

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ПРЕЗИДЕНТІНІҢ ЖАНЫНДАҒЫ
МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ АКАДЕМИЯСЫ

Басқару институты

қолжазба құқығында

Алтаев Қайрат Рамазанұлы

**МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАНДАРДА ПЕРСОНАЛДЫ БАСҚАРУ ЖҮЙЕСІНДЕГІ
БАСШЫЛАРДЫҢ ҚҰЗЫРЕТІН АРТТЫРУ**

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

Бизнес және басқару магистрі дәрежесін иелену үшін магистрлік жоба

Ғылыми жетекші _____ Ж.О. Тлеуқенов,

Жоба (зерттеу) қорғауға жіберілді: 2024 жылғы « _____ » _____

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

Астана, 2024

МАЗМҰНЫ

НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР.....	3
БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР	4
КІРІСПЕ.....	5
1-тарау Мемлекеттік органдарда персоналды басқару.....	9
1.1 Персоналды басқарудағы басшылардың құзыреті.....	9
1.2 Басқару менеджменті немесе персоналды басқарудың ағымдағы жағдайы.....	11
2 -тарау Мемлекеттік басқару мәселесіндегі әлемдік тәжірибелер.....	16
2.1 HR функциясының мемлекеттік орган стратегиясына әсері.....	16
2.2 Мемлекеттік органдарда HR функциясын әкімшілендіру.....	22
3-тарау Мемлекеттік басқару жүйесінің қазақстандық моделі.....	28
3.1 Мемлекеттік органдардағы персоналды басқару жүйесін ізгілендіру бойынша ұсыныстар.....	28
3.2 Персоналды басқару жүйесіндегі басшылардың құзыретін арттыру бойынша ұсыныстар.....	30
ҚОРЫТЫНДЫ.....	38
ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕР ТІЗІМІ.....	41

НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР

Осы магистрлік жобада келесідей нормативтік құжаттардың қолданылғаны туралы сілтемелер пайдаланылған:

Қазақстан Республикасының Заңы. Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы: 2015 жылғы 23 қарашадағы №416-V.

Қазақстан Республикасы Үкіметінің қаулысы. Мемлекеттік қызметшілерді даярлау, қайта даярлау және олардың біліктілігін арттыру қағидаларын бекіту туралы: 2018 жылғы 15 наурыздағы № 125.

Қазақстан Республикасы Президентінің бағдарламасы. 100 нақты қадам: 2015 жылғы 20 мамырда қабылданған.

Қазақстан Республикасының Заңы. Қазақстан Республикасының кейбір заңнамалық актілеріне мемлекеттік қызметтер көрсету мәселелері бойынша өзгерістер мен толықтырулар енгізу туралы: 2016 жылғы 6 сәуірдегі № 484-V.

Қазақстан Республикасының Заңы. Қазақстан Республикасының кейбір заңнамалық актілеріне мемлекеттік билік тармақтары арасында өкілеттіктерді қайта бөлу мәселелері бойынша өзгерістер мен толықтырулар енгізу туралы: 2017 жылғы 3 шілдедегі № 86-VI.

Қазақстан Республикасының Заңы. Қазақстан Республикасының кейбір заңнамалық актілеріне мемлекеттік қызмет және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл мәселелері бойынша өзгерістер мен толықтырулар енгізу туралы. 2019 жылғы 26 қарашадағы № 273-VI.

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

БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР

ЭЫДҰ – Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымы
HRM – Human Resource Management (Адами ресурстарды басқару)
ҮЕҰ – Үкіметтік емес ұйым
АҚШ – Америка Құрама Штаттары
ОРМ – Office of Personnel Management (Кадр қызметі басқармасы)
ҚРПЖМБА – Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы
ҚРМҚІА – Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері агенттігі
БҚШ – Бірыңғай құзыреттіліктер шеңбері
АҚ – акционерлік қоғам
ПК – портфельдік компания
ЖДЖ – жеке даму жоспары
НМИ – нысаналы мақсатты индикаторлар
ЖЖЖ – жеке жұмыс жоспары
МҚИ – мінез-құлық индикаторлары
СЖ – стратегиялық жоспар
ШЫО – Шанхай Ынтымақтастығы Одағы
БҰҰ – Біріккен Ұлттар Ұйымы

КІРІСПЕ

Зерттеу тақырыбының өзектілігі. Президент Қасым-Жомарт Тоқаевтың 2021 жылғы 26 ақпандағы №522 Жарлығымен бекітілген «Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасының» негізінде "Ең алдымен адамдар" - "адамға бағдарланған" моделін қалыптастыру тапсырмасын орындау мақсатында қазіргі таңда іске асырылып жатқан шаралар мен жасалып жатқан реформалар аз емес.

Алайда, жасалып жатқан шараларға қарамастан, қазіргі таңда мемлекеттік органдарда персоналды басқару саласында мынадай мәселелер әрекет етуде:

- мемлекеттік органдарда қабылданған шешімдердің мемлекеттік органның даму стратегиясымен сәйкес келмеуі немесе толық орындалмауы;
- персоналды басқарудағы басшылардың құзыреттіліктерінің сәйкес келмеуінің салдарынан кадрдың тұрақтамауы;
- басшылық лауазымға тағайындалған мемлекеттік қызметшілердің салалық тәжірибелерінің болмауы;
- басшылардың шешімдерді қабылдауда бюрократияға жол беру мәселелерінің жиілеуі;

Осы аталғандардың барлығы таңдалған магистрлік жоба тақырыбының өзектілігін дәлелдейді.

Жобаның мақсаты. Мақсат – мемлекеттік органдарда персоналды басқару жүйесіндегі басшылардың құзыретін арттыру бойынша тәжірибелік ұсынымдар әзірлеу.

Жобаның міндеттері:

- мемлекеттік органдарда персоналды басқарудағы басшылардың мемлекеттік органның стратегиялық мақсаттарына жетудегі HR функцияларының жүктемелерін зерделеу;
- HR саласы бойынша әлемдік тәжірибелердің озық үлгісін қолдану арқылы мемлекеттік органдарға ұсыныстар әзірлеудің жолын зерттеу;
- мемлекеттік органдарда персоналды басқарудағы басшылардың құзыретін арттыру бойынша дағдыларды қалыптастыру.
- кадрлардың құзыретін арттыру бойынша даму картасын әзірлеу.

Магистрлік жобаның тақырыбын таңдауға негіздеме:

- мемлекеттік орган басшыларының персоналды басқарудағы құзыреттілігінің деңгейі;
- мемлекеттік орган жұмыстарына басшының персоналды басқару бойынша біліктілігінің әсері;
- мемлекеттік орган жұмыстарының миссиясы мен персоналды басқару жүйесінің сәйкес келмеуі;
- мемлекеттік органдардың стратегиялық жоспарына басшы құзыретінің әсері;
- мемлекеттік органдардағы кадр тұрақсыздығы;

Зерттеу мәселесі және өзектілігі. Персоналды басқару тиімділігінің мемлекеттік орган жұмысының перспективасына әсері және дамытудың тиімді жолдарын ұсыну;

- басшылардың персоналды басқару бойынша құзыреттілігін арттырудың тиімді әдістерін жетілдіру;
- мемлекеттік орган миссиясына сәйкес стратегиялық жоспарды негіздеу, кадр әлеуетін арттыру;

Зерттеу нысаны. Мемлекеттік органдардағы персоналды басқарудағы басшылардың құзыреті.

Зерттеу пәні. Мемлекеттік органдардың стратегиялық мақсаттарына жету жолындағы HR функцияларының әсері.

Күтілетін нәтижелер:

- Ұсыныстар мен құзыреттілікті арттыру әдістерін тәжірибе жүзінде іске асыру және олардың мемлекеттік органдардың жұмысында тиімді қолдану арқылы HR саласының қызметін арттыру;
- Мемлекеттік құрылымдарда адами ресурстарды басқару саласына ғылыми үлес қосу арқылы, басқарудың жаңа деректері мен қолданыстағы теорияларын іске асыруға зор ықпалы тиеді;
- Персоналды тиімді басқаруға және жалпы тиімділікті арттыруға мүмкіндік бере отырып, мемлекеттік органдар үшін нәтижелердің практикалық құндылығы артатын болады.

Зерттеу әдістері:

- «Әдеби шолу»: Адами ресурстарды басқарудың қолданыстағы теориялары мен практикаларын зерделеу, релевантты әдебиеттер мен ғылыми мақалаларды талдау;
- «SWOT талдау»: Персоналды басқару әдістері туралы ағымдағы білімдерінің деңгейін анықтау үшін мемлекеттік органдардың стратегиялық мақсаттарына талдау жүргізу;
- «Кейс-талдаулар»: Мемлекеттік органдарда басқару тәжірибелерін енгізудің нақты жағдайларын талдай отырып, табысты және сәтсіз тәжірибелерден сабақтар алу;
- «Топтық сұхбаттар»: Персоналды басқару саласындағы жалпы проблемалар мен қажеттіліктерді анықтау үшін басшылармен топтық сұхбаттар өткізу;
- «Статистикалық талдау»: Мемлекеттік органдардың негізгі көрсеткіштеріне басшылардың құзыреттілігінің әсерін бағалау үшін статистикалық әдістерді пайдалану;
- «Сарапшы бағасы»: Мемлекеттік құрылымдарда басшылардың құзыреттілігін арттыру бойынша персоналды басқару саласындағы сарапшылардан пікірлер мен ұсынымдар алу.

Практикалық маңыздылығы. Магистрлік жоба тақырыбы аясында зерделенген ұсыныстар мемлекеттік органдарда персоналды басқарудағы басшылардың құзыреттілігін арттыруға өз септігін тигізіп, HR қызметінің мемлекеттік орган стратегиясының мақсатына жетуге барынша әсерін тигізетін болады.

Басылымдар:

Магистрлік жобаның тақырыбы аясында Ресей Федерациясының Москва қаласынан шығатын «Интернаука» журналының 2023 жылғы 18

желтоқсанындағы №47(336) санында «Мемлекеттік басқарудың тиімді тәсілдерін қолдану – бүгінгі күннің талабы» атты мақалам шықты.

Мемлекеттік басқарудың тиімді тәсілдерін қолдану – бүгінгі күннің талабы. Мемлекеттік басқару – бұл мемлекеттік жүйенің басты тетігі.

Мемлекеттік басқарудың заманға қарай жаңарып отыруының өз заңдылықтары бар. Мемлекет көздеген саясатты халық арасында дұрыс насихаттау бұл мемлекеттік қызметшінің басты қағидасы болуы керек. Алдымен мемлекеттік қызметшінің персоналды дұрыс басқаруы сол мемлекеттік органның жұмысын жақсартатыны сөзсіз.

Барлық деңгейдегі басшылар персоналды сапалы басқаруда жауапты және осы бағытта өзінің басқарушылық құзыретін дамытуға міндетті. Бұл орайда, HR функциясы басшыларға HR стратегиясының жүзеге асуына және үрдістерді әкімшілендіру мен бастамашылдықты қолдауда қажетті жәрдем берері сөзсіз.

Мемлекет басшысы Қасым-Жомарт Тоқаев өзінің 2023 жылғы 1-қыркүйектегі Қазақстан халқына Жолдауының [1] «Мемлекеттік басқару ісін қайта жаңғырту» туралы төртінші бағдарында: «Мемлекеттік қызмет істері агенттігі толыққанды стратегиялық HR институтына айналуы тиіс», – деген болатын. Демек, бүгінгі күнгі мемлекеттік орган басшыларының персоналды басқарудағы құзыреті сол мемлекеттік органның стратегиялық мақсаттарының орындалуына тікелей әсер етеді деген сөз. Бұл жерде адами ресурстарды дұрыс басқару мемлекет көздеген саясаттың жергілікті жерде дұрыс әрі нақты орындалуының айғағы болып табылады. Олай болмаған жағдайда, мемлекеттік органдарда кадрдың тұрақтамауы, талантты кадрлардың мемлекеттік қызметке келмеуі, жергілікті тұрғындардың мемлекеттік саясатқа наразы болуы, билікке сенімсіздігі сынды түрлі келеңсіздіктердің орын алып жататыны сөзсіз. Бұл дегеніміз персоналды басқарудағы басшылардың HR саласы бойынша құзыретінің жеткіліксіздігі болып табылады.

"Халық үніне құлақ асатын мемлекет" тұжырымдамасы аясында елімізде билік пен халық арасындағы байланыстырушы көпір қызметін атқаратын қоғамдық кеңестер құрылды. Кеңес белсенді азаматтарға елдің қоғамдық қызметіне қатысуға және маңызды шешімдерді бекітуге қатысуға мүмкіндік берді. Отырыстарда қазақстандықтардың ең өзекті проблемалары көтеріліп, оларды шешу жолдары қаралады. Мемлекет өз көзқарастары мен идеяларын белсенді түрде білдіре алатындай етіп қоғаммен байланыс арналарын жасайды және қолдайды.

Үкімет пен азаматтар арасында жетілдірілген байланыс жүйесі бар екенін атап өткен жөн. Қазақстанда "Ашық үкімет" цифрлық жүйесі жұмыс істейді, оған "Ашық деректер", "Ашық диалог", "Ашық НҚА", "Ашық бюджеттер" және "Е-Otinish" – мемлекеттік мекемелердің әрекеттеріне шағымдану жүйесі сияқты платформалар кіреді. Осы платформалардың көмегімен қазақстандықтар бюджет шығыстарын қоса алғанда, билік жұмысы туралы мәліметтерге оңай қол жеткізе алады. Шешімдер, статистика, сондай-ақ нормативтік-құқықтық актілердің жобаларын талқылауға қатысуға мүмкіндік бар.

Еліміздің түкпір-түкпірінде мемлекеттік қызметтер мәселелері бойынша 1414 жалпыұлттық халыққа телефон арқылы қызмет көрсету орталығы, жұмыс жүргізеді. Сондай-ақ, саяси қайраткерлер халықты ақпараттандыру мақсатында тұрақты негізде әлеуметтік желілерді жүргізеді. Президенттің, Премьер-министрдің, Мәжіліс және Сенат депутаттарының, әр деңгейдегі әкімдіктердің аккаунттары белсенді жүргізілуде. Міне, осы платформаларды тұрғындарға түсіндіру, мемлекеттік саясаттың басты тетіктерінің бірі деуге болады.

Магистрлік жобаның көздеген тағы бір мақсаты – мемлекет пен халық арасындағы алтын көпірді нығайта түсу.

Қазақстан Республикасы Президентінің 2021 жылғы 26 ақпандағы № 522 Жарлығымен бекітілген «Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдасмасын [4] негізге алатын болсақ, бүгінгі күні мемлекеттік қызмет жылдар бойы реформалаудан өтіп, мемлекеттік қызметтің «мансаптық моделі», яғни меритократия қағидаттары енгізілді. «Бір терезе» қағидаты бойынша халыққа қызмет көрсету орталықтарының желісі құрылды. Бірақ, бүгінгі таңда мемлекеттік қызметте талантты кадрлардың тұрақтамауы, мемлекеттік персоналды басқарудағы басшылардың құзыретінің жетіспеушілігі әлі де байқалады. Осы орайда, әлемдік тәжірибелерге сүйене отырып, мемлекеттік органдарда HR функциясының қызметін жетілдірудің кезі келді. Олай болмағанда, мемлекеттік органдарда HR функциясы тек қана кадр мәселесі бойынша есеппен айналысып, бәсекеге қабілетсіз болып қалмақ.

1 МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАНДАРДА ПЕРСОНАЛДЫ БАСҚАРУ

1.1 Персоналды басқарудағы басшылардың құзыреті

Басшылардың персоналды басқарудағы бүгінгі құзыретінің басым көпшілігіне келетін болсақ, кадрларға тапсырма беріп, орындалуын күтіп отыратын ғана портретін көреміз. Кадрдың перспективадағы орны мен дамуы туралы мән берілмейді. Демек, басшылардың персоналды дамытудағы жоспарының толыққанды болмауы және басқару құзыретінің деңгейі мүлдем талапқа сай келмейтінін көреміз. Шынтуайтына келсек, мемлекеттік органның бүгінгі басшысы HR саласын жетік меңгерген болуы керек. Бұл орайда, Маслоу теориясының [3] қағидасына сүйенетін мемлекеттік орган болатын болса, мемлекеттік органның стратегиялық мақсатының КРІ-ын миссияға сәйкес дұрыс таңдап, жоспарда көзделген метрикаларды дәл анықтап алар еді. Олай болса, Маслоу теориясын қолданудың дұрыс жолын, яғни қазақстандық жолын қарастырып көрейік. Персоналды басқарудағы басшының құзыреті жоғары болса, сол ұжымда алға қойған мақсат – айқын, бағыт-бағдары – анық болары сөзсіз екенін жоғарыдағы мысалдарда келтірген болатынбыз. Ендеше аталмыш теория бойынша әрі қарай сабақтайық. Бүгінгі таңда, мемлекеттік саясатты оңтайлы жүргізу үшін мемлекеттік органдарда HR қызметін жетілдіру керек. Ол үшін теорияның негізінде алдымен мансаптық өсу – мемлекеттік органның стратегиялық жоспарының кіріспесінен басталуы тиіс. Кіріспе дұрыс айқындалса, жоспардың келесі пункттеріне көшу қиындық туғызбасы анық. Сонда, жоғарыда айтқан құзыреттілік пен мемлекеттік орган миссиясының орындалуы бір арнада тоғысады. Демек, мансаптық, яғни карьералық өсу мен халық үніне құлақ асатын мемлекеттік тұжырымдаманың [4] діттеген мақсатының орындалуы деген сөз.

Осы орайда, басшының кәсіби құзыреттілігінің шеберлігі жайлы Майкл Армстронгтың «Практика управления человеческими ресурсами» атты еңбегінің 8-басылымында құзыреттілікті келесідей 7 тармаққа бөліп қарастырады.

- 1) Стратегиялық жоспарлай білу қабілеттілігі;
- 2) Іскерлік және мәдени көзқарас;
- 3) Ұйымның экономикалық тиімділігін бағалау;
- 4) Ішкі даму және өсу деңгейі;
- 5) Тиімді қызмет көрсету;
- 6) Сапаны бақылау және үнемі жетілдіру;
- 7) Үнемі кәсіби дамуды жетілдіру.

Осы құзыреттер мемлекеттік органдарда персоналды басқарудағы басшының бойында болатын болса, мемлекеттік орган жұмысының тиімді дәрежеде болатыны анық.

Ойымызды нақтылау үшін мысалдар келтіріп, талдаулар жасап көрейік. Қандай да бір өңірлердің, елді мекендердің тұрғындарының билікке көңілдері толмай жататыны бар емес пе?! Тек қана халықтың емес, сонымен қатар мекеме жұмысшыларының да басшыларына көңілдері толмай жататындары да жиі кездесіп жатады. Бұл жерде мәселені басқадан іздеу керек. Яғни, басқару

жүйесі қаншалықты дұрыс жолға қойылған?! Басшының немесе әкім қызметінің персоналды басқаруындағы құзыреттілігін анықтау керек. Мемлекеттік бағдарламаларды, нормативтік-хұқықтық актілерді, заңдарды, жалпы мемлекеттік саясатты дұрыс насихаттай алуы немесе алмауы таразылануы тиіс. Еліміздің кейбір өңірлерінде жергілікті атқарушы органдар мен халық арасындағы байланысқа көз жүгіртетін болсақ, әкім-қаралардың халықпен жұмыс жасауынан бұрын, өзі басқарып отырған персоналмен жұмыс жасауы сынға алынып жатады. Яки, персоналды дұрыс басқарудағы тетіктерді толық білмеген соң, басшы не әкім халықтың талап-арыздарына көміліп жатады. Осы тұста рет-ретімен сабақтап көрейік.

Персоналды басқару жүйесіндегі басшылар өз міндеттерін тиімді орындауы үшін төмендегідей бірқатар негізгі құзыреттерге ие болуы керек:

1. Заңнаманы білу: ережелер мен қызметтердің сапалы орындалуын қамтамасыз ету үшін еңбек заңнамасы мен қызметкерлерге қатысты ережелерді түсіну.
2. Қарым-қатынас дағдылары: барлық деңгейдегі қызметкерлермен тиімді қарым-қатынас жасай білу, соның ішінде келіссөздер жүргізу, туындаған мәселелерді шешу және тыңдай білу.
3. Өнімділікті басқару: өнімділіктің негізгі көрсеткіштерін анықтау және оларды жақсарту стратегияларын әзірлеу дағдыларын игеру.
4. Персоналды басқару стратегияларын әзірлеу: қызметкерлерді жалдау, оқыту, ынталандыру және дамыту стратегияларын әзірлеу және енгізу мүмкіндігі.
5. Деректермен жұмыс істеу қабілеті: персоналды басқару және процестерді оңтайландыру бойынша негізделген шешімдер қабылдау үшін деректерді талдау дағдылары.
6. Көшбасшылық қасиеттер: команданы шабыттандыру, ынталандыру және дамыту, жағымды жұмыс атмосферасын құру және мақсаттарға жетуге ықпал ету.
7. Эмпатия және адам ресурстарын түсіну: қызметкерлердің қажеттіліктері мен мотивациясын түсіну қабілеті, сондай-ақ персоналды басқару стратегияларын жеке ерекшеліктерге бейімдеу мүмкіндігі.
8. Мәселелерді шеше білу: жағдайды талдау, проблемалық сәттерді анықтау және оларды шешудің тиімді жолдарын әзірлеу дағдылары.

Бұл құзыреттер персоналды басқарудағы басшыларға ұйымның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуге ықпал ете отырып, персоналды сәтті басқаруға және дамытуға көмектеседі.

Десслер тұжырымына сүйенсек, персоналды басқаруда қызметкерді ынталандыру, демалысқа уақытылы баруын, қызметтік өсуі сынды адами факторларға ерекше мән беретін болсақ, мемлекеттік саясаттың да толыққанды жүзеге асуы еш күмәнсіз болары сөзсіз. [5] Себебі, біз «бастық» деген стереотиптен кетіп, «әріптес» деген стереотиптік көзқарасқа жүгінетін болсақ қана бірлескен жұмыс өз нәтижесін беретін болады. Демек, жоғарыда аталған олқылықтардың барлығы мемлекеттік органдардағы стратегиялық жоспардың мақсаттарын құруда алдымен персонал құзыреттерінің дамуына көңіл бөлінбегендіктің салдары. Әйтпесе, біздің қоғамда кей мемлекеттік орган басшылары функционалдық міндеттердің барлығын мамандарға жүктеп қойып,

өзі тек қана «талап етуші» ролін ғана атқарып отырады. Бұл – уақытша жүрген басшылардың келбеті. Мұндай жағдайда тиімді жұмыс болмайды. Басшының персоналды басқарудағы құзыреті жоғары болса, басшы – көшті ілгерілетуші міндетті өз мойнына алады.

1.2 Басқару менеджменті немесе персоналды басқарудың ағымдағы жағдайы

Алдымен адами ресурстар деген ұғымды сабақтап алған жөн. Кез келген орта, кәсіпорын, мемлекеттік қызмет адам күшіне тәуелді. Адам күші ұтымды пайдаланылған ортада ғана нәтижелі даму болады. Адам ресурстарын басқаруда негізгі принциптерге сүйенген жөн. Атап айтар болсақ, жұмыс пен жұмыс күші екеуі де бір мүддеде болған жағдайда діттеген межеге жетуге болады. Мәселенің барлығы кадрлық саясатты дұрыс жүргізуде тұр. Мемлекеттік органдар мен мекеме басшылары меритократиялық үрдісті жоспарлы түрде жүзеге асырса, яғни адам ресурстарын басқаруда әрбір қызметкердің өсу жолын жоспарлы түрде айқындап қойса ғана жұмыс нәтижелі болатыны сөзсіз.

Сөзіміз дәйекті болуы үшін әлемдік саясаттан бірер мысал келтіріп көрейік. 6 жылдан астам Нью-Йорктың Көлік департаментінің комиссары болған Джанет Садик-Хан [21] өзінің «Қала үшін күрес» атты кітабында қала көшелерін адамдарға жайлы болуы үшін өзінің батыл шешімдерімен көзге түскен білікті басшы. Оның ойынша «көшелер» сөйлеп тұру керек. Яғни жаяу жүргіншілер, велосипедшілер, көлік жолдары тағы басқаларының өз жөні мен ретін тапқан тәжірибесі әлем қалаларын дамытуда өз септігін тигізді. Бұл сол кездегі Нью-Йорк мэрі Майкл Блумбергтің де кадр таңдаудағы шеберлігінің көрінісі. Демек, білікті ұйымдастырушы тек қана бастық емес, білікті менеджер бола білгенде ғана нәтижеге қол жеткізуге болады.

Яғни, кез келген кәсіпорын мен мемлекеттік органдар, мекемелерге мансаптық өсу жолымен жұмысқа орналасуда еш кедергі туғызбайтыны анық. Бұл нағыз демократияның пісіп келе жатқан көрінісі.

Олай болса, өнім мен өндіргіш күштің перспективалық жоспары біреу болуы керек. Нәтижеге жету үшін үнемі даму үстінде болу керек. Ал өнімді дамыту, нәтижені өсіру үшін кадрды өсіруіміз керек. Демек, басшының өзі басшылық қылып отырған мекемесінде екі стратегиялық жоспары болуы керек. Бірі – мекемені, екіншісі – кадрды, яғни адам ресурстарын. Қызметкерлердің біліктілігін арттырумен қатар, мансаптық дамуына құрылған жоспар. Сонда ғана екі жақты белсенділік пайда болады.

Адам ресурстарын басқару дегеніміз бұл – белгілеген мақсатқа жету дегенді білдірсе керек-ті. Бұл алгоритм еш өзгертуге болмайтын заңдылық!

Мемлекеттік органда персоналды басқару жүйесін дұрыс жолға қою үшін кадрлардың құзыреттілігін жиі арттыру аса маңызды. Ол үшін біліктілік курстарын ұйымдастырып, халықтың сұранысына қарай икемдеп отыру керек. Мысалы, халықтың бүгінгі талғамы мүлдем бөлек. Тәуелсіздіктің алғашқы жылдарымен салыстыруға келмейді. Сондықтан да басқару тәсілі де заман

ағымына қарай икемделіп отыруы тиіс. Әріптестер арасындағы функциялар қалай бөлінген, стратегиялық жоспарда барлық мәселе қарастырылған ба, мақсат-міндеттері дұрыс айқындалған ба – осының бәрі мемлекеттік орган жұмысына ерекше әсер етеді.

Мемлекет басшысы Қасым-Жомарт Тоқаев 2023 жылғы 1- қыркүйектегі «Әділетті Қазақстанның экономикалық бағдары» атты Қазақстан халқына Жолдауында [6], ... жұмыстың ашық болуын арыз-шағымдарды қараудың жаңа тәсілін қолдану және қоғамдық мониторинг институтын енгізу арқылы қамтамасыз еткен жөн, – деген болатын. Сондай-ақ, Президент өз Жолдауында, «әділетті Қазақстан» және «Адал азамат» ұғымдары егіз құндылық ретінде әрдайым қатар жүруі тиіс деді.

Яғни, әділдік орнау үшін әр азамат өз ісіне жауапкершілікпен қарайтын болса ғана әділдік орнайды. Ол дегеніміз, мемлекеттік басқарудың басты тетігі – әділдік, жауапкершілік екенін ұмытпауымыз қажет.

Ол үшін HR саласының функцияларын бүгінгі таңда толыққанды қолдану төмендегідей бағамдалуда.

Бүгінгі таңда персоналды басқару ұйымдардың басты назарында болу керек, өйткені адам ресурстарын сәтті басқару стратегиялық мақсаттарға жетудің негізгі элементтерінің бірегейі болып табылады. Міне, персоналды басқарудың бірнеше өзекті трендтері:

1. Цифрландыру және автоматтандыру: персонал деректерін басқару, күнделікті процестерді автоматтандыру (мысалы, жалдау, оқыту, өнімділікті бағалау) және ақпараттандырылған шешімдер қабылдау үшін деректерді талдау технологияларын енгізу.[17]
2. Жұмыстың икемді формалары: персоналды басқарудың және олардың өнімділігін бағалаудың жаңа тәсілдерін қажет ететін қашықтан жұмыс істеудің, икемді кестелердің және еңбек қатынастарының әртүрлі формаларының танымалдылығының артуы.
3. Әртүрлілікті басқару: айырмашылықтарды құрметтеу және қызметкерлердің әртүрлілігін қабылдау негізгі принциптерге айналатын Инклюзивті ортаны құру үшін шаралар қабылдау.
4. Ұйымның көшбасшылығы мен мәдениетін дамыту: барлық деңгейдегі мекемелерде көшбасшылық қасиеттерді нығайту, сондай-ақ таланттарды тұрақтандыруда корпоративті мәдениетті қалыптастыру.
5. Қызметкерлердің денсаулығы мен әл-ауқатына күтім жасау: қызметкерлердің қанағаттануы мен өнімділігін арттыруға ықпал ететін денсаулық, әл-ауқат және жұмыс пен өмір тепе-теңдігін қолдау бағдарламаларын дамыту.
6. Болашақ дағдыларды дамыту: қызметкерлердің өзін-өзі дамытуын және еңбек нарығының өзгеріп отыратын талаптары мен жаңа технологияларға бейімделуі үшін оларды оқытуды ынталандыру.

Бұл трендтер қызметкерлердің өздері де, персоналды басқару ұйымдары да өзгертін қажеттіліктер мен үміттерді көрсетудегі бүгінгі күннің талабы.

Ал енді кез келген мемлекеттік органның басты миссиясы – оның стратегиялық мақсаты, яғни дұрыс құрылған стратегиялық жоспары. Демек,

миссия стратегиялық HR қызметінен бастау алады деген сөз. Оны төмендегідей сабақтап көрейік:

- Стратегиялық HRM-ның негізгі идеясы бұл – персоналды басқарудың барлық

бастамалары ұйымның жалпы стратегиясына сәйкес келуі және стратегияны қолдауы.

- Егер мемлекеттік органның миссиясы мен стратегиясына сәйкес келмейтін HR

жүйелері болса, онда ешбір ұйым табысқа қол жеткізе алмайды.

- Көптеген ұйымдар қызметкерлерден мінез-құлық пен өнімділіктің белгілі бір түрлерін күту синдромынан зардап шегеді, бірақ қарама-қарсы мінез-құлықты танытын HR бағдарламаларын қолданып жатады. Бұл – қате бағдар.

Міне, стратегиялық жоспарды құру барысында жоғарыда көрсетілген параметрлерді сақтап әрекет жасағанда ғана өнімді еңбек болары сөзсіз.

Мемлекеттік органның стратегиялық басқару процесіннің мақсаттарын құру үшін ұйымның персоналды басқарудағы басшысы келесідей міндеттерді ескерген жөн:

- HR талдау қызметкерлерінің техникалық білімдерінің жиынтығын ғана емес сонымен қатар олардың жеке қасиеттерін, соның ішінде бейімділігі мен мотивацияны қамтуы тиіс; [6]

- Ұйымның қызметкерлері қандай болса, ұйым да сондай. Ұйым қызметкерлері сияқты күшті немесе әлсіз!

- Қызметкерлердің дағдылары, тәжірибесі және мотивациясы ұйымның жалпы тиімділігінің негізгі факторы болып табылады.

- Ұйым, сондай-ақ, қызметкерлер алдындағы міндеттемелердің түрлерін, келісім-шарттар немесе олардың жұмысын жалғастыру туралы келісімдерді қарастыруы керек. Ұйым, сондай-ақ болашақта мұндай келісімдер жасау қажет пе, жоқ па деген мәселені де қарастыруы керек.

- Ұйымның стратегиялық таңдаулары жалпы HRM стратегиясына қосылуы керек.

- Ең дұрысы HR стратегиясы қызметкерлерге ұйымның мақсаттарына жетуге мүмкіндік беретін тәжірибелердің, саясаттардың және бағдарламалардың дәйекті және келісілген жиынтығын жасай алатын негізді қамтамасыз етуі керек.

- Стратегиялық кадрлық басқарудың біртұтас «үлгі» әдісі жоқ екенін есте ұстаған жөн, өйткені әрбір ұйым бірегей және миссиясы бөлек.

Олай болса, бұл жерде персоналдың құзыретті болуы басшының құзыреттілігіне байланысты. Демек, кадр әлеуеті мықты болуы тиіс деген сөз. Ол үшін «СТАТУС –КВОНЫ» сақтау стратегиясына қысқаша тоқталайық.

- Осы стратегияны ұстанатын ұйым қоршаған ортадағы шектеулі мүмкіндіктерді көреді және қазіргі күйінде жұмысын жалғастыруды шешеді.

- Мұндай ұйым үшін адам ресурстарын басқарудың маңызды стратегиялық мәселесі қызметкерлердің өсуінің болмауы, қызметкерлердің мүмкіндіктерін шектеуі мүмкін, сондықтан негізгі қызметкерлерді сақтап қалу стратегиясын әзірлеу маңызды. Яғни, мансаптық өсу картасын әзірлеу міндет.

Бұл міндеттемелер ескеріліп, мемлекеттік органның басшысы мен қызметкерлерінің көзқарасы және бағдары айқын болғанда ғана стратегиялық мақсаттың бағыты дұрыс болады.

Ол үшін персоналды басқарудың тиімді тәсілдерін дұрыс таңдап, дұрыс меңгерген жөн.

Мәселен, Ресейде және басқа да шетелдерде персоналды басқару тәсілдері негізінен шетелдік ғалымдар құрған персоналды басқаруда бірдей теориялық тұжырымдамаларды қолдануға қарамастан айтарлықтай ерекшеленеді. Персоналды басқаруда және еңбек мотивациясын жетілдіруде ең маңызды жетістіктер жапондық және американдық фирмаларда қол жеткізілді. Осыған байланысты, осы елдерде қолданылатын персоналды басқару әдістері басқа мемлекеттер үшін менеджментті дамытудың өзіндік стандарты болып табылады.[5]

Адамдармен жұмыс істей білу жапондық менеджмент жүйесінің сәттілігін анықтайды. Ең жеңілдетілген түрде персоналды басқарудың жапондық әдістері мен еңбекті ынталандыру тәсілдерін "өмір бойы" жұмыспен қамту жүйелерінің жиынтығы, кәсіпорынның барлық субъектілерінің (жұмысшылар, менеджмент және ішкі кәсіподақтар) лауазымдық бағынуы мен мүдделерінің бірлігі ретінде ұсынуға болады.

Ал енді біздің мемлекеттік саясаттың дамытудағы басты қағидаларының өрісіне келсек, бүгінгі таңдағы қадамы нық.

Мемлекеттік басқарудың тиімді тәсілдерін қолдану – бүгінгі күннің талабы. Мемлекеттік басқару бұл мемлекеттік жүйенің басты тетігі. Бұл орайда, біздің мемлекетіміздің даму кезеңдеріне де тоқталған жөн деп есептеймін. Біз тәуелсіздік алған жылдары экономикамыз тұралап тұрған шақ болатын. Халықтың жағдайы төмен, инфрақұрылымдар тозған және еңбекақы төлеу мәселелері күрделі болды. Осылардың барлығы мемлекеттік басқару жүйесінің қалыптасуына әсер етті. Яғни, «Әуелі экономика, содан соң саясат» қағидасын ұстандық. Осы саясаттың арқасында қаншама заңдар мен ережелер қалыптасып, ел экономикасын көтеріп алдық. Ал бүгінгі күні халық өз әкімін өзі сайлап алатын дәрежеге жетті. 4-деңгейлі бюджет қағидасы енгізілді. Мәселен, ауыл әкімі ауыл тұғындарымен ақылдасып, қауымдастықтың шешімімен ауылға қажетті инфрақұрылымдарды сала алады. Парламенттің ролі күшейтілді.

Мемлекеттік басқарудың заман ағымына қарай жаңарып отыруының өз заңдылықтары бар. Мемлекет көздеген саясатты халық арасында дұрыс насихаттау бұл мемлекеттік қызметшінің басты қағидасы болуы керек. Алдымен мемлекеттік қызметшінің персоналды дұрыс басқаруы сол мемлекеттік органның жұмысын жақсартатыны сөзсіз. Бүгінгі таңда мемлекеттік қызметшілер үшін бар жағдай жасалған. Атап айтатын болсақ, еңбекақы төлеудің түрлі тетіктері қалыптасқан.

Жоғарыда айтылған қағида мемлекеттік басқару органдарында өте жиі кездеседі. Мәселен кейбір мемлекеттік қызметшілер бас маман болып жүріп, енді бір қарасаң, бірден ауыл әкімі, тіпті одан да жоғары лауазымдарға бірден тағайындалып, жұмысын дұрыс атқара алмай, қаншама қателіктер жіберіп,

өкінішке орай, заң бұзушылыққа дейін келіп жататындары баршылық. Ал заң бұзушылықты мемлекеттік саясат көтермейді! Демек, бүтіндей мемлекеттік органның жұмысы мен стратегиялық жоспарының жүзеге асуына кері әсерін тигізеді.

Жоғарыдағы айтылған мәселелерді топшылай келгенде, адам өз өмірін, мансаптық өсу жолын жоспарлағанда басты қағидаларды саралай отырып, өмірлік және негізгі заңдылықтарды ескергені жөн. Сонда, өзіне де, өзгеге де қырсығы тимейтін болады.

Ойымызды нақтылау үшін мысалдар келтіріп көрейік. Қандай да бір өңірлердің, елді мекендердің тұрғындарының билікке көңілдері толмай жататыны бар емес пе?! Тек қана халықтың емес, сонымен қатар мекеме жұмысшыларының да басшыларына көңілдері толмай жататындары да жиі кездесіп жатады. Бұл жерде мәселені басқадан іздеу керек. Яғни, басқару жүйесі қаншалықты дұрыс жолға қойылған?! Басшының немесе әкім қызметінің персоналды басқаруындағы шеберлігін анықтау керек. Мемлекеттік бағдарламаларды, нормативтік-хұқықтық актілерді, заңдарды, жалпы мемлекеттік саясатты дұрыс насихаттай алуы немесе алмауы таразылануы тиіс.

Персоналды басқарудағы басшы құзыретінің деңгейі жоғары болса ғана мемлекеттік орган жұмысы стратегиялық мақсатқа жетері сөзсіз.

2 МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ МӘСЕЛЕСІНДЕГІ ӘЛЕМДІК ТӘЖІРИБЕЛЕР

2.1 HR функциясының мемлекеттік орган стратегиясына әсері

Мәселен, жапондық басқару [6] тәсілдерінің бір тиімді тұсы әлеуметтік-кәсіптік саланың қызметіне негізделген. Яғни, кәсіпорындарды дамытуда программалау ерекше жолға қойылған. Ал басқару үрдісіне компанияның әр мүшесі қатысады. Демек, персоналдың әрқайсысы стратегиялық мақсатқа жету үшін өз үлесін қосуға ниетті. Толығырақ тоқталып көрейік.

Жапондық модельде персоналды басқарудың негізгі құрылымы адам ресурстарының өндірісіне, жұмысшылардың кәсіби құзыреттілігіне және әрбір персоналдың кәсіби шеберлігіне негізделген. Бұл модельде ең үлкен мақсат – өнімнің сапасы мен өндірістік процестерді жақсарту, оның әр түрлі жағдайларында қолданылатын кеңесшілердің көмегімен жүзеге асады.

Жапондық модельде персоналды басқарудың басқа да маңызды ережелері төмендегідей:[9]

1. Кеңесушілік мәдениеті: Барлық қызметкерлердің кеңесушілік көрсетуі мен өз пікірлерін айтуға тиіс.

2. Топтық жұмыс: Команда еңбектерінің өзара қатынасы мен еңбекте қолдану тәсілдерімен бөлісуге, әрі біреудің жұмыс нәтижелерін жақсартуға қатысу.

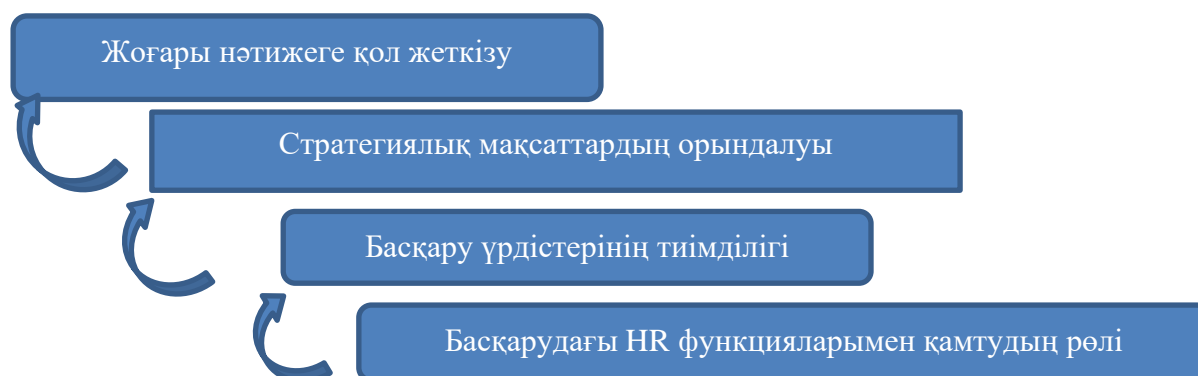
3. Кәсіби даму бағдарламалары: Қызметкерлердің өзін-өзі дамытудың жолдарын түсіндіру мен оларды кәсіби дамуға қолдау.

4. Мотивациялық жұмыс: Қызметкерлерге өзіндік қолдау және кәсіби дамудағы сапалы еңбек өнімдері арқылы мотивациялау.

5. Ішкі байланыстардың күрделі құрылымдары: Әрбір жұмысшының өз арасындағы байланыстарын қалыптастыру үшін тіпті команда жұмысы жүзеге асырылады.

6. Тәжірибелі кеңесшілік және жауаптылық: Қызметкерлердің өз ақпараты мен тәжірибесін пайдалану, әрі олардың жауаптылықты дамыту мүмкіндігіне кеңес беру.

Жапондық модельде персоналды басқарудың басты принциптері адам ресурстарының маңызын ұстап, өнімнің дамуы мен сапасын жақсартуға арналған. Бұл жүйе жетекші жапон компанияларының және үкіметтік органдардың, сондай-ақ, көптеген елдердегі ұйымдардың басқару үрдістерінде қолданылады.



1-сурет – Мемлекеттік органда тиімді басқарудың мақсаттары
Ескертпе – Автордың өз жұмысы

Ал Германияда бұл функция, яғни халықты әлеуметтік қорғау жүйесі өзін-өзі басқару принципіне негізделген екен. Басқарудың әлеуметтік бағдарланған (шведтік) моделі табыстарды кеңінен бөлісу және қоғамдағы топтардың өзара келісіміне қол жеткізу арқылы әлеуметтік кепілдіктердің жоғары деңгейін қамтамасыз етеді. Бұл модель алғаш Швецияда пайда болған екен.

Әлемнің дамыған елдеріндегі әкімшілік реформалар осыдан жарты ғасыр бұрын әкімшілік аппараттың өсуіне жауап ретінде азаматтардың экономикалық жағдайының нашарлауы және бюджет тапшылығының өсуі, әлеуметтік әділетсіздік бүгінгі күнге дейін тоқтамай келгені жасырын емес. Өйткені қазіргі уақытқа дейін уақыт олардың негізгі бағыттарының өзектілігін саралаумен келеді:[10]

- саясат пен экономиканың бөлінуі;
- мемлекеттік қызметшілер қызметінің тиімділігін бағалау;
- жұмыс нәтижелері бойынша мемлекеттік қызметшілердің еңбегіне ақы төлеу;
- мемлекеттің экономикадағы ықпалының төмендеуі;
- клиенттердің қанағаттанушылығын бағалау туралы кері байланыс.

Осы орайда, барлық әкімшілік реформалар реттеуге бағытталды. Қоғамдық даму және азаматтық қоғамның өкілдерінің кеңінен қатысуы, сондай-ақ реформаланатын мемлекеттік құрылымның немесе функцияның нәтижелеріне араласу болды.

Мысалы, англо-саксон елдерінде (Ұлыбритания, АҚШ, Жаңа Зеландия, Австралия) әкімшілік реформалар 4 базалық негізде жүргізілді: көрсетілетін қызметтердің сапасына бағдарлану, бәсекелестік, "клиенттердің" қажеттіліктерін есепке алу, қванттау-анық мемлекеттік органдардың мақсаттары, міндеттері мен функцияларының арақатынасы. АҚШ мемлекеттік қызметі мен мемлекеттік жүйені жаңғыртуды басқару билікті орталықсыздандыруда, "еңбек бөлінісінде" көрінеді. Онда федералды үкімет маңызды функцияларды орындайды (ел экономикасын басқару, қорғанысты қамтамасыз ету, сыртқы саяси бағыт), ал Штаттар мен жергілікті органдардың үкіметтері, басқармалар ішкі әлеуметтік-экономикалық бағдарламаларды іске асыруға маманданған.[20]

АҚШ-та реформалардың әртүрлі балама нұсқаларын дайындауда мемлекеттік басқаруға 400-ден астам үздік сарапшылар қатысты. Басқа министрліктердің әрқайсысында арнайы сараптамалық топтар құрылып, әрқайсысында орташа есеппен 20 адамнан еңбек етті. Бұл орайда, АҚШ тәуелсіз талдау орталықтарының отаны болып табылады.

Халықаралық мойындау ашық саясатты жүзеге асыру тәжірибесіне ие болды.

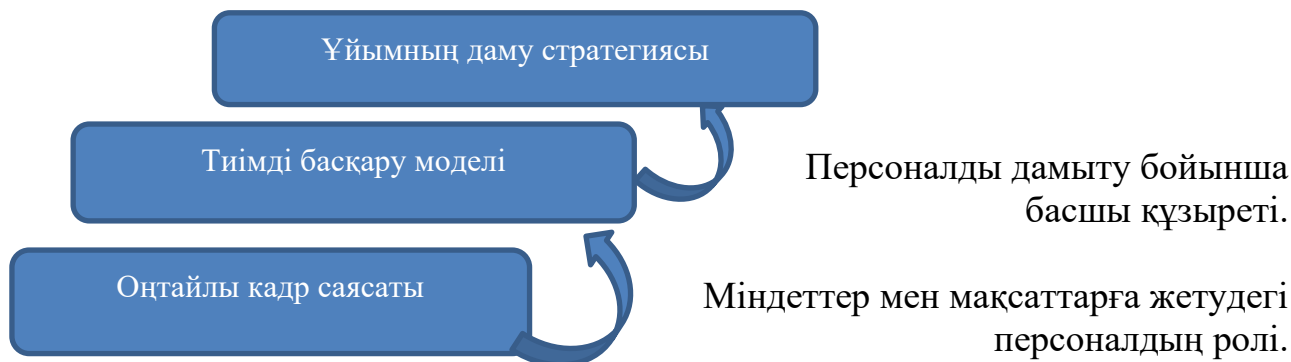
АҚШ-тағы үкіметтер, жаңа жаһандық бастаманы дамытуға қызмет етті. Оған мысал – Ашық үкімет серіктестігі (Open Government Partnership).

Ұлыбританияда, АҚШ-пен салыстырғанда, жергілікті басқару органдары әлдеқайда аз функцияларды орындайды. Алайда, жергілікті деңгейде бюджетке билік ету мәселелеріндегі салыстырмалы дербестік және жедел-атқару қызметі: жоғары тұрған органдар тікелей басшылықтан гөрі бақылау функциясына ерекше назар аударады. Мониторингтік топ халыққа мемлекеттік қызмет көрсету жүйелері тұрғысынан мыналарға басымдықтар береді: бағдарланған мемлекеттік саясатты әзірлеу, жалпыұлттық мүдделер мен стратегиялық мақсаттарға жетудің конъюнктуралық факторлары; мақсат пен жауапкершілікті арттыру, мүдделерді саралау есебінен мемлекеттік қызметтерді бөлу.[21]

Ал Германияның мемлекеттік органдары жеке құрылымдар алдында басым құқыққа ие. Жоғары оқу орындарының ең жақсы түлектерін "алып кету" үрдісі маңызды рольге ие. Жүйемен көрсетілген "өмір бойы тағайындау" принципі мемлекеттік қызметшілердің құқықтық қорғалуы және берік әлеуметтік кепілдіктері болып табылады.

Сонымен қатар, Азия елдерінің тәжірибесі де қызығушылық тудырады. Малайзиядағы PEMANDU қызметі азаматтардың жұмысқа наразылығына жауап ретінде үкіметтер жеделдетілген жаңғыртудың практикалық қадамдарын әзірледі. Мемлекеттік басқару, оның ішінде: көшпелі сессиялар, басымдықтар; сарапшылармен ынтымақтастық негізінде зертханалар; қоғамдық нәтижелерді талқылау; Үкімет жұмысының тәуелсіз жылдық аудиті. Осы үрдістер сынды тәжірибелердің тиімділігін меңгеру басшы құзыретін арттырудың таптырмас мүмкіндігі болып табылады.

Басқарудың жаңа моделі, яғни қазақстандық тәсілі – әділетті мемлекет құру. Бұл Президентіміздің басты ұстанымы. Демек, барлық жергілікті атқарушы билік басқару формасын осылай икемдеуі керек. Әділ, білімді, адамгершілігі жоғары басшының жауапкершілігі мол, құзыреті де жоғары болады. Сонда ғана халық пен билік арасындағы коммуникация түзеледі. Сәтті жоспар, биік мақсат, дұрыс шешім жоғарыдағы айтылғандардың айғағы болып табылады.



2-сурет – Мемлекеттік органды дамытудағы кадр саясаты
Ескертпе – Автордың өз жұмысы

Кейбір адами ресурстарды басқару функцияларын егжей-тегжейлі қарастырайық.

Персоналды қабылдау процесі төмендегі принциптерге сүйенсе абзал.

Мемлекеттік органда жұмысқа қабылдау қажет болғанда жұмыс беруші мынадай мәселелерді ескеруі қажет:

- қызметкерлердің штаттық саны ұйымның стратегиялық мақсатына жету үшін нормативке сай жеткілікті ме?
- ұйымның жоспарлаған түрде қызметкерлерді іздеуге әлеуеті;
- қандай мамандық болуы тиіс, талап етілетін қызметкерлер, осы салада тәжірибенің болуы міндетті ме?
- қандай тәсілдер арқылы вакансия туралы ақпаратты таратпақ?
- қызметкерлерді басшы қандай әдіспен бағалауды жоспарлайды және жаңа қызметкерлердің жұмысқа тиімділігі;
- персоналды таңдауда қандай тәсілді қолдану тиімді болады?
- жұмыс беруші әрбір лауазымға тағайындағанда және оған әрбір кандидатты ұсынғанда қандай метрикалармен бағалауды жоспарлайды? [3]

Аталған сұраныстарды ескере отырып, персоналды іріктеуде HR қызметінің қызметкерлеріне қандай да бір кандидат қандай мақсаттарды көздеп отырғаны, атап айтқанда, үміткерден оны ең қызықтыратын нәрсеге жауап алу маңызды. Мемлекеттік сектордың қай саласы; қандай қызмет түрі; адамдармен жұмыс істеу қабілеті; еңбек қарқындылығының режимі - импульсивті немесе тыныштықты қалау; басшымен немесе тікелей бастығымен қарым-қатынас коммуникациясы; жеке жұмыс, топта немесе ұжымда жұмыс істеу; шығармашылық жұмыс немесе дағды; ұзақ мерзімді іссапарларға шығу мүмкіндігі; жалақы мөлшері сынды сауалдардың жауабы HR қызметкерлері арасында талдауға түсуі қажет.

Содан кейін ғана персоналды басқару бөлімінің қызметкерлері талдаудың қорытындысы негізінде неғұрлым сенімді және жауапты қызметкерлерге басымдық бере алады. Оның үстіне, мемлекеттік органның стратегиялық мақсаттарының тиімді орындалуына қызметкердің не әкелетінін біліп, C&B менеджері қызметін атқарушы маман еңбектің дұрыс уәждемесін жасауға болады.

Бұл орайда, Болгария мемлекетінде шетелдік тағылымдамадан өту барысында алған тәжірибемен бөліскенді жөн деп есептеймін.

Тағылымдама барысындағы негізгі мақсат:

Қазақстан Республикасы мен Болгария мемлекетінің мемлекеттік қызмет саласындағы ұқсастықтар мен айырмашылықтар.

Міндеттер:

- мемлекеттік органдардағы басшылардың құзыретін арттыру бойынша негізгі қағидаттар;

- құзыреттілік атаулыны түсіну бойынша негізгі өлшемдер және қолданыстағы құндылықтар.

Болгария Республикасында 2012 жылы мемлекеттік қызметшілердің құзыретін арттыру негізінде оқыту бойынша «Национальная рамка квалификаций» деген құжат қабылданған. Яғни, құзыреттілікті дамытудың әр деңгейі бойынша кәсіби біліктіліктерін арттыру құжаты. (Бірақ та дәл осыған ұқсас стандарт Ресей Федерациясында қолданыста бар.)

Сондай-ақ, жоғарыда аталған құжатта мемлекеттік органдағы кез келген лауазым бойынша қандай құзыреттілік болуы керек, соның бәрі нақты аталып жіктелген. Бұл жері мемлекеттік орган үшін ұтымды мәселе. Демек, мемлекеттік органдарда персоналды басқару жүйесіндегі басшылардың құзыретін арттыру мақсатында қандай құзыреттілікті дамыту керектігін, қандай бағытты дамыту керектігін нақты білу өте ыңғайлы деп есептеймін.

Демек, Болгария мемлекетінің бұл стандарты мен Қазақстан Республикасы Үкіметі бекіткен мемлекеттік қызметшілерді қайта даярлау, біліктілігін арттыру қаулысының сырт формасы ұқсас болғанымен, ішкі мазмұнында құзыреттілікке байланысты өзгешеліктер бар. Бізде оқытуға көп мән берілгенімен, біліктілігін арттырған басшы мемлекеттік органды басқаруда қандай құзыреттіліктерді қолдануда, мемлекеттік орган стратегиясының діттеген мақсатына жетуде басқарудың қандай тетіктерін қолдануда, қандай анализдер жасауда – міне, осы мәселе негізге алына бермейді. Бұл – ұқсастықтар мен айырмашылықтар.

Болгария мемлекетінің Бургас қаласы «Бургасский свободный университетінің» деканы, профессор, заң ғылымдарының докторы Мария Нейкованың тәжірибе бөлісуінен тағы бір алған мәселе – шешім қабылдауды ырықсыздандыру туралы. Яғни, тұрғындармен кездесу барысында мемлекеттік саясатты насихаттаудың оңтайлы тетігі – бірлесіп қабылдаған шешім.

Human-centricity, яғни қабылданған шешімнің артында мемлекеттік орган, ұйымның құндылықтары, адами ресурстардың қажеттіліктері мен мотивациясы тұрады деген сөз. Демек адамға бағдарлану. Бұл екі мемлекеттің ортақ ұстанымы.

Жоғарыда аталған мәселелер бойынша Болгария мемлекетінің София және Бургас қалаларынан тағылымдамадан өту барысында ең басты проблемалардың бірі – мемлекеттік орган басшыларының шешім қабылдау барысында адами ресурстардың ескеріле бермеуі. Болгария Президенті әкімшілігіне барғанда Президент көмекшісі жалпы конституциялық құрылымымен таныстыра келе, бүгінгі таңда мемлекеттік саясатты дамытуда

адами ресурстардың қатынасуымен өтсе, қабылданған шешім персоналды дамытудағы басшылардың құзыреті артып, жергілікті халықтың көңілінен шығатыны да сөзсіз деген пікірге келді.

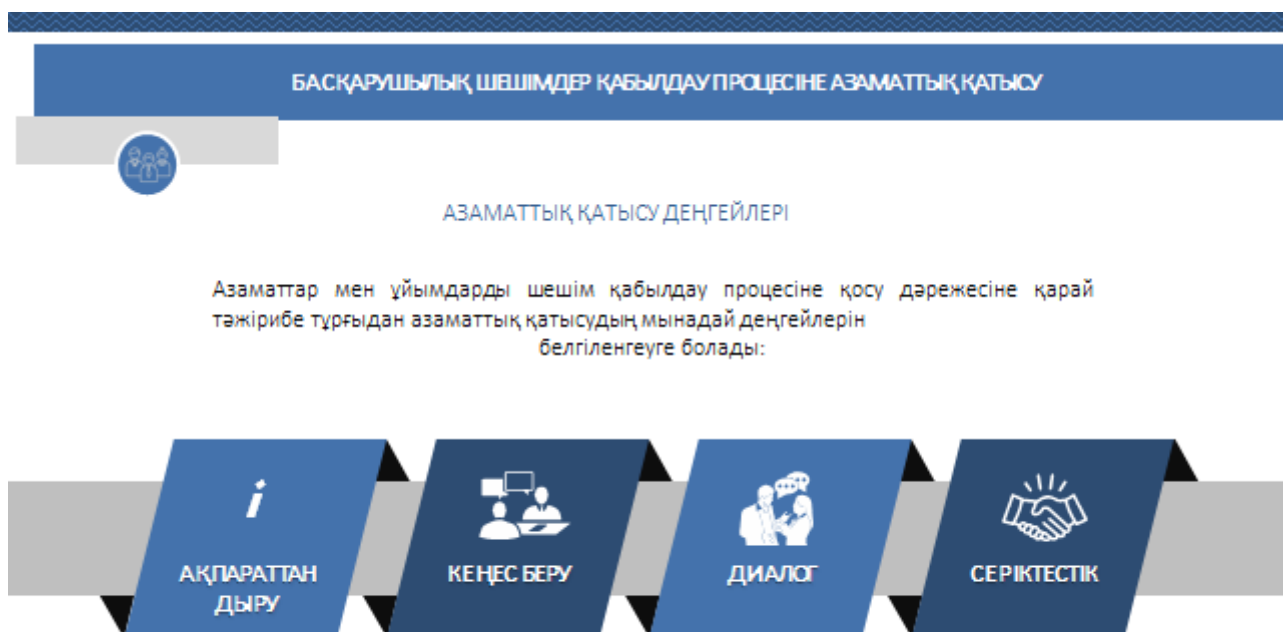
Қазіргі демократияның басты проблемаларының бірі-азаматтарды саяси процестен алшақтату. Бұл тұрғыда шешуші фактор саяси партиялармен қатар шешім қабылдау процесінде әртүрлі көзқарастарды ұсынудың және әртүрлі мүдделерді ескерудің балама әдісін қамтамасыз ететін азаматтық қоғамның рөлін арттыру болып табылады.

Азаматтардың басқаруға қатысуын күшейту тек жақсы шешімге қол жеткізуге ғана емес, сонымен қатар азаматтар мен мемлекет арасындағы қатынастарды нығайтуға бағытталған.

Бір жағынан, азаматтардың шешім қабылдау процесіне қосқан үлесі практикалық тәжірибенің, көзқарастар мен перспективалардың әртүрлілігін арттырады.

Екінші жағынан, азаматтардың қатысуы прагматикалық мақсаттарға да қол жеткізеді. Мысалы, халықтың хабардарлығын арттыру, қақтығыстарды азайту және жаңа саясаттар мен технологияларды енгізуге дайындық. Үлкен дәрежеде өзгерістерді қоғам қабылдайтынына кепілдік беруге болады және осы шешімге әсер еткендердің барлығы өз ұстанымдарын білдіруге мүмкіндік алады.

Азаматтардың шешім қабылдауға қатысуы жеке тұлғаларды, азаматтық ұйымдарды және тұтастай алғанда азаматтық қоғамды басқарушы органдардың шешім қабылдау процестеріне тартуынан да көрінеді.



3-сурет – Мемлекеттік органды дамытудағы кадр саясаты
Ескертпе – Автордың өз жұмысы

Саяси шешімдер қабылдау процесіне азаматтық қатысу саяси партиялармен өзара әрекеттесу және іскерлік мүдделермен байланысты лоббизм арқылы саяси қызметтен ерекшеленеді. Яғни, шешім қабылдауға азаматтық қатынасуды жоғарыдағы сурет арқылы көрсетуге болады.

Енді суретте көрсетілген азаматтық қатынасудың түрлеріне жеке-жеке тоқталайық.

Ақпараттандыру. Ақпаратқа қол жеткізу азаматтық сектордың басқару шешімдерін қабылдауға қатысуының негізі болып табылады.

Ақпараттандыру – бұл үкіметтің азаматтарға қатысты біржақты әрекеті, бұл әдіс арқылы оларды шешім қабылдау процесіне тартады, сонымен қатар азаматтардың ақпаратты іздеу, алу және тарату құқығын да қамтиды.

Кеңес беру. Кеңес беру – азаматтар мен азаматтық қоғам ұйымдарын тартудың ресми нысаны болып табылады, бұл шешім арқылы билік нақты тақырыптар немесе саясаттағы өзгерістер туралы өз пікірлерін іздейді және біледі. Кеңес беру азаматтарды саясаттағы жоспарланған өзгерістер туралы хабардар етуді және оларды түсініктемелер, пікірлер алуға шақыруды қамтиды.

Осылайша тиімді басқару үшін өте маңызды "Кері байланыс" жүзеге асырылады.[19]

Диалог. Диалог – бұл мемлекеттік органдар, жеке тұлғалар, үкіметтік емес ұйымдар және жалпы азаматтық қоғам арасында пікір алмасуға өзара мүдделілікке негізделген құрылымдық, ұзақ мерзімді және нәтижеге бағытталған процесс. Диалогтың бастамасы екі жақта да болуы мүмкін.

Ол келесідей бағытталуы мүмкін: тұрақты пікір алмасуды қамтамасыз ету немесе белгілі бір тақырып бойынша бірлескен ұсыныстар, стратегия немесе заңнама бойынша ынтымақтастыққа жетелейді.

Серіктестік. Серіктестік – азаматтық қатысудың ең жоғары нысаны. Ол бірлесіп келісілген нәтижелерге қол жеткізу үшін ортақ мақсаттарға, міндеттерге және ресурстарға негізделген. Бұл деңгейде азаматтық ұйымдардың тәуелсіздігін сақтайтын тығыз ынтымақтастық бар. Олар серіктестікке қатысқанына қарамастан науқан жүргізуге және әрекет етуге құқылы.

Серіктестіктегі мүмкін қызмет түрлері: нақты міндеттерді азаматтық ұйымдарға беру. Форумдар және ресурстарды бөлуді қоса алғанда, бірлесіп шешім қабылдау үшін органдар құру.

Серіктестік басқару шешімдерін қабылдау процесінің кез келген кезеңінде жүзеге асырылуы мүмкін.

Жоғарыда келтірілген өлшемдер негізінде конкурстық негізде немесе меритократия принципі негізінде мемлекеттік органға персоналды жұмысқа қабылдау барысында ескерілетін болса, стратегиялық жоспардың діттеген мақсатына жету қиындыққа соқпайтын болар еді.

2.2 Мемлекеттік органдарда HR функциясын әкімшілендіру

Мемлекеттік органдардың басты мақсаты – мемлекеттік саясатты тұрғындар арасында насихаттау болса, орындалуын жүзеге асыру HR

функциясының дұрыс жолға қойылуына байланысты. Ал сол мақсаттарға жетуді қамтамасыз ету, әрине адами ресурстарға жүктеледі. Демек, мемлекеттік органдарда персоналды басқарудағы басшылардың құзыреті HR саласы бойынша жоғары болуы тиіс. Осы орайда, мемлекеттік органдарда HR функциясын әкімшілендіру мақсатында келесідей әдістерді қолданған абзалырақ болары сөзсіз.

Рекрутинг бойынша HR функцияларды жүзеге асыруды келесі әдістер бойынша сабақтау.

Рөлі – мемлекеттік органға жұмысқа қабылдау кезінде кадрларды іріктеу және бағалау;

Функциялары – кандидаттардың портреттерін құрастыру, бос орындарды жариялау;

әлеуметтік желілер мен арнайы сайттарды пайдалана отырып кандидаттарды іздестіру, тарту;

түйіндеме немесе телефон сұхбаты негізінде үміткерлерді бастапқы іріктеуді жүргізу;

сұхбат пен бағалау жүргізу;

Жалпы алғанда, лайықты адамды қажетті уақытта қажетті бос орынға жұмысқа алу, кадрларды іріктеу мақсатында келесідей тәсілдерге нақты тоқталайық.

Мемлекеттік органға мемлекеттік қызметшілерді, мемлекеттік қызметтегі таланттарды іздестірудің ішкі және сыртқы әдістерін талқылап көрейік.

- Персоналды іздеудің ішкі әдістері. Ішкі іздеу тәсілдері кандидаттарды іздестірумен ерекшеленеді, яғни мемлекеттік орган ішінде жүргізіледі. Осындай саясат, мансаптық өсу мүмкіндігін беретін күшті кадрлық құрамды қамтамасыз ететін уәждеу әдісімен жүзеге асады. Берілген әдіс қаржы жұмсауды қажет етпейді.

- Персоналды іздеудің сыртқы әдістері. Ең танымал іздестіру әдістері рекрутингтік әдістерге жүгіну болып табылады.

Ал конкурс жариялау арқылы, персоналды іріктеуде өз шарттары мен кандидатураларға қойылатын талаптарды ұсынады. Мысалы, интернет арқылы іздеу – ыңғайлы әдіс, себебі адамдардың көпшілігі дәл осы жұмысқа орналасу бойынша әртүрлі сайттарда отырады.[7]

Енді персоналдың мемлекеттік органдарда тұрақтауының басты кепілдіктеріне тоқталайық.

- Персоналды бағалау. Бұл қажетті іс-шара. Сипаты мен шығармашылық әлеуетін, сондай-ақ оның орындалуын жүзеге асыру персоналдың жұмысы. Сонымен, бірнеше қасиеттер бағаланады - еңбекті бағалау және қызметкердің өзін бағалау. Персоналды бағалау мыналарға мүмкіндік береді: қызметкер өз міндеттерін толыққанды орындауға; мүмкіндікті анықтау арқылы қызметкерді лауазымында жоғарылату; қызметкердің басшылық құрам қойған мақсаттарға жету қабілетін бағалау.

Қызметкерді бағалауда мынадай тәсілдерді қолдануға болады:

- Әлеуетті бағалау (кәсіби қасиеттері, психологиялық қасиеттері, жұмыс тәжірибесі және т.б.); тәжірибені бағалау (белгілі бір сапаны айқындауға

мүмкіндік береді); аттестаттау (кадрлық аттестаттаудан белгілі бір кезеңдегі түпкілікті нәтиже). Ең жақсы баға ретінде жеке қасиеттерін, сондай-ақ қызметкердің кәсіби дағдыларын қадағалау.

- Қолайлы моральдық ахуалды дамыту. Ұйымдағы қолайлы моральдық-психологиялық климат мынадай көрсеткіштердің болуына қарай анықтауға болады: бір-біріне сеніммен біріктірілген жоғары талап; ізгі ниетті, іскерлік сын; бүкіл ұжымды қозғайтын мәселелерге қатысты өз пікірін еркін білдіру; өзара кәсіби көмек көрсету; ұйымдағы әрбір мүшенің істің жай-күйі үшін жауапкершілігі.

- Персоналды мотивациялау. Бұл өте маңызды функция. Персоналды басқару барысында қызметкерлерді еңбектегі тиімді нәтижелеріне қарай мотивациялау кез келген мемлекеттік органның табысының ең маңызды факторлары. Мотивацияның мынадай түрлерін ажыратуға болады: материалдық, психологиялық, әлеуметтік. Аталып тұрғандай, тек ақшалай бонустарда ғана емес – ол моральдық-психологиялық және ұйымдастырушылық шараларда да жасалуы мүмкін.

Тұтастай алғанда бірқатар жетістікері бар персоналды көтермелеу. Бұларға мыналарды жатқызуға болады:

- Қызметкер мемлекеттік органның қажеттілігін сезінеді, нәтижелерін көреді және өзіне жүктелген қызметті жүзеге асырады. Қызметкер маңызды келіссөздерге қатысқанда, іссапарға жіберіледі, ұйымда өз мәртебесі бар, бұл оның жұмысқа қабілеттілігіне өте жағымды әсер етеді. Әрине, бұл жерде абайлап әрекет ету қажет, өйткені бұл мәртебені және оның артықшылықтарын жоғалту қызметкерлер тарапынан қызу реакцияға әкеліп, қызметкер тарапынан жұмыстан кетуге дейін баруы мүмкін.

- Күтпеген көтермелеу. Таң қаларлығы, күтпеген көтермелеу қызметкердің жұмысқа қабілеттілігіне тұрақты жұмысқа қарағанда әлдеқайда жақсы әсер етеді. Ал болжамды көтермелеулер жалақының бір бөлігіне ғана айналып, көп ұзамай қызметкер үшін қызықсыз болады.[12]

- Қызметкерлердің іс-әрекеттеріне басшылардың дереу реакциясы – бұл жұмысқа қабілеттіліктің баға жетпес көмегі. Егер өзінің еңбек барысындағы жұмысқа байланысты іс-әрекеттерін басшылық жай байқап қана қоймай, үстемелесе, бұл қызметкер үшін тамаша мотивация болып табылады. Алайда, басшылық бұндай қызметкердің жетістігіне уақтылы көңіл бөлуі қажет. Өйткені басшы неғұрлым кеш көңіл бөлсе, тиімділігі соғұрлым төмен болады.

- Жалынды энтузиазммен ерекшеленетін басшылар, көбінесе өз қызметкерлерінің арасында наразылықты байқамайды. Бұл метрика ерекше назарда ұстайтын өлшем.

Бұл орайда, мемлекеттік орган стратегиялық мақсатқа жету жолында алдымен персоналды стратегиялық жоспарлаудың маңызы зор.

Ендеше, персоналды стратегиялық жоспарлаудың негізгі мақсаттарына тоқталып өтейік:

- Біріншіден, персоналдың артық және жеткіліксіз болуының алдын алу;

- Егер ұйымда тым көп қызметкерлер болса ол шамадан тыс жалақы шығындарына немесе артық өнімдерге байланысты операциялық тиімділікті жоғалтады.

- Тым аз қызметкерлердің болуы табыстың жоғалуына әкеледі, себебі ұйым тұтынушылардың бар сұранысын қанағаттандыра алмайды. Сонымен қатар өнімдерге немесе қызметтерге ағымдағы сұранысты қанағаттандырмау болашақ тұтынушыларды жоғалтуға әкелуі мүмкін.

- Жұмыс күшін стратегиялық жоспарлау операциялардың тек тиімді емес, сонымен қатар, тұтынушылардың сұранысына сәйкес уақтылы болуын қамтамасыз етеді.

- Екінші мақсат қажетті дағдылары бар керек жерде, керек уақытта, керек адамдарды қамтамасыз ету болып табылады.

- Ұйымдар біліктілік жұмыс әдеттері және жеке ерекшеліктері тұрғысынан қызметкерлердің қандай түрлерін қажет ететінін алдын ала білуі керек және қажетті қызметкерлер жұмысқа қабылдануы толық оқытылуы және өз деңгейінде жұмыс істеуге дайын болуы үшін, тиісінше HR әрекеттерді дұрыс жоспарлау керек.

- Жоспарлау процесі бірнеше факторларды, соның ішінде қызметкердің біліктілік деңгейін, олардың ұйымға жеке бейімделу деңгейін, оқытуды, жұмыс жүйелерін және болжамды сұранысты ескеруі керек, содан кейін осы факторларды персонал стратегиясының маңызды құрамдас бөлігі ретінде біріктіруі керек.

- Үшінші мақсат, ұйымның қоршаған ортадағы өзгерістерге жауап беруін қамтамасыз ету.

- Мысалы экономиканың өсуі, өзгеріссіз қалуы немесе қысқаруы мүмкін, сала өзгеріссіз қалуы немесе азды-көпті бәсекеге қабілетті болуы мүмкін мемлекеттік реттеу сол күйінде қалуы, жеңілдетілуі немесе нығайуы мүмкін, технологиялар дамуы немесе тоқтап қалуы мүмкін.

- Мұндай жағдайларға пассивті әрекет етудің орнына кез келген ықтимал өзгерістерді болжау және жоспарлау ұйымға бәсекелестерінен алда тұруға мүмкіндік береді.

- Төртінші мақсат, барлық HR қызметтері мен жүйелеріне бағыт пен жүйелілікті қамтамасыз ету.

- Персоналды стратегиялық жоспарлау, персоналды жалдау, оқыту және дамыту, тиімділікті бағалау және өтемақы сияқты барлық басқа HR функцияларының бағытын белгілейді.

- Біріктірілген HR жоспары, мысалы қызметкерлерді оқытудың бағыттары олардың жұмысын бағалау кезінде және сыйақы туралы шешім қабылдау кезінде қосымша ескерілуін қамтамасыз етеді.

- Бесінші мақсат, желілік және штаттық менеджерлерінің көзқарастарын біріктіру.

- Белгілі бір бөлімнің қажеттіліктерін сол салаға жауапты жеке басшыдан артық ешкім білмейді.

- HR қызметкерлері мен желілік менеджерлер арасындағы байланыс кез келген жұмыс күшін жоспарлау бастамаларының сәтті болуы үшін маңызды.

- Корпоративтік HR персоналы жоспарлау процесінде желілік менеджерлерге көмектесуі керек, бірақ сонымен бірге олардың жоспарлау процесіне қосқан үлесін қарастыру кезінде жекелеген желілік менеджерлердің құзыреті мен жауапкершілігін мойындауы керек.

Бұл мақсаттар персоналды стратегиялық жоспарлау мен құзыреттіліктерін дамытуды көздейдін өлшемдер.

Демек, мемлекеттік органда персоналды тиімді басқару үшін басшы көшбасшы болуы керек. Көшбасшы дегенімізді біз қалай түсініп жүрміз? Біраз түсінік бере кетейін.

Көшбасшы – команданы табысқа жетелеуге, қызметкерлерді шабыттандыруға және ынталандыруға, нақты мақсаттар қоюға және оларға жету процесін басқаруға мүмкіндік беретін дағдылар мен қасиеттерге ие болуы керек. Көшбасшылықтың маңызды аспектілері-эмоционалды интеллект, қарым-қатынас дағдылары, шешім қабылдау қабілеті, қызметкерлерді ынталандыру және дамыту қабілеті.

Команданы басқару жұмысты ұйымдастыруды, тапсырмаларды бөлуді, топ мүшелері арасында байланыс орнатуды, қақтығыстарды шешуді, тапсырмаларды орындау процесін бақылауды және кері байланысты талап етеді. Әрбір мүше өз үлесін қосатын және ортақ мақсаттарға жету үшін үйлесімді жұмыс істейтін тиімді командаларды құру мүмкіндігінің болуы да маңызды. Тұтастай алғанда, көшбасшылық пен командаларды басқару ұйымның сәттілігін қамтамасыз ету және өнімді, үйлесімді жұмыс ортасын құру үшін маңызды.

Біз «бастық» деген стереотиптен кетіп, «әріптес» деген стереотиптік көзқарасқа жүгінетін болсақ қана командалық жұмыс өз нәтижесін беретін болады. Ендеше, басшылардың персоналды басқару шеберлігін арттыру қажет. Немесе білікті басшыны тағайындау керек. Сонда ғана мекемедегі командалық жұмыс (бірлескен, әріптестік деген мағынада) стратегиялық жоспарды дұрыс бағытта жоспарлайтын болады. «Басшы – біреу, қалғандары – тіреу» қағидасы тиімді әдіс болып табылады. Әйтпесе, біздің қоғамда кей мемлекеттік орган басшылары функционалдық міндеттердің барлығын мамандарға жүктеп қойып, өзі тек қана «талап етуші» ролін ғана атқарып отырады. Бұл – уақытша жүрген басшылардың келбеті. Мұндай жағдайда тиімді жұмыс болмайды. Басшының персоналды басқарудағы құзыреті жоғары болса, басшы – көшті ілгерілетуші міндетті өз мойнына алады.

Мемлекеттік басқару жүйесін дұрыс жолға қою үшін кадрлардың біліктілігін жиі арттыру аса маңызды. Ол үшін біліктілік курстарын ұйымдастырып, халықтың сұранысына қарай икемдеп отыру керек. Мысалы, халықтың бүгінгі талғамы мүлдем бөлек. Тәуелсіздіктің алғашқы жылдарымен салыстыруға келмейді. Сондықтан да басқару тәсілі де заман ағымына қарай бағыттталып отыруы тиіс. Әріптестер арасындағы функциялар қалай бөлінген, стратегиялық жоспарда барлық мәселе қарастырылған ба, мақсат-міндеттері дұрыс айқындалған ба – осының бәрі мемлекеттік орган жұмысына ерекше әсер етеді.

Ал сонда қандай құзыреттер болуы керек? Мемлекеттік органдарда персоналды басқару жүйесіндегі басшылардың бойында келесідей құзыреттерді қалыптастыру тұтас мемлекеттік органның стратегиялық мақсатына көп пайда әкеледі:

- Мақсаттарды көру және оларға жету стратегиялары;
- Мәселелерді терең талдау және жаңа мүмкіндіктерді табу;
- Табысқа ұмтылу, ең жоғары нәтижеге жетуге ұмтылу;
- Эмпатия, топ мүшелерінің жағдайын түсіну қабілеті;
- Қарым-қатынастағы шынайылық пен ашықтық;
- Жанжалдарды шешу дағдылары;
- Шығармашылық атмосфера мен жағымды микроклимат құру мүмкіндігі;
- Толеранттылық, адамдарды қалай қабылдау керектігін білу, өз пікіріне сенімді және қателіктерді мойындай білу;
- Топ мүшелерінің дұрыс кәсіби мінез-құлқын ынталандыру мүмкіндігі;
- Әркімнің кәсіби өсуі үшін жеке мүмкіндіктерді анықтауға және іске асыруға ұмтылу.

Жоғарыда аталған құзыреттерді мемлекеттік органның персоналды басқару қызметі әрбір басшылық лауазымның функционалдық міндеттеріне жүктеп, оқыту курстарын жоспарға сай ұйымдастырып отырғанда ғана діттеген мақсатқа жетері анық.[14]

Бүгінгі күні мемлекеттік басқару органдарының басшылық құрамында да өкінішке орай, біліксіз кадрлардың баршылығы мемлекеттік органдардың діттеген мақсаттарына жетуіне кедергісін келтіріп жататыны бар. Мұндайды болдырмау үшін басшының функционалына біліктілікті үнемі арттырып отыру пункттерін енгізу керек. HR саласын жетік меңгерген кадрлар басшылық ету керек. Кадрды таңдауда, ашықтық принципін ұстану басты парыз.

3 МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ ЖҮЙЕСІНІҢ ҚАЗАҚСТАНДЫҚ МОДЕЛІ

3.1 Мемлекеттік органдардағы персоналды басқару жүйесін ізгілендіру бойынша ұсыныстар

Бүгінгі таңда мемлекеттік органдарда, әкімдіктерде «Персоналды басқару қызметі» жұмыс жасайтынын білеміз. Аты айтып тұрғандай, басты функциясы кадрлармен жұмыс. Яғни, кадрларды таңдау, құзыреттері мен білімдеріне байланысты жұмысқа орналастыру сынды міндеттерді атқаруы тиіс. Алайда, кез келген мемлекеттік орган өзіне қажетті, ыңғайлы маманды өзі тауып әкеліп, құзыретін тексермей жұмысқа ала беретіні аз емес. Демек, қызметкерді жұмысқа алғанда мемлекеттік органның стратегиялық мақсатын орындауға қажетті маманды зерделеп алуға көпшілігі мән бермеудің салдарынан кадр саясаты дұрыс жүргізілмей жатады. Осыған байланысты мемлекеттік органның кадр саясаты дұрыс болмағандықтан функционалдық міндеттердің де толыққанды орындалмай, халықтың билік өкілдеріне сенімсіздігі туындап жататыны баршылық. Мемлекеттік органдарда персоналды басқарудағы басшылардың құзыреті мемлекеттік басқарудың ешқандай моделіне де келмей, біліктілігі мен тәжірибесінің болмауы тұтас бір мемлекеттік органның жұмысына кері әсерін тигізеді. Ал бір мемлекеттік органның қырсығы тұтас бір аймақтың экономикасы мен әлеуетін кері тартатыны айдан анық. Осы орайда, мемлекеттік органдарда персоналды басқарудағы басшылардың құзыретін арттыру мақсатында келесі міндеттерді орындау өз нәтижесін беретінін магистрлік жобаның тақырыбы дәлелдейді.

Мемлекеттік органдарда, әкімдіктерде персоналды басқару қызметінің құрылымын қайта қарап, функционалдық міндеттерге байланысты штаттық санын да ұлғайту керек. Мемлекеттік органдарда персоналды басқару қызметіне HR функциясын жүйелеу керек. Әйтпесе, әкімдіктерде персоналды басқару қызметінің бүгінгі атқарып жүрген жұмысы – еңбек кітапшасын, еңбек туралы шартты толтыру, еңбек демалысы күндерін есептеу және жоғарғы уәкілетті органның жоспарына сәйкес оқуға адам жіберумен ғана шектеліп жүр.

Егер де мемлекеттік органның кадр бөлімін HR функциясының қағидаттарымен қайта жасақтасақ, сол мемлекеттік органның ішінен HR кеңселік офисін ашуға болады. Олар мемлекеттік органның стратегиялық даму жоспарында айқындалған қажеттіліктер мен міндеттердің орындалу жолына сәйкес кадрларды іріктеуге көмектесу керек. Сонда ғана мемлекеттік органдардағы персоналды басқарудағы басшылар функционалдық міндеттерге әріптес болып кірісетін болады.

Басшы HR стратегиялық көзқарасын қабылдау негізінен қызметкерлерді адам «активтері» ретінде қарастыруды және ұйым мен нарық үшін олардың құнын арттыру үшін осы активтерге инвестиция ретінде сәйкес саясаттар мен бағдарламаларды әзірлеуді қамтиды.

Тиімді мемлекеттік мекемелер өз қызметкерлерін ұйымның физикалық, ақшалай және басқа да активтерімен бірдей құндылыққа ие екенін түсінеді.

Алдымен мемлекеттік органның персоналды басқарудағы басшысы келесі мәселелерді түсініп алған жөн.

- Мемлекеттік орган өз қызметкерлерін ұйымның миссиясының, яғни стратегиясының орталық бөлігі ретінде қарастыра ма?

- Ұйымның миссиясы мен стратегиялық мақсаттарында адам ресурстарының құндылығы және олардың мақсаттарға жетудегі рөлі туралы мәлімдеме бар ма?

- Ұйымның басқару философиясы оның адам ресурстарының құнсыздануының алдын алу үшін кез келген стратегияны әзірлеуге ықпал ете ме, әлде олар физикалық активтер сияқты қайталанатын ретте қарастырыла ма?

Бұл мәселелер мен сұрақтардың шешімін табу үшін мемлекеттік органдардың персоналды басқару жүйесіндегі басшылардың құзыретін арттыру барысында келесідей оқыту үрдістерін ұйымдастырған абзал.[16]

Құзыреттілік бойынша оқыту – бұл белгілі бір тапсырмаларды немесе рөлдерді орындау үшін қажетті нақты дағдылар мен білімді игеруге және көрсетуге бағытталған білім беру және кәсіби даму тәсілі. Теориялық білім мен академиялық жетістіктерге жиі назар аударатын дәстүрлі білім беру модельдерінен айырмашылығы, құзыреттілік бойынша оқыту Практикалық қолдану мен нәтижелерге бағытталған.

Құзыреттілік бойынша оқытудың негізгі сипаттамаларына мыналар жатады:

1. «Құзыреттіліктің анықтамасы»: белгілі бір жұмысты немесе тапсырманы сәтті орындау үшін білім және қабілеттері нақты анықталған қажет дағдылар.

2. «Нәтижеге бағдарлау»: оқыту өлшенетін және тексерілетін нәтижелердің айналасында құрылады. Қызметкерлер тәжірибелік тапсырмалар, тесттер немесе жобалар арқылы құзыреттіліктерді игергендерін көрсетуі керек.

3. «Жеке оқу қарқыны»: білім алушылар барлық қажеттіліктерді меңгергенше өз қарқынымен алға жылжи алады. Яғни, бұл жерде жеке ерекшеліктер мен қажеттіліктерді ескеруге мүмкіндік беретін қажетті құзыреттерге басымдық беру керек.

4. «Тәжірибелік бағыт»: негізгі назар кәсіби қызметте тікелей қолдануға болатын тәжірибелік дағдылар мен құзыретке аударылады.

5. «Бағалау және кері байланыс»: прогресті үнемі бағалау және кері байланыс беру қызметкерлерге өздерінің жетістіктері мен жетілдіруді қажет ететін салаларын түсінуге көмектеседі.

Осы орайда, құзыреттілік дегеніміздің өзіне қысқаша тоқталатын болсақ, төмендегі сурет арқылы да көруге болады.



4-сурет – Құзыреттілік деңгейі

Ескертпе – Автордың өз жұмысы

Құзыреттілік бойынша оқытудың артықшылықтары:

- «Ікемділік»: Білім алушылар өз қарқынымен және өздеріне ыңғайлы уақытта оқи алады.

- «Өзектілігі»: оқыту барысында алынған дағдылар мен білім нақты жұмыс міндеттерімен және еңбек нарығының талаптарымен тікелей байланысты.

- «Мотивацияны арттыру»: мемлекеттік орган басшылары өздерінің білімдері мен дағдыларын тікелей қолдануды көргенде жиі жетістікке жетуге үнемі ынталы болады.

Құзыреттілік бойынша оқыту табысты кәсіби қызмет үшін қажетті білім мен дағдыларды неғұрлым мақсатты және тиімді игеруге ықпал етеді.

Міне, осы мәселелер басшының мемлекеттік органның стратегиясын жүзеге асыруда қолданатын басты философиясы болуы керек. Осы орайда, бұл әдістер тиімді қолданылатын болса, мемлекеттік басқарудың мансаптық моделінің жемісін көруге болады. Демек, жоғарыда айтылып өткен метрикалардың бірі – алдымен мемлекеттік органға кездейсоқ келетін мамандар емес, меритократия үрдісі бойынша, алдымен таланттарды іштен өсіретін болсақ, ұйымның даму жоспарының да тиімді жүзеге асуы қиынға соқпас еді.

3.2 Персоналды басқару жүйесіндегі басшылардың құзыретін арттыру бойынша ұсыныстар

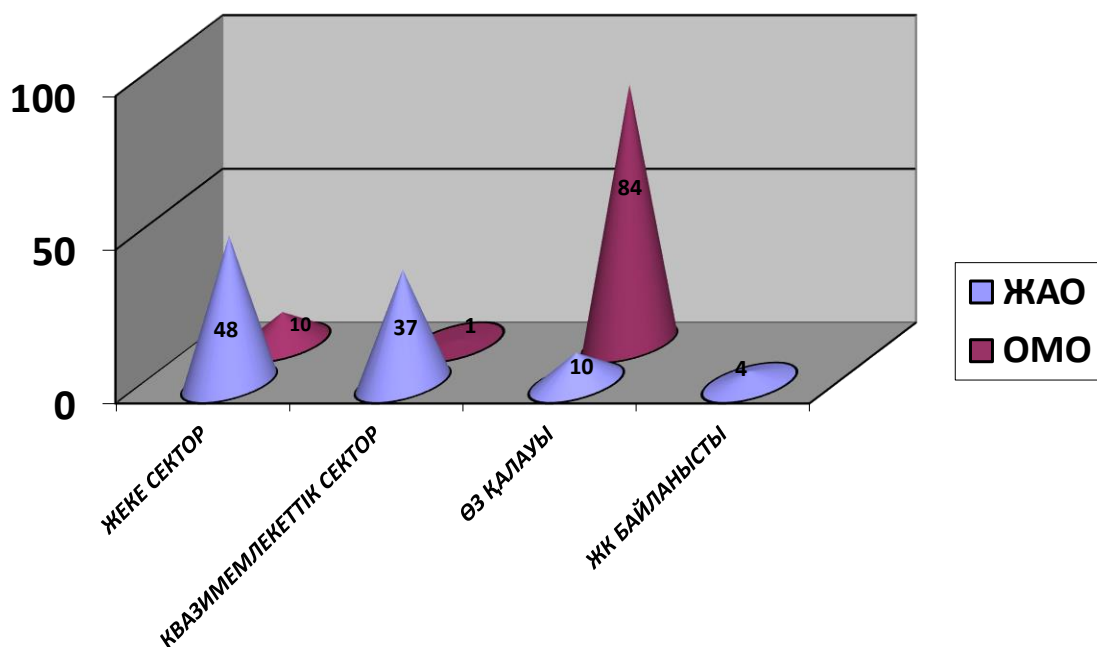
Өткен 2023 жылғы Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызмет істері агенттігінің жылдық қорытындысы [7] бойынша, елімізде 1246 астам

жарияланған конкурса 5815 үміткер қатысып, оның 652-сі жеңімпаз атанған.

Демек, онлайн жүйе бойынша бір орынға қатысушылардың үлес көрсеткіші 4,6 адамды құрап, қолданыстағы (1,7 адам) іріктеу тәртібімен салыстырғанда қатысушылардың саны 2,7 есеге артты деген сөз. Бұл азаматтардың мемлекеттік қызметке деген ынталарының артқанының көрсеткіші. Бірақ, жаппай мемлекеттік қызметке қызығушылықтары артты деген сөз емес. Тәжірибелі мамандар әртүрлі себептердің салдарынан квазимемлекеттік секторға ауысып кетулері үрдіс алуда.

Мысалы, мына төмендегі сурет еліміздің бір ғана өңірі, Павлодар облысы бойынша көрсеткішінің айғағы. 2024 жылғы 1-қаңтардағы жағдай бойынша бос лауазымдардың жалпы саны – 341 немесе 8,2% оның ішінде:

- орталық мемлекеттік органдардың аумақтық бөлімшелерінде – 130 немесе штат санынан 8,8 %;
- жергілікті атқарушы органдарда - 211 немесе штат санынан 8%.



5-сурет – Павлодар облысы мемлекеттік қызметтен ауысу бойынша 2023 жылдың көрсеткіші

Ескертпе – Автордың өз жұмысы

Ал, 2023 жылдың 1-қаңтарындағы жағдай бойынша бос лауазымдардың жалпы саны – 259 немесе 6,1% оның ішінде:

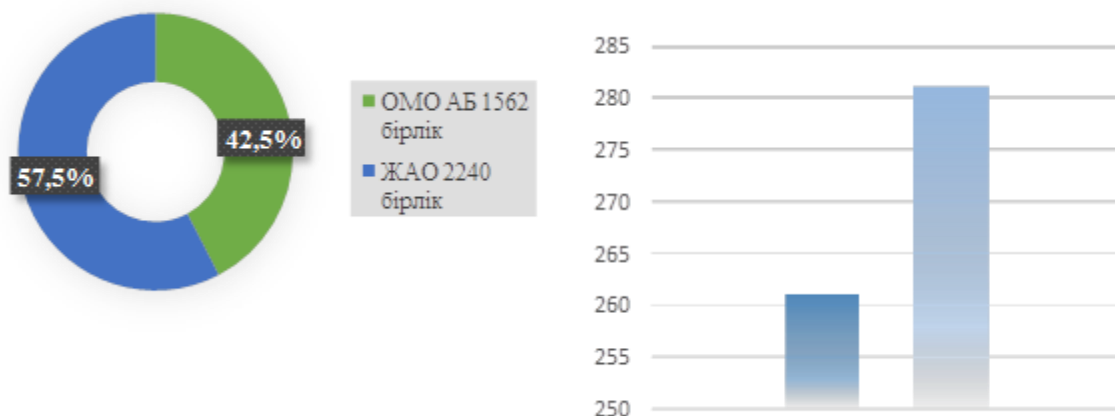
- орталық мемлекеттік органдардың аумақтық бөлімшелерінде – штат санының 94 немесе 6 %-ы;
- жергілікті атқарушы органдарда - 165 немесе штат санының 6,2% құраған болатын.

Ал төмендегі суретте Алматы облысы бойынша жалпы мемлекеттік қызметшілер саны мен бос лауазымдық орындар санының (542) көрсеткішінің талдауы ОМО - да 261, ЖАО-да 281 адамды құрады. 2024 жылғы 1 қаңтардағы жағдай бойынша Алматы облысында мемлекеттік қызметшілердің таза

ауысымдылығы (мемлекеттік қызмет жүйесінен кету) 31 бірлікті (немесе 1,2%) құрады.

Жүргізілген сауалнамалардың деректеріне сәйкес қызмет саласын өзгерту ниеті айтылады.

Бұл көрсеткіш 2023 жылдың 1-қаңтарындағы жағдай бойынша бос лауазымдар саны – 453 бірлік немесе жалпы штат санынан 11% құраған болатын (ЖАО - 141 немесе 6%, ОМО - 312 немесе 17%).



6-сурет – Алматы облысы бойынша ЖАО мен ОМО мемлекеттік қызметшілер саны мен бос лауазымдық орындар

Ескертпе – Автордың өз жұмысы

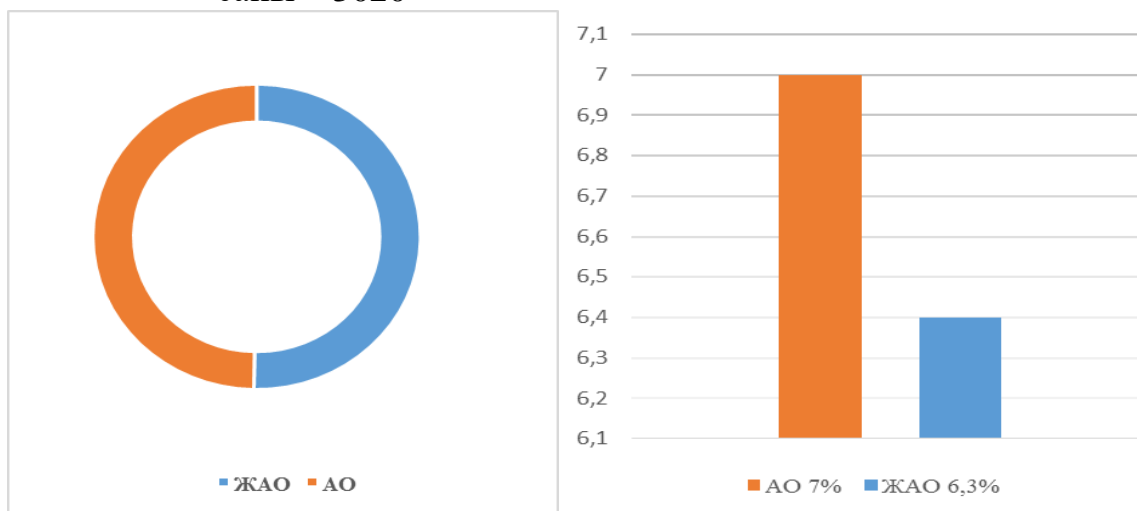
Ал Атырау облысындағы мемлекеттік қызметшілердің нақты саны 2817 қызметшіні құрайды (ЖАО –1421, АО – 1396).

2023 жылдың қорытындысы бойынша бос орындар саны жалпы штат санынан алғанда – 203 бірлікті құрайды (ЖАО - 97 бірлік немесе 6,3%, ОАО - 106 бірлік немесе 7%).

2022 жылдың қорытындысы бойынша жалпы штат санынан алғанда бос орындар саны – 223 (немесе 7,4%) бірлікті құрайды (ЖАО-73 бірлік немесе 4,8%, АО-150 бірлік немесе 10%).

Мемлекеттік қызметшілердің штат саны – 3020

Бос лауазымдар саны – 203



7-сурет – Атырау облысы бойынша ЖАО мен ОМО мемлекеттік қызметшілер саны мен бос лауазымдық орындар.

Ескертпе – Автордың өз жұмысы

Жоғарыда келтірілген аналитикалық талдаулар мемлекеттік органдарда мемлекеттік басқару жүйесіндегі басшылардың құзыреттіліктерінің әлі де мемлекеттік қызметтің статусына сай келе қоймайтынының айғағын көрсетеді.

Мемлекеттік қызметке кездейсоқ басшылар келмеуі тиіс. Сұрыптаудан өтіп, мемлекеттік басқарудың елімізде жасалып жатқан реформаларына ілесіп, тәжірибе мен білімін ұштаған тұлғалар ғана келуі керек. Сонда ғана мемлекет көздеген саясаттың діттегені болады.

Келтірілген талдауларда өңірлерде мемлекеттік қызметтен кеткен мемлекеттік қызметшілердің басқа жұмысқа ауысуы туралы себептер айтылады. Бірақ, қандай себеп десеңіз, квазимемлекеттік сектор немесе жеке кәсіпке кеткендігі туралы айтылады. Сондай-ақ, көпшілігінің мемлекеттік қызметтегі еңбек өтілі – 12-14 жылдың кем емес. Ең азы – 4-7 жылды құрайды. Өңгімелесу барысында айтатындары, бастықтарының еңбектерін бағаламауы, қызметтік жоғарылау мүмкін болмады немесе еңбектің аздығын сылтау қылатындары да аз болмады.

Демек, жоғарыдағы аналитикалық талдауларды қорытындылайтын болсақ, кейбір мемлекеттік органның кадр саясаты ғана емес стратегиялық мақсатының да жүйесіздігі көрінеді. Егер мемлекеттік органда персоналды басқарудағы басшының құзыреті HR функциясын меңгеріп, мемлекеттік басқарудағы ұстанымы адами ресурстарды мемлекеттік органға деген инвестиция ретінде қарау болса, онда ол мемлекеттік органда кадр тұрақсыздығы болмас еді.



**Мемлекеттік органның ағымдағы жұмысына
SWOT талдау**

Күшті жақтары	Әлсіз жақтары	Мүмкіндіктер	Қауіп-қатерлер
Мемлекеттік органның бүгінгі жұмысы ҚР 2050 жылға дейінгі стратегиялық жоспарына негізделген. Демек, бағыт – айқын.	Дербес шешім қабылдау мүмкіндіктерінің аздығы. Қаржыландыру жолдарының тетіктерінің аздығы.	Мемлекеттік сатып алу заңына мемлекеттік органдардың жеке қаржыландыру бағдарламасы негізінде өзгерістер енгізу.	Мемлекеттік орган жоспарының жүзеге асуы мен халықтың сұранысы сәйкес келмеуі наразылықты тудыруы мүмкін.



www.dpa.kz

8-сурет – SWOT талдау

Ескертпе – Автордың өз жұмысы

Сондықтан да жоғарыда жасалған SWOT талдаулардың нәтижесінде персоналды басқарудағы құзыреті төмен басшылардың жұмысы негізіндегі кадр тұрақтамауын байқауымызға болады.

Жасалған PEST талдаудың негізінде мемлекеттік органдарда персоналды басқарудағы басшылардың құзыретінің талапқа сай болмауы нәтижесінде әлеуметтік саяси мәселе де ушығуы мүмкін.

Саяси факторлар ҚР «Жергілікті мемлекеттік басқару және өзін-өзі басқару» заңына сәйкес халықпен кездесу және стратегиялық даму жоспарын талқылау бойынша жоспарларды жүзеге асыру	Экономикалық факторлар Халықпен кездесу барысында жергілікті өңірлерді дамыту және әлеуметтік осал топ өкілдерін әлеуметтік қорғалуын бақылау	Әлеуметтік мәдени факторлар Жергілікті тұрғындардың арасында түрлі этносаралық топтардың қарым-қатынасының әлеуметтік картасын қадағалау	Технологиялық факторлар ҚР Конституциясының 14-бабына сәйкес жергілікті тұрғындардың бейбіт өмір сүру әрекеттерін дамытудың жаңа тетіктерін пайдалану
--	---	--	---

9-сурет – PEST талдау

Ескертпе – Автордың өз жұмысы

Жүргізілген талдаулардың нәтижесінде мемлекеттік органдарда персоналды басқару қызметіне қарайтын HR кеңселік офисін ашуды ұсынған жөн. Аудандық деңгейдегі мемлекеттік органдардағы аппараттың персоналды басқару қызметінің жауапты мамандарын, персоналды басқару жүйесіндегі басшыларды HR функцияларының қызметін меңгеру бойынша сертификациядан өткізу дұрыс шешім болып табылады.

Осы орайда, мемлекеттік органдарда персоналды басқару жүйесіндегі басшылардың менеджмент ілімінің хас шебері болуды бүгінгі күннің талабы міндеттейтінін ескерген жөн. Яғни, жұмыстың тиімділігін көру үшін келесідей стратегиялардың модельдерін қарастыруға болады.

Ұйымның стратегиясы қызметкерлердің ішкі шешімдерімен емес, сыртқы ортамен анықталуы керек екенін тұжырымдаған жөн. Бұл модель қоршаған орта ұйымдары үшін қауіптер мен мүмкіндіктер туғызатын болса, онда олардың арасында еркін қозғала алатын саладағы ресурстар үшін бәсекелестікті болжау қиын емес. Теориялық тұрғыдан бұл модель ұйымдарға ең жақсы мүмкіндіктері бар салаларды таңдауға кеңес береді және ішкі ресурстарды қоршаған ортаның қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін пайдалануға ұсынады.

Бұл – өнеркәсіптік ұйымға арналған модель.

Ал ресурсқа негізделген модельге келсек, ұйымның стратегиясы сыртқы жағдайларға емес, оның ресурстары мен мүмкіндіктеріне негізделуі керек.

Бәсекелестік артықшылыққа ресурстарды алу және құндылық арқылы қол жеткізіледі. Бұл модель ұйымдар сақтайтын негізгі құнды ресурстарды анықтап, ресурстарды бірегей қолдану мүмкіндігіне ие болады.

Егер де көптеген қолданыстағы зерттеулерге назар аударатын болсақ, мотивация мен жұмыстың адами ресурстармен және кәсіпорындардың экономикалық көрсеткіштерімен тығыз байланысын байқауға болады. Қызметкерлермен жұмыс саласында шектеулі ресурстар мен қажеттіліктердің шексіздігінің белгілі тенденциясы айқын байқалады.

Сондықтан қазір компаниялар неғұрлым сауатты және көпфункционалды мамандарға үлкен ақша төлеуге және қызметкерлердің мотивациялық бөлігін қамтамасыз етуге дайын, ең алдымен кадрларды ұстап тұру үшін, екіншіден, компанияны келесі деңгейге көтеретін және ұзақ мерзімді перспективада кәсіпорын пайдасының өсуін қамтамасыз ететін ең тиімді мамандарды тарту үшін HR стратегияны дұрыс құру маңызды.

Тақырыпты одан әрі зерттеу үшін "Адами ресурстар" және "Адами капитал" ұғымдарын дұрыс түсіну қажет.

Адам ресурстары – белгілі бір әрекетке қабілеттілікті анықтайтын дағдылар мен сипаттамалар жиынтығы.

Адами капитал – бұл белгілі бір адамның, адамдар тобының және тұтастай алғанда қоғамның белгілі бір саласында орынды пайдаланылатын, экономикалық өсуге ықпал ететін және шамасына әсер ететін білім, денсаулық, дағдылар, қабілеттер, мотивациялар, энергия, мәдени дамудың туа біткен, қалыптасқан және жинақталған белгілі бір деңгейі, әрі олардың иесінің табысы.

Осылайша, осы ұғымдарды бөліп, олардың негізгі айырмашылығын – экономикалық пайда әкелу қабілетін анықтай отырып, "Адами капитал" анықтамасын қолдану осы жұмыстың ең дұрысы болып табылады.

Адами капиталды мемлекеттік органның болашақ құндылығы мен пайдасын көтеретін, бірақ баланста тізімделмеген және бухгалтерлік есепте көрсетілмеген материалдық емес актив ретінде де сипаттауға болады. Қалай болғанда да, осы "актив" туралы ақпаратты кәсіпорынның бухгалтерлік есептілігінің қосымшаларында қызметкерлер туралы ережелерде, олардың санында және басқа да осындай ережелерде табуға болады.

Адами капитал жалпы және спецификалық болып бөлінеді. Біріншісі адамның еңбек нарығындағы жалпы құндылығын, ал екіншісі – белгілі бір мемлекеттік органдағы қызметкердің құндылығын сипаттайды.

Демек, бұл жерде кез келген ұйымның әрбір қызметкерінде әлеуметтік жауапкершілік болу керек.

Әлеуметтік жауапкершілік, бұл қоғамның денсаулығы мен әл-ауқатын қоса алғанда, тұрақты дамуға үлес қосатын, мүдделі тараптардың үміттерін ескеретін, қолданыстағы заңнамаға сәйкес келетін және халықаралық стандарттарға сәйкес келетін ашық және этикалық мінез-құлық арқылы жүзеге асырылатын ұйымның шешімдері мен әрекеттерінің қоғамға және қоршаған ортаға әсері үшін жауапкершілігі мінез-құлық нормалары, ұйымның барлық деңгейлеріне біріктірілген және оның қарым-қатынасында қолданылады.

Анықтамадан әлеуметтік жауапкершілік барлық тараптардың мүдделерін ескеруді көздейді, олардың бірі жұмысшылар және олардың жұмыс беруші ұсынатын еңбек жағдайларына қанағаттануы ұйымға, оның имиджіне және нарықтағы жағдайына көп әсер етуі мүмкін. Белгілі бір дәрежеде қазіргі уақытта қызметкерлердің материалдық емес мотивациясы кең таралуда, ол көбінесе: әлеуметтік пакет, еңбек жағдайлары, корпоративтік мәдениет, корпоративтік іс-шаралар, ұжымдағы микроклимат және т.б.

Осылайша, адами капитал мемлекеттік органда жұмыс күштеріне әсер ететін негізгі факторлардың бірі болып табылады деп айтуға болады.

Ең алдымен, бұл материалдық емес актив болғандықтан және ұйымға оның қызметіне физикалық және зияткерлік үлес қосу арқылы пайда әкеледі.

Екіншіден, құнды ресурс бола отырып, адами капитал компаниялар мен тұтастай алғанда ел экономикасының бірегейлігі мен даму перспективаларын қамтамасыз етеді.

Үшіншіден, логикалық ойлау қабілетіне және жеке мүдделерін көрсетуге және қажеттіліктердің болуына, бейімділігіне байланысты адам ұйымдағы еңбек жағдайларына әсер ете алады және әлеуметтік жауапкершілік тұрғысынан нарықтағы басқа ұйымдар арасындағы позицияларына әсер ете алады, бұл әрекет бәсекелестік артықшылықтары тұрғысында көрінеді.

Адами капиталдың жұмыс тиімділігі процесіне әсері туралы мәселені зерттей отырып, персоналды басқару туралы кешенді мәселені зерттеуге көшуге болады.

Персоналды басқару – бұл ұйымның басшы құрамының, персоналды басқару жүйесі бөлімшелерінің басшылары мен мамандарының мақсатты

қызметі, оның ішінде кадр саясатының тұжырымдамасы мен стратегиясын, ұйымның персоналды басқару принциптері мен әдістерін әзірлеу. Персоналды басқару персоналды басқару жүйесін қалыптастырудан тұрады; персоналды жоспарлау, персоналмен жұмыс істеудің жедел жоспарын әзірлеу; персонал маркетингін жүргізу; кадрлық әлеуетті және ұйымның персоналға қажеттілігін айқындау.

Әдетте, персоналды басқару функциялары мақсаттардан туындайды, сондықтан функцияларды егжей-тегжейлі зерттеу үшін персоналды басқару мақсаттарына тоқталу керек.

Осы мәселені зерттеуді жалғастыра отырып және персоналды басқару мақсаттарына тереңірек үңіле отырып, оны 4 топқа бөлуге болады:

1. Экономикалық
2. Ғылыми-техникалық
3. Өндірістік-коммерциялық
4. Әлеуметтік

Мемлекеттік органдарда басшылардың құзыреттерін зерделеу барысында персоналды басқарудағы басшылардың бойынан келесідей құзыреттіліктердің төмендігі байқалды. Ол үшін анонимді түрде сауалнамалар жүргізілді. Сауалнама жүргізу барысында анықталған проблемалық жағдайлар мыналарды қамтиды:

1. «Стратегиялық ойлаудың жетіспеушілігі»: басшылар ұзақ мерзімді жоспарлау және стратегиялық басқару үшін жеткілікті дағдыларға ие болмауы, бұл ресурстарды тиімсіз пайдалануға және даму көзқарасының болмауына әкеледі.

2. «Қарым-қатынас дағдыларының төмен деңгейі»: мемлекеттік органдардың басшылары бағыныштылармен, әріптестермен және жұртшылықпен тиімді қарым-қатынаста қиындықтарға тап болуы, бұл түсініспеушіліктер мен қақтығыстарға әкеледі.

3. «Шешім қабылдау мәселелері»: басшылардың сенімсіздігі шешім қабылдау процесін тежейді, бұл жобалар мен бағдарламаларды іске асырудың кешігуіне әкеледі.

4. «Этика және сыбайлас жемқорлық»: Этика мәселелерінде құзыреттіліктің жеткіліксіздігі және ашықтықтың болмауы сыбайлас жемқорлық тәуекелдеріне ықпал етеді, жұртшылықтың мемлекеттік органдарға деген сеніміне нұқсан келеді.

5. «Өзгерістерді басқару»: өзгерістерді тиімді басқара алмау және жаңа жағдайларға бейімделу тоқырауға және мемлекеттік бағдарламалар мен бастамалардың өзектілігін жоғалтуға әкелуі мүмкін.

6. «Персоналды басқарудың төмен деңгейі»: персоналды басқару дағдыларының жеткіліксіздігі мотивация, мемлекеттік қызметшілердің мансаптық өсуіне және топ жұмысының тиімділігінің төмендеуіне әкелуі мүмкін.

7. «Цифрлық құзыреттердің жетіспеушілігі»: цифрлық трансформация жағдайында қажетті білімі мен дағдылары жоқ басшылар мемлекеттік

органдардың жұмысына жаңа технологияларды интеграциялауда қиындықтарға тап болуы мүмкін.

Осы проблемаларды шешу үшін тиісті оқыту және біліктілікті арттыру бағдарламаларын дамыту, құзыреттерді тұрақты бағалауды жүргізу және кері байланыс пен басшылардың тиімділігін бақылау тетіктерін енгізу қажет.

Мемлекеттік органдар басшыларының құзыреттеріне байланысты проблемаларды шешу үшін мынадай шараларды қамтитын кешенді тәсіл қолдану қажет:

1. «Ағымдағы құзыреттілік деңгейін бағалау»:

- Тұрақты аттестаттау және құзыреттілік деңгейін үнемі жетілдіру.
- Тиімді көшбасшылық үшін қажетті негізгі құзыреттерді анықтау.

2. «Оқыту және біліктілікті арттыру бағдарламаларын әзірлеу»:

- Стратегиялық ойлауды, көшбасшылық қасиеттерді, жобаларды басқаруды және басқа да маңызды дағдыларды дамытуға бағытталған мамандандырылған білім беру бағдарламалары мен курстарын құру.

- Цифрлық технологиялар, деректерді басқару және дағдарысты басқару бойынша тренингтерді қосу.

3. «Тәлімгерлік және коучинг»:

- Тәжірибелі басшылар өз білімдері мен дағдыларын тәжірибесі аз әріптестеріне беретін тәлімгерлік бағдарламаларын енгізу.

- Басшылармен жеке жұмыс жасау үшін кәсіби мамандарды тарту.

Осы аталған дағдыларды игеру мемлекеттік орган басшыларының тиімді жоспарлау мен құзыреттіліктерін арттыруға әкеледі. Бұл орайда, жоғарыда аталған құзыретсіздікті жою үшін аталған жұмысты жүйелі түрде қолдану ұсынылады.

ҚОРЫТЫНДЫ

Магистрлік жобаның тақырыбы негізінде көтерілген мәселе мемлекеттік органдарда персоналды басқарудағы басшылардың құзыретін арттыру.

Мемлекеттік органдарға басшылық лауазымға кездейсоқ келмеу керек дегенді дәлелдеу мақсатында мемлекеттік органдардағы мемлекеттік қызметте тұрақтамау мен басшылардың жиі ауысып кете беруі тұтас бір мемлекеттік органның жұмысына кедергісін келтіреді. Мемлекеттік органның стратегиялық мақсатына жету жолы жүйесіз болады. Мемлекеттік қызметке келген әрбір қызметшінің бойында алдымен, еліне, жеріне деген сүйіспеншілігі болуы тиіс. Әрине, бар ерік-жігерін жұмсап, шын ықыласымен еңбек етіп жүрген қызметкерлер бағалануы тиіс, сондай-ақ, әрбір қызметкердің мансаптық өсу картасын жасау – мемлекеттік қызметкерлерді ынталандырады сөзсіз. Осыған сай, персоналды басқарудағы басшының құзыреті жоғары болуы керек.

Осы орайда, келесі мәселелерді ескергенде мемлекеттік органдардың стратегиялық мақсатқа жету жолы тиімді болады.

Мемлекеттік органдарда персоналды басқарудағы басшылардың құзыреттерін дамыту мемлекеттік қызметтердің жұмысын тиімді ұйымдастыруда шешуші рөл атқарады. Бұл құзыреттерге қақтығыстарды басқару, қызметкерлерді ынталандыру, қарым-қатынас дағдылары, мәселелерді шешу және персоналды басқару саласында стратегиялық шешімдер қабылдау кіреді. Көшбасшылық, эмоционалды интеллект және ұйымдық ортадағы өзгерістерге бейімделу дағдыларын дамыту да маңызды. Оқыту, тренингтер және кәсіби даму мемлекеттік органдарда персоналды басқару басшыларында осы құзыреттерді қолдануда және жетілдіруде маңызды рөл атқарады.

Әрине, мемлекеттік органдарда персоналды басқарудағы басшылардың құзыреттерін дамыту жүйелі болуын және оқытудың әртүрлі әдістерін талап етеді.

1. Қақтығыстарды басқару: басшылар қызметкерлер арасындағы қақтығыстарды тиімді шешіп, медиация және есеп айырысу дағдыларын қолдана отырып, әртүрлі стейкхолдерлермен өзара әрекеттесе білуі керек.

2. Қызметкерлерді ынталандыру: басшылардың қажеттіліктерін түсіну, мақсаттар қою және ынталандырушы жұмыс ортасын құру арқылы қызметкерлерді ынталандыру қабілетін дамыту маңызды.

3. Қарым-қатынас дағдылары: тиімді қарым-қатынас табысты персоналды басқарудың негізгі элементі болып табылады. Басшылар өз ойларын нақты және анық жеткізе білуі, қызметкерлерді тыңдай білуі және ұйымдағы коммуникациялық процестерді басқара білуі керек.

4. Мәселелерді шеше білу: басшылар персоналды басқаруда кездесетін әртүрлі мәселелердің оңтайлы шешімдерін талдау және табу дағдыларына ие болуы керек.

5. Персоналды басқару саласында стратегиялық шешімдер қабылдау: басшылар жағдайды талдай білуі, ықтимал салдарларды болжай білуі және ұйымның стратегиялық мақсаттарына сәйкес келетін негізделген шешімдер қабылдай білуі керек.

6. Көшбасшылық дағдылары: басшылар шабыт пен мотивация үшін қызметкердің көшбасшылық дағдыларын дамытуы керек.

7. Эмоционалды интеллект: өз эмоцияларын және басқалардың эмоцияларын түсіну және басқару басшыларға қызметкерлермен тиімді қарым-қатынас жасауға және туындаған мәселелерді шешуге көмектеседі.

8. Өзгерістерге бейімделу: басшылар ұйымдық ортадағы өзгерістерге дайын болуы керек және персоналды басқарудың инновациялық тәсілдерін ұсына отырып, жаңа жағдайларға бейімделе білулері тиіс.

Тренингтер мен семинарлар, кейс-стади, рөлдік ойындар, онлайн курстар және аталған құзыреттерді дамытуға ықпал ететін басқа әдістер де кіруі мүмкін. Сондай-ақ мемлекеттік органдарда персоналды басқаруда басшылардың құзыретін дамыту жөніндегі прогресті бақылау және одан әрі күш-жігерді дамыту үшін жүйелі бағалау мен кері байланысты жүзеге асыру маңызды.

Магистрлік жоба тақырыбын зерттеу барысында «Мемлекеттік басқарудың тиімді тәсілдерін қолдану – бүгінгі күннің талабы.» // изд. Интернет-журнал «Интернаука», 2023 №47 (336). атты мақаламда мемлекеттік орган басшыларының құзыретінің салдары тұтастай мемлекеттік саясаттың жүзеге асуына өз кедергісін келтіретіні туралы айтылды.

«Мемлекеттік органдарда персоналды басқару жүйесіндегі басшылардың құзыретін арттыру» атты магистрлік жобаны жазу барысында басшы лауазымындағы тұлғалардың құзыреттілік бойынша ойларын зерттеу мақсатында анонимді түрде әлеуметтік сауалнама жүргізілді. Сауалнама қорытындысынан келесідей көрсеткіштерге куә болдық.

Қызметкерлерді іріктеу кезінде қандай құзыреттерге назар аударасыз? – деген сұрақ арқылы 44,8 %-ы, басшылардың шешім қабылдай алмуы немесе шешім қабылдаудан жалтаруы байқалса, 28,7 %-ынан стресске төзу құзыреттілігінің төмендігі байқалды.

HR саласындағы Сіздің түсінігіңіз? – деген сұраққа 46,2 %-ы, бұл кадр қызметі деп жауап берсе, 36 %-ы, бұл тек қана персоналды басқару бөлімі қызметкерлеріне байланысты функционал деп жауап берген.

Осы орайда, жоғарыда жүргізілген әлеуметтік зерттеулер мемлекеттік органдар басшыларының басым көпшілігі өзі басқарып отырған мемлекеттік мекемесінде HR қызметінің функциясын қолданбайды немесе әлі де кадр бөліміне ғана тиісті міндеттер деп қана түсінетінін білдіреді. Демек, басшылардың мемлекеттік органдарда персоналды басқаруда құзыреттіліктерінің толыққанды HR қызметіне сай келмеуінің әсерінен немесе HR қызметінің негіздемелерін дұрыс түсінбегендіктен мемлекеттік органдарда кадр тұрақсыздығы орын алуда.

Мемлекеттік саясаттың дйттеген мақсатын анық сезінетін біліктілігі жоғары құзыретті басшы мына тәмсілді дұрыс түсінгені абзал.

Қоғамның сұраныстары өсуде, басқару парадигмасы өзгеруде: мемлекет және қоғам жалдау қатынастарына түсетін екі түрлі субъект емес. Мемлекет пен бүгінгі қоғам – бұл серіктестік, ал серіктестер тұрақты өзара әрекеттесу негізіндегі қоғамдық игіліктер.

Бұл барлығының өзара сеніміне негізделген басқарудың жаңа формуласы.

Мүдделі тараптар: мемлекет, азаматтар және бизнес. Басшылық мемлекеттік, қоғамдық, жеке және кооперация жүйесі ретінде түсініледі.

Қоғамдық мүдделерді қанағаттандыруды қамтамасыз ету үшін аралас құрылымдар мен қоғамдық мәселелерді шешу қажет. "Басшылық" тұжырымдамасы бойынша мемлекет дәстүрлі емес, үстем және билік институты ретінде әрекет етеді. Азаматтар мен бизнеске өзінің қызмет стандартын жүктейтін, ал бастамашы ынтымақтастық, кооперативтік қатынастар желісінің серіктесі болуы шарт.

Мемлекеттік басқару идеясына қарсы иерархиялық ұйымдастырылған жүйе, "көшбасшылық" тұжырымдамасы жаңа түрді ұсынады. Басқару, оның негізі желілік өзара әрекеттесу құрылымдары мемлекеттік, жеке және қоғамдық ұйымдар.

Мемлекеттің экономикалық дамудағы оң мүмкіндіктері оның күшімен емес, "желілік" құру және қолдау қабілетімен анықталатын құрылымдар.

Халықаралық ұйымдар барлық мемлекеттік органдарды ынтымақтастыққа шақырады. Азаматтардың қатысуын кеңейту және ашықтықты қамтамасыз етуге ықпал ету, орнықты дамуды жүзеге асыру үшін серіктестік байланыстарды жолға қоюды көздейді.

Қазақстанның мемлекеттік секторы да бұл бағытта қадамдар жасауда. Дербес әрекеттерден серіктестікте проблемаларды шешуге көшу" халық үніне құлақ асатын мемлекет" қағидаттарына сәйкес мемлекет пен халық арасын жалғауды діттейді.

Мемлекеттік органдарда персоналды басқару жүйесіндегі басшылардың құзыретін арттыру тақырыбындағы магистрлік жобамды қорытындылай келе, мемлекеттік органдарға басшылық лауазымға тағайындау барысында жоғарыда ұсынылған құзыреттерді ескере отырып, сол мемлекеттік органның миссиясы мен стратегиялық мақсаттарына сәйкес үміткердің құзыретін зерделеп, құзыреттілік деңгейіне байланысты курстардан өтуді міндеттеуді ұсынамын.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕР ТІЗІМІ

- 1 «Халық үніне құлақ асатын мемлекет» тұжырымдамасы, [Электрондық ресурс]. – [URL:https://qazaqstan.tv/index.php/news/130410/](https://qazaqstan.tv/index.php/news/130410/) Жүгінген күні: 15.10.2023
- 2 Х.Т. Грэхем, Р. Беннетт Управление человеческими ресурсами, Москва, 2003 ж, ЮНИТИ баспасы, 598 б.
- 3 Д. Ульрих, У. Брокбэнк HR в борьбе за конкурентное преимущество, Бостон, 2020 ж. 50 б.
- 4 Қазақстан Республикасының 2030 тұжырымдамасы, // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. [Электрондық ресурс]. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U2100000674> Жүгінген күні: 19.11.2023
- 5 Алавердов А.Р. Управление персоналом. – М.: Соминтэк, 2015г. 205 с.
- 6 Қазақстан Республикасының Президенті Қ. Тоқаевтың 2023 жылғы Жолдауы, [Электрондық ресурс]. – URL:<https://www.gov.kz/memleket/entities/> Жүгінген күні: 12.11.2023
- 7 В.К. Потемкин Управление персоналом, Москва, 2010 г. 89 с.
- 8 Г. Десслер Управление персоналом, Москва, 2020 ж. 802 с.
- 9 Беяцкий Н.П., Велесько С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом. – Москва, Экоперспектива, 2016 г. – 352 с.
- 10 Қазақстан Республикасының заңы. Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы: 2015 жылғы 23 қарашадағы № 416-V
- 11 Қазақстан Республикасының заңы. Қазақстан Республикасының кейбір заңнамалық актілеріне мемлекеттік қызметтер көрсету мәселелері бойынша өзгерістер мен толықтырулар енгізу туралы: 2016 жылғы 6 сәуірдегі № 484-V
- 12 Қ.Р. Алтаев. Мемлекеттік басқарудың тиімді тәсілдерін қолдану – бүгінгі күннің талабы. // Интернет-журнал «Интернаука» басылымы, 2023 №47 (336). Жүгінген күні: 25.01.2024
- 13 И.К. Макаров Управление человеческими ресурсами, Москва 2015 г. 78 с.
- 14 Б. Жакенова, Қ. Тәмпішева, Л. Мақсатова Менеджмент негіздері, Астана: Фолиант, 2007 ж.
- 15 Майкл Армстронг. Практика управления человеческими ресурсами, 8-басылым, «Питер» баспа үйі, 2004 г. 628 б. (С.К. Мордовинаның редакторлығымен ағылшын тілінен аударылған).
- 16 Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури Основы менеджмента. Москва, 2004 ж. 506 б.
- 17 Энди Мюррей. Успешное управление проектами с помощью PRINCE2, 2009 ж.
- 18 Рикки Гриффин. «Менеджмент», Алматы: «Ұлттық аударма бюросы» қоғамдық қоры, 2018 ж. 205 б.
- 19 Виханский, О.С. Менеджмент: оқулық / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-басылым. – Москва: Магистр Инфра-М, 2019. – 656 б. [Электрондық

ресурс]. – [URL:https://znanium.com/catalog/product/1015334](https://znanium.com/catalog/product/1015334) Жүгінген күні: 25.12.2023

20 Гуськов, Ю. В. Основы менеджмента: оқулық — Москва, ИНФРА-М, 2019 ж. 263 с. [Электрондық ресурс]. – [URL:https://znanium.com/catalog/product/1015334](https://znanium.com/catalog/product/1015334) Жүгінген күні: 15.01.2024

21 Егоршин, А. П. Основы менеджмента : оқулық — 3-басылым, Москва: ИНФРА-М, 2021. — 350 с. [Электрондық ресурс]. – [URL:https://znanium.com/catalog/product/1171350](https://znanium.com/catalog/product/1171350) Жүгінген күні: 21.01.2024

22 И.В. Липсиц Маркетинг-менеджмент: оқулық; Ойнердің редакторлығымен — Москва: Юрайт баспасы, 2020. — 379 б. [Электрондық ресурс]. – [URL:https://urait.ru/bcode/450381](https://urait.ru/bcode/450381) Жүгінген күні: 15.01.2024

23 Менеджмент: век XXI: мақалалар жинағы /О. С. Виханский, А. И. Наумованың редакторлығымен — Москва, 2019. — 352 б. [Электрондық ресурс]. – [URL: https://znanium.com/catalog/product/982621](https://znanium.com/catalog/product/982621) Жүгінген күні: 21.02.2024

24 Я. Ю. Радюкова, М. В. Беспалов, В. И. Абдукаримов Основы менеджмента: оқу құралы/ — Москва, 2018. — 297 б. [Электрондық ресурс]. – [URL: https://new.znanium.com](https://new.znanium.com)]. <https://znanium.com/catalog/product/927209> Жүгінген күні: 15.03.2024

25 Джанет Садик-Хан. Алматы, 2019 ж. «Қала үшін күрес», 26 б.

26 Управление персоналом, [Электрондық ресурс]. – [URL:https://www.litres.ru/book/raznoe/upravlenie-personalom-19233443/](https://www.litres.ru/book/raznoe/upravlenie-personalom-19233443/) Жүгінген күні: 06.04.2024

27 Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметтің жағдайы туралы ұлттық баяндама, 2024 ж. [Электрондық ресурс]. – [URL:https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/640535](https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/640535) Жүгінген күні: 06.04.2024

28 Мемлекеттік органдар менеджментін жетілдіру. Г.К. Исенованың ғылыми жетекшілігімен, Астана, 2020, 154 б. [Электрондық ресурс]. – [URL: https://repository.apa.kz/bitstream/handle/123456789/420/2_Kaz.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.apa.kz/bitstream/handle/123456789/420/2_Kaz.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Жүгінген күні: 06.05.2024

29 Мемлекеттік басқарудың мәні мен ерекшеліктері [Электрондық ресурс]. – [URL: https://stud.kz/referat/show/3049](https://stud.kz/referat/show/3049) Жүгінген күні: 06.05.2024

30. Мемлекеттік жүйедегі тәуекел-менеджмент саясатын қалыптастырудағы мәдени кодтың ерекшеліктері, [Электрондық ресурс]. – [URL:http://vestnik.kuef.kz/web/uploads/filevestnik/d0f705eb3284086b2855d6a7b0520b62.pdf](http://vestnik.kuef.kz/web/uploads/filevestnik/d0f705eb3284086b2855d6a7b0520b62.pdf) Жүгінген күні: 06.05.2024