біліктілігін арттыру қағидаларын, мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыруды жүзеге асыратын білім беру ұйымдарына қойылатын талаптарды бекіту туралы: 2018 жылғы 15 наурыздағы, № 125 қабылданған.

Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасымен қабылданған бұйрық. Мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің қызметін бағалаудың кейбір мәселелері туралы: 2018 жылғы 16 қаңтардағы № 13 қабылданған.

Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігі Төрағасымен қабылданған бұйрық. «Б» корпусының мемлекеттік әкімшілік лауазымдарына Үлгілік біліктілік талаптарын бекіту туралы: 2023 жылғы 5 сәуірдегі № 71 қабылданған.

## Белгілеулер мен қысқартулар

<b>Қысқартулар</b>	-	<b>Мәні</b>
АҚШ	-	Америка Құрама Штаттары
АДБ	-	Азия даму банкі
ДБ	-	Дүниежүзілік банк
БҰҰ	-	Біріккен ұлттар ұйымы
БҚШ	-	Бірыңғай құзыреттіліктер шеңбері
ЖОО	-	Жоғарғы оқу орны
ЖІӨ	-	Жалпы ішкі өнім
НҚА	-	Нормативтік құқықтық актілер
ҚР МҚІА	-	Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызмет істері агенттігі
ҚР	-	Қазақстан Республикасы
ЭЫДҰ	-	Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымы
Aparatur Sipil Negara	-	Ұлттық азаматтық аппарат
Badan Kerepawaian Negara Republik Indonesia egawai Negeri Sipil	-	Индонезия Республикасының Ұлттық мемлекеттік қызмет агенттігі
ECQ	-	Мемлекеттік қызметші
	-	Executive core qualifications (Жоғары буын басшыларына қойылатын біліктілік талаптары)
GS	-	General Competence (Мемлекеттік қызметшілердің базалық құзыреттіліктері)
HRM	-	Human Resource Management (Адами ресурстарды басқару)
Reform Leaders Academy	-	Реформа көшбасшылары академиясы
Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia	-	Индонезия Республикасының мемлекеттік басқарудың Ұлттық институты
OPM	-	United States Office of Personnel Management (Адам ресурстары бөлімі)

## Кіріспе

### Зерттеу тақырыбының өзектілігі

Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Ұлттық даму жоспарында жалпыұлттық басымдықтардың бірі ретінде азаматтардың мемлекетпен өзара іс-қимылын жақсарту, мемлекеттік жоспарлаудың тиімділігін арттыру, мемлекеттік аппаратты оңтайландыру және мемлекеттік қызметтің кадр құрамының сапасын арттыру арқылы қалыптастырылатын мемлекеттік басқарудың жаңа моделі айқындалған [1].

Ел Президенті 2021 жылғы 26 ақпандағы Жарлығымен азаматтар мен олардың игілігі басты құндылық болып табылатын мемлекеттік басқарудың сервистік және «адамға бағдарланған» моделін қалыптастыру мақсатында Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасын бекітті. Осы тұжырымдаманы іске асыру халық пен мемлекет арасындағы өзара іс-қимыл деңгейін арттыруды, мемлекеттік қызметшілердің кәсіби дағдыларын жақсартуды және олардың жоспарлау мәселелеріндегі тиімділігін арттыруды көздейді, өйткені 2017 жылы өткен жалпыға бірдей аттестаттау жалпы құзыреттіліктің төмен деңгейін көрсетті [2].

Бүгінгі таңда Қазақстанның мемлекеттік қызмет жүйесіндегі бірінші кезектегі проблемалар мен міндеттері мыналар болып табылады: мемлекеттік қызметшілерді тиісті оқытуды, құқықтық мәдениетті арттыруды, біліктілігін арттыруды және қайта даярлауды қамтамасыз етуді көздейтін құзыреттілік моделін іс жүзінде іске асыру; мемлекеттік қызметшілер санын оңтайландыру, жалақының төмендігі, сыбайлас жемқорлық, бюрократия, мемлекеттік қызметшілердің құқықтық және рухани-адамгершілік мәдениетінің жеткіліксіз деңгейі. Көптеген жылдар бойы арнайы мемлекеттік бағдарламалар қабылдануда, олардың кейбіреулері аяқталды, бірақ мемлекеттік басқару жүйесінің тиімділігі жоғарыламайды, кейде керісінше, жаңа проблемалық тұстар пайда болады, ал әлемнің ең дамыған елдерінде олардың көпшілігі сәтті еңсерілді. Қазақстанның әлемнің дамыған 30 мемлекеттің қатарына кіруге ұмтылуы мемлекеттік қызмет жүйесін шетелдік озық тәжірибеге көз жүгірте отырып, нақты және жедел жетілдіру қажеттігін негіздейді [3].

Worldwide Governance Indicators (мемлекеттік басқару сапасының индексі) деректеріне сәйкес, 1996 жылдан бастап қазіргі уақытқа дейін Қазақстан мемлекеттік басқару сапасының көптеген позициялары бойынша өсуді көрсетіп келеді және бүгінгі таңда мемлекеттік қызметтің стратегиялық міндеті - бұл инновациялық мемлекеттік қызмет [4]. Көрсеткіштерді жақсартуға «халық үніне құлақ асатын мемлекетке» тән тиімділік, есеп беру, кәсібилік және прагматизм сияқты өлшемдерді жетілдіру арқылы қол жеткізуге болады.

Мемлекеттік басқарудың сервистік және «адамға бағдарланған» моделін құру міндеттерінің бірі адами ресурстардың сапасын жақсарту және мемлекеттік аппаратты кәсібилендіру болып табылады. Мемлекеттік органдардың қажеттіліктері қоғамның сұраныстарын шешуде тиімді, бейімделген және

нәтижелі болуға ұмтылған мемлекеттік қызметшілердің кәсіби және жеке тұлғалық құзыреттерін үздіксіз дамытумен тығыз байланысты.

Қазіргі жылдам өзгертін, құбылмалы әлемде жоғары білім туралы беделді университет дипломының немесе көп жылдық тәжірибенің арқасында жинаған кәсіби дағдыларының (hard skills) болуы жетістікке жетудің негізгі кілті болып табылмайды. Сарапшылардың болжауынша, алдағы жылдары көптеген кәсіптер жоғалады немесе өзгереді [5].

Бүгінгі таңда цифрлық, ақпараттық және биотехнологиялар адам еңбегін алмастыруда. Жаңа ақпараттың пайда болуы және ескіру жылдамдығы артуда. Өзгермелі әлем тұрғысында қандай дағдылар мен құзыреттерді дамыту қажеттілігін түсіну, бәсекеге қабілеттілік пен өнімділіктің өсуіне ықпал етеді [6].

Қазіргі жағдайда мемлекеттік қызметшілерге тиімділік, бейімділік, нәтижеге бағдарлану және қоғамның сұраныстарына жедел ден қою бөлігінде қойылатын талаптар арттырылуда. Оның ішінде, мемлекеттік қызметшілердің құзырет деңгейіне аса талапшылдық танытып отыр [7].

Жаңа формациядағы мемлекеттік қызметшілер осы өзгерістердің бағыттаушысы болуы тиіс, яғни туындаған мәселелерді жедел шешу, жаңа жағдайларға мобильді түрде бейімделу қабілеттеріне ие болу, ең бастысы – өзгерістерге дайын болуы керек. Құзыреттіліктің, дағдылардың үнемі дамуы тиімді мемлекеттік аппарат құрудың міндетті шарты.

**Жобаның мақсаты:** Бұл жоба ҚР мемлекеттік қызметшілерінің кәсіби құзыреттерін одан әрі жетілдіру бойынша ұсынымдар әзірлеуді мақсат етеді.

**Мақсатқа жету үшін келесі міндеттер қойылды:**

- 1) зерттеу тақырыбы бойынша ғылыми әдебиеттерге шолу жасау;
- 2) зерттелетін елдерде құзыреттерді бағалау бойынша қазіргі заманғы жүйелердің жұмыс істеуін регламенттейтін нормативтік-құқықтық базаны талдау;
- 3) мемлекеттік басқару саласындағы білім беру мекемесінің жұмыс және өзара іс-қимыл принциптерін қарастыру;
- 4) қолданыстағы институционалдық және құжаттамалық нормалардағы проблемалар мен кемшіліктерді анықтау;
- 5) мемлекеттік аппаратты кәсібилендіру бойынша өзекті тәжірибелерге салыстырмалы талдау жүргізу;
- 6) Қазақстанның мемлекеттік қызметшілерінің кәсіби құзыреттерін бағалау және қалыптастыру жүйесін одан әрі жетілдіру жөнінде ұсыныстар енгізу.

**Зерттеу объектісі:** Мемлекеттік қызметшілерді даярлау саласындағы мемлекеттік органдар, білім беру мекемелері, Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметшілерінің кәсіби құзыреттерін бағалау құралдары болып табылады.

**Зерттеу пәні:** Озық шетелдік тәжірибені ескере отырып ҚР мемлекеттік қызметшілердің құзыреттіліктерін жетілдіру жөніндегі аспектілер болып табылады.

**Зерттеу әдістері:** Зерттеу жүргізу үшін теориялық және эмпирикалық, статистикалық, салыстырмалы зерттеу, синтез әдістері қолданылды.

**Гипотеза:** Мемлекеттік қызметшілердің құзыреттілігін дамыту мемлекеттік қызмет жұмысының тиімділігі азаматтарға қызмет көрсету сапасын және жалпы қоғамның дамуын арттыруға ықпал етеді.

**Практикалық мәні** мемлекеттік қызметшілердің құзыреттерін жетілдіру бойынша ұсынылған ұсынымдарды одан әрі іске асыру мемлекеттік басқарудың тиімділік деңгейін арттыру, бұл азаматтардың мемлекетпен өзара іс-қимылын жақсартуға, мемлекеттік аппаратты оңтайландыруға, Мемлекеттік қызметтің кадр құрамының сапасын арттыруға ықпал ететін болады.

## Негізгі бөлім

### Әдебиеттерге шолу

Магистрлік жоба бойынша жұмыс барысында, мемлекеттік қызметшілердің кәсіби дағдылары мен кәсіби құзыреттіліктерін арттыру мәселелерімен байланысты шетелдік және қазақстандық сарапшылардың түрлі еңбектері зерттелді.

«Қазақстан-2050», Ұлт жоспары: «100 нақты қадам» институционалдық реформалардың, мемлекет дамуының негізгі стратегиялық және бағдарламалық құжаттарының табысты жүзеге асуы мемлекеттік қызметшілердің кәсіби деңгейінің артуын білдіретін факторлардың бірі.

Қазақстанда қолданылатын құзыреттер шеңберінің мазмұнының басым бөлігі басқа елдерде қабылданған осы тектес модельдерге ұқсас. Ол ЭЫДҰ стандарттарына және шетелдік озық тәжірибеге сәйкес келеді. Бірыңғай құзыреттілік шеңберін пайдалану белгілі бір қызметкердің кәсіби дағдылары мен құзыреттіліктерінің талаптарға қаншалықты сәйкес келетінін объективті бағалауға, сондай-ақ мемлекеттік қызметшілердің дамытуды қажет ететін нақты кәсіби құзыреттіліктерін қажеттілігіне қарай біліктілігін арттыруға жіберуге мүмкіндік береді.

Жоба бойынша жұмыс барысында әдеби дереккөздерге шолу жасалды. Мемлекеттік аппаратта кәсіби мамандарды анықтау, қызметкерлердің құзыреттерін қалыптастыру және жетілдіру тақырыбы отандық және шетелдік авторлардың еңбектерде мерзімді түрде жарияланады.

Қазіргі әдебиеттерде қызметкерлердің белгілі бір жұмыстарды орындау құзіреттілігі жан-жақты зерттелген. Қызметкерлердің құзыреті немесе дағдысы жаңа түсінік емес: сонау 910 жылы әлемдік мәдениет пен өркениетке елеулі із қалдырған ұлы ойшыл, «Екінші ұстаз» Әбу Наср әл-Фараби «Ізгі қала тұрғындарының көзқарасы (Қайырымды қала тұрғындарының көзқарастары туралы трактат)» атты еңбегінде қала билеушісінің қасиеттері мен шеберлігін сипаттаған. Ендеше, Әл-Фарабидің айтуынша, қала басшысы бойында 12 туа біткен табиғи қасиеттерді біріктірген тұлға болуы керек. Бұл мінсіз мүшелер, табиғатынан өзіне айтылғанның бәрін нақты елестете алатын және түсіне алатын, жақсы есте сақтау қабілеті бар, байқағыш және терең ой-өрісі бар, шебер сөйлеу қабілеті мен мәнерлілігі бар, әрқашан үйренуге, ұстамды болуға, шындықты сүйуге, әділ болуға ұмтылу. Ұлы ойшыл қала басшысының ізбасарының бойындағы қасиеттерге де тоқталды. «Екінші басшы, біріншісінің ізбасары, жоғарыда айтылған шарттарды туғаннан және жастық шағында орындаған және есейгенде тағы келесідей алты шартты қанағаттандыратын адам болады: дана болу, заңдарды білу және сақтау, жаңашыл болу, көрегендік, адамдарды басқара білу және физикалық тұрғыдан мықты болу» [8].

Сондай-ақ 1982 жылы АҚШ-та В.Макелвиллдің зерттеуі жарық көрді, онда автор былай дейді: ұйымның мәні қызметкерлердің құзыреттерінің жиынтығы



болып табылады. Кейінірек Г.Каннак еңбектерінде құзыреттілік және бағалау ұғымдары қолданылды.

Құзыреттілік тәсілінің негізін қалаушылар Д.Макклелланд (1970), Р. Бояцис (1982), Л. Спенсер (1993) сияқты ғалымдар болды [9]. «Құзыреттілік» термині шет тілінен шыққан, сондықтан оны түсіндіру көбінесе оның аударылған тіліне байланысты. Мысалы, ағылшын тілінде қабілет немесе дағды, юрисдикция деген мағынаны білдірсе, француз тілінде «құзыреттілік» сөзі хабардарлық деген мағынада. [9] Латын тілінен аударғанда бұл құқық бойынша тиесілігі немесе сәйкес болу дегенді білдіреді. Мемлекет басшысы бірнеше рет «жаңа буын мемлекеттік қызметшілері халыққа қызмет етуді ұмытпауы тиіс, мемлекеттік қызметшілер қызметінің негізгі көрсеткіші халыққа қызмет көрсету сапасы, мемлекеттік қызметші – «қызмет ету» деген сөзден болуы тиіс» деп атап өтті [10].

Құзыреттілік тәсілінің негізгі сипаттамалары туралы талқылай отырып, И.А. Зимняя құзыреттілік ұғымдарын «потенциалды-өзекті» белгісі бойынша ажыратады. Егер «құзыреттілік» «әлеует» функциясын орындайтын болса, онда «құзыреттілік» оны өзекті, қалыптасқан жеке қасиет, білімге негізделген, адамның интеллектуалды және тұлғалық детерминирленген әлеуметтік және кәсіби сипаттамасы ретінде түсінеді [11].

Автор сонымен қатар құзыреттілік адамның терең білімінің бөлігі ретінде оның құзыреттілігінде көрінуге бейім деген қорытындыға келеді. Бұл мәселені әрі қарай қарастыра отырып, автор құзыреттерді құзыреттілік негізін құрайтын үш үлкен санатқа бөледі:

Бірінші топқа ол жеке тұлға ретінде жеке адамға тән құзыреттерді қамтиды. Оларға жауапкершілік, өзін-өзі дамыту, өзін-өзі жетілдіру, дағдыларды қолдану қабілеті кірді. Екінші топқа адамдардың өзара әрекеттесуінде рөл атқаратын құзыреттерді жатқызды. Олар көбінесе әлеуметтік қарым-қатынас процесінде көрінеді. Үшінші топқа ол еңбек қызметінде рөл атқаратын құзыреттерді қамтиды, мысалы, жаңа технологиялармен жұмыс істеу дағдылары, стандарттан тыс ойлау, шешім қабылдау.

А.А.Вербицкий өз жұмысында жеке тұлғаның іс-әрекетінің сапасын анықтайтын шарттар объективті және субъективті екенін ескере отырып, құзырет пен құзыреттілік сияқты терминдермен бөліседі. Оның пікірінше, құзыреттілік-бұл жеке тұлғаның құзыреттілігін жүзеге асырудың мүмкіндіктері мен шектерін анықтайтын объективті критерийлердің жиынтығы. Автор құзыреттілікті белгілі бір субъектіге оларды міндеттерді шешу үшін және күнделікті іс-әрекетте белгілі бір әрекеттерді орындау үшін тиімді қолдануға мүмкіндік беретін дағдылар мен икемдердің жиынтығы ретінде қарастырады [12].

С.Л. Троянская құзыреттілік тәсіл білім беру жүйелерінің өзін-өзі анықтау, жалпы мәдениетті қалыптастыру, кәсіби құзыреттілік, даралықты дамыту және өзін-өзі дамыту, әлеуметтену және т. б. сияқты нақты нәтижелерге басымдықты бағдарлануын білдіреді [13].

Өз кезегінде Батыс ғалымы Дж.Рейван құзыреттілікті адам қажет болған жағдайда тиімді болу үшін белгілі бір саладағы кез-келген іс-әрекет жүзеге асыру, сонымен бірге өзінің білімі мен дағдыларын осы салаға қатысты қолдану, сондай-ақ оның іс-әрекетінің нәтижесі үшін жауапкершілікті толық білу белгілі бір қабілет ретінде анықтады [14]. Автордың айтуы бойынша құзыретті мемлекеттік қызметші немесе ата-ана немесе ғалым деп аталу үшін саланы терең білу, мәселелерді өз бетінше шешу, өз көзқарасы мен дұрыстығын дәлелдей білу, сондай-ақ тұлғааралық қақтығыстармен күресу қабілеті сияқты әр түрлі деңгейдегі белгілі бір құзыреттер жиынтығына ие болуы керек.

Е.С.Яхонтованың пікірінше, құзыреттілік – білімнің, дағдының, тәжірибесі мен біліктілігінің көлемін анықтайтын тұлғаның қасиеті. Қызметкердің құзыреттілігі – бұл оның белгілі бір жұмысты орындауға қабілеттілігін білдіреді. Құзыреттілік – бұл қызметкердің мінез-құлқын, оның құзыреттілігі мен жұмысқа деген қатынасын көрсететін кәсіпорынның атрибуты [15].

Осылайша, құзыреттілік тәсілдің негізгі мазмұны – бұл алған білімдерінде, дағдыларында көрінетін кәсіби құзыреттілікті қалыптастыратын білім беру компоненті, ал ең бастысы оларды күнделікті мәселелер мен міндеттерді шешуде қолдану мүмкіндігі. Бұл тәсілді енгізу мамандарға жаңа талаптар қоятын әлеуметтік-экономикалық жағдайларға байланысты.

Сондықтан мемлекеттік қызметшілерді қалыптастыру және кәсібилендіру процесі құзыреттілік тәсіл негізінде құрылуы тиіс. Ол мемлекеттік қызметшілерді даярлаудың жеке қасиеттерін дамытуға бағытталғандығын айқындайтындықтан, нақты нәтижелерге қол жеткізу үшін мемлекеттік қызметшінің шығармашылық әлеуетін, сондай-ақ танымдық қабілеттерін дамытады. Мемлекеттік қызметшінің кәсіби құзыретінің қоғамдық-кәсіби маңызы бар. Кемел мен Бакирбекованың жұмысында мемлекеттік қызметшілердің кәсіби құзыреттерінің негізі олардың біліктілігі, сондай-ақ даярлық деңгейі болып табылатындығы айтылады. Адалдық, тұтынушыға бағдар, жауапкершілік, бастамашылық, стресске төзімділік – бұл барлық үміткерлер, олар талап ететін лауазым деңгейіне қарамастан, сәйкес келуі керек мемлекеттік қызметкердің негізгі қажетті қасиеттерінің жиынтығы [16].

Осылайша, мемлекеттік қызметтің негізгі принциптері ретінде кәсіптілік, оқытудың үздіксіздігі, мемлекеттік қызметшілердің қажетті құзыреттерін дамытуды жатқызуға болады. Мемлекеттік қызметшілердің кәсіби құзыреттілігін жетілдіру тетіктері Байменов, Қарабеков, Клеткин және т. б. жұмыстарында талданған.

Сонымен, А. М. Байменов өзінің монографиясында еңбек сіңіру жүйесі мемлекеттік органдарда лауазымға орналасуға үміткерлерді білім, білік және жеке қабілет критерийлері бойынша бағалау принциптерінің бірін қолдану арқылы анықталатынын сипаттайды [17].

Орсариев А.А., Мұхамеджанова А.Г., Есімова Ш.А., Қадырова М.Б., Джунусбекова Г.А. Құзыреттерді мамандандырылған және корпоративтік деп бөлуге болады деп есептеледі. Мамандандырылғандар – тар мамандандырылған

кәсіптерге қажетті құзыреттер, корпоративтік құзыреттер барлық мемлекеттік қызметшілерге қажет құзыреттер [18].

Көптеген авторлар өз зерттеулерінде кәсіби құзыреттілікті әлеуметтік өзгерістердің негізі және басқару процестерінің жұмыс істеуінің кепілі ретінде анықтайды. Т.С. Қарабекова бүгінгі таңда шетелдік компаниялар мен мемлекеттік сектор кандидаттардың құзыреттерін бағалауға көбірек мән беретінін атап өтті [19].

Н. В. Клеткина өз жұмысында бірнеше құзыреттілік топтарын анықтайды [20]:

Автор құзыреттіліктерді түрлерге бөлген:

1) Игерілген құзыреттер – жеке қасиеттер, жұмыс немесе оқу барысында алынған кәсіби білім мен дағдылар.

2) Табиғи құзыреттіліктер – үміткердің туғаннан бастап бойында болатын қасиеттер мен дағдылардың негізгі жиынтығы.

3) Бейімделу құзыреттіліктері – үміткердің туғаннан бері жоқ, бірақ еңбек немесе оқу процесінде қалыптасқан қасиеттерінің, білімдері мен дағдыларының жиынтығы.

Клеткина Н.В., сондай-ақ құзыреттерді түрлеріне қарай бөледі.

1) Корпоративтік құзыреттер – компаниялардағы барлық лауазымдарға қолданылуы мүмкін. Ол құжаттарда көрсетілген ұйымдардың миссиясы мен құндылықтарынан туындайды. Бұл құзыреттерге ұйымдарға қажетті іскерлік және жеке қасиеттер кіреді.

2) Басқару құзыреттері – тек басшылық лауазымдарға үміткерлерді бағалауға арналған. Оларға менеджердің мақсатына жету үшін жеке қасиеттердің, кәсіби білім мен дағдылардың жиынтығы кіреді.

3) Кәсіби құзыреттер – белгілі бір лауазымдар тобын бағалау үшін пайдаланылады немесе белгілі бір лауазымдар үшін әзірленеді. Құрам белгілі бір лауазымдарға қажетті білім мен дағдыларды қамтиды.

Аралық нәтижені қорытындылай келе, олардың айтарлықтай бөлігі жалпы мінез-құлық құзыреттіліктеріне көңіл бөлетінін атап өтуге болады. Шетелдік тәжірибені қарастыратын болсақ, біліктілікті, құзыреттілік пен кәсібилікті арттыру үшін негізінен құзыреттілік кластерлері қолданылатынын көруге болады. Өртүрлі елдерде құзыреттілік модельдері мазмұны тұрғысынан алуан түрлі, бірақ оларды кейбір ұқсас элементтердің болуы біріктіреді, атап айтқанда көшбасшылық қасиеттер, нәтижеге бағдарлау, коммуникативті дағдылар, өзін-өзі дамыту. Сондай-ақ, құзыреттіліктер басқарушы және орындаушы лауазымдар үшін ортақ, базалық және жоғары басшылар үшін қажетті құзыреттіліктер жиынтығына бөлінетінін көруге болады. Атқаратын қызмет ерекшеліктеріне байланысты құзыреттіліктер неғұрлым күрделі және жоғары талаптарға ие.

Жоғары баяндалған авторлардың анықтамаларын саралай отырып, кәсіби құзыреттілік мәнін нақтырақ түсіну үшін кәсіби құзыреттілік моделінің құрамдас бөліктерін толығырақ қарастыру қажет. Яғни, кәсіби құзыреттілік моделі мемлекеттік қызметшілерге қойылатын талаптар жүйесі деп қарастыруға

болады. Оған мемлекеттік қызметшінің білімі (жалпы ұйымдастырушылық сипаттағы білімі, жалпы кәсіби білімі, салалық, тар шеңбердегі білімі), біліктілігі, дағдыларын жатқызуға болады (1-сурет).



1-сурет – Кәсіби құзыреттілік моделінің құрамдас бөліктері

Ескертпе – Автормен әдебиет негізінде жасақталған

Шетелдік және отандық авторларды, талдау нәтижелері бойынша құзыреттілік пен құзыреттілік мәселесінде тұтастай алғанда айтарлықтай көлемді теориялық база жинақталғанын айтуға болады, бірақ сонымен бірге жылдам өзгертін жаһандық трендтер мен сын-қатерлерге байланысты алынған тәжірибе мен елдік ерекшеліктерді ескере отырып, мемлекеттік аппаратты кәсібилендіруде тұрақты және жүйелі жұмыс қажет екенін атап өту қажет.

### Зерттеу әдістері

Жоба аясында зерттеудің теориялық және эмпирикалық, статистикалық, салыстырмалы зерттеу және синтез әдістері қолданылды.

Зерттеу барысында біз құзыреттіліктерді арттырудың шетелдік тәжірибелерін зерттедік. Осылайша, құзыреттерді басқарудың тиімді құралдары туралы тиісті деректер жиналып, зерттелді. Шетелдік тәжірибені талдау нәтижелері мемлекеттік қызмет саласында басқарудың кейбір құралдарын пайдалану туралы қорытынды жасауға мүмкіндік береді.

Сондай-ақ, зерттеудің сандық әдісі – әлеуметтік сауалнама және эксперттік сауалнама қолданылды. Әлеуметтік сауалнама жүргізу үшін құзыреттіліктерді арттырудың әр түрлі аспектілеріне қатысты сұрақтармен мемлекеттік қызметкерлер арасында арнайы сауалнама әзірленіп, жүргізілді. Магистрлік жоба аясында қажетті ақпараттар жинау үшін ҚР-ның мемлекеттік мемлекеттік қызметшілерінің құзыреттіліктерін бағалауды жүргізетін нормативтік-құқықтық

актілерді талдап, сараптау жүргізілді. Нормативтік-құқықтық актілерді сараптау арқылы мемлекеттік қызметшілердің құзыреттіліктерін анықтау, бағалау, арттырудың бүгінгі таңдағы жағдайы туралы түсінік қалыптастыра аламыз. Магистрлік жоба аясында қажетті ақпараттар жинау үшін ҚР-ның мемлекеттік қызметшілерді оқытуды қадағалап, үйлестіретін нормативтік-құқықтық актілерді талдап, сараптау жүргізілді. Нормативтік-құқықтық актілерді сараптау арқылы мемлекеттік қызметшілерді оқытудың бүгінгі таңдағы жағдайы туралы түсінік қалыптастыра аламыз.

Мемлекеттік қызметшілердің икемді дағдыларының, құзыреттіліктерін арттыру үшін құзыреттілікті анықтауды дұрыс жүзеге асырудың, құзыреттілік арттыру құралдарын жетілдірудің және персоналды оқытудан өткеннен кейін, жұмыс барысына қандай өзгерістер мен толықтырулар келгенін анықтау мақсатында, оған қоса қандай стратегиялық шешу алгоритмдерінің пайда болғанын анықтау мақсатында түрлі саладағы мемлекеттік қызметшілерге анонимді сауалнама жүргізілді. Сауалнаманың қорытынды нәтижесі талдау бөлімінде жарықтандырылды.

Сауалнама дәстүрлі түрде жүргізіліп, өңделді. Респонденттердің жауабы анонимді сипатта жинақталып, қорытындыланды.

Магистрлік жобаның аясында көрсетілген зерттеу жұмыстарының авторларының мақалаларымен, оның ішіндегі зерттеу қажеттілігі мен сараптау нәтижелерімен, оған қоса, ғылыми сипатта персоналдың құзыреттіліктерін арттырудың теория жүзінде нақтыланған жақтарымен танысу мақсатында әдебиеттерге шолу жүргізілді. Аталған шолу жұмыстарынан терілген қорытынды нәтижелер отандық және шетелдік үлгілермен салыстырылып, ұсыныстарды енгізу мақсатында пайдаланылды.

### **Талдау және зерттеу нәтижелері**

Монографиялармен, диссертациялық жұмыстармен және мерзімді басылымдармен танысумен және зерделеумен қатар, ҚР мемлекеттік қызметшілерінің кәсіби құзыреттілігі мәселелерін қозғайтын ҚР НҚА талданды.

Мемлекеттік қызметке іріктеудің негізгі нормасы ҚР Конституциясының 33-бабында көрсетілген норма болып табылады. Онда Қазақстанның барлық азаматтарының мемлекеттік қызметке кіруге тең қол жеткізу құқығы туралы айтылады. Бұл ретте мемлекеттік қызметшілердің құрамына кіруге қандай да бір үміткерге қойылатын біліктілік талаптары тек Заңның және лауазымдық нұсқаулықтарды негізге алына отырып айқындалуға тиіс.

Қазіргі уақытта Қазақстан Республикасында Мемлекеттік қызмет тиісті нормативтік-құқықтық актілермен, атап айтқанда Қазақстан Республикасының 2015 жылғы 23 қарашадағы №416-V [21] «Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» Заңымен, Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 15 наурыздағы №125 «Мемлекеттік қызметшілерді даярлау, қайта даярлау және олардың біліктілігін арттыру қағидаларын, мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыруды жүзеге асыратын білім беру ұйымдарына

қойылатын талаптарды бекіту туралы» қаулысымен [22], Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметшілерінің Әдеп кодексімен [23], сондай-ақ, Қазақстан Республикасының 2015 жылғы 18 қарашадағы № 410-V ҚРЗ «Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы» Заңымен регламенттеледі.

Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызмет жүйесіндегі қолданыстағы нормативтік актілерге сәйкес, мемлекеттік қызметшілердің құзыреттіліктері олар мемлекеттік қызметке орналасуға үміткер болған жағдайда жеке қасиеттерін бағалау (бұдан әрі-ЖҚБ) және 360 әдісімен жыл қорытындысымен бағалау кезінде жүргізіледі [24].

Қазақстан алғаш рет 2016 жылы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігінің күшімен өз құзыретінің жалпы шеңберін әзірледі. Бұл құзырет шеңбері 2017 жылы «Б» корпусының мемлекеттік қызметшілерін аттестаттау кезінде сыналды. Кешенді аттестаттауды өткізу мақсаттарының бірі кандидаттарды қолда бар құзыреттер негізінде бағалау болды. Бұдан әрі мемлекеттік әкімшілік лауазымға орналасуға үміткерлердің жеке қасиеттерін бағалау кезінде қолданылатын сараланған құзыреттер әзірленді және айқындалды (Ұлт жоспарының 2 - қадамына сәйкес-100 кадам).

Мемлекеттік әкімшілік лауазымдарға қойылатын үлгілік талаптарда лауазымға сәйкес талап етілетін құзыреттіліктер тізімі Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігі Төрағасымен қабылданған «Б» корпусының мемлекеттік әкімшілік лауазымдарына Үлгілік біліктілік талаптарын бекіту туралы» 2023 жылғы 5 сәуірдегі № 71 бұйрығында көрсетілген [25].

Кесте 1 – Үлгілік біліктілік талаптарына сәйкес мемлекеттік қызметшілердің жоғары және төменгі құзыреттіліктеріне қойылатын талаптар

А-1 санатындағы мемлекеттік әкімшілік лауазымдарға мынадай талаптар белгіленеді	Е-G-4 санатының мемлекеттік әкімшілік лауазымдарына мынадай талаптар белгіленеді:
стресске төзімділік, бастамашылдық, жауапкершілік, қызметті тұтынушыға және оны ақпараттандыруға бағдарлану, парасаттылық ынтымақтастық және өзара іс-қимыл, қызметті басқару, шешім қабылдау, көшбасшылық, стратегиялық ойлау, өзгерістерді басқару	күйзеліске төзімділік, бастамашылдық, жауапкершілік, қызметті тұтынушыға және оны ақпараттандыруға бағдарлану, адалдық, өзін-өзі дамыту, жеделділік, ынтымақтастық және әрекеттестік, қызметті басқару

Ескертпе – [25] дереккөз бойынша автормен құрастырылған

Шетелдік тәжірибеде мемлекеттік қызметке персоналды бағалау мен іріктеуге құзыреттілік тәсіл жиі қолданылады. Атап айтқанда, Бельгия, Ұлыбритания, Канада, Оңтүстік Корея, Австралия, Дания және басқалары

сияқты елдер әртүрлі деңгейдегі мемлекеттік қызметкерлер үшін өздерінің құзыреттілік моделін құрды және ресми түрде қабылдады. Құзыреттілік моделі қазіргі қоғам мен ұйымның (коммерциялық және мемлекеттік) негізгі ресурсы ретінде адами ресурстар туралы идеяларды дамытуға айтарлықтай ықпал етеді.

Сонымен қатар, жоғары буын басшыларының жұмыс тиімділігін арттыруға көмектеседі – нәтиже үшін жауапкершілік жиі бұлыңғыр болған кезде ұжымдық жұмысқа емес, жеке міндеттерді орындайтын басшының жеке басына назар аудару, құрылымдық бөлімшенің лауазымдық міндеттеріне, өкілеттіктері мен жауапкершіліктеріне, мақсаттары мен міндеттеріне сәйкес ұйымдық құрылымды жетілдіруге көмектеседі.

Канада барлық мемлекеттік қызметшілерге, соның ішінде жалпы құзыреттілік шеңберіне негізделген жоғары басшылыққа қолданылатын бірыңғай құзыреттілік моделін жасаған елдердің бірі, басқа дамыған елдердің көпшілігінде кем дегенде екі құзыреттілік моделі жасалды. Біреуі жоғары басшылыққа, екіншісі барлық басқа мемлекеттік қызметшілерге арналған. Канададағы мемлекеттік қызметкерлерді іріктеу байқауында келесі дағдыларға назар аударылады: - құндылықтар мен этикалық нормалар (міндеттерді адал және клиенттерге құрметпен орындау); - стратегиялық ойлау (талдау және идеялар арқылы инновацияларды енгізу); - қатысу (адамдарды, ұйымдар мен серіктестерді жұмылдыру); – басқару шеберлігі (іс-әрекеттерді, адамдар мен қаржыны басқару арқылы тапсырманы орындау).

Шетелдік тәжірибеге көз жүгірте отырып, мемлекеттік әкімшілік лауазымға іріктеу кезінде үміткерлердің құзыреттіліктеріне қойылатын талаптар бойынша Канадалық үлгінің Қазақстанда да қолданылуын көруге болады.

Жоғарыда атап өткендей мемлекеттік қызмешілердің құзыреттілік деңгейін анықтау әкімшілік лауазымға үміткерлерді іріктеу кезеңінен басталады.

Қазіргі уақытта Қазақстан Республикасында Мемлекеттік қызметке кандидаттардың құзыретін бағалау жүйесі жұмыс істейді. Бұл жүйе ҚР Мемлекеттік қызметіне іріктеудің үш кезеңінің бірі болып табылады. Кандидаттың жеке қасиеттерін бағалау мемлекеттік қызметте жұмыс істеу үшін қажетті құзыреттің он үш көрсеткішін анықтауға бағытталған.

Сұхбат кезеңіне кіру үшін үміткердің әрқайсысы заңнаманы білуге арналған тестілеуден өтеді (үш бағдарлама әр түрлі жұмыс санаттары үшін) және жеке қасиеттерді бағалау (ЖҚБ) бойынша тестілеуден өтеді. ЖҚБ бірыңғай құзыреттілік шеңберіне сәйкес 13 құзырет бойынша өткізіледі (БҚШ).

Кандидатты әңгімелесуге жіберу туралы шешім шығарған кезде «жауаптардың дұрыстығы» көрсеткішіне назар аударылады. Егер бұл көрсеткіш 50% - дан аз болса кандидат әңгімелесуге жіберілмейді. Бұл ретте құзыреттердің көріну дәрежесі бағаланбайды.

Әңгімелесу алдында барлық кандидаттарға конкурстық комиссияның мүшелері, бақылаушылар, сарапшылар ұсынылады. Әрбір кандидатқа Конкурстық комиссия дайындаған және бекіткен сұрақтар қойылады.

Бос лауазымға орналасуға арналған әңгімелесуге жіберілген кандидаттарға үміттенген бос лауазымға байланысты сұрақтар қойылады және белгіленген

жағдайда конкурс комиссиясы айқындаған тақырыптардың біреуіне эссе жазады. Конкурсстық комиссия үміткерлердің кәсіби тәжірибе, білім деңгейі, коммуникативтік дағдылар, басқару дағдыларын бағалайды. Алайда, егер үміткерлер сұхбаттасуға дейін заңнаманы білу сияқты техникалық білімді көрсететін тест тапсырса да, сұхбат заңнама сияқты басқа техникалық дағдыларға қатысты мәселелермен шектеледі деп айтуға болады. Әңгімелесу өткізу кезінде, шын мәнінде, конкурсстық комиссия мүшелері кандидаттың коммуникативтік дағдылары мен өзін-өзі таныстыру дағдыларын ғана бағалайды. Яғни үміткерлердің құзыреттерін ашатын сұрақтар тізбесі қамтылмаған. Кәсіби тәжірибе, білім деңгейі және басқару дағдылары қызметтік тізімге сәйкес толтырылады.

Ал Үлгілік талаптардың 8-бөліміне сәйкес, қызметтің негізгі бағыттарын, сондай-ақ әкімшілік лауазымды тұлғаларының лауазымдық өкілеттіктерін ескере отырып, мемлекеттік мекеме және оның құрылымдық бөлімшелері осы стандартты біліктілік талаптарында көзделмеген және кәсіби біліктілікті тиімді жүзеге асыру үшін қажетті басқа құзыреттерге (білімге, дағдылар мен қабілеттерге) қойылатын талаптарды белгілей алады [25].

Өз кезегінде, кандидаттарды іріктеу кезінде мемлекеттік қызметшілердің құзыреттерін айқындау үшін құзыреттіліктердің тізбесін бекіту және әкімшілік-мемлекеттік лауазымға іріктеу кезінде конкурсстық комиссияда «құзыреттілікке әңгімелесу» өткізу қажет.

Заңнамаға сәйкес әкімшілік лауазымдарға үміткерлердің ЖҚБ-да стресске орнықтылық, ынтымақтастық және әрекеттестік, стратегиялық ойлану, қызметті басқару, жеделділік, адалдық, қызметті тұтынушыға және оны хабарландыруға бағдарлану, бастамашылдық, шешім қабылдау, өздігінен даму, көшбасшылық, жауапкершілік, өзгерістерді басқару секілді құзыреттері скринингтеліп бағаланады [26].

360 әдісімен бағалау кезінде атқаратын лауазымдарына байланысты 2 деңгейі көзделген, олар құрылымдық бөлімше басшылары және «Б» корпусының мемлекеттік қызметшілері деп қарастырылған.

Астана мемлекеттік қызмет хабының жүргізіліген «Мемлекеттік органдар менеджментін жетілдіру» зерттеуінде респонденттер, Қазақстанда жеке құзыреттерді бағалау нәтижелері оқыту бағдарламаларына, кадр резервін қалыптастыруға – таланттарды анықтауға (Talent management), сабақтастықты басқаруға – түйінді позицияларға ауыстыруға (Succession planning), мансаптық жоспарлауға байланысты емес, сондай-ақ тиімділікті бағалау жүйесіне (нәтижелілік пен әлеуетті бағалау негізіндегі интегралдық индекс) енгізілмегендігін және бағалау нәтижелері бойынша оқуға жіберу үшін мемлекеттік қызметшінің қандай құзыреттерді дамытатынын түсіну қажет екенін атап өтті [27].

Мемлекеттік аппараттың орнықты даму стратегиясын іске асыру жөніндегі тиімді қызметі мемлекеттік басқарудың барлық деңгейлеріндегі мемлекеттік қызметшілердің кәсібилігіне, олардың орнықты даму парадигмасын барабар түсінуіне тікелей байланысты. Қазіргі заманғы шындықтар мемлекеттік



қызметшілерден болып жатқан өзгерістердің белсенді субъектілері болуды, инновациялар жасай білуді, ауқымды жобаларды әзірлеуді және іске асыруды талап етеді. Ал мемлекеттік қызметшілердің құзырет деңгейіне қойылатын талаптардың өсуі, өз кезегінде, оларды даярлау жүйесіне жоғары талаптар туғызады.

Мемлекеттік қызметшілерді қайта даярлауды жетілдіру мәселесі күн тәртібінен түскен емес. Бүгінгі күнге дейін жүргізілген талдау жұмыстарынан да көруге болады. Яғни, 2021 жылы қайта даярлау мен біліктілікті арттырудан 36 027 адам өтті. Бұл ретте олардың оқыту сапасына қанағаттану деңгейі 94 % құрады. Оқытудың тәжірибеге бағдарлануын бағалау үшін постмониторинг енгізілді (оқытудан өткеннен кейін 3 ай өткен соң тыңдаушыларға сауалнама жүргізу). Нәтижелерге сәйкес, респонденттердің 58,9 % алған білімдерін практикада қолданады, 27,7 % ішінара пайдаланады, 13,4 % қолданбайды. Сонымен қатар, басшылар тарапынан олардың бағынысты қызметкерлердің алған білімдерін қолдануын бағалау енгізілді. Осылайша, басшылардың 89 % оқыту қызметкерлердің тиімділігін арттырғанын атап өтті. Курстардың тақырыптары мемлекеттік органдардың сұранысы бойынша, сондай-ақ мемлекеттің бағдарламалық құжаттарын ескере отырып қалыптасатынына қарамастан, мемлекеттік қызметшілер оқыту олардың кәсіби қызметіне сәйкес келмейтінін жиі атап өтеді [28].

Құзыреттерді бағалау жүйесі негізінен мемлекеттік ұйымдардың: іріктеу және жалдау, оқыту және дамыту, дарындарды басқару, сабақтастықты жоспарлау секілді HR-процестерінде ұсынылған. Тек HR-процестері дамыған компанияларда ғана құзыреттерді бағалау 360 жүйесі персоналдың тиімділігін бағалау жүйесімен (әлеуетті және нәтижелілікті бағалау) интеграцияланған [29].

Осылайша аталған бөлімде, ҚР мемлекеттік қызметшілерінің кәсіби құзыреттілігі мәселелерін қозғайтын ҚР НҚА талданды. Ендігі кезекте мемлекеттік қызметшілердің құзыреттіліктерін арттыру бойынша, басқа елдерде тиімділікті қандай тәсілдермен арттыруы жөнінде шетелдік тәжірибе қарастырылатын болады.

Мемлекет алдында тұрған міндеттер күрделене түскен сайын, мемлекеттік қызметтің рөлі бұрынғыдан да маңызды бола түседі. Кәсібилік қағидаттарына негізделген тиімді мемлекеттік қызмет мемлекеттік сектордың ажырамас бөлігі болып табылады. Өз азаматтары үшін сапалы қызметтер мен құндылықтарды ұсыну. Инновациялық, кәсіби және стратегиялық мемлекеттік қызметті құруға инвестиция салатын көптеген басқа елдер сияқты Қазақстан да ерекшелік болып табылмайды. ЭЫДҰ зерттеуіне сәйкес мемлекеттік қызметшілердің құзыреттері мен дағдылары мемлекеттік аппараттың өнімділігі, тиімділігі үшін негіз қалаушы факторға ие. Мемлекеттік қызметшілерге қоғаммен табысты жұмыс істеу үшін құзыреттің әртүрлі түрлері қажет.

Қазақстан және ЭЫДҰ елдерінің көпшілігі жоғарыда аталған құзыреттерді негізге алады және оларды мемлекеттік қызметтің стратегиялық және кадрлық жоспарлау процестерінде ескереді.

**Стратегиялық бағдар**

- көрегендік, фактілер/деректер, икемділік

**Инновациялық мүмкіндіктер**

- саясатты қалыптастырудың жаңа технологиялары

**Кәсіби сараптама**

- құқықтық, нормативтік, экономикалық

**Стратегиялық бағдар**

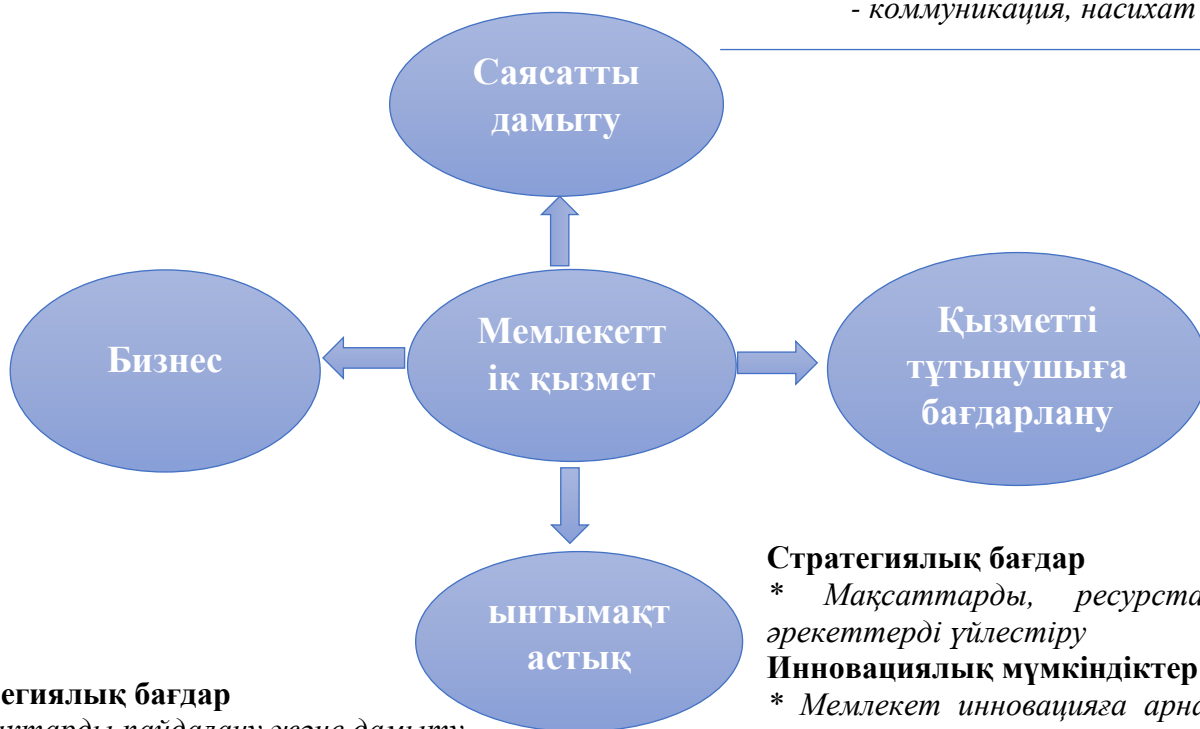
- азаматтарды тарту

**Инновациялық мүмкіндіктер**

- ынтымақтастық

**Кәсіби сараптама**

- коммуникация, насихат



**Стратегиялық бағдар**

\* нарықтарды пайдалану және дамыту саясат нәтижелерін жақсарту үшін

**Инновациялық мүмкіндіктер**

\* қаржы институтының икемді дамуы

**Кәсіби сараптама**

\* баға мен сапаның арақатынасы

**Стратегиялық бағдар**

\* Мақсаттарды, ресурстарды, әрекеттерді үйлестіру

**Инновациялық мүмкіндіктер**

\* Мемлекет инновацияға арналған платформа

**Кәсіби сараптама**

\* серіктестікті дамыту

2-сурет – Қоғамдық құндылықтары бар мемлекеттік қызметшілердің құзыреттілік дағдылары

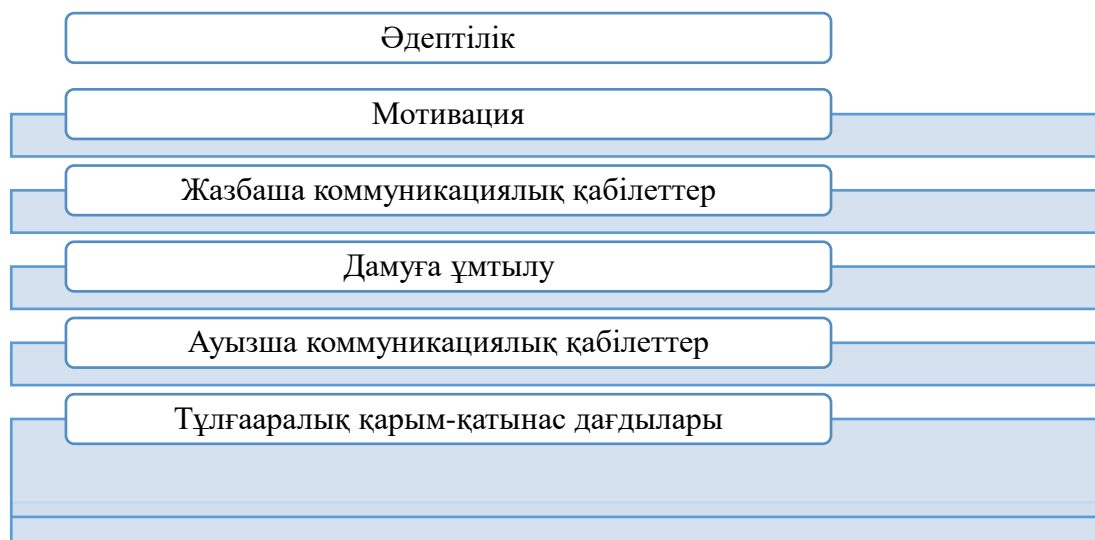
Ескертпе – Автормен дереккөз негізінде жасақталған

Дереккөз: Rolf Alter and Luiz de Melo, 2017. Survey on Strategic Human Resource Management in Central and Federal Governments of OECD countries, OECD Paris.

Бұл жағдайда құзыреттерді басқару мемлекеттік қызметшілердің қажетті дағдыларын қадағалауға және болашақта қазіргі әлемнің шындықтарын бейімдеуге көмектеседі. Сонымен қатар, құзыреттерді басқару бүкіл мемлекеттік қызметте келісімді нығайтатын жалпы тәсілді құруға көмектеседі. Мемлекеттік сектор үшін қажетті құзыреттерді дұрыс басқару мемлекеттік қызметтің үздіксіз даму мәдениетін дамытуға, мемлекеттік қызметшілердің мансаптық мониторингіне, болашаққа бағдарлануға, персоналды дамытуға, қызметкерлердің мансаптық жоспарлауына және қызметкерлердің болашақ

қажеттіліктерін болжауға ықпал етуі мүмкін. Осылайша, ЭЫДҰ елдері әртүрлі себептер бойынша құзыреттерді басқаруды енгізді, мысалы, адам мен ұйымдар (АҚШ) арасындағы стратегиялық сәйкестікті құру, мемлекет (Нидерланды) алдында тұрған сын-қатерлерге оңай бейімделетін икемді және жоғары кәсіби мемлекеттік қызметті құру, мемлекеттің (Корея) бәсекеге қабілеттілігін арттыру, қызметкерлерді дамыту басымдықтарына қатысты айқындықты қамтамасыз ету (Дания) [30]. Құзыреттілік шеңбері бұл тек дағдылар ғана емес, сонымен қатар жаңа міндеттерді шешу үшін болашақ құзыреттерді анықтауға мүмкіндік береді. Саяси ортаның өзгеруі мемлекеттік сектордың миссиясына әсер етеді, бұл мемлекеттік қызметшілерге және оларға қажетті дағдылардың ауқымына әсер етеді.

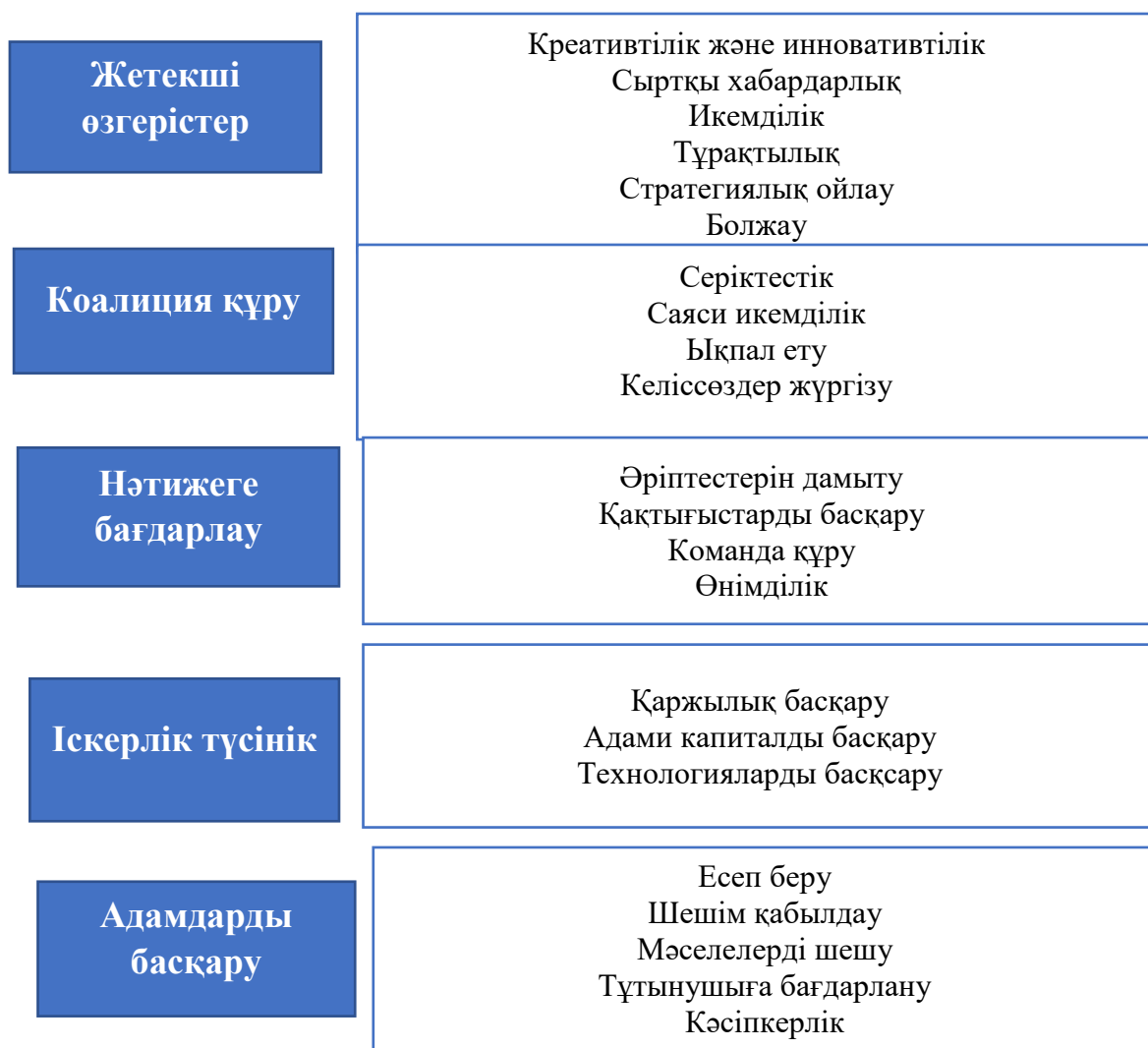
Американдық мемлекеттік жүйе бәсекелестік пен ашықтықпен сипатталады. Мемлекеттік басқарудың негізінде меритократия принципі жұмыс істейді. АҚШ заңдарына сәйкес, кадрларды іріктеу және жылжыту тек адал және ашық конкурстар нәтижесінде қоғамның барлық салаларындағы мемлекеттік лауазымдарға үміткерлердің дағдылары, білімдері мен қабілеттері негізінде жүргізілуі керек. АҚШ-тың мемлекеттік басқару жүйесінде екі құзыреттілік тобы қолданылады: барлық мемлекеттік қызметкерлер үшін базалық (GS) және көшбасшылық кешені жоғары деңгейдегі басшылық лауазымдардағы адамдар үшін құзыреттер (ECQ) [31].



2-сурет – Мемлекеттік қызметшілердің базалық құзыреттіліктері (GS)  
Ескертпе – [31] дереккөз бойынша автормен құрастырылған

ОРМ менеджерлердің бес негізгі біліктілігін (ECQ) анықтады. Менеджерлердің негізгі біліктілігі нәтижеге жету, клиенттерге қызмет көрсету және ұйым ішінде және одан тыс жерлерде табысты командалар мен коалициялар құратын федералды корпоративті мәдениетті құру үшін қажет құзыреттерді анықтайды. Басшылардың негізгі біліктілігі жоғары басшылық қызметіне кіру үшін қажет және көптеген департаменттер мен агенттіктер басшылық және басшылық лауазымдарда күрес, өнімділікті басқару және

көшбасшылықты дамыту кезінде пайдаланады. ЕСQ техникалық емес, басқарушылық тәжірибе мен әлеуетті бағалау үшін әзірленген [32].



3-сурет – Жоғары буын басшыларына қойылатын біліктілік талаптары (ЕСQ)  
Ескертпе – [31] дереккөз бойынша автормен құрастырылған

АҚШ-та бүгінгі күні мемлекеттік басқару жүйесі мемлекеттік аппараттың қажеттіліктерін болжау және жоспарлау, сондай-ақ мемлекеттік қызметке іріктеу үшін құзыреттілік тәсіл сияқты бірнеше қарапайым негізгі нәрселер негізінде жұмыс істейді. Қызметкерлер мен кандидаттардың құзыреттерін бағалайтын құралдар қызметкерлерді оқыту мен дамытуда, мансаптық жоспарлау кезінде, кадрлық жоспарлау, мемлекеттік қызметке бағалау мен іріктеу, мемлекеттік аппарат қызметкерлерінің еңбек өнімділігін бағалау мен басқаруда қолданылады.

ОРМ жиырма жылдан астам уақыт бойы кәсіби жүйелерді талдаудың көп мақсатты жүйесін - жабық типтегі әдістемені (MOSAIC) қолдана отырып, жалпы мемлекеттік кәсіби зерттеулер жүргізіп келеді. MOSAIC-бұл адам ресурстарын басқару функцияларының кең ауқымы үшін көптеген кәсіптер бойынша шенеуніктер мен басшылардан ақпарат жинау үшін қолданылатын сауалнамаға негізделген кәсіби талдаудың көп мақсатты тәсілі. Осы зерттеулер

барысында ОРМ қызметкерлердің 200-ге жуық федералды лауазымдарда, сондай-ақ басшылық лауазымдарда сәтті орындауы қажет ең маңызды құзыреттері мен міндеттерін анықтады. MOSAIC тәсілінің негізінде зерттеуге енгізілген барлық кәсіптерді сипаттау үшін қолданылатын ортақ тіл (яғни жалпы міндеттер мен құзыреттер) жатыр. Сонымен қатар, ол агенттікке жұмыс құрылымын құрылымдау, жалдау, іріктеу, өнімділікті басқару, оқыту және мансапты дамыту үшін міндеттер мен құзыреттердің жалпы жиынтығын пайдаланатын адам ресурстарын басқарудың интеграцияланған жүйелерін құруға негіз береді, осылайша қызметкерлер олар іріктелетін, оқытылатын және бағаланатын факторлар туралы дәйекті хабарлама алады.

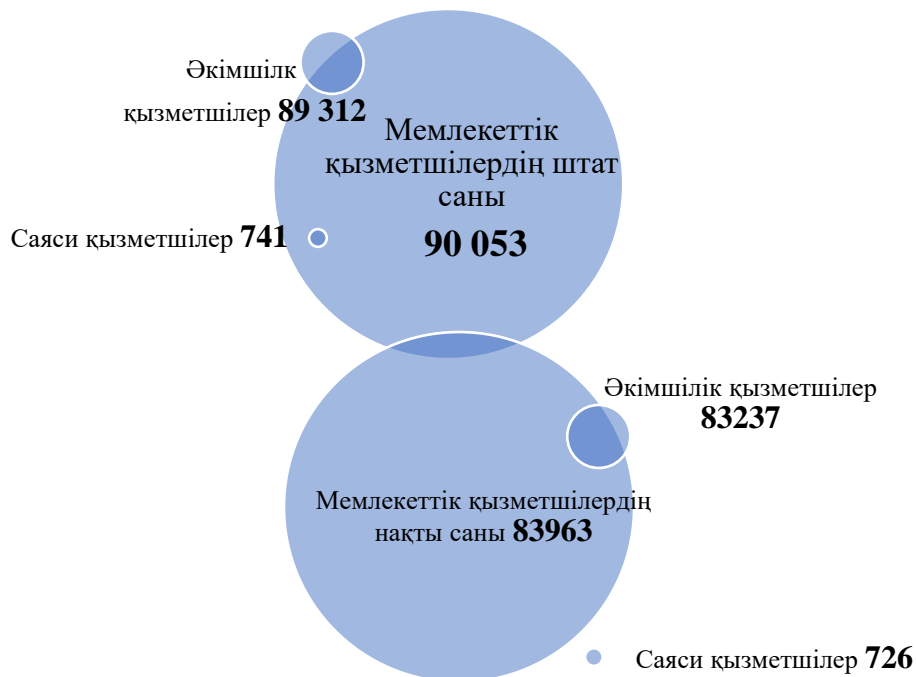
Сонымен, мемлекеттік қызметке үміткерлердің біліктілігін іріктеу мен бағалаудың халықаралық тәжірибесін қарастырғаннан кейін, әлеуетті мемлекеттік қызметке үміткерлердің құзыретін бағалау әлемнің барлық алдыңғы қатарлы елдері үшін өте маңызды құрал деген қорытындыға келуге болады.

Сондай-ақ, жоба бойынша жұмыс шеңберінде біздің еліміз әртүрлі салаларда және секторларда ынтымақтастығы бар және 1993 жылы дипломатиялық қарым-қатынас орнағаннан бері жүйелі түрде дамып келе жатқан Индонезияның тәжірибесі зерттелді. Екі мемлекеттің астаналарында дипломатиялық өкілдіктердің ашылуы, сондай-ақ мемлекет басшылары мен өкілдерінің ресми сапарлары өзара ынтымақтастықты дамытуға жаңа серпін берді.

Қазақстанның әлемнің дамыған 30 мемлекетке [3] кіруге және Индонезияның 2045 жылға қарай әлемдегі ЖІӨ бойынша төртінші орынға ие болуға ұмтылуы [33] екі елдің мемлекеттік қызмет жүйелерін шетелдік озық тәжірибеге көз жүгірте отырып, нақты және жедел жетілдіру қажеттігін негіздейді.

Қазақстан Республикасы мен Индонезия Республикасы халқының санының айтарлықтай айырмашылығына қарамастан, екі елдегі мемлекеттік қызметшілер санының халыққа пайыздық қатынасы бойынша олар іс жүзінде бірдей деңгейде. ҚР МҚІА жылдық есебінен алынған ақпаратқа сәйкес, 2023 жылдың 1 қаңтарында мемлекеттік қызметшілердің штат саны 90 053 бірлікті құрады, нақты саны – 83 963 адам [34] (4-сурет).

Индонезия туралы айтатын болсақ, оның мемлекеттік органдарында 4,2 миллионға жуық адам жұмыс істейтінін атап өткен жөн. Оның ішінде 500 мыңға жуығы құқық қорғау органдарының қызметкерлері болса, 3,7 миллионға жуығы азаматтық секторда қалады]. Сонымен қатар, бұл санға мемлекетпен келісім-шарт бойынша мемлекеттік қызметте жүрген қызметкерлер де кіреді. Олар жұмысы жергілікті бюджеттен төленетін жергілікті мемлекеттік органдардың немесе орталық органдардың қызметкерлері болып табылатын Tanaga Kerja Non-PNS (no-pegawai negeri sipil, мемлекеттік қызметші емес деп аударуға болады) деп аталады. дамыту бюджетінен төленеді. Бұл ретте мұндай қызметкерлер бюджеттік саладағы қызметкерлер санының 20-30 пайызын құрауы мүмкін, бірақ жүйелі деректер жоқ.



4-сурет – Мемлекеттік қызметшілердің саны  
Ескертпе – [34] дереккөз бойынша автормен құрастырылған

Индонезияда мемлекеттік қызмет мәселелері, оның функциялары мен міндеттері, жалақы тағайындау, қызметті жоспарлау және дамыту орталық үкіметтің үш мемлекеттік органымен қадағаланады. Атап айтқанда, Мемлекеттік басқару және бюрократиялық реформа министрлігі (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, MenPAN&RB), BKN RI және LAN RI. Соңғысында олар мемлекеттік басқару саласында бакалавр, магистратура және докторантурада мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыру, сондай-ақ оқыту бағдарламаларымен айналысады.

Дүниежүзілік банк есебі қазіргі жұмыс күшінің шамамен 22% алдағы 15 жыл ішінде зейнетке шығатынын көрсетеді, осыған байланысты жаңа кадрларды кәсіби даярлау мәселесіне тиісті көңіл бөлу қажет [35].

Индонезияның Ғылыми-зерттеу, технологиялар және жоғары білім министрінің 2018 жылғы № 51 «Мемлекеттік жоғары оқу орындарын құру, өзгерту және тоқтату, сондай-ақ жекеменшік жоғары оқу орындарын құру, өзгерту және тоқтату туралы» Жарлығына сәйкес Индонезия Республикасында жоғары оқу орындарының алты түрі бар: университет, институт, политехникалық, академия, колледж және жоғары оқу орны [36].

Индонезиядағы дәстүрлі білім беру бағдарламаларымен қатар Дармасисва бағдарламасы да жұмыс істейді. Бұл Индонезиямен дипломатиялық қарым-қатынастары бар елдердің жастары тілдерді, өнерді және мәдениетті үйрену үшін қатыса алатын стипендиялық бағдарлама. Оқыту ұзақтығы әдетте 6 айдан 12 айға дейін. Қатысушылар болашақта оқу орнын бағдарламаны ұйымдастырушылар ретінде тіркелген ресми университеттер тізімінен таңдай алады. Бағдарламаны

Білім және мәдениет министрлігі Индонезия Республикасының Сыртқы істер министрлігімен бірлесіп ұйымдастырады.

Мұндай бағдарлама бойынша оқыту қазақстандық мемлекеттік қызметшілерге өзін-өзі дамыту, өзін-өзі дамыту сияқты құзыреттіліктерін арттыру үшін пайдалы болар еді.

Алынған мәліметтерге сүйенсек, барлық мемлекеттік қызметшілердің 75%-дан астамының қандай да бір жоғары білімі бар, 51,97%-ы 4 жылдық бакалавр дәрежесін алған, бірақ тек 9,55% жоғары оқу орнынан кейін білім алған [37].

Индонезия үкіметі өз азаматтарының жекелеген санаттарының шетелде білім алуына белсенді демеушілік жасайды. Бұл – Ұлттық университет оқытушыларына докторантураға түсуге арналған DIKTI-LPDP стипендиясы, сондай-ақ магистратура мен докторантураға шетелге оқуға жіберілген 10 министрлік пен ведомствоның мемлекеттік қызметшілеріне арналған SPIRIT (Реформалаушы институттарды нығайтуға арналған стипендиялық бағдарлама) шәкіртақылары. Индонезиялық мемлекеттік қызметшілерге арналған білім беру бағдарламаларының дәстүрлі траекториясы АҚШ, Нидерланды, Австралия және Жаңа Зеландия сияқты елдердегі университеттерде оқуды қамтиды. Қазақстанда да осыған ұқсас «Болашақ» Президенттік бағдарламасы жұмыс істейді, оның шеңберінде үміткерлер белгілі кезеңдері мен жиілігі, атқаратын немесе мәлімделген лауазымға сәйкес тағылымдамадан өте алады, сонымен қатар әлемнің жетекші университеттерінде магистратура мен докторантурада академиялық білім ала алады.

Құрылымдық оқыту құрылымдық лауазымдарды атқаратын мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыруды білдіреді.

Ағымдағы эшелон деңгейін көтеру үшін мемлекеттік қызметшілер орталық немесе аймақтық LAN RI бөлімшесі негізінде тиісті қысқа мерзімді курстарға қатысуға міндетті. Бұл курстарға қатысу іріктеу және тағайындау арқылы жүзеге асырылады. Бұл курстарда оқу ұзақтығы екі ай, одан кейін тыңдаушы емтихан тапсырады, ал сәтті өткен жағдайда тиісті сертификат алады. Мемлекеттік қызметші тек сертификатпен ғана эшелонға көтерілуге ұсынылуы мүмкін.

Бағдарламаның бұл түрі білім алушыға қажет белгілі бір салада кәсіби білім мен дағдыларды кеңейтуге бағытталған. Функционалдық тренинг қатысушылардың құзыреттілігі мен жалпы білімін арттыруға бағытталған *Diklat fungsional keahlian* немесе *Diklat fungsional keterampilan* [38] деп аталатын нақты құзыреттерді жетілдіруге бағытталған екі оқыту бағытынан тұрады

Техникалық дайындық мемлекеттік қызметшілердің алдында тұрған шұғыл міндеттерді орындауды көздейді және олардың қазіргі орналасқан жеріне, құрылымдық немесе функционалдық қызметіне байланысты емес. Техникалық білім тар саламен байланысты. Мысалы, жобаны басқару саласында және орталықтандырылған түрде LAN RI жүзеге асырады.

Сонымен қатар, үкімет «Ұлттық көшбасшылық оқыту» курсы құрды, ол қазірдің өзінде бірінші санаттағы көшбасшыларды даярлау курсы болып табылады, оның мақсаты жоғары лауазымдардағы саяси және әкімшілік мемлекеттік қызметшілер шеңберін кеңейту, тереңірек түсіну болып табылады.

Қолданыстағы оқыту және қайта даярлау жүйелерінен басқа, Индонезия Үкіметі реформаторлық Көшбасшылық академиясы (RLA) деп аталатын көшбасшылықты оқытудың жаңа түрін енгізді. Оның негізгі мақсаты – I және II санаттағы мемлекеттік қызметшілерді дағдылармен, маңызды құзыреттермен және тәжірибемен қамтамасыз ету, олардың басымдыққа ие болатын бағдарламалармен қамтамасыз ету.

Индонезия Республикасы Әкімшілік реформалар министрінің 2017 жылғы № 38 Ұлттық азаматтық аппарат департаментінің құзыреттілік стандарттары туралы Жарлығы, бұдан әрі ASN құзыреттілік стандарттары деп аталатын Мемлекеттік азаматтық аппараттың құзыреттілік стандарты, мемлекеттік азаматтық аппараттың қызметтік міндеттерін орындау кезінде талап ететін білім, білік және мінез-құлық нормаларының сипаттамасы болып табылады [39]. Әкімшілік реформалар министрінің регламентінің мақсаты – әрбір мемлекеттік мекеменің дамуын қамтамасыз ету нормалар мемлекеттік аппаратты басқарудың негізгі құралы болып табылатын өз өкілеттігі шегінде ұйымдағы мемлекеттік азаматтық аппараттың құзыреті, еңбегін басқару жүйесі. Әрбір министрлікке/мекемеге, провинциялық үкіметке және аймақтық/қалалық үкіметке оның ауқымына кіретін ұйымның ортасында лауазымның стандартты құзыреттерін орнатуға мүмкіндік беру.

Индонезияның мемлекеттік қызметіндегі цифрлық құзыреттілік мәселесіне де көп көңіл бөлінуде, бұл сала болашақта маңызды болады. Мемлекеттік қызметтерді көрсету және негізгі процестерді ұйымдастыру ақпараттық технологиялардың күрделі инфрақұрылымына байланысты (мысалы, электрондық мемлекеттік қызметтер және электрондық сатып алу). Қызмет көрсетушілердің электрондық мемлекеттік қызметтермен жұмыс істеу үшін қажетті дағдылары болуға тиіс. Тиісінше, мемлекеттік қызметкерлер деректерді қорғау әдістеріне және мемлекеттік құпия ақпаратты қорғауға үйретуі керек.

Мемлекеттік қызмет көрсетушілердің азаматтармен байланысы мен түсіндіру жұмыстары да әлеуметтік медианы көбірек пайдалануы керек, сондықтан мемлекеттік қызметкерлер әлеуметтік медиа платформаларын дұрыс пайдалануды үйретуі керек. Осы талаптарды ескере отырып, ЭЫДҰ мен АДБ жүргізген мемлекеттік сектор тәжірибесін шолу Индонезия үкіметінің өзінің мемлекеттік қызмет құзыреті шеңберінде цифрлық құзыреттер туралы айтпағанын көрсеткені маңызды [40].

Білім деңгейі сияқты көрсеткішке қоса, Индонезияның мемлекеттік қызметі өнімділікті өлшеу үшін қосымша көрсеткіштерді пайдаланады. Атап айтқанда, BKN жаңа Кәсібилік индексіні әзірледі, ол алғаш рет 2014 жылғы № 5 Заңында айтылған және Президенттің 2017 жылғы № 11 Жарлығымен қалыптастырылды, одан әрі BKN [41] белгілеген іске асыру нұсқауларымен 2017 жылғы № 38 Министрліктің тұрақты бұйрығымен нақтыланды.

Көрсеткіш мемлекеттік қызмет бөлімшесінің кәсіби деңгейін төрт құрамдас бөлікте: біліктілік, құзыреттілік, тәртіп және қызмет нәтижесі бойынша кешенді бағалауды қамтамасыз етеді.

Мемлекеттік қызметшінің біліктілігі білім деңгейімен бағаланады (үлесі



25% дейін қорытынды балл), құзыреттілік қосымша оқу семинарларынан өту арқылы бағаланады (қорытынды баллдың 40%-на дейін үлесі), өнімділігі жыл сайынғы аттестаттаудың нәтижелері бойынша анықталады (қорытынды баллдың 30%-ға дейін үлесі), тәртіптік жазалар жөнінде жазбалар бойынша тәртіптік теріс қылық (қорытынды баллдан 5%-ға дейін үлес). Қорытынды балл «өте төмен» (<60), «төмен» (61-70), «орташа» (71-80), «жоғары» (81-90) мен «өте жоғары» (91-100) аралығында болады. Бұл индекс кәсіби мемлекеттік қызметке қатысты стандартты үміттерді көрсететін негізді бағдарлар жиынтығына негізделген. ВКН сенімділік пен валидация туралы егжей-тегжейлерді бермегендіктен, бұл өлшеу тәсілінің жарамдылығы мен сенімділігі түсініксіз болып қалады [42].

ВКН кәсіпқойлығының бастапқы индексі үшін деректер жинау үшін шамамен 1,5 миллион мемлекеттік қызметші (барлық мемлекеттік қызметшілердің 36,6%) сауалнама жүргізді. Мемлекеттік қызметтің әртүрлі салаларында жауап беру деңгейі әр түрлі болды. Бұл жауаптардың көп санына қарамастан, бұл есеп беру бастапқы деңгейге сәйкес келетінін білдіреді.

Осы ескертпелерге қарамастан, кәсіпқойлық индексі қызықты үлгіні көрсетеді. Әртүрлі мемлекеттік қызмет ұйымдары бойынша Кәсібилік индексінің ұпайлары көрсетілген. Жалпы алғанда, орталық үкіметтер орташа есеппен 68,5 ұпай жинады (100-ден) және аймақтық үкіметтер 62,7 ұпай жинады, бұл ВКН жіктемесі бойынша жалпы ортада «нашар» кәсібилікті көрсетеді [43]. Бұл аймақтардағы кәсіпқойлықтың төмен деңгейін көрсетеді.

Жоғарылатуға немесе басшы лауазымға орналасуға үміткер мемлекеттік қызметші алдымен НҚА оқуын аяқтауы және курс соңында емтихан тапсыру арқылы сәйкестік сертификатын алуы керек.

Үміткерді жіберу үшін мемлекеттік орган алдымен ішкі іріктеу процесін жүргізеді және қолда бар бюджетке байланысты үміткерлердің белгілі бір санын таңдайды. Содан кейін ол LAN RI-ға үлгі бойынша өтініш хатын жібереді.

Барлық мемлекеттік қызметкерлер еңбек жолын құрылымдық емес қызметкер ретінде бастайды. Олар ең төменгі талаптарға, жұмыс тәжірибесіне және голонганға (разряд), жыл сайынғы өнімділік шолуларында көрсетілген бұрынғы нәтижелерге, кәсіби құзыреттерге және жылжыту кеңесінің сәтті ұсыныстарына негізделген баспалдақ иерархиясында көтеріледі. Қазіргі уақытта мансаптың ортасында эшелондық шкалаға кіру жоқ, яғни мемлекеттік қызметшілер иерархия шегінде жоғарылатылуы керек және ешкім тікелей кірісіп, жоғары эшелондық қызметтерді атқара алмайды. Мемлекеттік қызметшілер де голонган (разряд) бойынша жіктеледі.

Біліктілік пен құзыреттілік тұрғысынан алғанда, тұтастай алғанда, Индонезияның мемлекеттік қызметшілері негізінен үкімет пен аймақтық үкімет деңгейлері бойынша ерекшеленетін айтарлықтай жоғары білім деңгейін көрсетеді. Кәсіби құзыреттіліктерді бағалау және дарындылықты басқару әдістерін қолдану өз нәтижесін береді.

Білім беру секторы Индонезиядағы басқаруды жақсартудың көптеген мәселелерін шешуде үлгілі болып табылады. Жүргізілген реформалардың және білім беру саласына қаржы ресурстарының түсуінің арқасында қызмет көрсету

сапасының жүйелі түрде жақсаруы байқалады. Педагогикалық ұжымның, әсіресе, келісім-шарт бойынша жұмыс істейтін мұғалімдердің саны айтарлықтай өсті, жалақысы көтерілді.

Индонезияның мемлекеттік қызметі кезеңді түрде өзгеріп, жетілдіріліп отырады, онымен бірге онда жұмыс істейтін қызметкерлердің кәсіби құзыреттері де артып келеді. Жаңартылған заңнамалық база, орталықсыздандыру және көптеген жаңа аудандық үкіметтерді құру өзгерістер мен қызмет көрсетуді жақсартуға мүмкіндіктер ашқанымен, реформалар жаңа міндеттер де тудырды.

Индонезияның мемлекеттік қызметінің халықаралық тәжірибесін зерделеу және кейс-стади арқылы мемлекеттік қызметке үміткерлердің құзыреттілігін бағалау нәтижесінде мемлекеттік қызметке әлеуетті кандидаттардың құзыреттілігін бағалау барлық елдер үшін өте маңызды құрал болып табылады деген қорытындыға келуге болады.

Мемлекет басшысы алға қойған мақсаттар мен үкімет жүзеге асырып жатқан басым міндеттердің кезеңінде, мемлекеттік қызметтің кадрлық құрамын кәсібилендіру және мемлекеттік қызметшілердің құзыреттіліктерін арттыру қазіргі таңда елімізде болып жатқан әлуметтік және әкімшілік реформалар мен өзгертулердің басым құрамдас бөлігі болып табылады. Жаңа әлемдік тәртіп жағдайында әкімшілік персонал нарығындағы жаһандық бәсекелестікті ескере отырып, оларды бірінші кезектегі міндеттер мен мақсаттар деп атауға болады. Проблемалық тұстар мен мемлекеттік қызметшілердің өз қызметіне деген көзқарасын және кәсібилік деңгейін анықтау мақсатында елдің даму бағдарламаларын жүзеге асыруға, кадрлық корпусы қалыптастыруда негізгі рөл атқаратын мемлекеттік аппараттың тікелей өкілдері болып табылатын Қазақстанның мемлекеттік қызметшілері арасында сауалнама жүргізілді.

Сауалнамаға мемлекеттік қызметшілер санының жалпы санының 2 % құрайтын 25 жастан 55 жас аралығындағы 2811 мемлекеттік қызметшілер қатысты. Олардың 1755 әйелдер, 1036 ерлер. Мемлекеттік қызметтегі еңбек өтілі 1 ден 15 жылдан жоғары. Респонденттердің жұмыс орындары бойынша 79,1% жергілікті атқарушы органдарда, 3,7% орталық атқарушы органдарда және 17,1% орталық мемлекеттік органдардың аумақтық бөлімшелеріне тиесілі. Қатысушылардың 81,9 % орындаушылық лауазымдарда, 18,1 басқарушылық лауазымдарда қызмет атқарады.

Сауалнамадан мемлекеттік қызметшілер маңызды деп санайтын қабілеттер туралы ақпарат алуға болады.

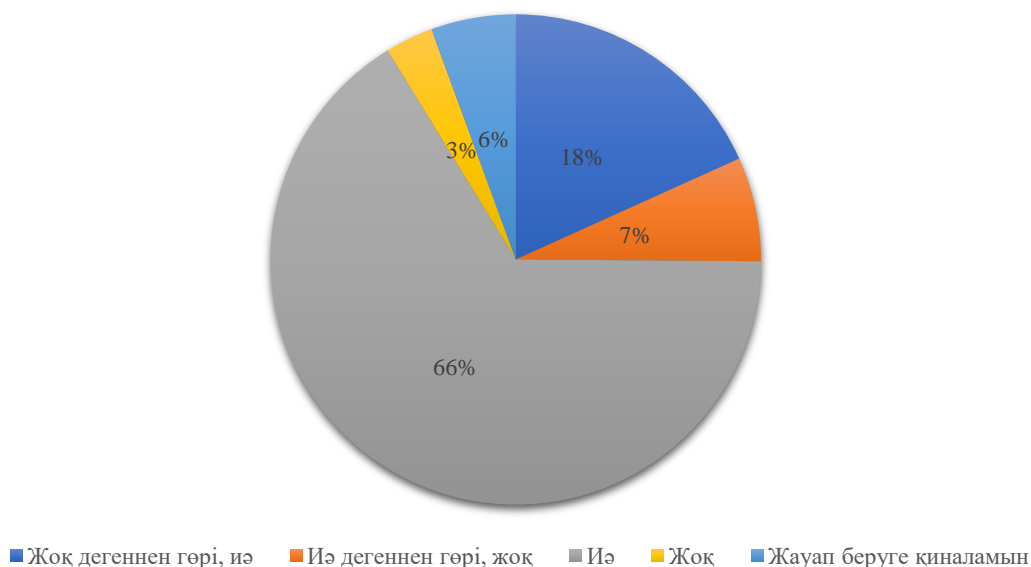
Аталған сауалнамадан мемлекеттік қызметшілер үшін маңызды қабілеттер мен дағдыларды көруге болады. Мемлекеттік қызметшілер «жаңа кәсіби ақпаратты бағалай білу», «сыни жағдайларда шешім қабылдай білу», «қарым-қатынас дағдылары» т.б. сияқты өзгермелі жағдайға бейімделуді талдап ететін қабілеттер мен дағдыларды атап көрсеткен. Бұл өз кезегінде мемлекеттік қызметшілердің құзыреттілік деңгейін үнемі арттыруың өзектілігін көрсетеді. Сондай-ақ, мемлекеттік қызметшілерге бейімділік, тұтынушыға бағдарлану, халық үніне құлақ асу тұрғысынан да аталған қабілеттер мен дағдылар маңызды рөл атқарады.

### Сіздің ойыңызша мемлекеттік қызметшілер үшін қандай қабілеттер маңызды?



5-сурет – Мемлекеттік қызметшілердің пікірі бойынша маңызды қабілеттер  
Ескертпе – Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

### Сіз өз құзыретіңіздің деңгейіне қанағаттанасыз ба?

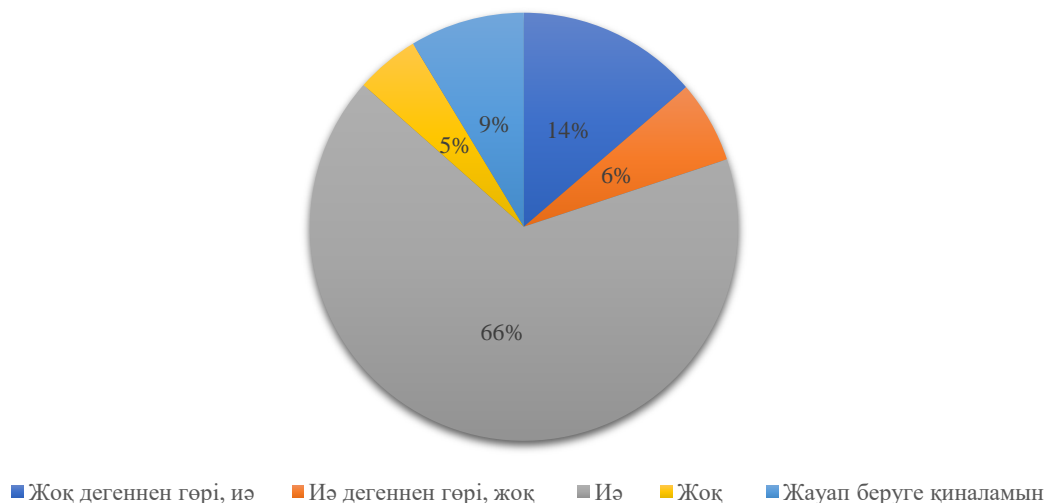


6-сурет – Респонденттердің өз құзыреттілік деңгейіне қанағаттану бойынша сұраққа респонденттер жауаптарының бөлінісі  
Ескертпе – Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Ары қарай, өз құзыреттіліктеріне қанағаттану деңгейі бойынша сұраққа, респонденттердің басым бөлігі 50 пайызы қазіргі құзырет деңгейіне толықтай қанағаттанатынын атап өтті.

Дегенмен, респонденттердің 30 пайызы қазіргі құзыреттілік деңгейіне қанағаттанбайтынын және мүлдем қанағаттанбайтынын көруге болады. Бұл өз кезегінде мемлекеттік қызметшілердің құзыреттіліктерін дамытудың өзектілігі бар екенін көрсетеді.

### Сіз өзіңіздің өсу аймақтарыңызды түсінесіз бе?

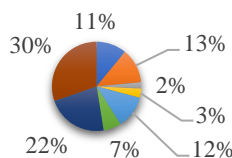


7-сурет – Мемлекеттік қызметшілердің өсу аймақтарын түсіну деңгейі  
Ескертпе – Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Сонымен қатар, мемлекеттік қызметшілердің басым бөлігі өздерінің өсу аймақтарын айқын түсінетінін назарға алған жөн. Себебі, құзыреттіліктер тұрғысында өздерінің нақты өсу аймақтарын нақты білетін мемлекеттік қызметші біліктілігін, құзыреттілігін арттыруда неғұрлым мақсатқа бағдарланады. Бұл өз кезегінде құзыреттілік арттыру бойынша жүзеге асырылатын шаралардың нәтижелі болуына ықпал етеді.

### Кәсібиліктің жетіспейтінін қандай жағдайларда сезінесіз?

- Қажетті ақпаратты алу және талдау
- Маңызды шешім қабылдау
- Әріптестермен қарым-қатынас
- Басқалармен өзара әрекеттесу қажеттілігі
- Технологиямен және бағдарламалық қамтамасыз етумен әрекеттесу
- Құжаттармен жұмыс
- Стандартты емес мәселелерді шешу
- Мұндай жағдайлар кездеспейді

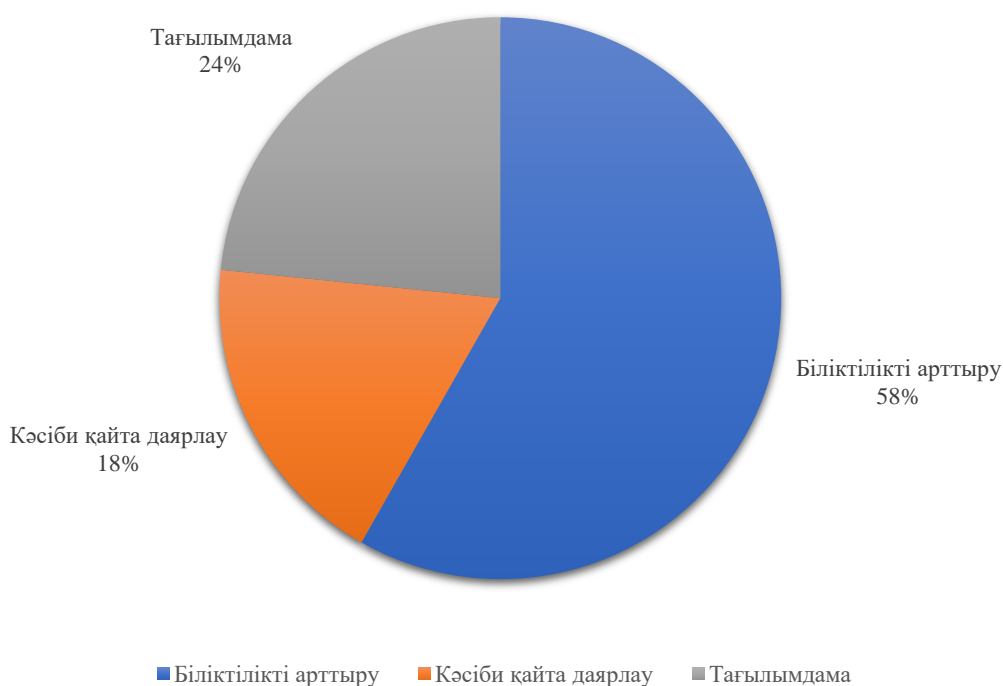


8-сурет – Құзыреттіліктердің жетіспеушілігі сезілетін жағдайлар туралы сұраққа жауаптардың бөлінісі  
Ескертпе – Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Сонымен қатар, алынған ақпараттарды талдау бойынша, 3 суретте көрсетілгендей мемлекеттік қызметшілер өздерінің құзырет деңгейіне толық қанағаттанғанымен, олардың 67,4 пайызы жұмыс барысында алға қойылған міндеттерді орындау үшін дағдылар мен біліктілік жетіспеушілігін сезінетін

жағдайлар кездесетінін көрсетеді. Сәйкесінше, мемлекеттік аппарата осы сипаттағы қиындықтардың туындауы белгіленген мақсаттарға жетуде кешенді мәселелер туындатуы мүмкін. Еңбек қызметі барысында қандай қиындықтар жиі кездеседі деген сұраққа алынған жауаптардан басқа мемлекеттік органдардың өкілдерімен өзара қарым-қатынас, жұмыста ақпараттарды алу және қолданылатын ақпараттарды талдау, жаңа технологиялық шешімдермен және мәселелер мен жағдайларды реттеу кезінде стандартты емес шешімдер қабылдау кезінде туындайтынын көруге болады.

Өзіңіздің құзыреттілігіңізді не арқылы арттырғыңыз келеді?



### 9-сурет – Кәсіби құзыреттілік деңгейін арттыру тәсілдері туралы сұраққа жауаптар бөлінісі

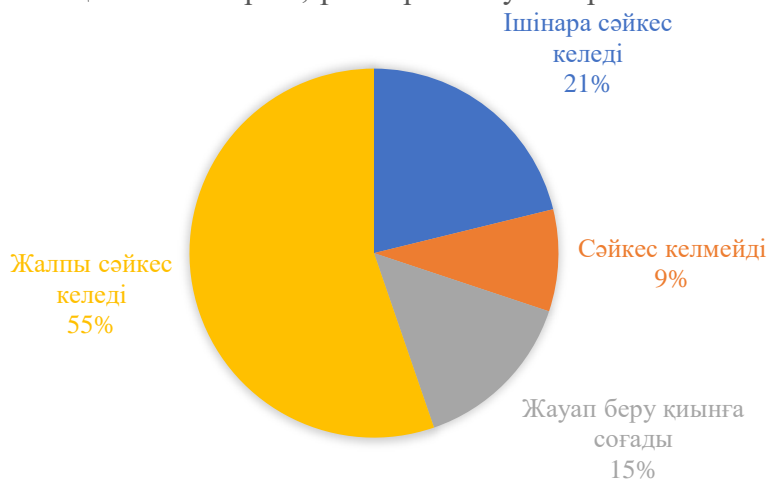
Ескертпе – Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Сауалнамаға қатысушылардың басым көпшілігі құзыреттілік деңгейін біліктілік арттыру, қайта даярлау және тағылымдамадан өту арқылы арттыруды қалайды. Ал екіден үш бөлігі олардың кәсіби өсуіне тағылымдамадан өту оң әсер береді деп санайды.

Мемлекеттік аппараттың орнықты даму стратегиясын іске асыру жөніндегі тиімді қызметі мемлекеттік басқарудың барлық деңгейлеріндегі мемлекеттік қызметшілердің кәсібилігіне, олардың орнықты даму парадигмасын барабар түсінуіне тікелей байланысты. Қазіргі заманғы шындықтар мемлекеттік қызметшілерден болып жатқан өзгерістердің белсенді субъектілері болуды, инновациялар жасай білуді, ауқымды жобаларды әзірлеуді және іске асыруды талап етеді. Ал мемлекеттік қызметшілердің құзырет деңгейіне қойылатын

талаптардың өсуі, өз кезегінде, оларды даярлау жүйесіне жоғары талаптар туғызады.

Мемлекеттік қызметшілерді оқытудың мазмұны ұйымның қажеттіліктеріне, үміттеріне жауап бере ме?

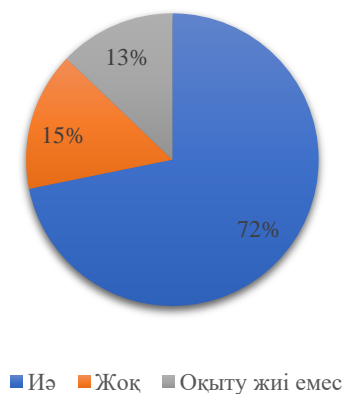


10-сурет – Мемлекеттік қызметшілерді оқыту мазмұнының ұйымның қажеттіліктері мен үміттеріне жауап беруі бойынша сұраққа жауаптардың бөлінісі

Ескертпе – Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Респонденттердің басым көпшілігі «мемлекеттік қызметшілерді оқытудың мазмұны ұйымның қажеттіліктеріне, үміттеріне жауап бере ме?» деген сұраққа оң жауап берсе - 1540 (55%), 540 (21 %) «ішінара сәйкес келеді» нұсқасы, «сәйкес келмейді» – 249 (9%) таңдалды.

Қолданыстағы заңнамаға сәйкес мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыруды жүргізудің кезеңділігі әр үш жыл сайын болуы өзектілігін жоғалтты деп санайсыз ба?



11-сурет – Қолданыстағы заңнамаға сәйкес оқыту жиілігінің өзектілігі туралы сұраққа жауаптар бөлінісі

Ескертпе – Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

«Қолданыстағы заңнамаға сәйкес мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттырудың әр үш жыл сайын болуы өзекті ме?» деген сұраққа 72 пайызы үш жыл сайын оқыту қазіргі таңда өзекті емес деп санайды. Және жауап нұсқаларында бұл пікірдің негіздемелерін де келтірген. Яғни, қазіргі ақпараттық технология мен ақпараттардың қарқынды алмасу мен жаңару кезеңінде білімдер мен дағдыларды үнемі, үздіксіз дамыту отыру қажеттігін негіздеген.

Мемлекеттік қызметшілерді даярлау, қайта даярлау және олардың біліктілігін арттыру қағидаларын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 15 наурыздағы № 125 қаулысына сәйкес «Б» корпусы мемлекеттік қызметшілерді даярлауға екі негіз бар. Мемлекеттік қызметшінің біліктілігін арттыру курстарына:

1) кемінде үш жылда бір рет;

2) қызметкерлердің қызметін бағалау нәтижелері бойынша жыл қорытындысы бойынша «қанағаттанарлықсыз» деген баға алған жағдайда жіберуге болады:

«Үш жылда бір реттен кем емес» жиілігін бекіту кәсіби қызметтің бүкіл кезеңінде оқу процестерінің үздіксіздігін көрсетеді.

Оқыту процесінің үздіксіздігі кәсіби қызметтің тиімділігін арттыру үшін маңызды. Процестің үздіксіздігі қызметкерге жаңа жағдайларға бейімделуге және мемлекеттік орган немесе ұйым өз қызметінде ұстанатын мақсаттар мен құндылықтарды түсінуге мүмкіндік береді.

Қолданыстағы заңнамада көрсетілген мерзімділік мемлекеттік қызметшіні оқыту бюджет қаражаты есебінен жүзеге асырылатындығына байланысты. Ол мемлекеттік қызметші өзінің кәсіби білімі мен дағдыларының деңгейін өз бетінше білім алу жолымен, өз бюджет қаражаты есебінен, жұмыстан бос уақытында арттыра алатын кезеңге байланысты ерекшеліктерді қозғамайды. Өзін-өзі тәрбиелеу бастамасы барлық бағдарламалық құжаттарда сақталады, мемлекеттік қызметші қандай салаларда олқылықтар бар екенін түсініп, оларды өз бетінше жетілдіре алады.

«Мемлекеттік қызметшілерді даярлау, қайта даярлау және олардың біліктілігін арттыру қағидаларын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 15 наурыздағы № 125 қаулысына сәйкес – «біліктілікті арттыру функционалдық міндеттеріне сәйкес келетін және мемлекеттік қызметшінің құзыретін дамытуға бағытталған бағыт бойынша; мемлекеттік қызметшінің қызметі қанағаттанарлықсыз деп танылған бағыт бойынша жүргізіледі».

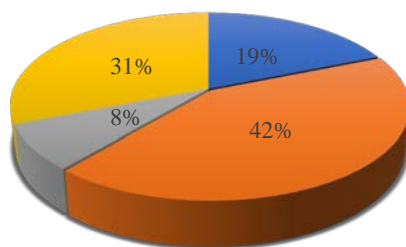
Біліктілікті арттыру курстарына жіберу кезінде жетілдірілуі қажет құзыреттерге, сондай-ақ білім мен дағдыларға баса назар аудару мақсатында олардың бағыттағы нақты көрсетілуі неғұрлым орынды болады деп санаймыз (мысалы, қызметті басқару құзыретін жетілдіру қажет, өйткені бұл маман сапасыз құжаттарды дайындайды немесе құзыреттілігін жетілдіру қажет) Мақсатқа бағытталу, осылайша маман ретінде мақсатқа жетуге мүдделі емес

немесе ресми құжаттарды жасау техникасы саласындағы дағдыларды жетілдіру қажет және т.б.).

«Мемлекеттік қызмет туралы» Қазақстан Республикасы Заңының 34 - бабының 1-тармағы [35] мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыруды олардың құзыреттерін жетілдіру үшін оқыту семинарлары ретінде айқындайды.

Біліктілікті арттыру курстарынан өткеннен кейін екі ай ішінде мемлекеттік қызметшілермен байланысты сақтаумен қатар, қызметті бағалаудың «қанағаттанарлықсыз» нәтижелеріне байланысты біліктілікті арттыруға бағытталған мемлекеттік қызметшілердің қызметіне кейінгі бақылауды жүзеге асыру ұсынылады.

Сіздің ұйымда мемлекеттік қызметшілердің жұмыс тиімділігіне олардың құзыреттіліктері (soft skills) қаншалықты әсер етеді деп ойлайсыз?



■ Әсер етпейді ■ Тікелей әсер етеді ■ Бұл тұрғыда қарастырылмаған ■ Жауап беруге қиналамын

## 12-сурет – Мемлекеттік қызметшілердің жұмыс тиімділігіне құзыреттіліктерінің әсер етуі жөнінде сұраққа жауаптар бөлінісі

Ескертпе – Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Бұл сұраққа респонденттердің басым көпшілігі 48,8 % құзыреттіліктердің жұмыс нәтижесіне тікелей әсер ететінін атап көрсетеді. Ал 30,7 % сауалнамаға қатысушылар персоналды басқару қызметі мамандары болса да, бұл сұраққа жауап беруге қиналады. Сондай ақ, құзыреттіліктердің жұмыс тиімділігіне әсері тұрғысынан қарастырылмаған деп жауап береді. Және 18,6 % әсер етпейді деген жауап берді. Құзыреттіліктердің жұмыс тиімділігіне қаншалықты әсер ететіндігі бойынша сала мамандарының пікірінің әр алуандығы, шын мәнінде құзыреттілікті дамытудың өзектілігін көрсетеді.

Адамдардың бойындағы құзыреттілігі әрқашанда маңызды сұрақтардың бірі болып келді. Қазіргі заманғы ғалымдар адамдардың құзыреттерін екі hard (Hard skills-жұмысшының функционалдылыққа негізделген кәсіби дағдылары мамандардың біліміне, дағдыларына және қажетті дағдыларына қойылатын талаптар мақсаттарға сәтті жету үшін қызметкерлерді орындау қажет және маңызды кәсіби қызмет) және soft skills (Soft skills-бұл жеке іскерлік дағдыларды көрсететін жеке дағдылар жұмысшылар табысты болу үшін қасиеттерге, қабілеттерге, бейімділіктерге ие болуы керек кәсіби қызметтің жетістіктері) деп жіктейді.



Ұйымның тиімділігі қызметкерлердің құзіреттеріне тікелей байланысты деп тұжырымдасақ та, ұзақ уақыт бойы қызметкерлерді жұмысқа қабылдау кезінде кәсіби біліктілік пен еңбекқорлық, ұқыптылық және тәртіп сияқты қасиеттері ғана басты назарда болды.

Алайда, соңғы бірнеше онжылдықта жаһандану мен қоғамды ақпараттандыру жағдайында еңбек сипаты мен жағдайлары өзгеріп, екпін адамдармен қарым-қатынас жасау, өз ісіне берілгендік, кәсіби қызметке деген ынта, қосымша білім мен дағдыларға ие болу және маманның интеллектуалды және эмоционалды жеке қасиеттерін бағалауға ауысты деуге болады [45].

Бұл дағдылардың барлығы жұмсақ дағдылар деп аталады. «икемді» /«жұмсақ» дағдылар немесе әмбебап немесе кәсіби емес дағдылар деуге болады. Soft skills терминіне қарсылық ретінде hard skills немесе «қатаң» дағдылар, олар тек кәсіби дағдыларды білдіреді. «Икемді» дағдыларға ие болудың маңыздылығы туралы Бонн федералды кәсіптік білім институты жүргізген зерттеуіне сәйкес, 40% жағдайда кәсіби табысқа жетуде soft skillстың әсерінен орын алатындығын дәлелдеген [46].

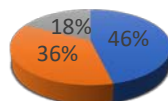
Бірқатар зерттеушілер болашақ қызметкерлердің білімі, дағдылары мен практикалық тәжірибесінің көлемі берілген біліктілікке сәйкес еңбек функцияларын толық көлемде табысты орындау үшін жеткіліксіз екенін атап өтті [47].

Ал, Гарвард, Стэнфорд және Карнеги университеттерінің ғалымдары пайымдауынша кәсіби алаңда жетістікке жету үшін 85%-ы «икемді дағдылары», 15%-ы «қатаң дағдылар» болуы керек [48].

Сонымен қатар, 2017 жылы Google компаниясындағы ең өнімді командаларды анықтау үшін жүргізілген зерттеуі нәтижесінде ең күшті команда қызметкерлері арасында «икемді дағдылары» аралас қызметкерлер тобынан құралғанын анықтаған.

Одан әрі зерттеу барысында жеңіске алып келген басым құзіреттер арасында қарым-қатынас, эмпатия және көшбасшылық дағдылары әсер еткенін көрсетті [49].

Сіздің ойыңызша, қазіргі құзіреттілік шеңбері қазіргі жаһандық сын-қатерлер мен үрдістерге сәйкес келе ме?



■ Толық көлемде емес

■ Иә, сәйкес келеді

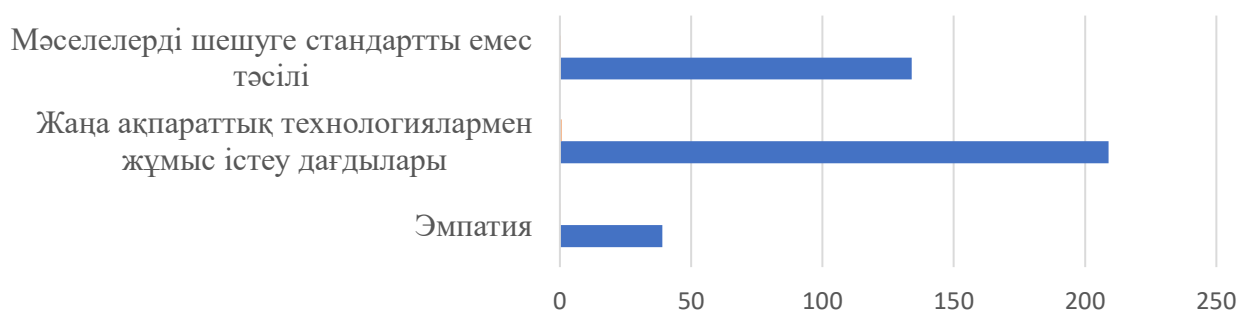
■ Болашақта талап етілетін дағдылар мен құзіреттерді қамтымайды

13-сурет – Қазіргі құзіреттіліктер шеңберінің жаһандық сын-қатерлер мен үрдістерге сәйкестігі деңгейі бойынша сұраққа жауаптар бөлінісі

Ескертпе – Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Сауалнаманың «Сіздің ойыңызша, қазіргі құзыреттілік шеңбері қазіргі жаһандық сын-қатерлер мен үрдістерге сәйкес келе ме?» деген сұраққа респонденттердің 45,2 % (146) «толық көлемде емес» деп жауап берсе, 17% (55), «болашақта талап ететін құзыреттіліктерді қамтымайды», 35% (113) «иә, сәйкес келеді», 0,3% (1) «жоқ» және 0,9 % (3) «жауап беруге қиналамын» деген жауаптар көрсетті. Яғни, зерттеу барысында анықталғандай жаңа үрдістерді ескере отырып мемлекеттік аппаратты жетілдіру үшін құзыреттер шеңберіндегі дағдылар мен құзыреттерді де өзгерту қажет.

Жаңа үрдістерді ескере отырып мемлекеттік аппаратты жетілдіру үшін құзыреттер шеңберіне қандай дағдылар мен құзыреттерді қосу қажет деп ойлайсыз?



14-сурет – Жаңа үрдістерді ескере отырып мемлекеттік аппаратты жетілдіру үшін құзыреттер шеңберіне қандай дағдылар мен құзыреттерді қосу қажет деген сұраққа жауаптар бөлінісі

Ескертпе – Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Респонденттердің жауаптарына сүйене отырып қазіргі құзыреттілік шеңбері қазіргі жаһандық сын-қатерлер мен үрдістерге тиісті деңгейде жауап бермейтінін көруге болады. Себебі бірыңғай құзыреттілік шеңбері қолданыға енгізілген кезеңінен бастап, жаһандық және өзге де даму үрдістеріне сәйкес жаңартылған жоқ.

ЭЫДҰ халықаралық тобының 2030 жылға қарай жүргізген зерттеуіне сәйкес Дағдылар мен құзыреттер 3 негізгі топқа бөлінетін болады [50]:

- шығармашылық және сыни ойлау, өзін-өзі реттеу және «оқуды үйрену қабілеті» сияқты құзыреттерді қамтитын когнитивті және метакогнитивті дағдылар;

- әлеуметтік-эмоционалды топқа біріктірілген өзіндік тиімділік, ынтымақтастық және эмпатия;

- жаңа құрылғылармен, коммуникациялық-ақпараттық технологиялармен жұмыс істеу қабілетімен байланысты құзыреттер.

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

## Қорытынды

Мемлекеттік қызметшінің кәсібилігі қазіргі қоғам тенденциясы мен уақыт талабына сай келетін кәсіби құзыреттілік деңгейіне тікелей байланысты. Бұған жеке адамның ғана емес, ол қатысатын бүкіл мекеменің табысты болуына ықпал ететін шешімдер қабылдау қабілеті де байланысты. Бұл ретте мемлекеттік қызметшінің өз қызметінде қаншалықты сауатты екеніне тек басшылар мен әріптестер ғана емес, сонымен қатар сол мемлекеттік қызметшіден көрсетілетін мемлекеттік қызмет алған жеке тұлғалар да баға беретін болады.

Қазақстан тәуелсіздік алған сәттен бастап бүгінгі күнге дейін дамуда айтарлықтай жетістіктерге қол жеткізді. Қозғалыс векторлары анықталды, мемлекеттік институттар құрылды, өзара әрекеттесу механизмдері мен процестері үнемі жетілдіріліп отырды. Құқықтық база үнемі жетілдірілуде, және олармен қатар мемлекеттік аппарат қызметшілерінің кәсіби жарамдылық деңгейіне қойылатын талаптар да артып келеді.

Еліміздегі қолданыстағы заңнамасында қазірдің өзінде кандидаттардың құзыреттілігін бағалау жүйесі қолданылғанына қарамастан, нақты лауазымға үміткерді толық, әрі жан-жақты құзыреттіліктерін анықтауға мүмкіндік бермейді. Халықаралық тәжірибеде таланттарды басқарудың сәтті қолданылып жатқанын және зертеу жұмысы аясында барысында әзірленген ұсыныстар ретінде құзыретті дамыту жұмыстарына көп көңіл бөлінетінін ескере отырып:

1) шығармашылық ойлау, эмоционалдық интеллект, эмпатия және ақпараттық технологиялармен жұмыс сияқты элементтерді заңнамалық бекіту және құзыреттер тізіміне енгізу;

2) 2018 жылғы 15 наурыздағы № 125 ҚР Үкімет қаулысының 2- бөлімінде 12 және 15-тарауына біліктілік арттыру курстарынан қазіргі үш жыл орнына бір жыл сайын өту қажеттілігі туралы;

3) «Мемлекеттік әкімшілік лауазымға орналасудың кейбір мәселелері туралы» Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасының 2017 жылғы 21 ақпандағы № 40 бұйрығының 54тармағына бос лауазымға орналасуға арналған әңгімелесуге жіберілген кандидаттарға бос әкімшілік лауазымның жалпы профильдік (негізгі түсініктер) байланысты және құзыреттіліктерін анықтау бойынша сұрақтар қою туралы өзгерістер енгізу ұсынылады.

## Пайдаланылған дереккөздер тізімі

1 Қазақстан Республикасы Президентінің «Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Ұлттық даму жоспарын бекіту және Қазақстан Республикасы Президентінің кейбір жарлықтарының күші жойылды деп тану туралы» 2018 жылғы 15 ақпандағы № 636 Жарлығы // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U1800000636> . Жүгінген күні: 15.10.2022 ж.

2 Қазақстан Республикасы Президентінің «Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасын бекіту туралы» 2021 жылғы 26 ақпандағы № 522 Жарлығы // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U2100000522>. Жүгінген күні: 15.10.2022 ж.

3 Қазақстан Республикасының Президенті – Ұлт көшбасшысы Нұрсұлтан Назарбаевтың 2012 жылғы 14 желтоқсандағы «Қазақстан-2050» Стратегиясы: қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты» Қазақстан халқына Жолдауы // Қазақстан Республикасы Президентінің ресми сайты. – URL: <https://www.akorda.kz>. Жүгінген күні: 15.10.2022 ж.

4 Дүниежүзілік банктің сайты. Басқару сапасының индексі – URL: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports>. Жүгінген күні: 15.10.2022 ж.

5 Managing in a VUCA World Thriving in Turbulent Times // Электрондық ресурс. – URL: <https://www.mindtools.com/pages/article/managing-vuca-world.htm>. Жүгінген күні: 15.10.2022 ж.

6 Что такое VUCA мир и как в нем жить // Электронный ресурс. – URL: <https://monocler.ru/chto-takoe-vuca-mir-i-kak-v-nem-zhit/>. Жүгінген күні: 15.02.2023 ж.

7 «Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Президентінің 2021 жылғы 26 ақпандағы № 522 Жарлығы. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U2100000522>. Жүгінген күні: 15.10.2022 ж.

8 Абильдин Ж., Бапмаханов М., Бурабаев М. Естественнонаучные трактаты Абу Наср аль-Фараби / перевод с Арабского. – Алма-Ата: Наука, 1987. – с. 496.

9 Сергалиева Р., Бугубаева Р., Талимова Л. Компетентностный подход в профессиональном развитии государственных служащих // Научный журнал «Вестник университета «Туран». – 2021. – № 2(90) – С. 191-198.

10 Қазақстан Республикасы Президентінің «Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметшілерінің әдептілік нормаларын және мінез-құлық қағидаларын одан әрі жетілдіру жөніндегі шаралар туралы» 2015 жылғы 29 желтоқсандағы № 153 Жарлығы // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U1500000153>. Жүгінген күні: 15.10.2022 ж.

11 Зимняя И. Ключевые компетенции – новая парадигма результата современного образования. – №12. С. 13-17. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/alternativnoe-razreshenie-sporov-ars-ponyatie-obshchaya-harakteristika-istoriya-vozniknoveniya-i-razvitiya>. Жүгінген күні: 18.03.2023 ж.

12 Вербицкий А. Личностный и компетентностный подходы в образовании: проблемы интеграции. – С. 339-340. – URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms\\_329353.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_329353.pdf). Жүгінген күні: 18.03.2023 ж.

13 Троянская С. Основы компетентностного подхода в высшем образовании: учебное пособие. – С. 176-180. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/alternativnoe-razreshenie-sporov-ars-ponyatie-obshchaya-harakteristika-istoriya-vozniknoveniya-i-razvitiya>. Жүгінген күні: 18.03.2023 ж.

14 J.Raven. Competence in modern society: Its identification, development and release, 2002. – С. 76-94. – URL: <https://cisc.kz/wp-content/uploads/2021/02/itogovyj-analiticheskij-otchet.pdf>. Жүгінген күні: 18.03.2023 ж.

15 Яхонтова Е. Профессионально-личностная компетентностная модель государственного служащего. – С. 234-241. – URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms\\_329353.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_329353.pdf). Жүгінген күні: 18.03.2023 ж.

16 Кемел М., Бакирбекова А. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие / под ред. М. Кемел. – М.: Эксмо, 2012. – 105 с.

17 Байменов А. Государственная служба. Международный опыт. Казахская модель. – С. 13-14. – URL: <https://cisc.kz/wp-content/uploads/2021/02/itogovyj-analiticheskij-otchet.pdf>. Жүгінген күні: 15.10.2022 ж.

18 Орсариев А., Мухамеджанова А., Есимова Ш., Кадырова М., Джунусбекова Г. Государственная кадровая политика Казахстана. Государственное управление и государственная служба ISSN 1994-2370. 2010. /Электронный ресурс. – URL: <https://repository.apa.kz/bitstream/handle/123456789/341/%e2%84%962%252c2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Жүгінген күні: 15.01.2023 ж.

19 Карабекова Т. Взгляды отечественных и зарубежных ученых на роль найма персонала в системе управления персоналом. // Вестник МГОУ. – 2017. № 6. – С. 31. – URL: <https://www.vestnikmgou.ru/Issue/View/211>. Жүгінген күні: 15.01.2023 ж.

20 Клеткина Н. Роль компетенций при организации отбора кандидатов на должность. Управление человеческими ресурсами. 2015 Московский финансовый промышленный университет «Синергия» – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-kompetentsiy-pri-organizatsii-otbora-kandidatov-na-dolzhnost>. Жүгінген күні: 17.11.2022 ж.

21 Қазақстан Республикасының «Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызметі туралы» 2015 жылғы 23 қарашадағы Заңы // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z1500000416>. Жүгінген күні: 14.01.2023 ж.

22 Қазақстан Республикасы Үкіметінің «Мемлекеттік қызметшілерді даярлау, қайта даярлау және олардың біліктілігін арттыру қағидаларын, мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыруды жүзеге асыратын білім беру ұйымдарына қойылатын талаптарды бекіту туралы» 2018 жылғы 15 наурыздағы № 125 қаулысы // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P1800000125>. Жүгінген күні: 14.01.2023 ж.

23 Қазақстан Республикасының Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрінің «Азаматтық қызметшілердің қызмет әдебі кодексін бекіту туралы» 2020 жылғы 28 тамыздағы № 342 бұйрығы // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V2000021150>. Жүгінген күні: 14.01.2023 ж.

24 Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі төрағасының 2018 жылғы 16 қаңтардағы № 13 «Мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің қызметін бағалаудың кейбір мәселелері туралы» бұйрығы // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V1800016299>. Жүгінген күні: 14.01.2023 ж.

25 Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігі Төрағасының 2023 жылғы 5 сәуірдегі № 71 ««Б» корпусының мемлекеттік әкімшілік лауазымдарына Үлгілік біліктілік талаптарын бекіту туралы» бұйрығы // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V2100023964>. Жүгінген күні: 14.01.2023 ж.

26 Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасының 2017 жылғы 21 ақпандағы № 40 «Мемлекеттік әкімшілік лауазымға орналасу кейбір мәселелері туралы» бұйрығы // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U1900000074>. Жүгінген күні: 14.01.2023 ж.

27 Райысова Г., Нұрбек Қ «Жеке, квазимемлекеттік және мемлекеттік секторлардың қазақстандық ұйымдарындағы қазіргі заманғы HR рөлі мен мәртебесін зерделеу» зерттеуі / мәтін: электрондық, 2010. – 12 с. – URL: <http://repository.ara.kz/xmlui/handle/123456789/428>. Жүгінген күні: 15.10.2022 ж.

28 Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметтің жағдайы туралы ұлттық баяндама 2022 жыл. – URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/307381?lang=kk>. Жүгінген күні: 15.03.2023 ж.



29 The Organization for Economic Co-operation and Development /Human Resources Management: Country Profiles / – URL: <https://www.oecd.org/gov/pem/hrpractices.htm>. Жүгінген күні: 15.10.2022 ж.

30 McGowan A., Andrews D. Skill mismatch and public Policy in OECD countries. The future of productivity: main background papers. 2015 с. 8. – URL: <https://www.oecd.org/economy/growth/Skill-mismatch-and-public-policy-in-OECD-countries.pdf>. Жүгінген күні: 15.10.2022 ж.

31 The U.S. Office of Personnel Management (OPM) serves as the chief human resources agency and personnel policy manager for the Federal Government. Электронный ресурс. – URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/other-assessment-methods/>. Жүгінген күні: 19.03.2023г.

32 Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігі Төрағасының 2023 жылғы 5 сәуірдегі № 71 ««Б» корпусының мемлекеттік әкімшілік лауазымдарына Үлгілік біліктілік талаптарын бекіту туралы» бұйрығы // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V2300032237>. Жүгінген күні: 05.05.2023 ж.

33 [Sekretariat Kabinet Republik Indonesia |Indonesia Will be Worlds 4th Largest Economy by 2045, President Jokowi Says \(setkab.go.id\)](https://setkab.go.id/en/indonesia-will-be-worlds-4th-largest-economy-by-2045-president-jokowi-says/). – URL: <https://setkab.go.id/en/indonesia-will-be-worlds-4th-largest-economy-by-2045-president-jokowi-says/>. Жүгінген күні: 28.11.2022 г.

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

35 The Report of the World Bank. Mapping Indonesia’s civil service, 2020. – С. 8-9. – URL: <https://documents.worldbank.org/>. Жүгінген күні: 01.05.2023 ж.

36 Индонезия Республикасы Ғылыми-зерттеу, технологиялар және жоғары білім министрлігінің 2018 жылғы қаулысы // *Pendirian, Perubahan, Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri dan Pendirian, Perubahan, Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Swasta Nomor 51*. – URL: <https://peraturan.bpk.go.id/>. Жүгінген күні: 15.12.2022 ж.

37 Pringgabayu D., Ramdlany D. A diagnostic study of the civil service in Indonesia, 2021. – С. 13-18. Asian development bank // – URL: <https://www.adb.org/publications/diagnostic-study-civil-service-indonesia>. Жүгінген күні: 15.12.2022 ж.

38 Winarsih A. Career Path Development for Indonesian Public Servant. 2018. – С. 7-11. – URL: <https://www.researchgate.net>. Жүгінген күні: 01.04.2023 ж.

39 Индонезия Республикасы Үкіметінің 2017 жылғы қаулысы // *Peraturan Pemerintah (PP) tentang Inovasi Daerah Nomor 38*. – URL: <https://www.adb.org/publications/diagnostic-study-civil-service-indonesia>. Жүгінген күні: 01.05.2023 ж.

40 Rudito B., Ghazali A., Febriansyah H., Pritasari A. Aparatur Sipil Negara Pendukung Reformasi Birokrasi, 2019. – С. 58-62.

41 Закон РИ от 2014 г. Undang-Undang Republik Indonesia tentang aparatur sipil negara Nomor 5. – URL: <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/38580/uu-no-5-tahun-2014>. Жүгінген күні: 01.05.2023 ж.

42 Отчет BKN от 2022 г. Laporan Kinerja Pemerintah Badan Kepegawaian Negara Tahun 2022, С. 20-25. – URL: <https://www.bkn.go.id/publikasi/akuntabilitas-kinerja/laporan-akuntabilitas-kinerja-instansi-pemerintah-bkn/>. Жүгінген күні: 01.05.2023 ж.

43 Шипилов В. Перечень навыков soft-skills и способы их развития. – URL: [https://www.cfin.ru/management/people/dev\\_val/soft-skills.shtml](https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/soft-skills.shtml). Жүгінген күні: 15.01.2023 ж.

44 Юрина М., Горлова Е., Полухина М. Педагогические технологии обучения иностранному языку в контексте компетенций XXI века // Научно правовой журнал «Вестник». – 2019. – № 1. – С.157–165.

45 Soft Skills – Der Schlüssel zum Erfolg. Veröffentlicht am 11.07.2016. – URL: <https://rockyourcompany.de/2016/07/11/soft-skills-der-schluessel-zum-erfolg/>. Жүгінген күні: 15.01.2023 ж.

46 Хасанова Г. Требования работодателей к выпускникам инженерных вузов // Вестник Казанского технологического университета. – 2012. – Т. – 15. № 20. – С. 215–217.

47 Данакин Н., Шутенко А. Конкурентоспособность выпускников как показатель эффективности работы современного вуза // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 6. – URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=15869>. Жүгінген күні: 15.12.2022 ж.

48 Отключение межличностных навыков. – URL: <https://www.nationalskills.org/the-soft-skills-disconnect/>. Жүгінген күні: 15.01.2023 ж.

49 The surprising thing Google learned about its employees — and what it means for today’s students. – URL: <https://www.washington.post.com/news/answer-sheet/wp/2017/12/20/the-surprising-thing.-google-learned-about-its-employees-and-what-it-means-for-todays-students/>. Жүгінген күні: 15.01.2023 ж.

50 OECD future of education and skills 2030. The Report of the OECD. Future of Education and Skills 2030. – 2021. – с.4. – URL: [https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/learning-compass-2030/OECD\\_Learning\\_Compass\\_2030\\_Concept\\_Note\\_Series.pdf](https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/learning-compass-2030/OECD_Learning_Compass_2030_Concept_Note_Series.pdf). Жүгінген күні: 01.05.2023 ж.