

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ПРЕЗИДЕНТІНІҢ ЖАНЫНДАҒЫ
МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ АКАДЕМИЯСЫ

Басқару институты

қолжазба құқығында

Кожанов Бауыржан Аманжолович

**ЖЕРГІЛІКТІ АТҚАРУШЫ ОРГАНДАРДАҒЫ АДАМИ РЕСУРСТАРДЫҢ САПАСЫН
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 _____ Б.Б. Курманова

Жоба қорғауға жіберілді: 2024 жылы «_____» _____

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

Астана, 2024

МАЗМҰНЫ

НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР	3
БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР	4
КІРІСПЕ	5
1-тарау Жергілікті атқарушы органдардағы адами ресурстарды басқаруды қалыптастыру.....	8
1.1 Қазақстан Республикасындағы жергілікті атқарушы органдардағы адами ресурстарды басқару жүйесінің сипаттамасы.....	8
1.2 Жергілікті атқарушы органдардағы адами ресурстардың сапасын арттырудағы халықаралық тәжірибе.....	15
2-тарау Талғар ауданының әкімдігі мысалында жергілікті атқарушы органдардағы адами ресурстарының сапасына талдау жүргізу.....	21
2.1 Талғар ауданының әкімдігі адами ресурстарының жалпы сипаттамасы	21
2.2 Жергілікті атқарушы органдардағы адами ресурстардың сапасы мәселелерін талдау.....	24
3-тарау Жергілікті атқарушы органдардағы адами ресурстардың сапасын арттыру жолдары.....	34
3.1 Қазақстан Республикасындағы жергілікті атқарушы органдардағы адами ресурстардың сапасын арттырудағы мәселелер.....	34
3.2 Жергілікті атқарушы органдардағы адами ресурстардың сапасын халықаралық тәжірибе негізінде жетілдіру жолдары.....	36
ҚОРЫТЫНДЫ	39
ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕР ТІЗІМІ.....	41
ҚОСЫМША.....	43

НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР

Осы зерттеуде келесі нормативтік-құқықтық құжаттарға сілтемелер пайдаланылған:

«Қазақстан Республикасының Конституциясы» 1995 жылғы 30 тамыздағы Заңы.

«Қазақстан Республикасындағы жергілікті мемлекеттік басқару және өзін-өзі басқару туралы» Қазақстан Республикасының 2001 жылғы 23 қаңтардағы Заңы.

«Қазақстан Республикасында жергілікті өзін-өзі басқаруды дамытудың 2025 жылға дейінгі тұжырымдамасын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Президентінің 2021 жылғы 18 тамыздағы № 639 Жарлығы.

«Қазақстан Республикасы Үкіметінің регламенті туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2023 жылғы 6 қаңтардағы № 10 қаулысы

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

«Мемлекеттік органдар мен олардың құрылымдық бөлімшелерінің қызметін ұйымдастырудың кейбір мәселелері туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2021 жылғы 1 қыркүйектегі № 590 қаулысы.

«Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Президентінің 2021 жылғы 26 ақпандағы № 522 Жарлығы.

БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР

- ҚР – Қазақстан Республикасы
HR – Human Resource – адам ресурстары
KPI – Қызметтің негізгі көрсеткіштері
CSC – Мемлекеттік қызмет колледжі
ІАҚ – Ішкі аудит қызметі
SWOT – strength – күш, қуат, weak – әлсіздік, opportunity – мүмкіндік, threat – қатер
IT – Ақпараттық технологиялар
АҚШ – Америка Құрама Штаттары
ТМД – Тәуелсіз Мемлекеттер Достастығы
МБА – Master of Business Administration - менеджмент саласындағы академиялық дәреже.

КІРІСПЕ

Мемлекеттік органда мемлекеттік қызметшілердің сапасын арттыру, оқыту, біліктілігін арттыру, тәжірибеден, тағылымдамадан жоспар кестесіне сай, уақытында өткізіп тұру өте маңызды. Себебі, бүгінгі таңда әлем бойынша даму тенденциясы өте жоғары. Бәсекеге қабілетті мемлекеттік қызметшілерді даярлау заман талабына сәйкес болуы қажет. Елімізде «Цифрлы Қазақстан» жобасының жүзеге асып жатқанына біраз жылдар болды. Бұл жоба экономика, технология және цифрландыру саласына айтарлықтай серпін берді. Осы процесс мемлекеттік қызмет саласына да әсер еткені анық. Мемлекеттік органдағы адами ресурстардың сапасын арттыру мемлекеттік саясаттың мақсаттарына қол жеткізудегі басты стратегиялық бағыты болып табылады. Мемлекеттік органдағы адами ресурстардың сапасын арттыру туралы айтқанда шетелдік тәжірибені басшылыққа алу керек. Бүгінгі таңда кәсіби құзіреттер қандай да болсын маман иелерінің қызметіндегі сәттілігі мен тиімділігінің негізгі өлшеуішіне айналды. Отанымыздың мемлекеттік қызмет саласында қызмет жасайтын болашағы зор, жауапкершілігі жоғары, жұмыста нәтижелі мемлекеттік қызметшілерінің әрдайым біліктілігін арттырып, қажетті құзіреттерді меңгергені жөн. Бұл қазіргі заманның талабы. Бүгінгі таңда біздің елімізде «Жаңа үлгідегі» мемлекеттік қызметшілерді даярлау маңызды міндет болып табылады. «Жаңа үлгідегі» деп отырғанымыз заман ағымына сай бойында қажетті білім мен дағдылары қалыптасқан, құзіреті жоғары, тәжірибелі, жаңа технологияны меңгерген, жауапкершілігі жоғары мемлекеттік қызметші. Әрине, осындай сапаға жету оңай емес. Ол үшін мемлекеттік органның ұзақ мерзімді стратегиясына сәйкес қызметшілердің біліктілігін арттыру, оқыту, тәжірибеден өткізу, тағылымдымаға жіберу, өзін-өзі дамыту сынды процестер жоспарға сай жүруі тиіс. Жаһандық ақпараттық әлем, цифрлық трансформация олардан мемлекеттік қызметтің жаңа ерекшеліктерін түсінуді және олардың дағдылары мен құзіреттерін арттыруды талап етеді. Сондықтан мемлекеттік қызметшілердің кәсіби дамуында құзіреттілікті дамыту барған сайын өзекті бола түсуде. Бұл мемлекеттік қызметшілерді одан әрі кәсіби мансаптық өсуге ынталандырады, сондай-ақ іс жүзінде барлық елдерде мемлекеттік қызмет персоналын басқаруды ақпараттық қолдауды қалыптастыру үшін негіз болып табылады. Жалпы құзіреттілік тәсіл адами ресурстарды басқарудың барлық іс-шараларының бастапқы нүктесі болып табылады. Оның көмегімен сіз мамандарды таңдай аласыз, олардың жұмысының сапасын бағалай аласыз, мансап пен оқыту жүйесін құра аласыз. Негізінен бұл зерттеу жұмысында автор мемлекеттік қызметшілердің сапасын арттыру және және оны әлем тәжірибесіне сүйене отырып қалай жетілдіру қажеттігіне тоқталады.

Зерттеудің өзектілігі. Мемлекеттік қызметтегі реформалардың бастауы болып табылатын мемлекеттік қызметшілердің кәсібилігін қамтамасыз ету және сапаны арттырудың институционалдық факторларын уақыт талабына сапалы бейімдеу маңызды. Мемлекеттік қызметшілердің кәсіби мемлекеттік аппаратты құрудағы қызметінің әлеуметтік маңыздылығына байланысты олардың кәсіби біліктілігі мен тиісті деңгейде құзіреттілігі кез келген салада

қабылданатын шешімдер мен көрсетілетін қызметтердің сапасына тікелей байланысты болмақ.

Тұрғындар тарапынан мемлекеттік қызметшілерге деген сенімсіздік, бюрократияның, бұзушылықтардың орын алуы, мемлекеттік қызмет көрсету сапасына қанағаттанбау-мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін және сапасын және күзіретін арттыруды жолға қоюдың негізгі факторы. Мемлекеттік қызметшілердің кәсіби құзыреттілігін дамыту ұзақ мерзімді стратегиялық жоспарларға сәйкес болуы керек. Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасы аясында мемлекеттік қызмет көрсету жүйесінде біліктілікті арттыру және бизнес-процестерді жаңа сапа деңгейінде жүргізу міндеті қойылды [1].

Магистрлік жобаның мақсаты. Жергілікті атқарушы органдардағы адами ресурстардың сапасын арттыру бойынша тәжірибелік ұсыныстар әзірлеу.

Магистрлік жобаның міндеттері:

– мемлекеттік қызметшілерді кәсібилендірудің концептуалды негіздерін зерттеу;

– мемлекеттік қызметшілерді кәсібилендіру саласындағы дамыған шетелдік тәжірибені зерделеу;

– мемлекеттік қызмет саласындағы реформалардың мемлекеттік қызметтің адами ресурстық әлеуетін дамытуға, адами ресурстардың сапалық және сандық көрсеткіштерін арттыруға әсерін анықтау;

– мемлекеттік қызметшілерге көрсетілетін әлеуметтік көмек түрлеріне қатысты әлеуметтік сауалнама жүргізу;

– мемлекеттік қызметшілерді кәсібилендірудің қазақстандық моделін жүйелеу және оның негізгі бағыттарын жетілдіру жолдарын ұсыну.

Зерттеудің объектісі. Жергілікті атқарушы органдардағы адами ресурстар сапасы.

Зерттеу пәні. Мемлекеттік қызметшілердің сапасын арттыруды ұйымдастыру барысында туындайтын үрдістер.

Магистрлік жобаның ғылыми жаңалығы:

- жергілікті атқарушы органдардағы адами ресурстардың сапасын арттыру мақсатында, оның ішінде тәжірибе барысында жұмыс үдерістеріндегі кемшіліктер мен олқылықтарды анықтай отырып, ұтымды ұсыныстар әзірленді;

- Қазақстан Республикасындағы жергілікті атқарушы органдардағы адами ресурстарын басқарудың құрылымы мен сапасын арттыру механизмін толықтай зерттей отырып, адами ресурстардың сапасын арттыру жүйесінің күшті және әлсіз жақтарын ескере отырып SWOT-талдау жүргізілді.

Зерттеу әдістемесі. Зерттеу әдістемесі ғылыми зерттеу барысында деректерді жинау, талдау және түсіндіру үшін қолданылатын жүйелік тәсіл мен әдістерді білдіреді. Бұған деректерді жинау үшін қолданылатын әдістер мен құралдарды, сондай-ақ деректерді талдау және түсіндіру стратегияларын қамтитын жалпы зерттеу жоспары кіреді. Зерттеу әдістемесін әзірлеу процесі бүкіл зерттеуді басшылыққа алатын зерттеу сұрақтарын немесе мақсаттарын тұжырымдаудан басталады. Содан кейін зерттеушілер зерттеу сұрақтарының сипаты мен қол жетімді ресурстарға негізделген сапалы, сандық немесе аралас

әдістер сияқты сәйкес зерттеу дизайнын таңдайды. Деректерді жинау әдістері зерттеу жоспарына байланысты әр түрлі болуы мүмкін. Фокус-топтар, сұхбат немесе бақылау сияқты сапалы әдістер терең ақпарат жинауға және қатысушылардың тәжірибесі мен қабылдауын түсінуге бағытталған. Екінші жағынан, сауалнамалар немесе эксперименттер сияқты сандық әдістер статистикалық талдау үшін сандық деректерді жинау үшін құрылымдық сауалнамаларды немесе өлшемдерді пайдалануды қамтиды.

Бұл зерттеу Қазақстан Республикасында жергілікті атқарушы органдардағы адами ресурстардың сапасын арттыруды жан-жақты және объективті зерттеуді қамтамасыз ететін жалпы әдіснамалық қағидаттарды қолдануға негізделеді.

Зерттеудің практикалық нәтижелерін апробациялау. «Жергілікті атқарушы органдардағы адами ресурстардың сапасын арттырудың қазіргі мәселелері» атты мақала ТМД мемлекеттеріне тарайтын «Интернаука» атты ғылыми журналдың № 46 санында, 2023 жылғы 26 желтоқсанда жарық көрді.

Зерттеудің практикалық маңыздылығы. Магистрлік жобаның нәтижелері көрсетілетін мемлекеттік қызметтердің сапасын арттыру мақсатында жергілікті атқарушы органдарда персоналды басқару, кадрларды оқыту және дамыту саясатын жетілдіру үшін қолданылуы мүмкін.

Магистрлік жоба құрылымы. Жұмыс кіріспе, негізгі мазмұнды қамтитын үш бөлімнен, қорытынды, пайдаланылған әдебиеттер тізімінен тұрады.

1 ЖЕРГІЛІКТІ АТҚАРУШЫ ОРГАНДАРДАҒЫ АДАМИ РЕСУРСТАРДЫ БАСҚАРУДЫ ҚАЛЫПТАСТЫРУ

1.1 Қазақстан Республикасындағы жергілікті атқарушы органдардағы адами ресурстарды басқару жүйесінің сипаттамасы

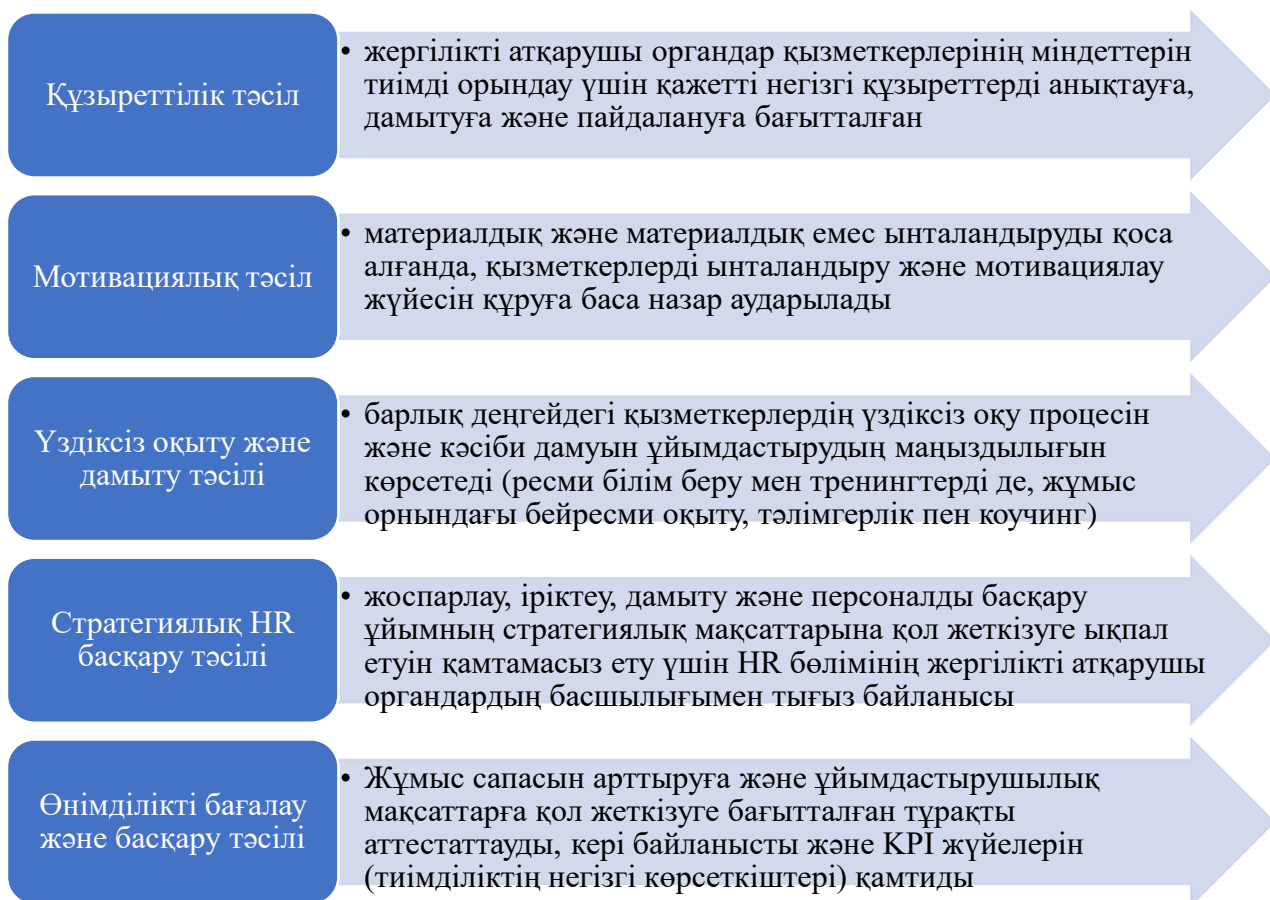
Қазақстан Республикасында мемлекеттік қызметтің жаңа моделін енгізу және басқарудың қазіргі заманғы талаптарына сәйкес келетін жоғары кәсіби мемлекеттік аппаратты қалыптастыруға ұмтылу жағдайында мемлекеттік қызметшілер арасында адами капиталдың сапасын арттыру қажеттілігі артып келеді. Қазақстан билігі құрылымдарында білікті мамандардың тапшылығы мәселесі өткір тұр, бұл орталық және жергілікті атқарушы органдар қызметкерлерінің жұмыс сапасын жақсарту тақырыбын ерекше өзекті етеді. Зерттеу барысында жергілікті атқарушы органдарда адам ресурстарының сапасын жақсартуға байланысты қолданыстағы тәсілдерді, тәжірибелер мен теорияларды зерттеуге бағытталған әдеби шолу жасалды.

Зерттеу тақырыбындағы әдеби шолу жергілікті деңгейдегі мемлекеттік басқару контекстіндегі персоналды басқарудың әртүрлі аспектілері мен тәсілдерін көрсететін бірқатар негізгі жұмыстарды қамтиды. Boyatzis R.[2], Nondeghem A.[3], Muda I.[4] сияқты шетел авторлары өздерінің құзыреттілік тәсілдері туралы еңбектерінде қызметкерлердің тиімділігін арттыру және ұйымның мақсаттарына үлес қосу үшін негізгі құзыреттерін анықтау мен дамытудың маңыздылығын атап көрсетеді. Бұл идея Ivan N. [5] еңбектерінде көрініс тапты, ол құзыреттілікті бағалау дәстүрлі бағалау әдістеріне қарағанда кәсіби жетістіктің сенімді болжаушысы бола алады деп тұжырымдады.

Жергілікті өзін-өзі басқару контекстінде Шатырқо А. В. және Воронцова Г. В. [6] зерттеуі жеке секторда әзірленген адам ресурстарын басқару тәсілдерін мемлекеттік сектордың ерекшелігі мен талаптарын есепке алу үшін бейімдеу қажеттілігіне баса назар аударады. Авторлар оқыту және дамыту, өнімділікті бағалау және мансаптық жоспарлау сияқты заманауи HR тәжірибелерін біріктіру жергілікті атқарушы қызметкерлердің жұмыс сапасын айтарлықтай жақсартып алады деп сендіреді. Бұл идеялардың сонымен қатар дамуы корпоративті мәдениет пен құндылықтар жүйесінің қызметкерлердің мотивациясы мен қатысуына әсерін зерттеген Кудрявцева Е. И еңбектерінде көрініс тапты [7]. Автор үздіксіз оқыту мен кәсіби дамуды қолдайтын күшті ұйымдастырушылық мәдениетті құру жергілікті атқарушы органдарда адам ресурстарының сапасын арттырудың кілті болып табылатынын атап көрсетеді.

Никитаева А. Ю., Михалкина Д. А. авторлар жұмысында HR технологиясындағы заманауи зерттеулер адам[8] ресурстарын басқарудағы ақпараттық жүйелердің ролін талқылайды. Авторлар HR технологияларын пайдалану персоналды басқару процестерін жеңілдетіп қана қоймайды, сонымен қатар өнімділік деректерін талдауға жаңа мүмкіндіктер береді, бұл адам ресурстарын басқару саласында неғұрлым негізделген шешім қабылдауға ықпал етеді деп мәлімдейді.

Шетелдік тәжірибеде жергілікті атқарушы органдарда адами ресурстардың сапасы ұғымындағы персоналды басқару саласындағы мақсаттарға жету үшін өз әдістері мен стратегияларын ұсынатын бірнеше негізгі тәсілдер ерекшеленеді:



1-сурет – Жергілікті атқарушы органдарда адами ресурстардың сапасы ұғымын анықтаудағы тәсілдер

Ескертпе - [8] дереккөз негізінде құрастырылған

Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарындағы адами ресурстар басқару және мемлекеттік басқару саласындағы көптеген ғалымдар мен сарапшылардың зерттеу нысаны болды. Олардың ішінде Қазақстанда мемлекеттік қызметті қалыптастыру және дамыту мәселелерін атап өткен Г.К. Аймағамбетова [9] және қазақстандық жағдайлар үшін шетелдік тәжірибені бейімдеуге баса назар аударған А.К. Қошанов сияқты зерттеушілердің жұмыстары ерекше көзге түседі [10]. Сондай-ақ, мемлекеттік қызметшілер жұмысының тиімділігін арттыру және адам ресурстарын басқарудың инновациялық тәсілдерін енгізу аспектілерін зерттеген Сатпаева З.Т., Калымбекова Ж. К. авторлары бұл тақырыпты зерттеуде үлкен үлес қосты [11].

Мемлекеттік органдардағы кадр жұмысының қағидаттары әлеуметтік айырмашылықтарды есепке алмай, барлық азаматтар үшін мемлекеттік қызметке тең қолжетімділікті көздей отырып, ғылыми тәсілге және заңнамаға сәйкестікке негізделеді. Олар жүйенің ашықтығы мен демократиялығын қамтиды,

қызметкерлердің сабақтастығын, әлеуметтік қорғалуын қамтамасыз етеді, кәсібилік пен моральдық принциптердің маңыздылығын атап көрсетеді [12].

Қазақстандық зерттеушілер Кемел М., және Бакирбекова А. М.[13] авторлары да мемлекеттік сектор шеңберінде персоналды басқарудың теориялық аспектілерін зерттеді. Олар өз жұмыстарында мемлекеттік органдардағы қызметтің маңыздылығы мен рөліне назар аударады, оларды адам ресурстарын басқару жүйесіндегі негізгі элементтер ретінде анықтайды, мұнда басты міндет мемлекеттік құрылымдардың тиімді жұмысын қамтамасыз ету, қызметкерлердің кәсіби және материалдық қанағаттану деңгейін арттыру, сондай-ақ олардың денсаулығы мен қауіпсіздігіне қамқорлық жасау болып табылады.

Зерттелетін тақырыптағы әдеби шолу мемлекеттік қызметтің табысты дамуының негізгі факторы HR стратегияларының ғылыми негіздемесін, заңдылықты, қызметке тең қолжетімділікті, жүйенің ашықтығын, демократиялылықты, сабақтастықты, әлеуметтік қорғауды, кәсібилік пен адамгершілік бағдарды, сондай-ақ жедел бақылау мен бюрократизацияны қамтитын персоналды басқарудың кешенді тәсілі болып табылатынын анықтады. Зерттеулер адам ресурстарын басқарудың заманауи әдістерін бейімдеудің және қызметкерлердің біліктілігі мен жұмыс тиімділігін арттыру үшін оқыту мен дамытудың инновациялық тәжірибелерін енгізудің маңыздылығын атап көрсетеді, бұл өз кезегінде көрсетілетін мемлекеттік қызметтердің сапасын жақсартуға және азаматтардың қанағаттануына ықпал етеді.

Қазақстан Үкіметі мемлекеттік басқарудың тиімділігін арттыру және мемлекеттік қызметтердің сапасын жетілдіру мақсатында кәсіби мамандар даярлайды. Мемлекеттік қызметті кәсібилендіру үшін ҚР Президентінің Мемлекеттік қызмет туралы Жарлығы (1995 ж.), Қазақстан-2030 стратегиясы (1997 ж.) және Қазақстан-2050 Стратегиясы (2012 ж.), «100 нақты қадам» Ұлт жоспары (2015 ж.), сондай-ақ іске асыруға қабылданған Мемлекеттік қызмет туралы жаңа Заң (2017 ж.) іріктеудің конкурстық рәсімдерін қолдану, мемлекеттік қызметшілердің дағдыларын дамыту, тиімділікті бағалау тетіктерін және сыбайлас жемқорлыққа қарсы шектеулерді қолдану арқылы жағдай жасалған. Бүгінде Қазақстан 2050 жылға қарай әлемдегі ең дамыған 30 елдің қатарына кіру мақсатында мемлекеттік аппараттың есептілігін күшейтуге, тиімділігі мен пәрменділігін арттыруға ұмтылып отыр.

Мемлекеттік қызметті кәсібилендіру 1990 жылдардың соңынан бастап Қазақстан Республикасының мемлекеттік секторының реформаларындағы басты басымдық болып табылады. «Қазақстан-2030» (1997 ж.) және «Қазақстан-2050» (2012 ж.) стратегиялары шеңберінде Қазақстан Республикасы өз азаматтарына неғұрлым сапалы қызмет көрсетуге қабілетті кәсіби, тиімді және сенім ұялататын мемлекеттік секторды қалыптастыру мақсатын қойды. Тиісінше, мемлекеттік қызмет туралы кейінгі заңдар (1999 және 2015 жж.) және «Бес институционалдық реформаны іске асыру бойынша 100 нақты қадам» Ұлттық жоспары (2015 ж.) (бұдан әрі – «100 нақты қадам») мемлекеттік қызметшілердің іріктелуіне және ілгерілеуіне, сондай-ақ мемлекеттік қызметтің құрылымына және оны басқаруға маңызды өзгерістер енгізді.

Кесте 1– ҚР бойынша 2023 жылғы мемлекеттік қызметшілердің нақты штат саны, білімі және мемлекеттік қызметтегі орташа жұмыс өтілі туралы мәлімет

Мемлекеттік қызметшілер санаты	Мемлекеттік қызметшілердің штат саны	Жоғары біліммен	Мемлекеттік қызметтің орташа өтілі (жылдар)
В санаттарының тобы	1993	1756	3,35
С санаттарының тобы	7156	6421	3,10
С-О санаттарының тобы	17442	16000	4,43
С-R санаттарының тобы	14238	12922	4,81
Д санаттарының тобы	2338	2167	3,26
Д-О санаттарының тобы	7666	6864	3,93
Д-R санаттарының тобы	186	152	4,84
Е санаттарының тобы	6159	5402	4,26
Е-R санаттарының тобы	10342	8583	4,14
Е-G санаттарының тобы	15625	13000	6,25
Саяси мемлекеттік қызметшілер	726	726	1,93
«А» корпусы бойынша мемлекеттік қызметшілер	92	92	2,12
«Б» корпусы бойынша мемлекеттік қызметшілер	83145	73267	4,44
Республика бойынша нақты мемлекеттік әкімшілік қызметшілер саны	83963	74085	4,42
Ескертпе - [19] дереккөз негізінде құрастырылған			

Қазақстан Республикасында 2023 жылғы 1 қаңтардағы жағдай бойынша: Мемлекеттік қызметшілердің штат саны 90 053 бірлікті құрайды (саяси – 741, «А» корпусы – 101, «Б» корпусы - 89 211), ал нақты саны 83 963 адамды құрайды (саяси – 726, «А» корпусы – 92, «Б» корпусы - 83 145).

Әйелдер саны – 46 546 немесе мемлекеттік қызметшілерінің нақты санының 55,4%, оның ішінде басшылық лауазымдарда – 39,2% құрайды.

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

Қазақстан Республикасының «Мемлекеттік қызмет туралы» Заңына сәйкес мемлекеттік қызметшілер екі санатқа бөлінеді: саяси және әкімшілік. Қазақстан Республикасы Президентінің «Мемлекеттік саяси және әкімшілік қызметшілер лауазымдарының тізілімін бекіту туралы» 2015 жылғы 29 желтоқсандағы № 150 Жарлығына сәйкес мемлекеттік саяси және әкімшілік қызметшілер лауазымдарының тізімі бекітілген.

Өртүрлі топтар мен санаттар бойынша мемлекеттік қызметшілер туралы ұсынылған деректерді талдау білім деңгейі мен жұмыс өтілі контекстінде мемлекеттік қызмет құрылымының егжей-тегжейлі көрінісін көруге мүмкіндік береді. Жалпы алғанда, деректер республика бойынша нақты 83,693 мемлекеттік қызметшіні қамтиды, оның ішінде 74,085 жоғары білімі бар, бұл жалпы санның шамамен 88.2% құрайды. Бұл мемлекеттік қызметкерлер арасындағы біліктіліктің жоғары деңгейін көрсетеді.

Тұтастай алғанда, деректерді талдау мемлекеттік қызметкерлер арасында жоғары білім деңгейін және жұмыс өтілі бойынша кадр құрылымының салыстырмалы түрде жас жасын көрсетеді. Сондай-ақ, деректер мемлекеттік қызмет санатына байланысты мамандардың құрамы мен сипаттамаларында айтарлықтай айырмашылықтарды көрсетеді, бұл персоналды басқару және кадрларды жоспарлау саясатын әзірлеу үшін маңызды негіз бола алады.

Кесте 2 – Қазақстан Республикасы бойынша барлық мемлекеттік қызметшілер бойынша 2023 жылғы мәлімет

Мемлекеттік қызметшілер санаты	Барлығы ағымдағы жылы қайта даярлауға жататын	Барлығы ағымдағы жылы біліктілікті арттыруға жататын
А санаттарының тобы	98	34
В санаттарының тобы	390	575
С санаттарының тобы	272	2200
С-О санаттарының тобы	591	3600
С-R санаттарының тобы	466	1893
Д санаттарының тобы	138	553
Д-О санаттарының тобы	433	1058
Д-R санаттарының тобы	2	46
Е санаттарының тобы	317	1565
Е-R санаттарының тобы	407	1465
Е-G санаттарының тобы	466	1408
Саяси мемлекеттік қызметшілер		8
«А» корпусы бойынша мемлекеттік қызметшілер		34
«Б» корпусы бойынша мемлекеттік қызметшілер	3538	14397
Республика бойынша барлық мемлекеттік қызметшілер	3580	14439

Ескертпе – [19] дереккөз негізінде құрастырылған

Мемлекеттік органдарда адами ресурстардың сапасы туралы ұсынылған деректерден мемлекеттік қызметшілердің ағымдағы жағдайы мен кәсіби қасиеттерін дамыту бағыттарына қатысты бірнеше түйінді қорытынды жасауға болады. Жалпы, ағымдағы жылы қайта даярлауға жататын 5,281 мемлекеттік қызметшінің 3580-і, біліктілігін арттыруға жататын 22459 қызметшінің 14439-ы ҚР Мемлекеттік басқару Академиясында және оның филиалдарында оқытудан өткен. Санат бойынша талдау С, С-О, және С-R санаттарында біліктілікті арттыруға көп көңіл бөлінетінін көрсетеді, мұнда МБА-да оқыған қызметкерлер саны сәйкесінше 2200, 3600 және 1893-ті құрайды. Бұл мемлекеттік аппараттың жұмыс істеуі үшін аса маңызды секторларда біліктілікті дамытуға стратегиялық назар аударуды көрсетуі мүмкін. Д-R және Е-G сияқты кейбір санаттарда біліктілікті арттыруға жататын қызметкерлер саны шынымен оқығандар санынан едәуір көп екені байқалады. Бұл біліктілікті арттыру бағдарламаларына

қол жетімділікті арттыру қажеттілігін немесе оларға қатысуға белгілі бір кедергілердің болуын көрсетеді.

Қайта даярлауға және біліктілігін арттыруға жататын, Мемлекеттік басқару Академиясы бағдарламасына қатысудың жоғары пайызы бар D-R санатындағы мемлекеттік қызметшілердің төмен саны ерекше қызығушылық тудырады. Қайта даярлаудың жалпы санымен салыстырғанда біліктілігін арттыруға жататын мемлекеттік қызметшілердің жалпы саны да маңызды аспект болып табылады, бұл мемлекеттік қызмет шеңберінде қызметкерлердің үздіксіз білім алуына және дамуына баса назар аударады. Осы талдау бойынша тұжырымдар мемлекеттік басқару мен қоғамға қызмет көрсетудің тиімділігін арттырудың негізгі элементі ретінде мемлекеттік сектордағы адам ресурстарын дамытуға инвестициялаудың маңыздылығын көрсетеді.

Кесте 3– Қазақстан Республикасы бойынша ҚР Мемлекеттік басқару Академиясында және оның аумақтық филиалдарында қайта даярлау мен біліктілікті арттыру курстарынан өту бойынша мәлімет

Көрсеткіштер	2021 жыл	2022 жыл	2023 жыл
Мемлекеттік басқару Академиясында қайта даярлаудан өтті	5510	4835	3580
Мемлекеттік басқару Академиясында біліктілікті арттыру семинарларынан өтті	17863	14935	14439
Барлығы:	23373	19770	18019

Ескертпе - [19] дереккөз негізінде құрастырылған

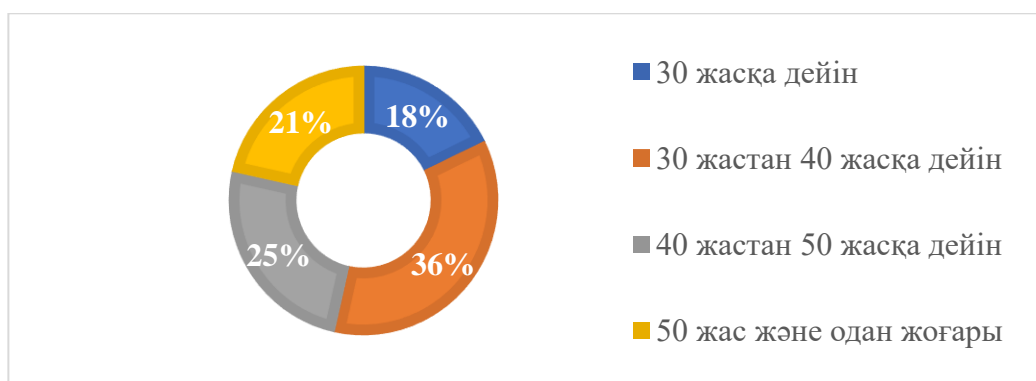
Бүгінгі күні Президент Жолдауын іске асыру үшін Үкімет жергілікті атқарушы органдардың өкілеттіктерін кеңейте отырып, орталық ведомстволардың вертикалын оңтайландыруды, сондай-ақ нарықтың дайындығын талдауды ескере отырып, мемлекеттік функцияларды бәсекелестік ортаға беруді көздейтін әкімшілік реформа бойынша жұмысты бастады.

Сондай-ақ есепті жылы мемлекеттік органдардың көмекші қызметтерін (кадрлық қызметтер, қаржы қызметтері, мемлекеттік сатып алулар, ІАҚ және т.б.) орталықтандыру бойынша жұмыс жалғасуда, оның мақсаттарының бірі көмекші персонал санын оңтайландыру және мемлекеттік орган қызметінің салалық міндеттерді іске асыруға баса назар аудару болып табылады. Сонымен қатар, орталықтандырудың толыққанды әсері көбінесе бюрократия мен бизнес-процестерді цифрландыру сапасына байланысты.

Мемлекеттік қызметтегі орташа еңбек өтілі 4.42 жылды құрайды, бұл осы саладағы мамандардың салыстырмалы түрде жақында жаңарғанын немесе өскенін көрсетеді. Ең үлкен орташа тәжірибе C-R және D-R санаттарында байқалады, мұнда ол сәйкесінше 4.81 және 4.84 жылды құрайды, бұл осы сегменттердегі тұрақты және тәжірибелі кадр саясатын көрсетеді. 15,625 мемлекеттік қызметшісі бар E-G санаты ерекше назар аударуға лайық, оның тек 13000-ның жоғары білімі бар, бірақ бұл санаттағы орташа еңбек өтілі ең жоғары-6.25 жыл. Бұл жоғары мамандандырылған дағдыларды немесе әрдайым жоғары

білім алумен байланысты емес ұзақ тәжірибелік тәжірибені қажет ететін нақты лауазымдардың болуын көрсетеді. Саяси мемлекеттік қызметшілер мен «А» және «Б» корпустары бойынша деректер қызығушылық тудырады, мұнда қызметшілер саны Мемлекеттік қызметтің жалпы құрамымен салыстырғанда әлдеқайда аз, ал орташа еңбек өтілі тиісінше мемлекеттік саяси қызметшілер мен «А» корпусы үшін 1.93 жылдан 2.12 жылға дейін ауытқиды. Бұл саяси жағдайдың өзгеруіне және әкімшілік реформаға байланысты болуы мүмкін осы санаттардағы өзгерістердің жоғары динамикасын көрсетеді. 83,145 мемлекеттік қызметшіні қамтитын «Б» санатында жоғары білімі бар қызметкерлердің ең жоғары пайызы (73,267 немесе шамамен 88.1%) байқалады және орташа өтілі 4.44 жылды құрайды, бұл мемлекеттік қызметшілердің бүкіл корпусы бойынша жалпы үрдістің көрінісі болып табылады.

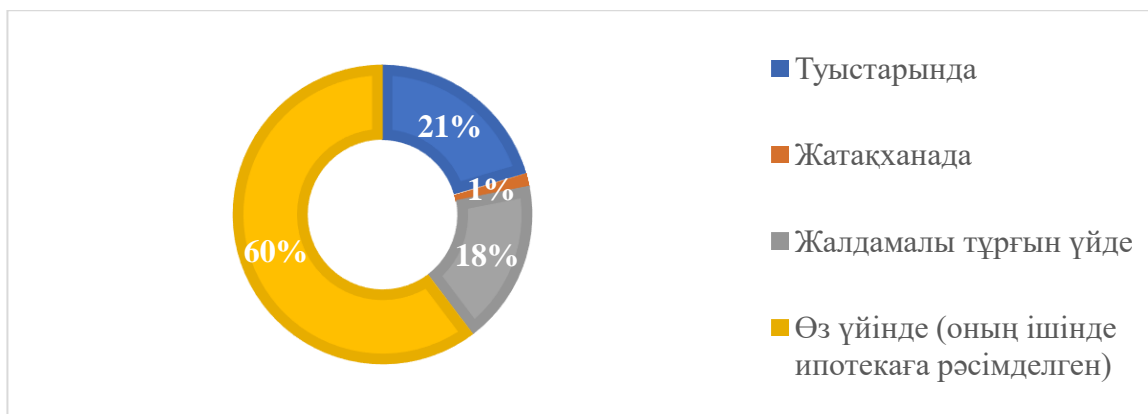
Демократиялық мемлекет құрудың маңызды факторы гендерлік теңдік болып табылады. Мәселен, мемлекеттік қызметтегі әйелдердің үлесі тұрақты және 55,5%-ды құрайды (2018 жылы – 55,4%, 2019 жылы – 55,7%, 2020 жылы – 55,5%, 2021 жылы – 55,7%). Бұл ретте басшылық лауазымдардағы әйелдердің үлесі – 39,2%.



2-сурет – ҚР да мемлекеттік қызметшілердің жас ерекшеліктері
Ескертпе – [19] дереккөз негізінде құрастырылған

Соңғы жылдары мемлекеттік қызметшілердің орташа жасы 39-40 жас аралығында. Бұл ретте мемлекеттік қызметтегі жастар үлесінің төмендеу серпіні жалғасуда (2018 жылы жастар үлесі – 24,6%, 2019 жылы – 23%, 2020 жылы – 21,6%, 2021 жылы – 18,1%, 2022 жылы – 17,8%).

Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметтің жағдайы туралы 2023 жылға ұлттық баяндама мәліметтеріне сәйкес қызметкерлердің мотивациясы мен қанағаттануына әсер ететін негізгі фактор қаржылық компонент болып табылады. Мәселен, қызметшілердің 72,2%-ы өздерінің материалдық жағдайын орташа (басшылар – 77%, орындаушылар – 71%), 6,8% – орташадан жоғары (басшылар – 9%, орындаушылар – 6%), 21% – орташадан төмен (басшылар – 15%, орындаушылар-23%) деп бағалайды.



3-сурет – Мемлекеттік қызметшілердің тұрғылықты жері
Ескертпе – [19] дереккөз негізінде құрастырылған

Тұрғын үйдің жоқтығына қарамастан, қызметшілердің басым көпшілігі (87,4%) жеке тұрғын үй құрылысы үшін жер учаскесін алу құқығын пайдаланбаған («Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» Заңның 56-бабының 2-тармағына сәйкес).

1.2 Жергілікті атқарушы органдардағы адами ресурстардың сапасын арттырудағы халықаралық тәжірибе

Жергілікті атқарушы органдарда адам ресурстарының сапасын арттыру саласындағы халықаралық тәжірибе Мемлекеттік басқарудың тиімділігін жақсарту үшін әртүрлі елдер қолданатын стратегиялар мен тәсілдердің алуан түрлілігін көрсетеді. Құзыретті және жоғары білікті мемлекеттік аппараттың маңыздылығы халықаралық деңгейде танылды, бұл бірқатар табысты тәжірибелер мен бастамаларда көрініс табады.

Сингапур

Сингапур-мемлекеттік сектордағы адам ресурстарын тиімді басқарудың жарқын мысалдарының бірі. Ел мемлекеттік қызметшілерді іріктеуге, оқытуға және дамытуға ерекше көңіл бөледі. Сингапурдың Мемлекеттік қызмет жүйесі бәсекеге қабілетті сыйақы, мансаптық өсу және даму мүмкіндіктері арқылы жоғары оқу орындарының талантты түлектерін тартуға бағытталған. Кадрларды даярлауда барлық деңгейдегі қызметкерлерге арналған оқыту және дамыту бағдарламаларының кең спектрін ұсынатын Сингапур Мемлекеттік басқару институты шешуші рөл атқарады. Бұл қызметкерлердің біліктілігін арттыруға ғана емес, сонымен қатар өз жұмысына деген ынта мен адалдықтың жоғары деңгейін сақтауға мүмкіндік береді.

Азияның ең дамыған және серпінді экономикаларының бірі Сингапур жергілікті атқарушы органдарда адами ресурстардың сапасын арттыруда ерекше тәжірибе көрсетеді. Сингапур тәжірибесі білім берудегі стратегиялық тәсілге, кәсіби дамуға және инновациялық технологияларды қолдануға негізделген. Сингапурдағы адами ресурстарды дамытуға бағытталған күш-жігердің басында Мемлекеттік қызмет көшбасшыларының келесі буынын дайындауда шешуші

рөл атқаратын Сингапурдың үкіметтік Көшбасшылық академиясы (Singapore Public Service Leadership Programme) тұр. Аталған бағдарлама мемлекеттік қызметкерлер арасында стратегиялық ойлауды, көшбасшылық қасиеттерді және басқару дағдыларын дамытуға бағытталған [14].

Сингапур адам ресурстарын дамыту Кеңесі (Singapore Workforce Development Agency) арқылы өзінің мемлекеттік қызметкерлерін оқыту мен оқытуға белсенді түрде инвестициялайды, ол оқыту және қайта даярлау бағдарламаларының кең ауқымын ұсынады. Мұндай бағдарламалар қызметкерлердің үздіксіз кәсіби дамуын қолдай отырып, техникалық дағдылардан басқарушылық құзыреттілікке дейінгі әртүрлі деңгейлер мен салаларды қамтиды.

Сингапурдың жергілікті атқарушы органдарда адами ресурстардың сапасын арттырудағы тәжірибесі көшбасшылық пен кәсіптік оқытуды дамытуға стратегиялық көзқарасты көрсетеді. 2007 жылы шығармашылық көшбасшылық орталығы (CCL) мен Сингапурдың азаматтық Мемлекеттік қызмет колледжі (CSC) бірлесіп жүргізген зерттеуге сәйкес, әр түрлі министрліктер мен ведомстволардың 36 көшбасшысына сауалнама жүргізілген, күрделі жұмыс тапсырмалары мен басшылардың ықпалы көшбасшылықты оқытуда маңызды рөл атқаратыны анықталды. Қатысушылардың 92% - дан астамы жұмыс тапсырмаларын өздерінің кәсіби дамуының негізгі элементі ретінде атап өтті, ал ресми оқытудың маңыздылығы сауалнамаға қатысқандардың тек 11% - отмеч ғана атап өтілді. Зерттеу мемлекеттік қызметкерлердің құзыреттерін дамытудағы практикалық тәжірибе мен тәлімгерліктің құндылығын көрсетеді, бұл сингапурлық оқыту моделінің жұмыс орнындағы қиындықтар мен басшыларды мемлекеттік сектордағы кадрлардың сапасын арттырудың іргелі тіректері ретінде қолдау арқылы тиімділігін растайды [15].

Финляндия

Финляндия адами ресурстардың сапасын жақсартуға ықпал ететін мемлекеттік секторда инклюзивті және қолдау көрсететін жұмыс ортасын құруға деген көзқарасымен танымал. Елде қызметкерлерді кәсіби оқыту мен дамытуға ғана емес, олардың әл-ауқатына да көп көңіл бөлінеді. Финляндия жұмыс балансын жақсарту, кәсіби күйіп қалудың алдын алу және жергілікті атқарушы органдардың қызметкерлері арасында көшбасшылықты дамыту бағдарламаларын енгізуде.

Финляндияда мемлекеттік қызметшілердің үздіксіз білімі мен кәсіби дамуына үлкен мән беріледі. Бұған жүйелі оқыту, соның ішінде ресми және бейресми оқыту және өзін-өзі оқыту механизмдері арқылы қол жеткізіледі. Мемлекеттік органдар мен муниципалитеттер Мемлекеттік қызметтің қазіргі және болашақ қажеттіліктеріне жауап беретін арнайы курстар мен бағдарламаларды әзірлеу үшін университеттермен және басқа білім беру мекемелерімен белсенді жұмыс істейді.

Финдік тәсілдің негізгі аспектілерінің бірі-мемлекеттік қызметкерлер арасында көшбасшылық қасиеттерді дамытуға инвестиция салу. Финляндия Жергілікті деңгейде өзгерістерді сәтті енгізу және стратегиялық мақсаттарға жету үшін тиімді көшбасшылық қажет екенін мойындайды. Бұл тұрғыда шешім

кабылдау, қарым-қатынас, қақтығыстарды басқару және стратегиялық жоспарлау сияқты басқару дағдыларын дамытуға бағытталған арнайы тренингтер мен семинарлар ұйымдастырылады.

Премьер-Министр басқаратын Финляндиядағы зерттеулер мен инновациялар Кеңесінің маңыздылығы және білім және мәдениет Министрлігінің жоғары білім беру жүйесіндегі реттеуші рөлі мемлекеттік органдардағы кадрлық ресурстарды дамытумен тікелей байланысты. Бұл құрылымдар мемлекеттік қызметшілердің біліктілігі мен құзыретін арттыруға ықпал ете отырып, білім беру және кәсіби даму саласындағы стратегиялық бағыт пен қолдауды қамтамасыз етеді. Білім және мәдениет министрлігімен тығыз байланыста жұмыс істейтін фин ұлттық білім кеңесі білім беру саясатының мақсаттарын, мазмұны мен әдістерін әзірлеуде шешуші рөл атқарады. Сонымен қатар, Финляндияның жоғары білім беруді бағалау Кеңесі тәуелсіз орган ретінде әрекет етіп, жоғары оқу орындарымен, білім және мәдениет министрлігімен, сондай-ақ Еуропалық жоғары білім беру сапасын қамтамасыз ету қауымдастығы сияқты халықаралық ұйымдармен өзара іс-қимыл жасай отырып, білім беру бағдарламаларының сапасын арттыруға ықпал етеді [16].

Оңтүстік Корея

Оңтүстік Корея Мемлекеттік басқарудың тиімділігін арттыру үшін цифрлық технологияларды белсенді түрде енгізе отырып, адам ресурстарын басқарудағы инновацияларға бағытталған. Елімізде жергілікті атқарушы органдардың қызметкерлері арасында цифрлық дағдыларды дамыту жөніндегі бағдарламалар іске асырылуда, бұл халыққа көрсетілетін қызметтердің сапасын арттыруға және азаматтардың мемлекетпен өзара іс-қимылын жеңілдетуге мүмкіндік береді. Сонымен қатар, Оңтүстік Корея Мемлекеттік қызметкерлер үшін eLearning (e-learning) жүйелерін белсенді дамытуда, бұл оқу процесін қол жетімді және тиімді етеді.

Кореяның жергілікті атқарушы органдарда кадр ресурстарын оқыту және сапасын арттыру саласындағы тәжірибесі адами капиталды дамытуға жүйелі және көп деңгейлі көзқарасты көрсетеді. Адам ресурстарын басқару Министрлігі және оның бөлімшесі – адам ресурстарын дамыту ұлттық институты (НИИ), мемлекеттік қызметкерлерді оқыту және дамыту бағдарламаларын үйлестіру мен жүзеге асыруда орталық рөл атқарады. НИИ - ден басқа, әртүрлі деңгейдегі муниципалды шенеуніктер мен әкімшілік кадрларды даярлауға бағытталған мамандандырылған институттар мен білім беру мекемелері бар [17].

Оқытудың негізгі аспектісі негізгі дағдыларды, мемлекеттік қызмет құндылықтарын, көшбасшылықты, жаһандық құндылықтарды және кәсіби дағдыларды қамтитын құзыреттілікті дамытуға кешенді көзқарас болып табылады. Маңызды ерекшелігі «e-learning» технологияларын қолдана отырып, оқудан үзіліссіз өту мүмкіндігі, бұл оқу процесін икемді және қол жетімді етеді.

Білім беру бағдарламалары мемлекеттік қызмет дәрежесіне қарай сараланады, жаңадан тағайындалған қызметкерлер мен жоғарылатылатындар үшін бөлек курстар қарастырылады. Оқытудың озық және жоғары деңгейлері шет елдердегі бағдарламаларды және негізгі мемлекеттік міндеттерді шешу

бойынша қарқынды тренингтерді қоса алғанда, аға шенеуніктердің көшбасшылық қасиеттері мен жаһандық көзқарасын дамытуға бағытталған.

Персоналды басқару министрлігі сонымен қатар мемлекеттік қызметкерлерге үнемі жетілдіруге мүмкіндік беретін әртүрлі білім беру ресурстарына қол жетімділікті қолдайтын ақпараттық орталықты басқарады. Онлайн және мобильді курстар әртүрлі дәрежедегі қызметкерлер үшін міндетті бағдарламаларды қоса алғанда, негізгі дайындық пен арнайы оқытуды қамтамасыз етеді [18].

Жоғары менеджерлер рөлдік ойындар мен пікірталастар сияқты белсенді оқыту әдістерін қолдана отырып, көшбасшылыққа, басқаруға және келіссөздерге бағытталған арнайы семинарлар мен тренингтерден өтеді. Оқыту мен құзыреттілікті бағалау нәтижелері мансаптық өсу мен жалақыны көтерудің негізі болып табылады, бұл үздіксіз даму мен жоғарылату үшін бағалаудың маңыздылығын көрсетеді. Бұл аға азаматтық қызметкерлердің бәсекеге қабілеттілігін және қарқынды дамып келе жатқан қоғам мен экономикадағы өзгермелі жағдайларға бейімделу қабілетін анықтайтын кәсібилікке, икемділікке және жаһандық ойлауға қойылатын жоғары талаптарды көрсетеді.

Норвегия

Норвегия, әлемдегі ең дамыған елдердің бірі, адами ресурстардың сапасын жақсартуда, әсіресе жергілікті атқарушы органдарда ерекше тәжірибе көрсетеді. Норвегияның тәжірибесін бірнеше негізгі аспектілерге бөлуге болады: оқыту мен дамудың стратегиялық тәсілі, таланттарды тарту және сақтау, адам ресурстарын басқаруда технологиялар мен инновацияларды пайдалану.

Норвегия жергілікті атқарушы органдар қызметкерлерінің кәсіби және жеке қасиеттерін дамытуға үлкен мән береді. Норвегияда басқарудың әртүрлі салаларында біліктілікті арттыруға және құзыреттілікті дамытуға бағытталған мамандандырылған оқыту бағдарламалары әзірленді. Бұл бағдарламалар басқару дағдыларынан бастап белгілі бір салаларда жұмыс істеу үшін қажетті нақты білімге дейінгі тақырыптардың кең ауқымын қамтиды.

Қызметкерлер арасында көшбасшылықты дамытуға ерекше назар аударылады, өйткені күшті көшбасшылық қоғамдық сектордағы табысты басқару мен инновацияның кілті болып саналады. Норвегия өзінің мемлекеттік қызметкерлеріне мүмкіндігінше тиімді және қолжетімді білім беру үшін оқытудың дәстүрлі түрлерін де, инновациялық тәсілдерді де, соның ішінде онлайн курстар мен симуляциялық оқу модульдерін де пайдаланады.

Норвегия бәсекеге қабілетті еңбек жағдайларын, мансаптық өсу мүмкіндіктерін және тартымды жұмыс ортасын құруды қамтитын кешенді стратегияларды пайдалана отырып, жергілікті атқарушы органдарға дарынды мамандарды тарту бойынша белсенді жұмыс істейді. Жұмыс пен өмірдің тепе-теңдігіне көп көңіл бөлінеді, бұл мемлекеттік сектордағы жұмысты кандидаттардың кең ауқымы үшін тартымды етеді.

Норвегия адами ресурстар жергілікті Норвегия бірқатар жетекші білім беру және дамыту мекемелерінің ресурстары мен бағдарламаларын белсенді қолдана отырып, жергілікті атқарушы органдарда адами ресурстардың сапасын жақсартудың озық тәжірибесін көрсетеді. Олардың ішінде Норвегия экономика

мектебі (NHH), BI Norwegian Business School, сондай-ақ Difi (қазір digitaliseringsdirektoratet функцияларында) және KS (Kommunesektorensorganisasjon) сияқты ұйымдар ерекшеленеді, олар қызметкерлердің құзыреттері мен басқару дағдыларын дамытуға бағытталған арнайы оқыту бағдарламалары мен курстарын ұсынады. Бұл мекемелер мен бағдарламалар Норвегияның мемлекеттік басқарудағы жоғары деңгейдегі кәсібилік пен тиімділікті қамтамасыз ету стратегиясында шешуші рөл атқарады, ол көшбасшылық қасиеттерден бастап жергілікті атқарушы органдардың нақты салаларында жұмыс істеу үшін қажетті нақты білімге дейінгі тақырыптардың кең ауқымын қамтитын оқытуды ұсынады.

АҚШ

Америка Құрама Штаттарының жергілікті атқарушы органдардағы адам ресурстарының сапасын жақсарту тәжірибесі таланттарды басқару стратегияларын әзірлеуді, қызметкерлерді оқыту мен дамытуға инвестицияларды және инновациялар мен технологияларды белсенді қолдануды қамтитын көп деңгейлі тәсілді көрсетеді. Бұл тәжірибе Мемлекеттік басқару секторында тиімділік пен өнімділікті қалай арттыруға болатынын түсіну үшін пайдалы болуы мүмкін.

Адами ресурстардың сапасын жақсартуға американдық көзқарастың негізгі құрамдас бөліктерінің бірі таланттарды басқарудың кешенді стратегияларын әзірлеу және іске асыру болып табылады. Бұл стратегиялар қоғамның өзгеріп отыратын қажеттіліктері мен басқару мәселелеріне тиімді жауап бере алатын жоғары білікті қызметкерлерді тартуға, дамытуға және сақтауға бағытталған. АҚШ-та жергілікті атқарушы органдардың қызметкерлері арасында, соның ішінде көшбасшылық пен тәлімгерліктің мамандандырылған бағдарламалары арқылы көшбасшылық қасиеттерді дамыту үшін жағдай жасауға көп көңіл бөлінеді, бұл ұйымның барлық деңгейлерінде күшті басқару әлеуетін қалыптастыруға мүмкіндік береді.

Қызметкерлерді оқыту мен кәсіби дамытуға инвестициялар АҚШ-тың жергілікті атқарушы органдарында адам ресурстарының сапасын арттыру стратегиясында басты орын алады. Мемлекеттік органдар мен агенттіктер қызметкерлерге курстарға, тренингтерге және семинарларға қол жетімділікті қамтамасыз ету үшін университеттермен, кәсіби қауымдастықтармен және жеке білім беру платформаларымен белсенді жұмыс істейді. Қызметкерлердің кәсіби деңгейі мен жана сын-тегеуріндерге бейімделуін арттыруға мүмкіндік береді, сондай-ақ мемлекеттік қызметтерді көрсетуде инновациялық даму мен тиімділікке ықпал етеді.

Инновациялар мен жана технологияларды қолдану АҚШ-тың жергілікті атқарушы органдарында адам ресурстарының сапасын жақсарту процесінде маңызды рөл атқарады. Процестерді цифрландыру, электрондық құжат айналымы жүйелерін енгізу, шешімдер қабылдау үшін үлкен деректер мен талдауларды пайдалану – осының барлығы қызметкерлердің жұмыс тиімділігін арттыруға және көрсетілетін мемлекеттік қызметтердің сапасын жақсартуға бағытталған. Сонымен қатар, инновациялық тәжірибелерді белсенді енгізу және

мемлекеттік органдар арасында тәжірибе алмасу адам ресурстарын басқарудың икемді және бейімделгіш жүйелерін құруға ықпал етеді.

Тұтастай алғанда, АҚШ-тың жергілікті атқарушы органдардағы адами ресурстардың сапасын арттыру саласындағы тәжірибесі басқарушылық дағдыларды дамытуды, қызметкерлерді үздіксіз оқыту мен кәсіби дамытуды, сондай-ақ көрсетілетін қызметтердің жалпы тиімділігі мен сапасын арттыру үшін инновациялар мен технологиялық шешімдерді біріктіруді біріктіретін кешенді тәсілдің маңыздылығын көрсетеді.

2 ТАЛҒАР АУДАНЫНЫҢ ӘКІМДІГІ МЫСАЛЫНДА ЖЕРГІЛІКТІ АТҚАРУШЫ ОРГАНДАРДАҒЫ АДАМИ РЕСУРСТАРДЫҢ САПАСЫНА ТАЛДАУ ЖҮРГІЗУ

2.1 Талғар ауданының әкімдігі адами ресурстарының жалпы сипаттамасы

«Талғар ауданы әкімінің аппараты» мемлекеттік мекемесі аудан әкімінің қызметін ұйымдастырушылық, құқықтық, ақпараттық-талдау, консультациялық және материалдық-техникалық қамтамасыз етуді жүзеге асыратын мемлекеттік орган болып табылады. «Талғар ауданы әкімінің аппараты» мемлекеттік мекемесінің миссиясы: аудан әкімдігінің және әкімнің қызметін қамтамасыз ету. Міндеттері: аудан әкімінің қызметін ақпараттық-талдау, ұйымдық-құқықтық және материалдық-техникалық қамтамасыз ету.

Алматы облысы Талғар ауданының әкімдігі функциялары:

- аудан әкімдігінің тоқсан сайынғы жұмыс жоспарын дайындау;
- аудан әкімдігі мен әкімі актілерінің жобаларын әзірлеуге қатысу;
- аудан әкімдігінің отырысына материалдарды дайындау;
- Қазақстан Республикасы Президентінің, Үкіметінің, облыс, аудан әкімдігі мен әкімінің актілерінің орындалуына бақылауды жүзеге асыру;
- аудан әкімі мен оның орынбасарлары өткізетін әкімдік отырыстарын, сондай-ақ басқа да іс-шараларды ақпараттық-талдау, ұйымдық-құқықтық және материалдық-техникалық қамтамасыз ету;
- аудан әкімі және оның орынбасарлары үшін ауданның әлеуметтік-экономикалық дамуының жағдайын сипаттайтын материалдар дайындау;
- аудан әкімдігі және әкіммен қабылданған нормативтік құқықтық актілердің есебін, мониторингін, жүйеленуін және бақылау даналарын жүргізу;
- кәсіптік даярлық деңгейін айқындау мақсатында аудан әкімі тағайындайтын лауазымдар тізбесіне кіретін кадр құрамына талдау жүргізу;
- кадрларды оқытуды ұйымдастыру;
- қызметтік құжаттарды қарау;
- өз құзыреті шегінде әкімшілік құқық бұзушылық туралы істерді қарау;
- өз құзыреті шегінде Қазақстан Республикасының заңнамасымен көзделген өзге де функцияларды жүзеге асыру.

2023 жылы Талғар ауданының әкімдігінің мемлекеттік қызметшілер саны 191 штаттық бірлік болса, нақты 163 қызметкер жұмыс істейді. Оның ішінде 87 әйел және 76 ер адам. Бұл қызметкерлерді жыныстық негізде бөлу мемлекеттік басқару шеңберіндегі гендерлік тепе-теңдікке деген ұмтылысты көрсетеді. Барлық мемлекеттік қызметшілердің білімі жоғары. 9 мемлекеттік қызметшінің магистр дәрежесі бар. 2023 жылы мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыруға және құзыреттерін дамытуға ерекше назар аударылды. Осы мақсатқа сәйкес Талғар ауданының мемлекеттік әкімшілік қызметшілерінің үштен бірі яғни, 64 адам оқыту курстарынан өтті.

Бұл оқыту бағдарламалары мемлекеттік органдарда тиімді жұмыс істеу үшін қажетті негізгі дағдыларды дамытуға бағытталған. Курстар басқару және

коммуникативтік дағдылардан бастап мемлекеттік сектордағы жұмыс ерекшеліктеріне байланысты мамандандырылған бағдарламаларға дейінгі тақырыптардың кең ауқымын қамтыды. Бұл қызметкерлердің кәсібилігін арттыруға ғана емес, сонымен қатар халыққа көрсетілетін мемлекеттік қызметтердің жоғары сапасын қамтамасыз етеді. Сонымен қатар, 2023 жылы әкімдік өз қызметкерлерін әлеуметтік қолдау мәселелерімен белсенді айналысты. Атап айтқанда, 42 қызметші жалгерлік үйге қоныстанса, 27 қызметші ипотекалық несие рәсімдеген. Бұл шара мемлекеттік қызметшілердің өмір сүру жағдайларын жақсартуға бағытталған, бұл өз кезегінде олардың уәждемесі мен өз ісіне берілгендігіне оң әсер етеді. Тұрғын үй жағдайларын жақсарту мемлекеттік қызметшілер үшін тұрақты және қолайлы жағдай жасауға бағытталған әкімдіктің әлеуметтік саясатының маңызды бөлігі болып табылады.

Осылайша, 2023 жылы Талғар ауданы әкімдігінің қызметі оқыту және дамыту арқылы қызметкерлердің кәсіби деңгейін арттыруға ғана емес, олардың әлеуметтік қорғалуын қамтамасыз етуге, оның ішінде тұрғын үй мәселелерін шешуге көмек көрсету арқылы да бағытталды. Бұл шаралар кез келген мемлекеттік органның табысты жұмысының негізгі факторы болып табылатын мемлекеттік қызметшілердің жоғары тиімді және өз ісіне берілген командасын қалыптастыруға ықпал етеді.

Тәжірибеден өту барысында Талғар ауданының әкімдігінде мемлекеттік қызметшілердің сапасы мен құзыреттілігін арттыруға қатысты ақпаратпен таныстым және егжей-тегжейлі зерделедім. Бұған қолданыстағы оқыту және дамыту бағдарламаларын, кадрлық ресурстарды басқару стратегияларын талдау, сондай-ақ мемлекеттік органдар қызметкерлерінің кәсіби деңгейін арттырудың әртүрлі әдістерінің тиімділігін бағалау кірді. Мен осы процестің теориялық аспектілерін де, мемлекеттік басқару саласындағы заманауи сын-қатерлер мен міндеттерге тиімді жауап бере алатын персоналдың жоғары біліктілігін қамтамасыз ету үшін әкімдікте іске асырылатын практикалық шараларды да қарастырдым.

Өндірістік тәжірибе барысында мен персоналды басқару әдістеріне, мемлекеттік қызметшілерді оқыту мен дамыту стратегияларына, сондай-ақ адами ресурстар саласындағы іске асырылып жатқан бағдарламалар мен бастамалардың тиімділігіне қатысты деректерді жүйелі түрде жинауға және талдауға тырыстым. Бұл маған жергілікті атқарушы органдардың кадр саясаты мәселелеріне қалай қарайтынын және оларды жүзеге асыру барысында қандай қиындықтарды жеңуге тура келетінін түсінуде құнды мүмкіндік берді.

Қазақстан Республикасы Президентінің 2021 жылғы 26 ақпандағы «Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасын бекіту туралы» № 522 Жарлығы негізінде ел мемлекеттік басқару жүйесінің тиімділігін жақсарту бойынша елеулі күш-жігер жұмсауда. Аталған құжаттың мақсаты азаматтардың мемлекетпен тиімді өзара іс-қимылына кедергі келтіретін қазіргі кезде орын алып отырған негізгі мәселелерді талдау, мемлекеттік қызметтің кадр құрамын оңтайландыру және көрсетілетін мемлекеттік қызметтердің жоғары сапасын қамтамасыз ету болып

табылады. Мемлекеттік басқаруды дамыту тұжырымдамасы неғұрлым ашық, айқын және жауапты жүйені құру мақсатында мемлекеттік аппараттың құрылымы мен жұмыс істеуіндегі көп қырлы өзгерістерді көздейді.

Кесте 4 – Қазақстан Республикасында жергілікті атқарушы органдардағы адами ресурстардың сапасын арттыру мәселелеріне SWOT-талдау

Мықты жақтары	Әлсіз жақтары
<ul style="list-style-type: none"> – Қазақстан Республикасында халық арасында білім деңгейі жоғары, бұл кәсіби дағдыларды дамытуға жақсы негіз береді. – Мемлекет тарапынан мемлекеттік басқаруды реформалауға және жаңғыртуға, оның ішінде кадрлық ресурстардың сапасын арттыруға ұмтылыс бар. – Жергілікті өзін-өзі басқаруды дамытуға және орталықсыздандыруға баса назар аудару, бұл жергілікті бастамаларға көбірек мүмкіндіктер жасайды. – Қазақстан Республикасында адам ресурстарының сапасын жақсарту үшін пайдалануға болатын айтарлықтай ресурстар бар. 	<ul style="list-style-type: none"> – Қазіргі заманғы тәжірибені тиімді енгізе алатын адам ресурстарын басқару саласында мамандардың жеткілікті санының болмауы. – Консервативті және инновацияларға төзімді болуы мүмкін қалыптасқан басқару тәсілдері мен корпоративтік мәдениетті өзгерту проблемалары. – Қызметкерлерді дамыту және оқыту бағдарламаларын қаржыландырудың жеткіліксіздігі, әсіресе өңірлерде. – Мемлекеттік қызметкерлердің жалақысының жеке сектордағыдан төмендігі. – Мемлекеттік қызметшілерді іріктеу, тағайындау және қызметте жоғарылату процестерінде түрлі кедергілердің болуы. – Сыбайлас жемқорлық–мемлекеттік сектордағы адам ресурстарының сапасына кері әсерін тигізетін күрделі мәселе.
Мүмкіндіктер	Қауіп-қатерлер
<ul style="list-style-type: none"> – Мемлекеттік қызметтерді цифрландыру көптеген процестерді автоматтандыруға және адами ресурстарды басқаруды жақсартуға мүмкіндік береді. – Қызметкерлерді оқыту және біліктілігін арттыру үшін халықаралық гранттар мен алмасу бағдарламаларын пайдалану мүмкіндігі. – Мемлекеттік қызметтердің сапасына қоғамның қызығушылығы мен сұранысының артуы кадрлық жүйелерді жақсартуға түрткі болуы мүмкін. – Электрондық үкімет жүйесін дамыту мемлекеттік қызметшілердің жұмысының тиімділігін арттыруға және сыбайлас жемқорлық деңгейін төмендетуге ықпал етеді. 	<ul style="list-style-type: none"> – Саяси тұрақсыздық немесе саясат басымдықтарындағы өзгерістер бағдарламаны қаржыландыру мен қолдауға кері әсер етуі мүмкін. – Күрделі және көп деңгейлі бюрократия адам ресурстарын басқару жүйесіне өзгерістер мен инновацияларды енгізу процесін баяулатуы мүмкін. – Шетелде жақсы жұмыс жағдайларын іздеу үшін білікті мамандардың эмиграциясының жоғары деңгейі. – Экономикалық дағдарыстар адам ресурстарының сапасын жақсарту үшін бюджет шығындарының қысқаруына әкелуі мүмкін.

Ескертпе – талдау негізінде құрастырылған

Саяси ерік-жігер мен жоғары деңгейдегі стратегиялық көзқарас, әсіресе Президент Қасым-Жомарт Тоқаевтың қолдауы реформалардың тұрақты негізін құрайды. Бұл мемлекеттік қызметті жетілдірудің маңыздылығы мен басымдылығын көрсетеді. Бюджеттік қаражаттың және ғылыми мекемелер мен

жоғары оқу орындарының әлеуетінің болуы арқасында Қазақстанда білім беру және оқыту бағдарламаларын әзірлеу және жүзеге асыру үшін ресурстық база бар. Басқа елдердің осы саладағы тәжірибесі дәлелденген тәжірибелерді бейімдеу және енгізу үшін қосымша мүмкіндіктер береді. Төмен жалақымен байланысты проблемалар қызметкерлердің жеке сектордың ұсыныстарына беріле отырып, мемлекеттік секторда қалуға деген ынтасын әлсіретуі мүмкін. Тағайындау және жоғарылату процестеріндегі ашықтық мәселелері мемлекеттік қызмет жүйесіне деген сенімнің төмендеуіне ықпал етеді және біліктілігі жоқ басшылардың тағайындалуына әкелуі мүмкін. Сыбайлас жемқорлық басқарудың сапасы мен тиімділігін арттыруға бағытталған барлық күш-жігерге нұқсан келтіретін елеулі кедергі болып қала береді. Электрондық үкіметті дамыту мемлекеттік органдардағы ашықтықты арттыруға және сыбайлас жемқорлық деңгейін төмендетуге ықпал ете алады. Білім беру бағдарламалары мен тренингтерін енгізу мемлекеттік қызметшілердің кәсібилігі мен біліктілігін арттырады. Бәсекеге қабілетті жалақы және мансаптық перспективалар арқылы жас мамандарды тарту мемлекеттік сектордағы жұмыс күшін жаңартып, жасарта алады. Демографиялық өзгерістер жақын болашақта мүмкін болатын біліктілік тапшылығына қатысты алаңдаушылық тудырады. Жаһандану жоғары білікті мамандар шетелде мансапты таңдаған кезде «мидың кетуі» қаупін тудырады. Экономикалық дағдарыстар әлеуметтік бағдарламаларға, оның ішінде адам ресурстарының сапасын арттыруға бағытталған мемлекеттік шығындардың қысқаруына әкелуі мүмкін.

Адам ресурстарының сапасын арттыру мәселесін шешу үшін еңбекақыны арттыруды, кадрлық үдерістердің ашықтығын арттыруды, технологияларды мемлекеттік басқаруға белсенді түрде енгізуді, мемлекеттік қызметшілер үшін кәсіби бағдарламаларды әзірлеуді және тартымды жағдайларды жасауды қамтитын кешенді тәсілді қолдану қажет. жас мамандарға арналған. Бұл шаралар мемлекеттік аппарат жұмысының тиімділігін арттыруға, мемлекеттік қызмет көрсету сапасын арттыруға және халықтың мемлекеттік құрылымдарға сенімін нығайтуға ықпал етеді.

2.2 Жергілікті атқарушы органдардағы адами ресурстардың сапасы мәселелерін талдау

Жергілікті атқарушы органдардағы адами ресурстардың сапасын арттыру зерттеуі аясында Талғар ауданы әкімдігінің қызметкерлері арасында сауалнама жүргізілді. Сауалнама Қосымша 1-де көрсетілген сұрақтар бойынша жүргізілді. Сауалнама мемлекеттік мекемелердегі адам ресурстарының сапасын арттырудың маңызды міндетін шешуге бағытталған магистрлік жобаның бөлігі ретінде әзірленді. Зерттеудің негізгі мақсаты қызметкерлер жұмысының әртүрлі аспектілерін зерттеу, сондай-ақ олардың кәсіби құзыреттерін жетілдіру және еңбек жағдайларын жақсарту үшін әлеуетті бағыттарды анықтау болды.

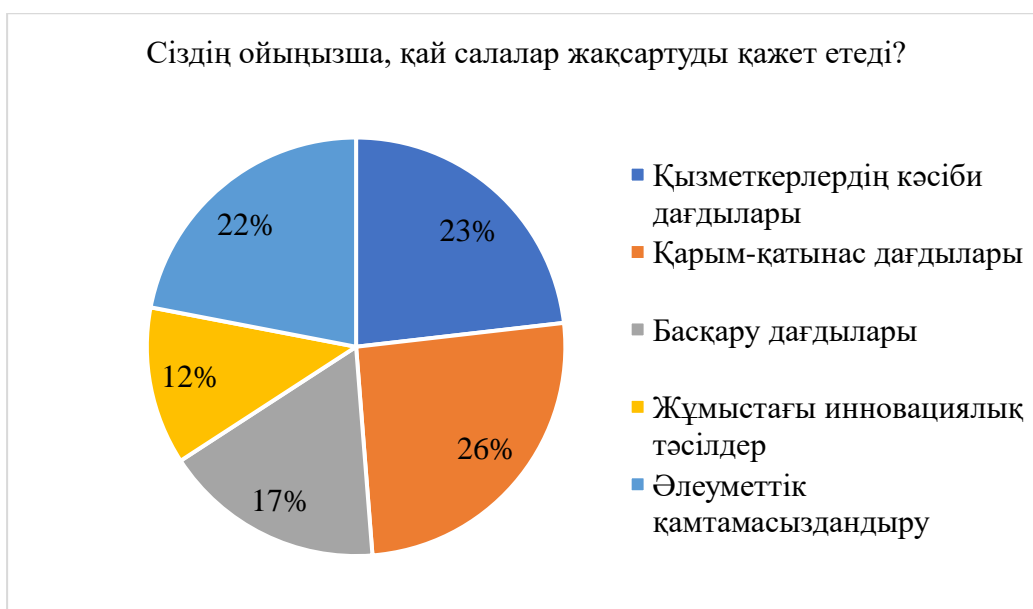
Сауалнамаға қатысу жергілікті өзін-өзі басқару органдарында адами ресурстардың жұмысын оңтайландыру бойынша негізделген ұсыныстарды қалыптастыру жолындағы маңызды қадам болып табылады. Зерттеуге *130 адам*

қатысты, бұл алынған деректерді Талғар ауданының әкімдігінде адам ресурстарын басқару саласындағы ағымдағы жай-күйі мен қажеттіліктері туралы тұтас түсінік қалыптастыру үшін өкілді ретінде қарастыруға мүмкіндік берді. Алынған сауалнама нәтижелері жұмыс тиімділігін жақсартуға және қызметкерлердің кәсіби қызметіне қанағаттануын арттыруға бағытталған нақты ұсыныстар мен ұсыныстарды әзірлеуге негіз болды.



4-сурет – Қызметкерлердің Алматы облысы Талғар ауданының әкімдігіндегі адами ресурстар жұмысының ағымдағы сапасын бағалауы
Ескертпе – сауалнама нәтижелері негізінде құрастырылған

Алматы облысы Талғар ауданы әкімдігі қызметкерлерінің адами ресурстар жұмысының сапасына қатысты сауалнамасы қызметкерлердің көпшілігі (57,3%) өз жұмысын 12,2% «өте жақсы» және 45,1% «жақсы» деп санайтын оң бағалайтынын көрсетеді, бұл кәсіби өзін - өзі бағалаудың жоғары деңгейін және жұмыстағы өз жетістіктеріне қанағаттанушылықты көрсетеді. Дегенмен, жұмысты «қанағаттанарлық» деп белгілеген респонденттердің айтарлықтай үлесі (35,4%) жақсарту әлеуетінің бар екенін көрсетеді және мүмкін өз нәтижелерін сыни қабылдауды немесе кәсіби тапсырмаларды орындаудағы қиындықтарды түсінуді көрсетеді. Қызметкерлердің салыстырмалы түрде аз саны өз жұмысына наразылығын білдірді, оны 6,1% - ы «жаман» және 1,2% - ы «өте жаман» деп бағалады, бұл әкімдікте адами ресурстардың жұмысын ұйымдастырудағы жүйелік проблемалардың төмен деңгейін көрсетуі мүмкін. Бұл деректер жұмыс тиімділігі мен қызметкерлердің қанағаттанушылығын арттыруға және анықталған кемшіліктерді жоюға бағытталған басқару іс-шараларын талдау мен жоспарлаудың маңызды құралы болып табылады.

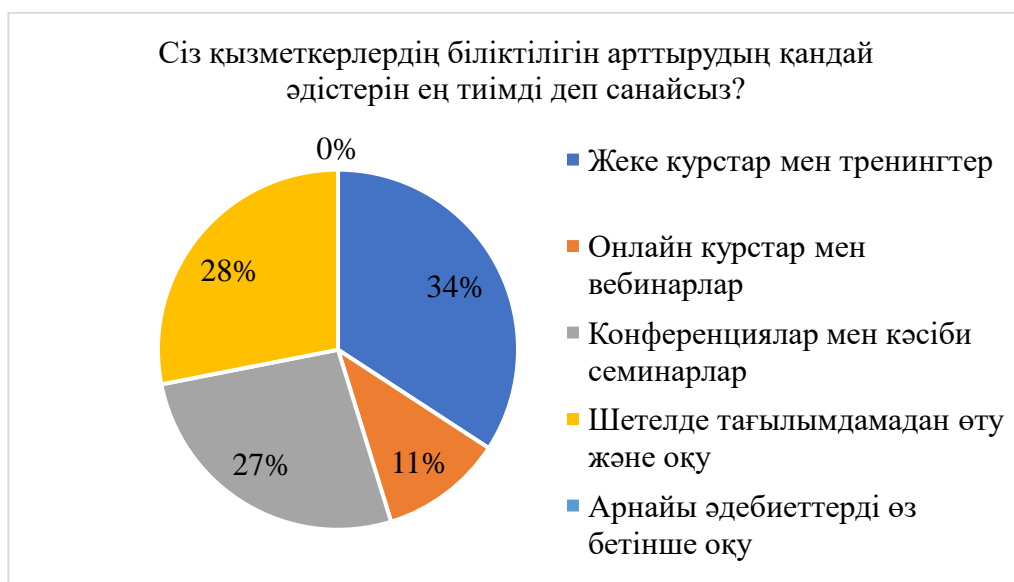


5-сурет – Қызметкерлердің пікірі бойынша жақсартуды қажет ететін салалар
Ескертпе – сауалнама нәтижелері негізінде құрастырылған

Әкімдік қызметкерлерінің қандай салаларды жақсарту қажет деген сұраққа жауаптарын талдау қызметкерлердің өз жұмыс қажеттіліктері мен даму басымдықтарын қабылдауының кешенді көрінісін көруге мүмкіндік берді. Қызметкерлер коммуникативтік дағдылар саласында (25,6%) жақсартудың ең үлкен қажеттілігін көреді, бұл табысты жұмыстың негізгі факторы ретінде ұжым ішінде және сыртқы серіктестермен тиімді өзара іс-қимылдың маңыздылығын көрсетеді. Қызметкерлердің кәсіби дағдылары да назарда (23,2%), бұл біліктілік пен кәсіби шеберлікті арттыруға деген ұмтылысты көрсетеді. Респонденттердің 22% - ы айтқан әлеуметтік қамсыздандыру қызметкерлердің қанағаттануы мен уәждемесін бағалаудағы еңбек жағдайлары мен кепілдіктерінің маңыздылығын көрсетеді. Басқарушылық дағдылар (17,1%) және жұмыстағы инновациялық тәсілдер (12,2%) дамуды қажет ететін маңызды аспектілер ретінде ерекшеленеді, бұл басқарушылық тәжірибелер мен инновацияларды тиімділікті арттыру және өзгеретін жағдайларға бейімделу тәсілі ретінде жетілдіру қажеттілігін айқындап отыр.

Әкімдік қызметкерлерінің жұмыстың әртүрлі аспектілерін жақсарту қажеттілігі туралы жауаптарын талдау негізінде кадрлық әлеуетті және институционалдық мүмкіндіктерді дамытуға кешенді көзқарас ұйымның тиімділігі мен өнімділігін арттырудың негізгі факторы болып табылатыны туралы қосымша қорытынды жасауға болады. Жаңа білім алуға, кәсіби және коммуникативтік дағдыларды дамытуға бағытталған қызметкерлердің тұрақты білім беру және кәсіби даму жүйесін құруға ерекше назар аудару қажет. Қызметкерлердің шығармашылығы мен кәсіпкерлік бастамасын ынталандыру арқылы ұйым ішіндегі инновация мәдениетін ынталандыру маңызды, бұл жұмыста жаңа идеялар мен тәсілдердің пайда болуына ықпал етеді. Басқарушылық дағдыларды жетілдіру басымдыққа айналуы керек, өйткені тиімді көшбасшылық және ресурстарды сауатты басқару бүкіл ұйымның

жұмысына тікелей әсер етеді. Ұйымдағы әлеуметтік саясатқа, соның ішінде еңбек жағдайларын жақсартуға, әлеуметтік қамсыздандыруға және қолайлы жұмыс атмосферасын құруға назар аудару маңызды, бұл қызметкерлердің қанағаттануы мен адалдығын арттырады. Осылайша, жұмыстың аталған аспектілерін кешенді және жүйелі жақсарту әкімдіктің стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуге ықпал ете отырып, адам ресурстарының сапасын, ұйымдастыру процестерінің тиімділігін және персоналдың қанағаттанушылығын едәуір арттыра алады деп ойлаймын.



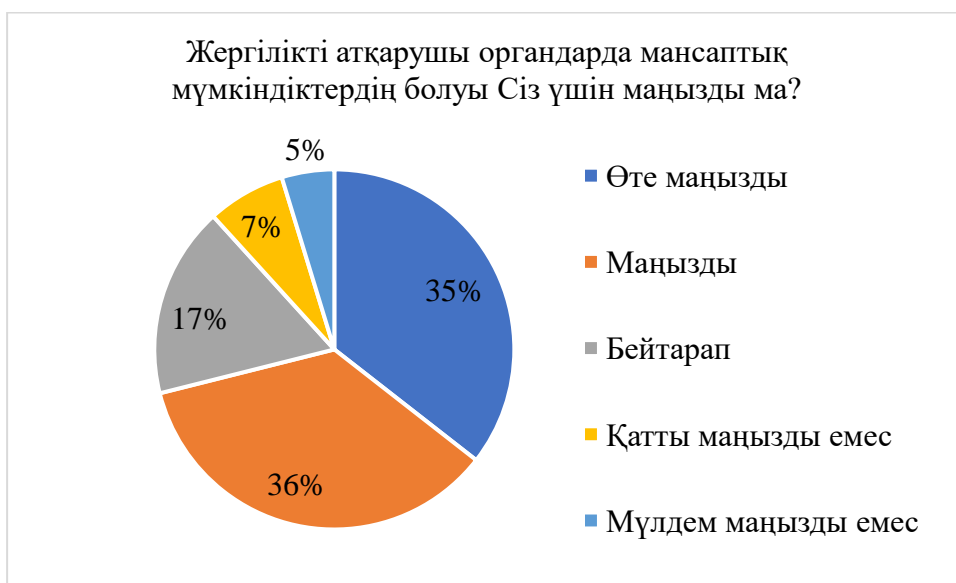
6-сурет – Қызметкерлердің пікірі бойынша біліктілікті арттырудың тиімді әдістері

Ескертпе – сауалнама нәтижелері негізінде құрастырылған

Әкімдік қызметкерлерінің біліктілікті арттыру әдістері туралы сұраққа берген жауаптарынан ең жоғары тиімділік 34,1% дауыс алған жеке курстар мен тренингтерге жатқызылады. Бұл жұмыс ерекшеліктерін және қызметкерлердің жеке қажеттіліктерін ескере отырып, оқытудағы жекелендірілген тәсілдің маңыздылығын көрсетеді. Шетелде тағылымдамадан өту және оқу да жоғары бағаланады (28%), бұл халықаралық тәжірибе мен білім алуға деген ұмтылысты көрсетеді. 26,6% дауыс жинаған конференциялар мен кәсіби семинарлар әр түрлі саладағы әріптестерімен білім мен үздік тәжірибелермен алмасудың маңызды құралы ретінде ерекшеленеді. Интернеттегі курстар мен вебинарлар, олардың қол жетімділігі мен ыңғайлылығына қарамастан, тек 11% құрайды, бұл дәстүрлі және өзара оқыту формаларына артықшылық бере алады. Респонденттердің ешқайсысы арнайы әдебиеттерді өз бетінше оқуды таңдамағаны маңызды, бұл қызметкерлер арасында кәсіби біліктілікті арттыру құралы ретінде осы әдістің құндылығы мен қабылдауы туралы сұрақтар туғызады.

Әкімдік қызметкерлері олардың ұйымында жеке курстар, тренингтер, шетелдегі тағылымдамалар, конференцияларға қатысу және онлайн-білімге қол жеткізу сияқты біліктілікті арттырудың әртүрлі әдістері болғанымен, олардың

ұсынысы шектеулі және бұл бағдарламалар қызметкерлерді ынталандыру және кәсіби өсу тұрғысынан жүзеге асыра алатын толық әлеуетке сәйкес келмейтінін атап өтті. Бұл жағдай әкімдік қызметкерлерінің жұмыс ерекшеліктері мен қажеттіліктеріне бейімделген білім беру бастамаларын неғұрлым белсенді және кеңінен енгізу қажеттігін көрсетеді. Ұсынылатын біліктілікті арттыру бағдарламаларының саны мен сапасын арттыру қызметкерлердің кәсіби дағдылары мен құзыреттерін жақсартуға ықпал етіп қана қоймайды, сонымен қатар мансап пен жеке өсудің нақты перспективаларын ұсына отырып, олардың мотивациясын айтарлықтай арттырады. Демек, әкімдік әкімшілігінің бұл қажеттілікті мойындауы және күш-жігерді қызметкерлерді оқыту мен дамытудың неғұрлым ауқымды және интеграцияланған стратегиясын әзірлеуге және іске асыруға бағыттауы маңызды, бұл сайып келгенде қызметкерлерге де, жалпы ұйымға да пайда әкеледі.

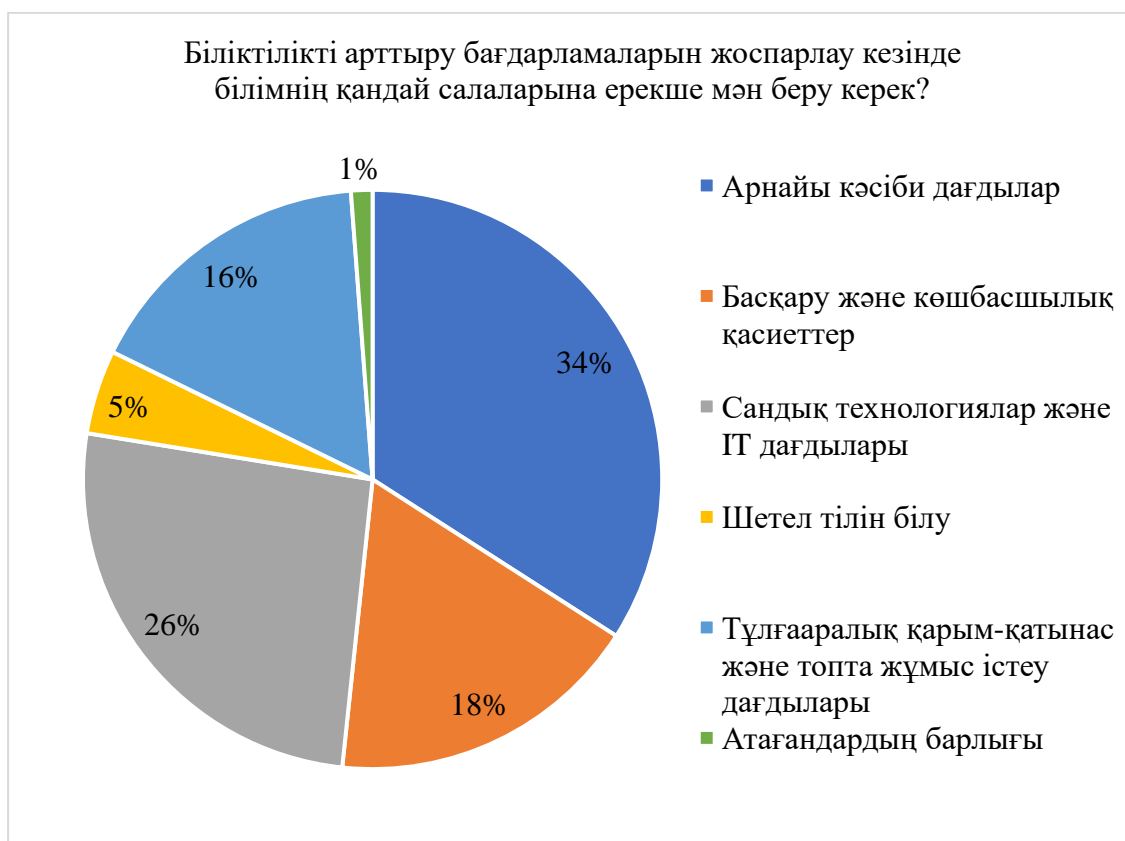


7-сурет – Жергілікті атқарушы органдарда мансаптық мүмкіндіктердің маңыздылығы

Ескертпе – сауалнама нәтижелері негізінде құрастырылған

Жергілікті атқарушы органдардағы мансаптық мүмкіндіктердің маңыздылығы туралы сауалнама нәтижелерін талдай отырып, қызметкерлердің басым көпшілігі үшін (70,8%) бұл мүмкіндік өте маңызды немесе маңызды екенін көруге болады, бұл кәсіби дамуға деген күшті мотивацияны және жергілікті өзін-өзі басқару жүйесінде жоғарылауға ұмтылуды көрсетеді. Мансаптық өсуге деген жоғары қызығушылық қызметкерлердің осы үміттерін қанағаттандыруға бағытталған даму және оқыту бағдарламаларын жүзеге асырудың айтарлықтай әлеуетін көрсетеді. Респонденттердің салыстырмалы түрде аз үлесі бейтарап позицияны ұстанды (17,1%), бұл қазіргі жағдайға қанағаттанудың немесе алға жылжуға деген ұмтылыс пен мүмкіндіктерге қатысты белгісіздіктің қандай да бір деңгейін көрсетуі мүмкін. Мансаптық өсуді онша маңызды емес немесе мүлдем маңызды емес деп санайтын топтар (барлығы

11,7%) жергілікті атқарушы органдарда жұмыс істеудің басқа аспектілері тұрақтылық, әлеуметтік кепілдіктер немесе қазіргі кәсіби міндеттердің ерекшелігі сияқты үлкен маңызға ие қызметкерлерді білдіруі мүмкін. Бұл деректер кәсіпқойлық деңгейін арттыруға да, қызметкерлер арасында мотивацияның жоғары деңгейін қамтамасыз етуге де ықпал ететін мансап пен персоналды басқару бойынша неғұрлым мақсатты саясатты әзірлеуге негіз бола алады.



8-сурет – Біліктілікті арттыру бағдарламаларын жоспарлау кезінде білімнің маңызды салалары

Ескертпе – сауалнама нәтижелері негізінде құрастырылған

Әкімдік қызметкерлеріне арналған біліктілікті арттыру бағдарламаларын жоспарлау кезінде білімнің әртүрлі салаларын кешенді дамытуға ерекше назар аудару керек. Бұл дегеніміз, жергілікті атқарушы органдардың қазіргі заманғы қызметкері арнайы кәсіби дағдыларға ие болып қана қоймай, тиімді басқара білуі, көшбасшылық қабілеттерін көрсетуі, цифрлық технологиялар мен ат дағдыларын меңгеруі, шет тілдерін білуі, сондай-ақ тұлғааралық қарым-қатынас дағдылары мен командада жұмыс істей білуі керек. Бұл көпсалалы тәсіл әртүрлі қызмет салалары арасындағы дәстүрлі шекаралар барған сайын бұлыңғыр болатын жылдам өзгертін әлемде икемділік пен бейімделудің маңыздылығын көрсетеді. Осы аспектілердің барлығын біліктілікті арттыру бағдарламаларына қосу қызметкерлердің кәсіби құзыреттілігін арттырып қана қоймайды, сонымен қатар ұйым ішіндегі инновациялық мәдениеттің дамуына ықпал етеді,

командалар ішіндегі өзара іс-қимылды жақсартады және жергілікті атқарушы органдар жұмысының жалпы тиімділігін арттырады.



9-сурет – Қызметкерлерді тиімді дамытудағы кездесетін кедергілер
Ескертпе – сауалнама нәтижелері негізінде құрастырылған

Қызметкерлердің тиімді дамуына кедергілерді талдай отырып, уақыттың жетіспеушілігі (44,2%) үлкен маңызға ие, бұл қазіргі жұмыс міндеттерін оқыту мен біліктілікті арттырумен ұштастырудың қиындығын көрсетеді. Бұл мәселе жұмыс процесін қызметкерлерге олардың негізгі міндеттерін орындауға зиян келтірместен оқытуға мүмкіндік беретін етіп ұйымдастыру қажеттілігі туралы мәселе туғызады. Қызметкерлерді ынталандырудың болмауы (30,2%) сонымен қатар оқыту мен кәсіби даму үшін ынталандыру мен ынталандыру жүйесін құру қажеттілігін көрсететін маңызды кедергі болып табылады. Шектеулі оқу бюджеті (8,1%) және сапалы білім беру бағдарламаларының болмауы (11,6%) сыртқы қаржыландыру көздерін іздеу және қызметкерлердің қажеттіліктеріне сәйкес оқыту бағдарламаларын әзірлеу және бейімдеу арқылы еңсеруге болатын қаржылық және мазмұнды шектеулерді көрсетеді. Алынған білімді практикада қолданудағы қиындықтар (5,8%) оқытудағы тәжірибеге бағытталған тәсілдің маңыздылығын көрсетеді. Тұтастай алғанда, бұл кедергілерді еңсеру үшін жұмыс уақытын икемді жоспарлауды, қызметкерлерді ынталандыру мен қолдауды, қызметкерлердің нақты қажеттіліктері мен міндеттеріне бағытталған сапалы, қолданбалы білім беру бағдарламаларын оқыту мен дамытуға арналған бюджетті оңтайландыруды қамтитын кешенді тәсіл қажет.



10-сурет – Қызметкерлердің кәсіби қызметіндегі пайдалы әлеуметтік қолдау шаралары

Ескертпе – сауалнама нәтижелері негізінде құрастырылған

Қызметкерлердің әлеуметтік қолдау шараларына қатысты қалауына сүйене отырып, басым көпшілігі (76,7%) олардың кәсіби қызметіндегі қолдаудың ең маңызды түрі ретінде жалақының өсуін көрсетеді. Бұл қаржылық сыйақының мотивациялық фактор және қызметкерлердің қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз ету құралы ретіндегі маңыздылығын көрсетеді. 9,3% дауыс жинаған Кәсіптік оқыту және біліктілікті арттыру да кәсіби өсу мен дамуға деген ұмтылысты көрсететін маңызды қолдау элементі ретінде ерекшеленеді. Қосымша демалыстар мен жеңілдіктер (8,1%) және еңбек жағдайларын жақсарту (4,7%) қызметкерлердің жұмыс пен өмірдің тепе-теңдігіне, сондай-ақ жайлы және қауіпсіз жұмыс жағдайларына деген ұмтылысын көрсетеді.

Медициналық сақтандыру және денсаулық сақтау (1,2%) маңыздылығы бойынша соңғы орында тұрса да, қызметкерлердің денсаулығына қамқорлық жасаудың маңыздылығын көрсететін негізгі қажеттілік болып табылады. Бұл деректер ұйымдарға олардың қанағаттануы мен мотивациясын арттыру үшін қаржылық әл-ауқатты жақсартуға, кәсіби дамуға, жұмыс пен өмір арасындағы тепе-теңдікті жақсартуға және қызметкерлердің денсаулығына қамқорлық жасауға бағытталған кешенді әлеуметтік қолдау стратегиясын әзірлеу қажеттілігі туралы кеңес береді.



11-сурет – Алматы облысы Талғар ауданының әкімдігіндегі адами ресурстардың тиімділігін арттыру үшін ұсынылатын стратегиялық өзгерістер
Ескертпе – сауалнама нәтижелері негізінде құрастырылған

Алматы облысы Талғар ауданының әкімдігінде адами ресурстардың тиімділігін арттыру үшін респонденттер бірқатар стратегиялық өзгерістерді ұсынады, олардың ішінде жаңа технологияларды енгізуге және процестерді автоматтандыруға басымдық беріледі (22,1%). Бұл технологиялық жаңарту арқылы жұмысты модернизациялауға және тиімділікті жақсартуға деген ұмтылысты көрсетеді. Келесі маңыздылығы-ынталандыру және сыйақы жүйесін жетілдіру (20,9%), бұл қызметкерлердің өнімділігі мен жұмысқа қанағаттануын арттыру үшін ынталандырудың тиімді әдістерін әзірлеу қажеттілігін көрсетеді. Әлеуметтік қамсыздандыруды жетілдіру (17,4%) және басқару құрылымын қайта құру (16,3%) еңбек жағдайларын жақсартуға және басқару процестерін оңтайландыруға бағытталған маңызды аспектілер ретінде ерекшеленеді. Ішкі және сыртқы байланыстарды нығайту (9,3%) және біліктілікті арттыруға назар аудару (12,8%) қызметкерлердің қарым-қатынасы мен кәсіби дамуын жақсарту қажеттілігін көрсетеді. Технологиялық жаңартуды, мотивация және басқару жүйелерін қайта қарауды, сондай-ақ білім беру мен өзара іс-қимылға назар аударуды қоса алғанда, стратегиялық өзгерістерге осындай кешенді көзқарас әкімдіктегі адам ресурстары жұмысының тиімділігін айтарлықтай арттырып, оның мақсаттары мен міндеттеріне қол жеткізуге ықпал етуі мүмкін.

Әкімдік мансаптық өсу мен кәсіби дамуға жеткілікті мүмкіндіктер бере ме, жоқ па деген қызметкерлердің пікірлерін талдай отырып, ұсынылған

мүмкіндіктерге күмәнмен қараудың әртүрлілігін байқауға болады. Жауаптардың көпшілігі мансаптық және кәсіби өсу мүмкіндіктерінің жеткіліксіздігін көрсететін мәлімдемелермен бас тартуға бейім. Алайда, оң бағалар да бар, онда қызметкерлер мұндай мүмкіндіктердің бар екендігіне сенім білдіріп, даму жеке жетістіктер мен жұмыс нәтижелеріне байланысты екенін атап көрсетеді. Кейбір жауаптар мансаптық жолды нақтылау қажеттілігі туралы мәселені көтереді, бұл сәттілік көбінесе кәсіпқойлыққа емес, жеке байланыстарға байланысты екенін көрсетеді. Бұл пікір нақты алға жылжу мүмкіндігі шектеулі және әрқашан қызметкерлердің күш-жігері мен құзыреттеріне сәйкес келмейді деген сындармен күшейтіледі. Жалпы, бұл жауаптар әкімдіктің мансаптық өсу және кәсіби даму саясатын екіұшты қабылдауын көрсетеді, бұл ілгерілету мен оқытудың ашық және әділ тетіктерінің қажеттілігін көрсетеді.

Әкімдікте адами ресурстардың сапасын арттыруға арналған инновациялық тәсілдер мен технологиялар туралы қызметкерлердің ұсыныстарын талдау пікірлер мен идеялардың кең спектрі бар екенін көрсетеді, олардың ішінде әсіресе қызмет пен процестерді цифрландыру, жалақыны ұлғайту, оқыту және біліктілікті арттыру, білікті мамандарды тарту және IT-технологияларды дамыту сияқты бағыттар ерекше көзге түседі. Бұл материалдық ынталандыруды жақсартуды ғана емес, сонымен қатар білім беру бастамаларына баса назар аударуды, сондай-ақ жұмысты оңтайландыру үшін заманауи технологиялық шешімдерді енгізуді қамтитын адами ресурстарды дамытуға кешенді көзқарастың қажеттілігін түсінуге баса назар аударады. Толық электрондық дерекқор жүйесін құру, цифрлық құралдарды ұлғайту және процестерді цифрландыру сияқты ұсыныстар қағаз құжат айналымын қысқартуға және жұмыстың жеделдігі мен ашықтығын арттыруға деген ұмтылысты көрсетеді. Сондай-ақ, әлеуметтік қамсыздандыру мен қолайлы жұмыс ортасын құрудың маңыздылығы атап өтіледі, ол нәтижелілік мониторингімен және бейресми кездесулер өткізумен бірге корпоративтік мәдениетті нығайтуға және қызметкерлердің уәждемесін арттыруға ықпал етеді. Осы тәсілдер мен технологияларды енгізу қызметкерлердің жұмыс сапасын жақсартуды және ұйымның мақсаттарына жетудің тиімділігін қамтамасыз ете отырып, адам ресурстарын басқарудың тиімді және заманауи жүйесін құруға ықпал етуі мүмкін.

3 ЖЕРГІЛІКТІ АТҚАРУШЫ ОРГАНДАРДАҒЫ АДАМИ РЕСУРСТАРДЫҢ САПАСЫН АРТТЫРУ ЖОЛДАРЫ

3.1 Қазақстан Республикасындағы жергілікті атқарушы органдардағы адами ресурстардың сапасын арттырудағы мәселелер

Қазақстан Республикасының мемлекеттік басқаруын дамытудың қазіргі заманғы жағдайларында жергілікті атқарушы органдарда адам ресурстарының сапасын арттыру мәселелері өзектендіріледі, бұл мемлекеттік реформаларды табысты енгізудің және халыққа мемлекеттік қызметтер көрсетудің тиімділігін арттырудың негізгі факторына айналады. Бұл саланың проблемалары бірқатар маңызды аспектілерді қамтиды, олардың ішінде қызметкерлердің кәсібилігін күшейту, мотивация мен сыйақы жүйесін жақсарту, сондай-ақ заманауи технологиялар мен әдістерді күнделікті жұмысқа біріктіру қажеттілігі ерекшеленеді.

Мемлекеттік қызметшілердің әл-ауқатын талдау олардың әлеуметтік жағдайын күшейту мәселесінің өзектілігін көрсетті. Сонымен қатар, осы саладағы нақты шараларды іске асыру кезінде мемлекеттегі ағымдағы экономикалық жағдайды ескеру қажет.

Адами ресурстардың сапасын арттыру жолындағы негізгі кедергілердің бірі персоналды оқыту мен дамытуға жүйелі және мақсатты көзқарастың болмауы болып табылады. Әр түрлі сапаны арттыру бағдарламаларының болуына қарамастан, олардың өзектілігі, практикалық бағыты және қазіргі заманғы талаптар мен сын-қатерлерге сәйкестігі туралы мәселе өткір тұр. Бұл қызметкерлердің құзыреттілігін нақты арттыруды қамтамасыз ете алатын тиімді білім беру бағдарламаларын әзірлеу және енгізу қажеттілігін туғызады.

Тағы бір маңызды мәселе - қызметкерлердің кәсіби өсу мен дамуға деген ынтасының төмендігі, бұл көбінесе мотивация мен сыйақы жүйесінің жетілмегендігімен, нақты мансаптық перспективаның болмауымен және қызметкерлердің жетістіктерін мойындамауымен байланысты. Бұл проблема адам ресурстарын басқару тәсілдерін қайта қарауды, еңбек нәтижелерін бағалауға негізделген ынталандырудың икемді түрлерін енгізуді және әр қызметкердің ұйымның жалпы мақсаттарына қосқан үлесін талап етеді.

Қазақстан Республикасының жергілікті атқарушы органдарында адам ресурстарының ағымдағы жай күйін талдау барысында мынадай негізгі проблемалар анықталды:

1. *Қызметкерлердің кәсіби дамуға деген ынтасының төмендігі.* Мотивация және сыйақы жүйелері әрқашан қызметкерлерді кәсіби құзыреттілікті жақсартуға және жұмыста инновациялық тәсілдерді іздеуге ынталандыруға ықпал ете бермейді.

2. *Нақты мансаптық перспективалардың болмауы.* Мансаптық өсу мен даму мәселелеріндегі белгісіздік қызметкерлердің мемлекеттік басқару жүйесінде ұзақ мерзімді жұмысқа деген қызығушылығының төмендеуіне және соның салдарынан жоғары білікті мамандардың азаюына әкеледі.

3. *Заманауи технологияларды қолданудағы тоқырау.* Инновациялық технологиялар мен процестерді автоматтандырудың жеткіліксіз енгізілуі

жұмыстың тиімділігін және көрсетілетін мемлекеттік қызметтердің сапасын арттыруды тежейді.

4. *Қызметкерлерді әлеуметтік қолдауға шектеулі назар аудару.* Әлеуметтік қолдау мен қамтамасыз ету жүйесінің жеткіліксіз дамуы жұмысқа қанағаттану деңгейін және қызметкерлердің ұйымға деген адалдығын төмендетуі мүмкін.

5. Кәсіби даму және корпоративтік мәдениетке интеграциялау мақсатында мансаптық өсуге ұмтылатын жас мамандар мен қызметкерлерді қолдау үшін *тәлімгерлік және коучинг бағдарламаларын жетілдіру.*

Бұл проблемалар мамандарды даярлау мен дамытудың қолданыстағы жүйелерін қайта қарау мен оңтайландыруды, мотивация мен мансаптық өсуді басқаруды, сондай-ақ қызметкерлерді іріктеу мен жалдау процестерін жақсартуды қоса алғанда, шешудің кешенді тәсілін талап етеді, бұл жиынтықта адам ресурстарының сапасын және жергілікті атқарушы органдар жұмысының жалпы тиімділігін арттыруға ықпал етеді.

Қолданыстағы сапаны арттыру бағдарламалары көбінесе нарықтың заманауи талаптарына жауап бермейді және кәсіби міндеттерді тиімді шешу үшін қажетті өзекті білім мен дағдыларды игеруді қамтамасыз етпейді. Себебі бұл бағдарламалардың көпшілігі уақытында жаңартылмайды және экономика мен технологиядағы жылдам өзгерістерді ескермейді. Нәтижесінде қызметкерлер өз жұмысында бәсекеге қабілетті және тиімді болуға көмектеспейтін ескірген ақпаратты алады. Қызметкерлердің кәсіби дамуға деген ынтасының төмендігі мотивация мен сыйақының қолданыстағы жүйелері қызметкерлердің кәсіби құзыреттерін жақсартуға және инновациялық тәсілдерді іздеуге деген ұмтылысына әрдайым ықпал ете бермейтіндігімен қиындайды. Бұл қызметкерлердің оқуға уақыт пен күш салудың мағынасын көре алмауына әкеледі, бұл олардың өнімділігі мен кәсіби өсуіне кері әсер етеді. Мансаптық өсу мен даму мәселелеріндегі белгісіздік те айтарлықтай кедергі болып табылады, өйткені мансаптық өсудің нақты перспективасының болмауы қызметкерлердің мемлекеттік басқару жүйесіндегі ұзақ мерзімді жұмысқа деген қызығушылығын төмендетеді. Нәтижесінде мемлекеттік органдар жоғары білікті кадрларды жоғалтады, бұл көрсетілетін қызметтердің сапасына және мемлекеттік функциялардың орындалуына теріс әсер етеді. Қызметкерлерді әлеуметтік қолдауға шектеулі көңіл бөлу жағдайды нашарлатады: әлеуметтік қолдау мен қамтамасыз ету жүйесінің жеткіліксіз дамуы қызметкерлердің жұмысқа қанағаттану деңгейін және ұйымға деген адалдығын төмендетуі мүмкін. Нәтижесінде, жергілікті атқарушы органдарда адами ресурстардың сапасын арттыру үшін біліктілікті арттыру бағдарламаларын, мотивация және мансаптық өсу жүйелерін кешенді жақсарту, сондай-ақ қызметкерлерді әлеуметтік қолдауды дамыту қажет.

3.2 Жергілікті атқарушы органдардағы адами ресурстардың сапасын халықаралық тәжірибе негізінде жетілдіру жолдары

Анықталған проблемаларды шешу және жетілдіру жолдарын іске асыру үшін шетел тәжірибесі негізінде мынадай шаралар ұсынылады:

1. Мемлекеттік-әкімшілік қызметшілерді тұрғын үймен қамтамасыз ету үшін мемлекеттік бағдарлама шеңберінде Сингапур мемлекетіндегідей тұрғын үйді субсидиялау бағдарламасын енгізу. Бұл мемлекеттік қызметшілердің жұмысқа қанағаттануын және жұмыс берушіге адалдығын арттыра отырып, олардың өмір сүру жағдайларын едәуір жақсартуға мүмкіндік береді. Мұндай бағдарлама жеңілдетілген несиелерді, бастапқы жарнаға субсидияларды немесе тұрғын үй құнының бір бөлігін жабуды қамтуы мүмкін. Бұл қызметкерлердің қаржылық жағдайын жақсартып қана қоймайды, сонымен қатар ықтимал сыбайлас жемқорлықтың да алдын алар еді.

2. Негізгі ғана емес, сонымен қатар мамандандырылған медициналық қызметтерді, соның ішінде стоматологиялық және психологиялық қолдауды қамтитын кешенді медициналық сақтандыруды қамтамасыз ету. Мұндай медициналық сақтандыру қызметкерлерге сапалы медициналық көмекке қол жеткізуді қамтамасыз етеді, бұл олардың денсаулығына және сәйкесінше өнімділігіне оң әсер етеді. Стоматологиялық және психологиялық қолдауды қосу әсіресе маңызды, өйткені денсаулықтың бұл аспектілері жиі назардан тыс қалады, бірақ қызметкерлердің жалпы әл-ауқаты үшін өте маңызды. Медициналық сақтандыруға кешенді көзқарас қауіпсіздік сезімін тудырады және жұмысқа қанағаттануды арттырады.

3. Тиісті салалардағы жетекші сарапшылар мен практиктердің дәстүрлі дәрістері мен семинарларын, сондай-ақ онлайн-курстарын, мастер-кластарын қамтитын модульдік білім беру бағдарламаларын әзірлеу және енгізу. Мұндай бағдарламалар нарықтың соңғы тенденциялары мен талаптарын ескере отырып, икемді және өзекті болуы керек. Модульдік формат қызметкерлерге кәсіби дамуы үшін ең қызықты және пайдалы курстарды өз бетінше таңдауға мүмкіндік береді, бұл олардың оқуға деген ынтасын арттырады. Қатысушыларға алған білімдерін іс жүзінде қолдануға мүмкіндік бере отырып, білім беру бағдарламаларының интерактивті және тәжірибеге бағытталған болуы маңызды.

Дәстүрлі дәрістер мен семинарларды, сондай-ақ жетекші сарапшылар мен практиктердің онлайн-курстары мен мастер-кластарын қамтитын модульдік білім беру бағдарламаларын әзірлеу және енгізу мемлекеттік мекемелер қызметкерлерінің сапасын арттыруға бағытталған көп сатылы процесс болып табылады. Бастапқы кезең-қызметкерлердің қажеттіліктерін жан-жақты талдау, оған сауалнамалар, сұхбаттар жүргізу және қызметтік міндеттерді тиімді орындау үшін қажетті кәсіби құзыреттіліктерді талдау кіреді. McKinsey зерттеуіне сәйкес, дүние жүзіндегі компаниялардың 87% - ы дағдылардың жетіспеушілігіне тап болады, бұл тиімді білім беру бағдарламаларын құру қажеттіліктерін дәл анықтау қажеттілігін көрсетеді. Келесі кезең дәстүрлі дәрістер мен семинарларды интерактивті онлайн курстармен және мастер-кластармен біріктіретін оқу модульдерін әзірлеу, бұл оқытуды заманауи

шындықтар мен нарық қажеттіліктеріне бейімдеуге мүмкіндік береді. Тиісті салалардан жетекші сарапшылар мен практиктерді тарту бағдарламалардың өзектілігі мен практикалық бағытын қамтамасыз етеді, бұл Harvard Business Review зерттеулерімен расталады, онда сарапшылармен оқыту материалды жақсы меңгеруге және практикалық дағдыларды дамытуға ықпал ететіні атап өтіледі. Маңызды элемент-білім беру ресурстарына ыңғайлы қол жетімділікті қамтамасыз ететін онлайн курстар мен вебинарлар өткізу үшін платформа құруды немесе сатып алуды қамтитын техникалық дайындық. Қатысушылардың шектеулі санында бағдарламаны пилоттық тестілеу ықтимал кемшіліктерді анықтауға және масштабтау алдында қажетті түзетулер енгізуге мүмкіндік береді. Жаңа үрдістер мен оқытуға қатысушылардың кері байланысы негізінде модульдердің мазмұнын үнемі мониторингтеу және жаңарту ұзақ мерзімді перспективада бағдарламаның өзектілігі мен тиімділігін қамтамасыз етеді. Осындай модульдік білім беру бағдарламаларын енгізу мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыруға, оларды кәсіби дамытуға ынталандыруға және қызметтік міндеттерін орындау сапасын жақсартуға ықпал етеді.

Мемлекеттік қызметшілерге арналған модульдік білім беру бағдарламаларын әзірлеу мен енгізудің шетелдік тәжірибесі:

1. Ұлыбританиядағы «GMA» бағдарламасы (Government Management Advancement) [20]:

– Мемлекеттік қызметшілердің көшбасшылық дағдылары мен басқару құзыреттерін дамыту үшін әзірленген модульдік бағдарлама.

– Жетекші сарапшылардың дәстүрлі дәрістерін, семинарларын, онлайн курстарын, мастер-кластарын біріктіреді.

– Практикалық дағдыларға, нақты жағдайларды шешуге, желілік өзара әрекеттесуге ерекше назар аударылады.

2. Канададағы «PSPM» бағдарламасы (Public Sector Performance Management) [21]:

– Мемлекеттік сектордағы қызметті басқару тиімділігін арттыруға бағытталған модульдік бағдарлама.

– мақсат қою, бағалау, тәуекелдерді басқару сияқты тақырыптар бойынша онлайн курстар, вебинарлар, мастер-класстар кіреді.

– Қашықтан қол жетімді, ыңғайлы оқу кестесі.

3. Сингапурдағы «LEAD» бағдарламасы (Leadership and Executive Development) [22]:

– Мемлекеттік қызметшілердің көшбасшылық әлеуетін дамытудың кешенді бағдарламасы.

– Оқытудың әртүрлі форматтарын біріктіреді: дәрістер, семинарлар, коучинг, тәлімгерлік, тағылымдамалар.

– Стратегиялық ойлауды, қарым-қатынас дағдыларын және шешім қабылдауды қалыптастыруға баса назар аударылады.

4. Австралиядағы «MPA» бағдарламасы (Master of Public Administration) [23]:

– Мемлекеттік қызметтің жоғары буын басшыларын даярлауға арналған модульдік магистрлік бағдарлама.

– Теориялық білім мен практикалық басқару дағдыларын біріктіреді.

– Мемлекеттік басқарудың әртүрлі салаларында мамандану мүмкіндігі.

5. АҚШ-тағы «FPMI» бағдарламасы (Federal Performance Management Institute) [24]:

– Мемлекеттік қызметкерлерге арналған модульдік оқыту бағдарламаларының кең спектрін ұсынатын федералды институт.

– Бағдарламалар персоналды басқару, бюджеттеу, этика, көшбасшылық, деректермен жұмыс істеу мәселелеріне арналған.

– Онлайн курстар, вебинарлар, бетпе-бет тренингтер бар.

Мемлекеттік қызметшілерге арналған модульдік бағдарламалардың жалпы артықшылықтарына келетін болсақ:

1. Икемділік және қол жетімділік, яғни модульдерді жеке таңдау, ыңғайлы қарқынмен оқыту мүмкіндігі.

2. Практикалық бағыт, яғни мемлекеттік секторда жұмыс істеу үшін қажетті дағдыларды алу.

3. Бағдарламалардың мемлекеттік басқарудың заманауи сын-қатерлері мен міндеттеріне сәйкестігі.

4. Көшбасшылық, басқарушылық, аналитикалық дағдыларды арттыру арқылы құзыреттілікті дамыту.

5. Желілік байланыс, яғни әр түрлі аймақтардағы әріптестермен тәжірибе алмасу мүмкіндігі.

Модульдік білім беру бағдарламалары - мемлекеттік қызметшілердің сапасын арттыру және құзыреттерін дамыту үшін тиімді құрал, бұл мемлекеттік басқаруды жетілдіруге және мемлекеттік қызмет көрсету сапасын арттыруға ықпал етеді [25].

4. Тегін немесе субсидияланатын спортзал мүшелігін қамтитын корпоративтік фитнес және денсаулық бағдарламасын құру, спорттық іс-шаралар мен жергілікті атқарушы органдар арасында жарыстарды ұйымдастыру. Мұндай бастамалар қызметкерлердің денсаулығын жақсартуға, стресс деңгейін төмендетуге және жағымды корпоративті рухты қалыптастыруға ықпал етеді. Спорттық іс-шаралар мен жарыстар командалық рухты нығайтуға және әртүрлі департаменттердің қызметкерлері арасындағы өзара іс-қимылды жақсартуға ықпал етуі мүмкін, бұл жұмыстың ұйымдастырылуы мен тиімділігінің жалпы атмосферасына оң әсер етеді.

5. Қосымша демалыс күндерін, отбасына қолдау көрсетуді және қызметшілердің өзін-өзі дамытуына (*өнер, шахмат және спорттық үйірмелер*) ықпал ететін отбасы мен ата-ананы қолдау бағдарламасын енгізу.

Бұл шараларды іске асыру басқарудың барлық деңгейлерінің бірлескен күш-жігерін және қызметкерлердің тікелей қатысуын талап етеді, бұл жергілікті атқарушы органдардың тұрақты дамуына және азаматтарға көрсетілетін қызметтердің сапасын арттыруға ықпал ететін адам ресурстарын басқарудың тиімді жүйесін құруға мүмкіндік береді.

ҚОРЫТЫНДЫ

Қорыта айтқанда, жергілікті атқарушы органдардағы адами ресурстардың сапасын арттыру, өзін-өзі дамыту, құзіреттерін жетілдіру мемлекеттік саясаттың мақсаттарына қол жеткізудегі басты стратегиялық бағыты болып табылады. Мемлекеттік органдағы адами ресурстардың сапасын арттыру мәселесіне келгенде шетелдік тәжірибені басшылыққа алу маңызды. Бүгінгі таңда кәсіби құзіреттер қандай да болсын маман иелерінің қызметіндегі сәттілігі мен тиімділігінің негізгі өлшеуішіне айналды. Отанымыздың мемлекеттік қызмет саласында қызмет жасайтын болашағы зор, жауапкершілігі жоғары, жұмыста нәтижелі мемлекеттік қызметшілерінің әрдайым біліктілігін арттырып, қажетті құзіреттерді меңгергені жөн. Бұл қазіргі заманның талабы. Бүгінгі таңда біздің елімізде «Жаңа үлгідегі» мемлекеттік қызметшілерді даярлау маңызды міндет болып табылады. Бұл бағытта жергілікті атқарушы органдардағы адами ресурстардың сапасын арттыру маңызды болып отыр.

«Жергілікті атқарушы органдардағы адами ресурстардың сапасын арттыру» тақырыбындағы зерттеу аясында Талғар ауданы әкімдігінің қызметкерлері арасында сауалнама жүргізілді. Сауалнама мемлекеттік мекемелердегі адам ресурстарының сапасын арттырудың маңызды міндетін шешуге бағытталған магистрлік жобаның бөлігі ретінде әзірленді. Әкімдікте адами ресурстардың сапасын арттыруға арналған инновациялық тәсілдер мен технологиялар туралы қызметкерлердің ұсыныстарын талдау пікірлер мен идеялардың кең спектрі бар екенін көрсетеді, олардың ішінде әсіресе қызмет пен процестерді цифрландыру, жалақыны ұлғайту, оқыту және сапаны арттыру, білікті мамандарды тарту және ІТ-технологияларды дамыту сияқты бағыттар ерекше көзге түседі. Бұл материалдық ынталандыруды жақсартуды ғана емес, сонымен қатар білім беру бастамаларына баса назар аударуды, сондай-ақ жұмысты оңтайландыру үшін заманауи технологиялық шешімдерді енгізуді қамтитын адами ресурстарды дамытуға кешенді көзқарастың қажеттілігін түсінуге баса назар аударады. Толық электрондық дерекқор жүйесін құру, цифрлық құралдарды ұлғайту және процестерді автоматтандыру сияқты ұсыныстар қағаз құжат айналымын қысқартуға және жұмыстың жеделдігі мен ашықтығын арттыруға деген ұмтылысты көрсетеді.

Қазақстан Республикасының жергілікті атқарушы органдарында адам ресурстарының ағымдағы жай күйін талдау барысында оңтайлы шешімдерді қажет ететін келесі негізгі мәселелер анықталды:

1. Қызметкерлердің кәсіби дамуға деген ынтасының төмендігі. Мотивация және сыйақы жүйелері әрқашан қызметкерлерді кәсіби құзыреттілікті жақсартуға және жұмыста инновациялық тәсілдерді іздеуге ынталандыруға ықпал ете бермейді.

2. Нақты мансаптық перспективалардың болсауы. Мансаптық өсу мен даму мәселелеріндегі белгісіздік қызметкерлердің мемлекеттік басқару жүйесінде ұзақ мерзімді жұмысқа деген қызығушылығының төмендеуіне және соның салдарынан жоғары білікті кадрлардың жоғалуына әкеледі.

3. Заманауи технологияларды қолданудағы тоқырау. Инновациялық технологиялар мен процестерді автоматтандырудың жеткіліксіз енгізілуі жұмыстың тиімділігін және көрсетілетін мемлекеттік қызметтердің сапасын арттыруды тежейді.

4. Қызметкерлерді әлеуметтік қолдауға шектеулі назар аудару. Әлеуметтік қолдау мен қамтамасыз ету жүйесінің жеткіліксіз дамуы жұмысқа қанағаттану деңгейін және қызметкерлердің ұйымға деген адалдығын төмендетуі мүмкін.

5. Кәсіби даму және корпоративтік мәдениетке интеграциялау мақсатында мансаптық өсуге ұмтылатын жас мамандар мен қызметкерлерді қолдау үшін тәлімгерлік және коучинг бағдарламаларын жетілдіру.

Анықталған проблемаларды шешу және жетілдіру жолдарын іске асыру үшін шетел тәжірибесі негізінде мынадай шаралар ұсынылады:

1. Мемлекеттік қызметкерлер үшін мемлекеттік бағдарлама шеңберінде тұрғын үймен қамтуда Сингапурдағы сияқты мемлекеттік қызметшілер үшін тұрғын үйді субсидиялау бағдарламасын енгізу.

2. Негізгі ғана емес, сонымен қатар мамандандырылған медициналық қызметтерді, соның ішінде стоматологиялық және психологиялық қолдауды қамтитын кешенді медициналық сақтандыруды қамтамасыз ету.

3. Тиісті салалардағы жетекші сарапшылар мен практиктердің дәстүрлі дәрістері мен семинарларын, сондай-ақ онлайн-курстарын, мастер-кластарын қамтитын модульдік білім беру бағдарламаларын әзірлеу және енгізу.

4. Тегін немесе субсидияланатын спортзал мүшелігін қамтитын корпоративтік фитнес және денсаулық бағдарламасын құру, спорттық іс-шаралар мен жергілікті атқарушы органдар арасында жарыстарды ұйымдастыру.

5. Қосымша демалыс күндерін, отбасына қолдау көрсетуді және қызметшілердің өзін-өзі дамытуына (*өнер, шахмат және спорттық үйірмелер*) ықпал ететін отбасы мен ата-ананы қолдау бағдарламасын енгізу.

Табысты шетелдік тәжірибе негізінде жоғарыда аталған шараларды енгізу жергілікті атқарушы органдарда адам ресурстарының сапасын едәуір жақсартуға, қызметкерлердің уәждемесін арттыруға, олардың денсаулығы мен жұмысқа қанағаттануын жақсартуға мүмкіндік береді. Бұл шаралар қызметкерлердің кәсіби және жеке өсуі үшін қолайлы жағдайлар жасауға ықпал етеді, бұл сайып келгенде мемлекеттік мекемелердің тиімділігі мен сапасына оң ықпалын тигізері анық.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕР ТІЗІМІ

- 1 «Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Президентінің 2021 жылғы 26 ақпандағы №522 Жарлығы [Электрондық ресурс]. –URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=35282626 Жүгінген күні: 19.01.2024ж.
- 2 Boyatzis, R.Y. (1982). The competent manager: a model for effective performance. New York: Wiley. – 308 p.
- 3 de Beeck S. O., Hondeghem A. Managing competencies in government: state of the art practices and issues at stake for the future. – OECD, 2010. – 120 p.
- 4 Muda I. et al. The influence of human resources competency and the use of information technology on the quality of local government financial report with regional accounting system as an intervening //Journal of Theoretical & Applied Information Technology. – 2017. – Т. 95. – №. 20. – P. 5552-5561.
- 5 Irvan N. et al. Effect of Human Resource Competencies, Information Technology and Internal Control Systems on Good Governance and Local Government Financial Management Performance. – 2017. – P. 382-415.
- 6 Шатырко А. В., Воронцова Г. В. Оценка стоимости человеческого капитала в органах государственного управления //Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом. – 2015. – С. 114-116.
- 7 Кудрявцева Е. И. Менеджмент компетенций в системе государственной гражданской службы //Управленческое консультирование. – 2013. – №. 6 (54). – С. 22-31.
- 8 Никитаева А. Ю., Михалкина Д. А. Развитие человеческих ресурсов в условиях цифровой экономики: стратегическая перспектива //Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. – 2019. – Т. 21. – №. 4. – С. 152-161.
- 9 Аймагамбетова Г. К., Абдикаримова А. Т. Влияние мультинациональных и транснациональных компаний на структурные трансформации в стране //ББК 72+ 74 М43. – 2020. – С. 15-19.
- 10 Кошанов А. К., Чуланова З. К. Некоторые подходы к оценке состояния человеческого капитала (на примере Казахстана) //Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2021. – №. 4. – С. 49-72.
- 11 Сатпаева З. Т., Калымбекова Ж. К. Инновационные подходы по оптимизации работы государственной программы с учетом цифровых преобразований //Economics: the strategy and practice. – 2019. – Т. 14. – №. 2. – С. 155-165.
- 12 Бейсембаев А. А. Система государственной службы Республики Казахстан: тенденции и перспективы //Вопросы государственного и муниципального управления. – 2010. – №. 3. – С. 110-124.
- 13 Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие./ Алматы: Экономика, 2015.-244.

14 Шахмуратова И. И. и др. Развитие электронного правительства на основе использования технологических инноваций (на примере электронного правительства Сингапура) //Международный научно-исследовательский журнал. – 2019. – №. 8-2 (86). – С. 6-10.

15 Казбек Б. Е. Сравнительный обзор международного опыта цифровизации государственных услуг //Государственное управление и государственная служба Учредители: Академия государственного управления при президенте Республики Казахстан. – 2017. – №. 4. – С. 32-36.

16 Омарова А. Т., Ким Ю. Ю. Зарубежный опыт организации процесса управления кадрового обеспечения в системе государственной службы //Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. – №. 1-2. – С. 136-142.

17 Баранов А. В., Тагаев А. В., Котлярова О. В. Система открытого образования в Республике Корея: перспективы внедрения //Среднерусский вестник общественных наук. – 2017. – Т. 12. – №. 6. – С. 40-55.

18 Суходаева Т. С. Развитие компетенций как фактор карьерного роста при прохождении государственной службы в Республике Корея //Среднерусский вестник общественных наук. – 2018. – Т. 13. – №. 1. – С. 135-143.

19 Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері агенттігі [Электрондық ресурс] –URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet?lang=kk> Жүгінген күні: 19.01.2024ж.

20 Castro C., Lopes C. Digital government and sustainable development //Journal of the Knowledge Economy. – 2022. – Т. 13. – №. 2. – P. 880-903.

21 Kravariti F., Johnston K. Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management //Public Management Review. – 2020. – Т. 22. – №. 1. – P. 75-95.

22 Ho J., Ong M., Tan L. S. Leadership of professional learning communities in Singapore schools: The tight-loose balance //Educational Management Administration & Leadership. – 2020. – Т. 48. – №. 4. – P. 635-650.

23 McCandless S. et al. A long road: Patterns and prospects for social equity, diversity, and inclusion in public administration //Public Administration. – 2022. – Т. 100. – №. 1. – P. 129-148.

24 Frederico G. F. et al. Performance measurement for supply chains in the Industry 4.0 era: a balanced scorecard approach //International journal of productivity and performance management. – 2021. – Т. 70. – №. 4. – P. 789-807.

25 Баженова Е. А. Технология модульного обучения //Вестник Пермского университета. – 2009. – №. 6. – С. 32.

Қосымша

Сауалнама сұрақтары

Құрметті респондент!

Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы сізден «Жергілікті атқарушы органдардағы адами ресурстардың сапасын арттыру» мәселелері бойынша жүргізіліп жатқан зерттеуге қатысуыңызды сұрайды.

Сауалнама анонимді түрде жүргізіледі, деректердің құпиялылығына кепілдік беріледі.

Сауалнама 8-10 минутты алады. Сұрақтарға адал және объективті жауап беруіңізді сұраймыз.

Уважаемый респондент!

Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан просит Вас принять участие в проводимом исследовании по вопросам «Повышение качества человеческих ресурсов в местных исполнительных органах».

Опрос проводится анонимно, конфиденциальность данных гарантируется.

Опрос займет 8-10 минут. Пожалуйста, отвечайте на вопросы честно и объективно.

1. Сіздің жасыңыз/Ваш возраст?

- a) 25 жасқа дейін/До 25 лет
- b) 25 жастан 35 жасқа дейін/От 25 до 35 лет
- c) 35 жастан 45 жасқа дейін/От 35 до 45 лет
- d) 45 жастан 55 жасқа дейін/От 45 до 55 лет
- e) 55 жылдан жоғары/Свыше 55 лет

2. Сіздің жынысыңыз/ Ваш пол?

- a) Ер/Мужчина
- b) Әйел/женщина

3. Қай мемлекеттік органда жұмыс істейтіндігіңізді көрсетіңіз/ Укажите, в каком государственном органе вы работаете?

- a) Жергілікті атқарушы орган/ Местный исполнительный орган
- b) Орталық мемлекеттік орган/ Центральный государственный орган

4. Сіздің лауазымыңыз/ Ваша должность?

- a) Басшы/Руководитель
- b) Орындаушы/Исполнитель

5. Мемлекеттік қызметтегі еңбек өтіліңіз/ Стаж государственной службы?

- a) 2 жылға дейін/До 2 лет/
- b) 2 жылдан 5 жылға дейін/ от 2 до 5 лет
- c) 5 жылдан 7 жылға дейін/ от 5 до 7 лет
- d) 7 жылдан 10 жылға дейін/ от 7 до 10 лет/
- e) 10 жылдан аса/ более 10 лет

6. Сіздің соңғы біліктілікті арттыру курсынан алған нәтиженіз қандай болды/ Каковы были результаты вашего последнего курса повышения квалификации?

- a) ешқандай өзгеріс жоқ, алынған білім жұмыста қолдануға жарамсыз/ никаких изменений, полученные знания не пригодны для использования в работе
- b) алған білімді жұмыста қолданамын/ полученные знания использую в работе
- c) оқытудың өз салама қатысы болмады/ обучение не имело отношения к своей области
- d) жауап беруге қиналамын/ затрудняюсь ответить
- e) басқа (өз нұсқаңыз)/ другой (ваша собственная версия)

7. Сіз жұмыс істейтін мемлекеттік органдағы адами ресурстардың сапасын арттыру жұмыстарын қалай бағалайсыз/ Как вы оцениваете работу по повышению качества человеческих ресурсов в государственном органе, в котором вы работаете?

- a) Өте жақсы/ очень хорошо
- b) Жақсы/ хорошо
- c) Қанағаттанарлық/ удовлетворительно
- d) Нашар/ плохо
- e) Өте нашар/ очень плохо

8. Сіздің ойыңызша, қай салалар жақсартуды қажет етеді/ Какие отрасли, по вашему мнению, нуждаются в улучшении?

- a) Қызметкерлердің кәсіби дағдылары/ профессиональные навыки сотрудников
- b) Қарым-қатынас дағдылары/ коммуникативные навыки
- c) Басқару дағдылары/ управленческие навыки
- d) Жұмыстағы инновациялық тәсілдер/ инновационные подходы в работе
- e) Әлеуметтік қамсыздандыру/ социальное обеспечение

9. Сіз қызметкерлердің біліктілігін арттырудың қандай әдістерін ең тиімді деп санайсыз/ Какие методы повышения квалификации сотрудников вы считаете наиболее эффективными?

- a) Жеке курстар мен тренингтер/ индивидуальные курсы и тренинги
- b) Онлайн курстар мен вебинарлар/ онлайн-курсы и вебинары

- c) Конференциялар мен кәсіби семинарлар/ конференции и профессиональные семинары
- d) Шетелде тағылымдамадан өту және оқу/ стажировка и обучение за рубежом
- e) Арнайы әдебиеттерді өз бетінше оқу/ e) самостоятельное чтение специальной литературы

10. Жергілікті атқарушы органдарда мансаптық мүмкіндіктердің болуы Сіз үшін маңызды ма/ Важны ли для вас возможности карьерного роста в местных исполнительных органах?

- a) Өте маңызды/ очень важно/
- b) Маңызды/ важно
- c) Бейтарап/ нейтральный/
- d) Өте маңызды емес/ не очень важно
- e) Мүлдем маңызды емес/ совершенно не важно

11. Сіз жұмыс істейтін мемлекеттік органыңыздың кері байланыс жүйесінің тиімділігін қалай бағалайсыз/ Как вы оцениваете эффективность системы обратной связи Вашего государственного органа, в котором вы работаете?

- a) Өте тиімді/ очень эффективно/
- b) Тиімді/ эффективный/
- c) Қанағаттанарлық/ удовлетворительно/
- d) Тиімсіз/ неэффективно/
- e) Мүлдем тиімсіз/ совершенно неэффективно/

12. Қызметкерлердің біліктілігін арттыру үшін оқытуды қаншалықты жиі өткізу керек деп ойлайсыз/ Как часто, по вашему мнению, необходимо проводить обучение для повышения квалификации сотрудников?

- a) Ай сайын/ ежемесячно
- b) Тоқсанына бір рет/ один раз в квартал
- c) Жарты жылда бір рет/ раз в полгода
- d) Жыл сайын/ ежегодно
- e) Үш жылда бір рет/ один раз в три года

13. Біліктілікті арттыру бағдарламаларын жоспарлау кезінде білімнің қандай салаларына ерекше мән беру керек/ Какие области знаний следует уделять особое внимание при планировании программ повышения квалификации?

- a) Арнайы кәсіби дағдылар/ специальные профессиональные навыки

- b) Басқару және көшбасшылық қасиеттер/ управленческие и лидерские качества
- c) Сандық технологиялар және ІТ дағдылары/ цифровые технологии и ИТ-навыки
- d) Шетел тілін білу/ знание иностранного языка
- e) Тұлғааралық қарым-қатынас және топта жұмыс істеу дағдылары/ навыки межличностного общения и работы в команде

14. Мемлекеттік қызметшілерді оқыту және біліктілігін арттыру бағдарламаларының қазіргі тиімділігін қалай бағалайсыз/ Как вы оцениваете текущую эффективность программ обучения и повышения квалификации государственных служащих?

- a) Өте тиімді/ очень эффективно
- b) Тиімді/ эффективный
- c) Қанағаттанарлық/ удовлетворительно
- d) Тиімсіз/ неэффективно
- e) Мүлдем тиімді емес/ не совсем эффективно

15. Қызметкерлерді тиімді дамыту үшін қандай кедергілерді көресіз/ Какие препятствия вы видите для эффективного развития сотрудников?

- a) Қызметкерлерге уақыт тапшылығы/ нехватка времени для сотрудников
- b) Сапалы білім беру бағдарламаларының болмауы/ отсутствие качественных образовательных программ
- c) Қызметкерлердің мотивациясының болмауы/ отсутствие мотивации сотрудников
- d) Алған білімдерін практикада қолданудағы қиындықтар/ трудности в применении полученных знаний на практике
- e) Басқа (өз нұсқаңызды көрсетіңіз)/ другое (укажите свою версию) _____

16. Мемлекеттік қызметкерлер үшін қандай тұрғын үйді қолдау шаралары қажет деп санайсыз/ Какие меры жилищной поддержки вы считаете необходимыми для государственных служащих?

- a) жалгерлік тұрғын үймен қамту/ обеспечение арендным жильем
- b) ипотекалық субсидиялар/ ипотечные субсидии
- c) жалдау ақысын өтеу/ возмещение арендной платы
- d) тұрғын үй сатып алуға көмек бағдарламалары/ программы помощи при покупке жилья
- e) қолдаудың қажеті жоқ/ поддержка не требуется

17. Сіздің кәсіби қызметіңізде қандай әлеуметтік қолдау шаралары сізге пайдалы болар еді/ Какие меры социальной поддержки будут вам полезны в вашей профессиональной деятельности?

- a) қосымша демалыстар мен жеңілдіктер/ дополнительные отпуска и льготы
- b) жалақыны көтеру/ повышение заработной платы
- c) медициналық сақтандыру және шипажайға жолдама/ медицинское страхование и направление в санаторий/
- d) жұмыс жағдайларын жақсарту/ улучшение условий работы/
- e) Басқа (өз нұсқаңызды көрсетіңіз)/ другое (укажите свою версию) _____

18. Сіз жұмыс істейтін мемлекеттік органдағы адами ресурстардың тиімділігін арттыру үшін қандай стратегиялық өзгерістерді ұсынар едіңіз/ Какие стратегические изменения вы бы предложили для повышения эффективности человеческих ресурсов в государственном органе, в котором вы работаете?

- a) Жаңа технологиялар мен процестерді автоматтандыруды енгізу/ внедрение новых технологий и автоматизации процессов
- b) Басқару құрылымын қайта құру/ реорганизация структуры управления
- c) Мотивация және марапаттау жүйесін жетілдіру/ совершенствование системы мотивации и вознаграждения
- d) Әлеуметтік қамсыздандыруды жетілдіру/ совершенствование социального обеспечения
- e) Ішкі және сыртқы байланысты нығайту/ укрепление внутренних и внешних связей/

19. Жергілікті атқарушы орган өз қызметкерлерінің мансаптық өсуі мен кәсіби дамуы үшін жеткілікті мүмкіндіктер береді деп ойлайсыз ба/ Считаете ли вы, что местный исполнительный орган предоставляет достаточно возможностей для карьерного роста и профессионального развития своих сотрудников?

20. Сіздің ойыңызша, жергілікті атқарушы органдарда адами ресурстардың сапасын арттыруға қандай инновациялық тәсілдер мен технологиялар ықпал ете алады/ Какие инновационные подходы и

технологии, по вашему мнению, могут способствовать повышению качества человеческих ресурсов в местных исполнительных органах?
