

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ПРЕЗИДЕНТІНІҢ ЖАНЫНДАҒЫ  
МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ АКАДЕМИЯСЫ

**Басқару институты**

қолжазба құқығында

**Турмухамбетова Мейрамгуль Болатбековна**

**Өңірдегі кадр тапшылығын шешу үшін персоналды  
басқару процесін жетілдіру (Абай облысының мысалында)**

«7М041 Бизнес және басқару» дайындық бағыты бойынша  
«7М04110 - Адами ресурстарды басқару» білім беру бағдарламасы

Бизнес және басқару магистрі дәрежесін иелену үшін магистрлік жоба

Ғылыми жетекші \_\_\_\_\_ М.А. Абдирова, ДВА

Жоба қорғауға жіберілді: 2024 жылы « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_

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

**Астана, 2024**

## МАЗМҰНЫ

|                                                                                                       |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР .....</b>                                                                   | <b>3</b>  |
| <b>БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР .....</b>                                                              | <b>4</b>  |
| <b>КІРІСПЕ .....</b>                                                                                  | <b>5</b>  |
| <b>1-тарау Мемлекеттік қызметтегі персоналды басқару процестері.....</b>                              | <b>7</b>  |
| 1.1 Персоналдық басқару процесінің қалыптасуы мен дамуы .....                                         | 7         |
| 1.2 ЖОО түлектерін жұмысқа орналастырудың халықаралық тәжірибесі ....                                 | 20        |
| <b>2-тарау Мемлекеттік қызметтегі кадр тапшылығының ағымдағы жағдайы және жетілдіру жолдары .....</b> | <b>27</b> |
| 2.1 Абай облысы мысалында кадр тапшылығының ағымдағы жағдайына талдау жасау .....                     | 27        |
| 2.2 Өңірдегі кадр тапшылығын шешу үшін персоналды басқару процесін жетілдіру бойынша ұсыныстар .....  | 33        |
| <b>ҚОРЫТЫНДЫ .....</b>                                                                                | <b>35</b> |
| <b>ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕР ТІЗІМІ .....</b>                                                         | <b>38</b> |
| <b>ҚОСЫМШАЛАР .....</b>                                                                               | <b>41</b> |

## **НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР**

Осы магистрлік жобада төмендігі нормативтік құжаттарға сілтемелер пайдаланылған:

«Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет туралы» ҚР Заңы // 2015 жылғы 23 қарашадағы №416-V қабылданған.

Қазақстан Республикасы Президентімен бекітілген "Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасын бекіту туралы" 2021 жылғы 26 ақпандағы №522 Жарлығы.

Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасымен қабылданған «Мемлекеттік әкімшілік лауазымға орналасу кейбір мәселелері туралы» 2017 жылғы 21 қазандағы №40 бұйрығы.

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

Президенттік жастар кадр резервінің кейбір мәселелері туралы Қазақстан Республикасы Президентінің 2019 жылғы 27 тамыздағы № 141 Жарлығы.

Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрінің 2014 жылғы 6 қарашадағы №72 бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2014 жылы 9 желтоқсанда № 9946 бұйрығы.

Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрінің 2023 жылғы 29 маусымдағы №126 бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2023 жылғы 29 маусымда №32927 бұйрығы.

## БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР

|         |   |                                                                  |
|---------|---|------------------------------------------------------------------|
| ҚР      | – | Қазақстан Республикасы                                           |
| ҚР МҚІА | – | Қазақстан Республикасының<br>мемлекеттік қызмет істері агенттігі |
| ҒЗО     | – | Ғылыми зерттеу орталығы                                          |
| ПБҚ     | – | Персоналды басқару қызметі                                       |
| ЖОО     | – | Жоғары оқу орны                                                  |
| АРБ     | – | Адами ресурстарды басқару                                        |
| АКБ     | – | Адами капиталды басқару                                          |
| ПЖКР    | – | Президенттік жастар кадр резерві                                 |
| АҚШ     | – | Америка Құрама Штаты                                             |

## КІРІСПЕ

**Зерттеу өзектілігі.** Жалпы кез келген мемлекеттік органдарда мемлекеттік қызметті үйлестіру персоналды басқару қызметіне байланысты. Себебі, персоналды басқару қызметі мемлекеттік билік органдарындағы мемлекеттік қызметтегі кадр мәселесін үйлестіріп ұйымдастыруды іске асыратын құрылым болып келеді. Қазақстан Республикасы әкімшілік реформаның негізі бағыты мемлекеттік қызметті жетілдіру болып келеді. Қазақстанның 2030 жылға дейінгі Даму стратегиясында мемлекетті басқару мен мемлекеттік қызметтің тиімді жүйесін құру айтылған.

Егемендігімізді алғаннан кейін мемлекеттік қызметті реттеу мәселесі қолға алынған. Мемлекеттік қызмет туралы Заңы 1999 жылы қабылданып, бірнеше рет нормативтік-құқықтық құжаттар қабылданып, өзгерістерге ұшырады.

Соңғы қолданыстағы «Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет туралы» 2015 жылғы 23 қарашадағы №416-V Заңына сәйкес персоналды басқару қызметінің негізгі бағыттары қалай жүзеге асырылатыны көрсетіледі.

Мемлекет басшысы Қасым-Жомарт Тоқаевтың «Әділетті Қазақстанның экономикалық бағдары» атты Қазақстан халқына Жолдауында, қазіргі уақытта кадр тапшылығы өзекті мәселе екенін атап өтті. Әрине жоғары лауазымға ұмтылатындар көп болатыны белгілі, бірақ олардың біліктілігі сол талапқа сай емес екенін айттылды [1].

Еліміздің мемлекеттік қызметі жалпы өзгерістің бірнеше кезеңінен өтті.

Қазіргі уақытта мемлекеттік органда жалпы алғанда тұрақтамау және ауысып кету үлесінің жоғары көрсеткіші орын алуда. Мысалы, 2023 жылы 4,9% - 4438 мемлекеттік қызметші, 2022 жылы 4,7% - 4257 мемлекеттік қызметші мемлекеттік қызмет жүйесінен шыққанын көрсетеді [2].

Өңірлік деңгейде штат санының сәйкесіздігі, яғни басшылар саны орындаушы санынан асып кетеді. Атқаратын функционалдық міндеттерінің ауырлығы, қосымша жүктемелердің бөлуге, еңбектің ұтымсыз ұйымдастырылуы, соның салдарынан кәсіби кадрлардың кетуіне ықпал етуі мүмкін [6].

Мемлекеттік басқаруды жүзеге асыру процесінде жұмыс істейтін адами ресурстар болып келеді. Әр елдің кадрлық саласы – оның ұлттық игілігінің жоғарғы құндылығы болып саналады. Адами капиталды дамыту Мемлекетті басқарудың негізгі міндеті болып келеді. Мемлекеттік басқару жүйесінде адами капитал – мемлекеттік органның міндеттері мен мүдделерін шешу үшін кадрлардың білімі, құзыреттілігі, дағдылары, қабілеттілігі мен іскерлігінің қоры.

Жаңа заман жаңа адамды дүниеге әкелетіні тарихтан белгілі. Қоғам мен мемлекет тарпынан жаңа адамды қалыптастыруға қолдан келгеннің барлығын жасап жатыр. Бар мәселе, бізге, ата-аналарға, мұғалімдер мен оқытушыларға және оқитын, тәрбие алатын ұрпаққа тіреледі.

**Жобанының мақсаты.** Өңірдегі кадр тапшылығын шешу үшін персоналды басқару процесіне ұсынымдар әзірлеу.

**Зерттеу мақсатына жету үшін келесі міндеттер қойылды:**

- жастарды мемлекеттік қолдау бағдарламаларына талдау жасап, зерделеу;
- персоналды басқару процестерінде кадрлық резервті қалыптастыру бойынша атқарылып жатқан жұмыстарды зерделеу;
- ЖОО түлектерін жұмысқа орналастырудың халықаралық тәжірибесі;
- өңірдегі кадр тапшылығын шешу үшін персоналды басқару процесі жетілдіру бойынша ұсыныстар.

**Зерттеу пәні.** Өңірлік жердегі мемлекеттік органдардың тиімділігін арттыру үшін мамандарды тарту, тұрақтандыру, ынталандыру процестерін жақсартуға бағытталған - білімді жас мамандарды тарту әдістерін анықтау және ұсыну.

**Зерттеудің әдістері.** Жобаны әзірлеу барысында статистикалық салыстырмалы, контент талдау әдістері, әлеуметтік және эксперттік сауалнама әдістері қолданады.

**Зерттеудің практикалық маңыздылығы.** Зерттеу барысында анықталған мәселелер, оларды шешу бойынша ұсынылған ұсыныстар негізінде, өңірдегі кадр тапшылығын шешу үшін персоналды басқару процесін қалыптастыруға және өзгеріс егізуге өз үлесін қосады деп сенеміз.

**Зерттеу нәтижелерін сынақтан өткізу.** Зерттеу жобасына қатысты осы жылдың қаңтар айында «Интернаука, Молодой исследователь; вызовы и перспективы» №3 журналына «Еліміздегі білікті кадр тапшылығы» тақырыбында авторлық мақала шығарылды.

**Жобалық жұмыстың көлемі мен құрылымы.** Магистрлік жоба кіріспе, екі тарау, қортынды, пайданылған дереккөздер тізімінен тұрады. Көлемі 44 бет, 11 кесте, 13 сурет.

# 1 МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТТЕГІ ПЕРСОНАЛДЫ БАСҚАРУ ПРОЦЕСТЕРІ

## 1.1 Персоналдық басқару процесінің қалыптасуы мен дамуы

Егемендігімізді алғаннан бері мемлекеттік қызмет ғана емес, Еліміздің өзі жаңа өзгерістерді бастан кешіп жатқаны анық. 2023 жыл еліміз бен мемлекет үшін маңызды жылдардың бірі болды. Президентіміз Қ.Ж.Тоқаевтың ел билігін қолына алған кезіндегі түбегейлі оң өзгерістер: яғни әрбір азамат үшін - ашық бәсекелестік пен тең мүмкіндігі бар Жаңа, Әділетті Қазақстан құру.

Мемлекеттік органдардың тиімділігін жақсарту мақсатында Үкімет жаңа реформа әзірлеуді қолға алды.

Мемлекет басшысы Қасым-Жомарт Тоқаевтың «Әділетті Қазақстанның экономикалық бағдары» атты Қазақстан халқына Жолдауында: «Қазір кадр тапшылығы өзекті мәселе болып тұр. Жоғарғы лауазымға ие болғысы келетіндер көп, бірақ олардың біліктілігі тиісті талапқа сай келмейді. Демек, кадр мәселесін міндетті түрде қолға алуымыз керек, сапалы мамандар тәрбиелеу қажет. Қазір қоғамда жаңа әдіс-тәсілдерге, жаңа идеяларға, жаңа кадрларға деген сұраныс жоғары.

Мемлекеттік басқаруды сапалы жүзеге асыратын сапалы мамандар қажет. Ал олар жақсы нәтиже көрсетіп, қызметке алу үшін, оларды іріктеу керек.

Президент Қасым-Жомарт Тоқаев өзінің сайлауалды бағдарламасында, мемлекеттік аппараттың жұмысына күш беру мақсатында, мемлекеттік қызметтің кадрлық жағдайын жақсарту мен ашық бәсекелестік ережесіне сәйкес, білімімен озық шығып, іріктеуден өткен жаңа жас буындарды әкелуге тапсырма берілді. Соның негізінде алғаш рет "Президенттік жастар кадр резерві" бағдарламасы пайда болды [24].

Бұл қандай бағдарлама деген сұраққа жауап беру арқылы:

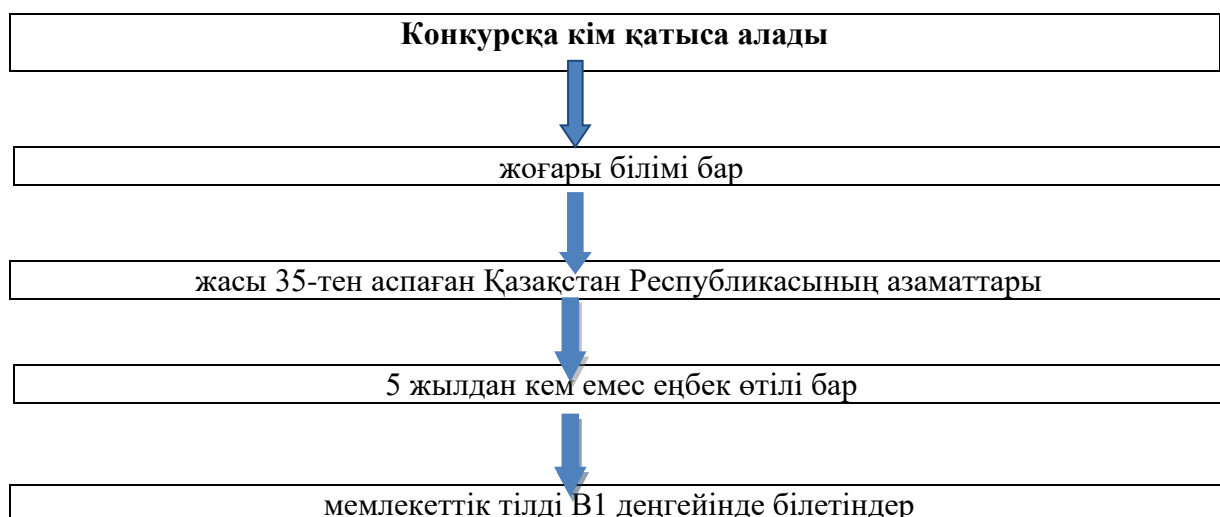
Егеменді еліміздің өркендеуіне үлес қосамын деген жастарға берілетін үлкен мүмкіндік. Осы жоба арқылы тәжірибелі және барынша даярланған жастар жаңа леп әкеледі деген үміткен жастарға квазимемлекеттік сектор жүйелеріне басшылық қызметке тұруға берілген мүмкіндік.

Президенттік жастар кадр резервінде 3 жыл резервінде тұрады, бос орындар жоғарғы әкімшілік және саяси лауазымдарда пайда болған жағдайда осы резервтегі үміткерлер кандидаттары қаралады және ПЖКР іріктеу тәртібі мен кімдер қатыса алады (Кесте–1, 1-сурет). Алған білімін, жинақтаған тәжірибесін мемлекет үшін қызмет етем деген жастарға туған жақсы мүмкіндік.

### Кесте – 1 Президенттік жастар кадрлық резервіне іріктеу тәртібі

|   |                                                               |
|---|---------------------------------------------------------------|
| 1 | Құжаттарды қабылдау                                           |
| 2 | Мәтіндік және сандық ақпаратпен жұмыс істеу қабілетін бағалау |
| 3 | Ситуациялық есептерді шешу                                    |
| 4 | Құзыреттерді бағалау                                          |
| 5 | Сараптамалық комиссияда сұхбаттасу                            |
| 6 | Ұлттық комиссияның отырысы                                    |

Ескертпе – Автормен құрастырылған



1-сурет – ПЖКР қойылатын талаптар

Ескертпе – Автормен құрастырылған

Қасым-Жомарт Тоқаев Елімізде білімді де, білікті жастар өте көп. Бұл жастар ертеңгі Қазақстанымыздың болашағы. Осы ПЖКР бағдарламасы соның дәлелі, осы кезеңде қоғамның сұранысқа қажетті басшыларын іріктеуге негізделді. Кез келген билікте отырған азамат - ұлт мүддесін жоғары қою керек екенін ескертті.

Кесте –2 Президенттік жастар кадр резерві туралы ақпарат

| Жылы | Қанша адам қатысты | Іріктелініп алынғаны | 2019 және 2021 жылдары резервке алынған 350 адамның 264-і (75%),<br>158 орталық мемлекеттік орган,<br>38 жергілікті атқарушы органдарда,<br>57 адам ұлттық компанияларда,<br>41 адам өзгеде ұйымдарға орналастырылды |
|------|--------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2019 | 13 мың             | 300                  |                                                                                                                                                                                                                      |
| 2021 | 8638               | 50                   |                                                                                                                                                                                                                      |
| 2023 | 6404               | 50                   |                                                                                                                                                                                                                      |

Ескертпе – Автормен құрастырылған

2019 жылы ПЖКР -не 300 үміткер іріктелініп алынып, оның 186-ы жұмысқа орналастырылды.

2021 жылғы ұлттық комиссия отырысының шешімі бойынша, Президенттік жастар кадр резервіне қабылданған 50 үміткер қабылданды, оның 31-і шетелдік білімі бар болса, 19-ы Қазақстандық білімі бар үміткерлер (Кесте–2).

Сондай-ақ 2023 жылы Президенттік жастар кадр резервіне іріктеу болып, білімі мен тәжірибесі мықты 50 үміткер іріктелініп алынды.

Мемлекет басшысының ойынша, мемлекетті басқару ісіне ойы ұшқыр, сана-сезімі терең, нағыз отаншыл жастар көп болу қажеттілігін айтты.

Адамзат қоғамның даму негізінде – мемлекеттік қызметтегі кадрлар болып табылады. Тиімді мемлекеттік аппаратсыз демократиялық және құқықтық мемлекет қалыптастыру мүмкін емес екені айқын [8].



Бос лауазымдарға іріктеу - мемлекеттік органдағы бос орынға қойылған талаптарға неғұрлым сәйкес келетін маманды таңдап алу керек деп ойлайды. Осының негізінде, дамыған мемлекет қалыптастырудың басты міндеттерінің бірі – мемлекеттік органдардың жұмысының жоғары тиімділігі, құзыреттілігі мен мінсіздігін қалыптастыруға бағдарланған мемлекеттік қызметшілерді кәсіби даярлау.

Алайда ПЖКР кемшілік тұстары болды:

- Резервтен шығару тәртібі қарастырылмаған, себебі резервші қылмыстық жауапкершілікке тартылған және атқарған қызметінен босатылсада, резервте қалған жаңдайлар болған.
- Тәжірибе негізінде мемлекеттік органдар мен квазимемлекеттік сектор ұйымдарына резервшілермен жұмыс, оларды ілгерлету, бағалау және бағалаудың болмауы.
- Жоғары бәсекелестікке байланысты өңірден кадрларды резервке қабылдаудың өз қиыншылықтары. 2022 жылы іріктелген 50 резервшінің 40-ы Астана, Алматы, Шымкент қалларының өкілдері болып келген.

Осы жоба бойынша, туындаған кемшіліктерді жою мақсатында келесі жұмыстар жүргізілді.

Біріншіден, ПЖКР институтының имиджіне теріс қылық жасап нұқсан келтірсе, ПЖКР-нен алып тастау туралы өзгеріс енгізілді.

Екіншіден, ПЖКР жұмыс істеу бойынша арнайы әдістемелік ұсынымдар бекітілді, оларды дамыту және қызметін бағалау бойынша біріңғай алгоритм енгізілді.

Негізгі басымдылық мемлекеттік басқару процестерін дамытуға және мемлекеттік көрсетілетін қызметтер сапасы мен кәсіби деңгейін жақсартуға негізделіп отыр.

Өткенге көз жүгіртсек, Еліміздегі мемлекеттік қызмет қалыптасуының біршама өзгерістерінен өтті. Мемлекеттік қызмет туралы заңнама 1995 жылы 30 тамызда ҚР жаңа Конституциясы қабылданған күнен бастап келесі негізгі кезеңі басталды деуге болады [14].

Келесі қадам 1995 жылы 26 желтоқсанда Қазақстан Президентінің №2730 «Мемлекеттік қызмет туралы» Жарлығы шықты. Мемлекеттік қызметшілердің қызметке кіру, тоқтату, мемлекеттік қызметшілерді аттестаттау, біліктілік талаптары енгізілді [18].

Бірақ осындай қабылданған ережелерге қарамастан, Жарлық декларативті сипатта болды және мемлекеттік қызметке тең қол жетімділігін қамтамасыз ете алмады. Осының негізінде мемлекеттік қызметке қабылдау кезінде туысты, достық, жеке адалдық негіздерге жол берілді.

Қандай да бір қайшылықтары мен кемшіліктері болсада осы нормативтік құқықтық актінің, оның мәнін бағаламауға болмайды, себебі Егеменді Қазақстан тарихында мемлекеттік қызмет жүйесі ұсынылды.

Осы ретте мемлекеттік қызметке құзыретті, талантты, дарынды адамдарды іздестіру, іріктеу, және тарту жүйесі мүлде болмағаны белгілі болды. Аталған мәселелерді шешу мақсатында еліміздің басшылығы қажетті

және білікті кадрлармен қамтамасыз ете алатын бірінғай орталық орган құруды жөн деп санады.

Ұжымға басшылық жасауда ғылыми деректер бойынша мамандарды оқытудың жүйелі режимде болуы маңызды. "Жүйелі оқыту" -оқудың маңыздылығы жоспар құру, логикалық әрекеттері, персоналды дамытудың алгоритімдерін және баға берудің біркелкі жүйесін ұсыну [10].

Бірқатар халықаралық тәжірибелер мен озық елдердің дамыту тәжірибесінің негізге ала отырып, басты мақсат кадр саясаты мен мемлекеттік қызметтің бірінғай жүйесін қалыптастыру еді. Әр елде мемлекеттік қызметке персоналды іріктеу қажеттілігін Платонның "Мемлекет" еңбегінің маңызы зор. Мемлекетті басқарушыларға: философтар "қазіргі мағынада - жан-жақты білімді", басқаруда философия ғылымына сүйену қажет дейді [3].

Айтылған мәселелер негізінде, Мемлекет басшысына тікелей бағынатын және есеп беретін уәкілетті орган – Мемлекеттік қызмет істері жөніндегі ҚР Агенттігі құрылды. Ол өз кезегінде мемлекеттік қызмет саласында бірінғай саясатты жүзеге асыру мақсатында.

Ал 1999 жылы 22 шілдедегі «Мемлекеттік қызмет туралы» ҚР Заңының және оның негізінде шығарылған нормативтік актілердің қабылдануы отандық Мемлекеттік қызметтің жаңа даму кезеңі айқындалды [15].

Халықаралық тәжірибелерге талдау, мемлекеттік қызметтің негізі меритократия – мемлекеттік қызметшінің жеке еңбегіне негізделген, адами ресурстарды тиімді пайдалануға негіздерген жаңа жүйе екенін дәлелдеді.

### **Меритократия қағидаты жаңа заңның негізінде алынған төмендегідей элементтерді қамтыды:**

- мемлекеттік қызметке кіруде және жоғарлату кезінде міндетті түрде конкурстық іріктеу;
- мемлекеттік қызметшілердің құқықтық және әлеуметтік қорғалу;
- мәні бірдей жұмыс атқарғаны үшін бірдей еңбекақы төлеу;
- жақсы нәтижелерге қол жеткізген мемлекеттік қызметшілерді көтермелеуге, нәтижелері толық қанағаттанарлық емес қызметшілердің қызметін түзетуге және нәтижелері қанағаттанарлықсыз қызметшілерді қызметтен шығару;
- қызмет нәтижелерін жақсарту мақсатында мемлекеттік қызметшілерді тұрақты оқытуға құқығы бар.

Жалпы 2011 жылы ҚР мемлекеттік қызметтің жаңа моделін тұжырымдамасын бекіту, отандық Мемлекеттік қызмет институтын дамытудағы қағидатық жаңа тетіктерді енгізу ұзақ жұмыстың қортындысы еді.

Бүгінгі күні бұл жаңа модел тұжырымдамасы нәтижеге және сапалы мемлекеттік қызмет көрсетуге бағытталған кәсіби мемлекеттік қызмет болды. Қолданыстағы заңнама 2015 жылғы 23 қарашада Мемлекет басшысы 2016 жылы 1 қаңтарда қолданысқа енген «Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» Заңға қол қойылды, кәзіргі уақытта осы заңмен жұмыс жасауда.

Қорыта келе, Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметтің қалыптасуы тәуелсіздік алғаннан кейін және қазір демократиялық, құқықтық, қоғамның дамуына қарай өзгеріп, бірнеше сатыдан өткенін атап өтуге болады [6].

Қазақстан Республикасының даму кәзіргі уақытта экономика мене қоғамды өзгерту бағытында күрделі мәселелер пайда болуына негіз болды.

Әлем бойынша мемлекетті басқару саласында екі модельге сүйенеді: бірі - мансаптық, екіншісі – позициялық. 2016 жылы қабылданған заң аясында Қазақстандағы мемлекеттік қызмет мансаптық модельге сүйенген еді. Мемлекеттік қызметке орналасу үшін процестерді жеңілдету, креативті мамандарды тарту, бюрократиядан арылу бағытында бірқатар шаралар атқарылып жатыр.

Қазіргі кезде Қазақстан 2050 жылға әлемнің дамыған 30 елі қатарына енуімен байланысты Үшінші жаңғыруын орындау кезеңіне кірісті. «100 нақты қадам» ұлт жоспарында ел жаңғыруын іске асырудың нақты шаралары белгіленген және Ұлт жоспарының алғашқы 15 қадамы Қазақстанның мемлекеттік қызмет жүйесіндегі өзекті мәселелерін шешуге бағытталған [21].

Жалпы осы өзгертулердің негізгі мақсаты еліміздің 2050 жылға дейінгі даму жоспарына сәйкес әлемнің дамыған 30 елінің қатарына ену болып келеді. Осыған орай жылдар бойы қалаптасқан басқару жүйесін толық қайта қарау қажеттілігі туындады. Себебі қоғам да, қоғамдағы адамдардың қажеттілігі өзгерген еді. Осының негізінде мемлекетті басқарудың тиімді жүйесі, тұрғындар мен мемлекет арасындағы қатынасты басқа түрі, кәзіргі технологиялық заман талабына сай келетін шешімдер қабылдау мен саясатты жүргізудің жаңа, өзгеше типі қажет.

Кәзіргі заман - жаһанданған әлем. сондықтан мемлекет құрылымын өзгерту үрдісі басталды. Еліміздің қоғамдық өмірінің саяси және экономикалық, т.б. салаларында болып жатқан өзгерістер, барлық мемлекеттік құрылымдарына, қызмет сапасына өзгерістер әкелді.

Тәуелсіздік алғаннан бері мемлекеттік қызмет реформасы тұрақты түрде жүргізіліп келе жатыр. Мемлекет басшысының тапсырмасымен жаңа заң немесе заңнамаға өзгерістер енгізу арқылы жүзеге асырылды [17].

Мемлекет басшысының 2022 жылы 11 қаңтарда Парламент Мәжілісінде сөйлеген сөзінде: мемлекетке кіру кезіндегі артық кедергілерді жоюды және мемлекеттік қызметтен босату тәртібін оңайлату жөнінде бір қатар берген тапсырмалар негізінде заңға қажетті өзгертулер енгізілді.

Мемлекеттік қызмет істері агентігіне берілген тапсырма негізінде, толыққанды стратегиялық HR институты 2024 жылы қаңтар айында құрылды [13].

Осындай Мемлекет басшысының тапсырмасы негізінде әр өңірдегі талантты жастар арасынан жаңашыл ойлайтын көшбасшалар, жас басқарушылардың тобын қалыптастыру негізінде биыл алғаш рет 1 наурыздан "Өңірлік кадрлық резерві" құжат қабылдау басталды. Негізгі мақсаты әр түрлі салада шешімдер қабылдай алатын, жауапкершіліктен қашпайтын жаңа

формациядағы басқару тобы қажет. Осындай жастар ел қажет ететін нәтижеге қол жеткізуге қабілетті (Кесте–3).

Бұл іріктеуге кімдер қатыса алады:

- білімі жоғары
- 3 жылдан кем емес еңбек өтілі бар;
- 35 жастан аспаған жастар.

Әр өңір бойынша резервке өтініш берген үміткерлер саны бойынша нақты салалық бағыттар өңірдегі әлеуметтік-экономикалық жағдайды назарға ала отырып, арнайы комиссиямен айқындалатын болады.

Отанын сүйетін, ел үшін қызмет етемін деген талапқа сай келетін әлеуметтік баспалдаққа айналатын жобалада жастардың мүмкіншілігі зор. Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің келісімі бойынша, әр өңірден 15 үміткер іріктелініп алынады. Жалпы іріктеу маусым айының ортасында аяқталып, нәтижесі интернет-ресурстарда бір күн ішінде жарияланады [12].

Өңірлік кадр резервіне өткен үміткерлер, жергілікті атқарушы органдардағы "Б" корпусының мемлекеттік әкімшілік лауазымдарына Қазақстан Республикасы заңнамасында белгіленген тәртіппен орналаса алады. Резервте болу мерзімі 2 жыл.

### Кесте –3 Өңірлік жастар кадрлық резервіне іріктеу тәртібі

|                                                                  |                     |
|------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Құжат қабылдау                                                   | 1-31 наурыз аралығы |
| Заңнаманы білуге                                                 | 5-9 сәуір           |
| Жеке қасиеттерін бағалау                                         | 13-14 сәуір         |
| Құзыреттерді бағалау                                             | 22 сәуір- 7 маусым  |
| Өңірлік комиссиядағы құрылымдық сұхбат                           | 13-15 маусым        |
| Өңірлік резервке алуға ұсынылған үміткерлер кандидатурасын қарау | 15-17 маусым        |

Ескертпе – Автормен құрастырылған

Абай облысы бойынша өңірлік кадрлық резерв бойынша комиссия өз жұмысын бастап кеткен. Жаңадан құрылған облыс болғандықтан, қай сала бойынша кадр тапшылығы байқалады, сол бағытта салалық іріктеу жүргізілетін болады.

Олар төмендегідей:

- 1) индустрия және өнеркәсіп;
- 2) экономика және қаржы;
- 3) әлеуметтік сала;
- 4) тұрғын үй-коммуналдық шаруашылық және инфрақұрылым;
- 5) агроөнеркәсіптік кешен және жер қатынастары;
- 6) цифрландыру;
- 7) экология.

Бұрын мемлекеттік қызметке кіру бұрын «жабық қаста» сияқты болатын, яғни жоғары лауазымды иелену үшін төменгі лауазымға орналасу керек. Ал кәзіргі уақытта екі моделдің жақсы тұстары да енгізіліп жатыр.

Жалпы мемлекеттік қызмет дегеніміз арнайы бір салада мемлекеттік қызмет саясатын белгілі бір аймақта жүзеге асыру болып табылады. Елімізде 20 аймақ бар (облыс) екені белгілі.

Біріншіден мемлекеттік қызметке кадрларды тарту және тұрақтандыру, жоғарлату және конкурстық міндеттерді орындауға қажетті талап болып табылады. Алғаш мемлекетке кірген үміткерлер заңнаманы білу деңгейін анықтайтын сынақ (тест), жеке тұлғалық қасиеттері: ойлау, қабілеті, сыбайлас жемқорлыққа, төзбеушілік, коммуникативтік, әдептілік, т.б. бағалаудан және мемлекеттік органнан өтетін әңгімелесуден тұратын үш кезеңдік іріктеуден өтеді. Осы үш кезеңдік іріктеу дарынды және дайын кадрлардың келуіне ықпал етуі тиіс. Меритократия қағидатына сәйкес, алғаш мемлекеттік қызметке кірген маман төменгі лауазымнан бастайды.

Сол сияқты мемлекеттік қызметте мансаптық өсуде алдымен мемлекеттік орган қызметшілері арасында ішкі конкурс өткізіледі, үміткер болмаған жағдайда жалпы конкурс өткізіледі.

Бұл әдіс мемлекеттік қызметшілер арасында мансаптық өсу сенімділігін және қызығушылығын тударды. Екінші жағынан мансаптық өсуге ұмтылысы бар және қызметке лайықты мамандар үшін нақты және әділдік көпірін қамтамасыз етеді. Бұл персоналды басқару қызметінің нәтижелі, үйлесімді жұмысы арқылы іске аспақ [11].

Үшіншіден мемлекеттік қызметтегі реформаларға персоналды басқару ісімен шұғылданатын құрылымдық бөлімше кадр бөліміне конкурстық іріктеу, аттестаттау, оқытуды ұйымдастыру, біліктілігін арттыру және қайта даярлау міндеттері жүктелген болатын. Унитарлық мемлекет жағдайында орталық және ірі аймақтық мемлекеттік органдарда жоғарыда аталған қызметтерді штаттық құрамы аз шағын мемлекеттік органдарда барлық жұмысты бір кадр маманы атқарады.

Бірақ кадрлық бөлімдері кадрлық жұмыстың әдістемелік, үйлестіруші және ақпараттық орталықтарына айнала алған жоқ. Аймақта персоналды басқару қызметі кәсіби тұрғыдан әлсіз және ұйымдастырушылық мәртебесі төмен болып тұр, оның себебі қызметкерлердің кәсіби деңгейімен де байланысты.

Осы жерде екі сұрақ туындайды. кадрлық құрамның төмен мәртебесіне кәсіби емес қызметкерлер құрамы әсер етті ма, әлде кадрлық қызметтің төмен мәртебесі кәсіби емес қызметкерлер құрамына әсер етті ма деген? Жалпы еліміздегі еңбек нарығында "Персоналды басқару" мамандығы, оның ішінде мемлекеттік қызметте кадрларды басқару бойынша мамандардың жеткіліксіздігі туралы айтқан дұрыс болады [5]. Кадр қызметінің қызметкерлерінің біліміне жасалған сараптама бойынша 89 пайызы құқықтық, техникалық және экономикалық, ал персоналды басқару саласы бойынша арнайы білімі тек 2 пайызында ғана болды. Ал қалған 9 пайызы қызметкерлердің білімі басқа сала бойынша.

Жалпы мемлекеттік органның кадрлық қажеттілікке байланысты, кадр резервін құру, мемлекеттік қызметшілерге кеңес беру, кадр резервін құру,

қызметтегі қызметшілердің біліктілігін арттыру қажеттілігін бағалау, таланттарды анықтау, жаңадан кірген қызметкерлердің кадрлық іс жүргізу т.б. жұмыстарды айтпағанда жұмыс барысында меңгеруге тура келді [10].

Жоғарыдан жазылған мәселелерді жинақтай келе, кадр жөніндегі қызметкерлердің мәртебесі мен имиджін көтеру, сонымен қатар персоналды басқару қызметінің рөлі мен орнын қайта қарастыру қажеттілігі туындады.

Қазақстан Республикасында 2020 жылдан бастап мемлекеттік қызметтің позициялық, кейіннен позициялық - карьерлік (мансаптық) кәзіргі уақытта осы моделіне басымдық берілуде. Әрине ол үшін нормативтік құжаттар арнайы дайындалды.

Бұл іріктеу конкурсының жаңа ережелері, "А" корпусының әкімшілік мемлекеттік лауазымдарының резерві үшін арнайы біліктілік талаптары, "Б" корпусының әкімшілік мемлекеттік лауазымдары үшін типтік біліктілік талаптары [2]

Мемлекеттік қызметті функцияларды атқарып қана қоймай, персоналдың сапасыда айтарлықтай маңызға ие. Жүргізілген сауалнамаға сәйкес, қызметкерлердің (59%) жартысынан көбі салалық бөлімше мамандарының тапшылығын көрсеткен. Осы ретте, жағары білімі бар қызметкерлердің тұрақты жоғарғы үлесі (92%) қарамастан, салалық мамандарға қажеттіліктің бар екені байқалады (2-сурет).



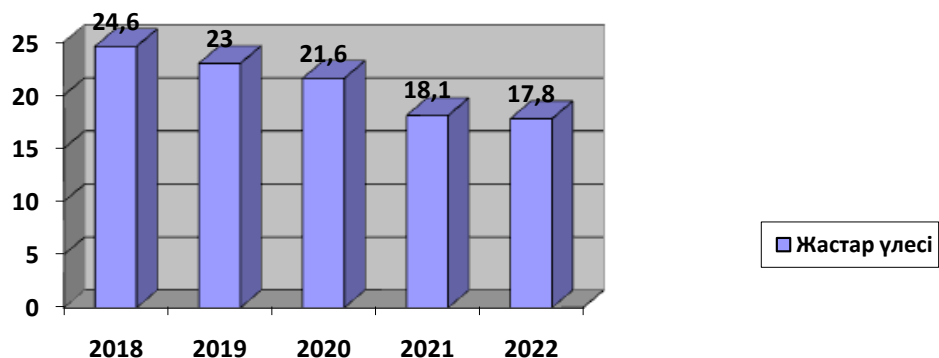
2-сурет– Мемлекеттік қызметте жекелеген мамандарды бөлу және кадрларға қажеттілік

Ескертпе – ҚР Мемлекеттік қызметтің жағдайы туралы баяндамадан алынған

Осы кесте негізінде талқыласақ, персоналды басқару қызметі кадрлардың қай салада қажеттілік туындағанына талдау жүргізу арқылы сандық құрамына болжам жасап отыру қажет. Кадр қызметінің әлеуетін күшейту мақсатында заңнамаға алдағы жылдары HR-қызметтері қызметінде сертификат болуына қажеттілік туындайды.

Гендерлік теңдік демократиялық мемлекет құрудың маңызды факторы болып келеді.

Кейінгі жылдары мемлекеттік қызметшілердің орта жасы 39-40 жас. Әлбетте бұл ретте мемлекеттік салада жастардың азаюын көруге болады (3-сурет).



3-сурет - Мемлекеттік қызметтегі жастар үлесінің төмендеуі  
Ескертпе: Автормен құрастырылған

Жалпы мемлекеттік қызметшілердің орташа есеппен 10-12 жыл еңбек өтілдері бар. Төмендегі (4-сурет) мемлекеттік қызметшілердің жасы бойынша талдау жасасақ орташа жас мөлшері 30-40 жас мөлшері болып тұр.



4-сурет - Мемлекеттік қызметшілердің жасы  
Ескертпе - Автормен құрастырылған

Есіпті жылы ауысымдық үлесі 4,7 % төмендегені (2021 жылы - 6,2%, 2020 жылы - 5%, 2019 жылы - 6%, 2018 жылы - 6,2%, 2017 жылы - 6,2%) көрсетілген. Кадр тұрақтылығы әділет (1,2%), сыртқы істер (1,7%), ғылым және жоғары білім (3,3%), ауыл шаруашылығы (3,8%) министрлігінде, ал жергілікті мемлекеттік органдар арасында (орта есеппен 2,8%) байқалған.

Кесте – 4 SWOT Мемлекеттік қызмет кадрларының жағдайын талдау

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;"><b>Күшті жақтары</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ауысымның төмен көрсеткіші;</li> <li>- ЖОО бітірген мемлекеттік қызметшілердің жоғары үлесі</li> <li>мемлекеттік қызметте әйелдердің тұрақтылығы;</li> <li>- мемлекеттік қызметке қызығушылық танытқан үміткер санының жоғары болуы.</li> </ul>                                                                                                                                             | <p style="text-align: center;"><b>Әлсіз жақтары</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сала бойынша тәжірибелі маманның тапшылығы;</li> <li>- мемлекеттік қызмет персоналдарының жастарының ұлғаюы;</li> <li>- кейбір мемлекеттік органдарда ауысымдылықтың жоғары болуы;</li> <li>- мемлекеттік органның бөлімшелері арасында штат санын біркелкі бөлмеуі;</li> <li>- функционалдық міндеттерінің қайталануы және артық міндеттердің болуы;</li> <li>- штат бірлігінің нормативтік құжатының болмауы.</li> </ul>                                   |
| <p style="text-align: center;"><b>Міндеттері</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- мемлекеттік аппаратты жас мамандармен толықтыру (ЖОО түлектерін конкурстан тыс орналастыру және ПЖКР, өңірлік резерв және т.б.);</li> <li>- жергілікті органдардағы, құрылымдық бөлімшелердің штат санын теңестіру;</li> <li>- бір бірін қайталатын міндеттерді қысқарту;</li> <li>- белгілі бір міндеттерді қысқарту арқылы мамандардың мемлекеттік қызметтен шығу пайызын азайту.</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b>Қауіптер</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- басқа ұйымдарда еңбек ақының жоғары болуына байланысты мемлекеттік қызметке қызығушылықтың төмендеуі;</li> <li>- қоғамда ұсыныстардың және ЖОО бағдарламаларының болмауына байланысты жекелеген мамандықтардың тапшылығының болуы;</li> <li>- цифрлық технологияның дамуы жастардың құндылықтарының өзгеруіне байланысты мемлекеттік қызметке деген қызығушылықтың төмендеуі;</li> <li>- басшының ауысуына байланысты командалық ауысудың ұлғаю қаупі.</li> </ul> |

Ескертпе – ҚР Мемлекеттік қызметтің жағдайы туралы баяндамадан алынған

Мемлекет басшысы Қасым-Жомарт Тоқаев 7 жылдық мерзімге сайланған соң, алғашқы Жарлығын ауылға арнаған. Ауылды дамыту мақсатында 2023-2027 жылдарға арналған тұжырымдама әзірлену тапсырылды. Соның ішінде ауылды жерлердегі кадр тапшылығын болдырмау мақсатында жүзеге асып келе жатқан "Дипломмен ауылға" бағдарламасы 2009 жылдан бері жүзеге асып келе жатыр. Бұл мемлекеттік бағдарламада назарынан тыс қалмады [12].

**Бағдарламаға қатыса алатындар:**

- ✓ денсаулық сақтау,
- ✓ мәдениет,
- ✓ спорт,
- ✓ білім беру,
- ✓ әлеуметтік қамсыздандыру,
- ✓ агроөнеркәсіп кешен саласындағы мамандықтар,
- ✓ ауылдар, кенттар, ауылдық округ әкімдері аппаратының мемлекеттік қызметшілері қатыса алады.

Бұл бағдарламаға 15 жыл ішінде бірнеше өзгерістерге ұшырады, 2023 жылы соңғы өзгеріске тоқталсақ (Кесте–5):



Кесте – 5 "Дипломмен ауылға" бағдарламасының жәрдемақы мөлшері

|                                                                                          |                                                       |                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Мазмұны                                                                                  | 2023 ж.                                               | 2024 ж.                                                |
| Бір реттік жәрдемақы                                                                     | 70 АЕК                                                | 100 АЕК                                                |
| Тұрғын үй сатып алу несиесі<br>0,1 пайызбен 15 жылға:<br>аудандық жерге<br>ауылдық жерге | 2000 АЕК (7,4 млн. теңге)<br>1500 АЕК (5,2 мон теңге) | 2500 АЕК (9,2 млн. теңге)<br>2000 АЕК (7,4 млн. теңге) |
| 3 жыл жұмыс істеуге міндеттілігі                                                         |                                                       |                                                        |

Ескертпе – Автормен құрастырылған

Осы жылдар аралығында 105 мыңнан аса маман бағдарлама аясында бір реттік жәрдемақы мен тұрғын үй сатып алуға немесе салуға арналған жеңілдікті бюджеттік кредитті несиеле алған (Кесте–6). Дегенмен, ауылдық жерлердегі кадр тапшылығы толық шешілді деген сөз емес, себебі барған жас мамандардың 3 жыл мерзімі біткеннен соң қайта ауылдан басқа жақтарға көшіп кететіні анықталған.

Кесте – 6 "Дипломмен ауылға" бағдарламасының 2020-2022 жж. көрсеткіші

| Мамандық                         | 2020 ж       | 2022 ж      | %                                                      |
|----------------------------------|--------------|-------------|--------------------------------------------------------|
| Дәрігерлер                       | 12,7         | 13,4        | 5,7%                                                   |
| Орта буын медицина қызметкерлері | 51,2         | 54,3        | 5,9%                                                   |
| Мұғалімдер                       | 195,3 мыңнан | 209,6 мыңға | 7,3% көбейгенмен, бос орын саны 2240 бірлікті құраған. |

Ескертпе – Автормен құрастырылған

Ұлттық экономика министрлігінің зерттеулері бойынша 2020 жылы - 5016 адам құжат тапсырса, 2023 жылы - 3518 адам құжат тапсырған. Осы мәлімет негізінде бұл бағдарламаға қызығушылық танытқандар саны төмендегені көрінеді.

АЕК-тің мөлшері жыл сайынғы инфляция мөлшеріне сәйкес өзгеріп отырады. Зерттеу барысында ауылға барған мамандардың тұрақтамауларының басты себебі, несиеле тарихының теріс болуы.

Жалпы ауылды жерлерде еңбекақының аз болуы, ауылдық жердегі халықтың шығындары көп, "Дипломмен - ауылға" жобасы бойынша түсіндірме жұмысының аз болуы. "Дипломмен - ауылға" бағдарламасының тұрғын үй сатып алуға және алуға берілетін жеңілдікті несиенің қолжетімді болу мақсаты. ҚР Ұлттық экономика министрлігінің бұйрығына сәйкес,

2023 жылғы сәуірден бастап "Дипломмен ауылға" бағдарламасының сенімді агенті болып Отбасы банк тағайындалды. Әрине бұл дұрыс шешім болғаны анық, себебі өз пайдасын олайтын екінші деңгейлі банк сияқты болмай, ауылдық жерлерге барып ЖОО орындарының мамандарына өз мамандықтарына сәйкес жұмыс істеуіне қолайлы жағдай жасайды деген үміт.

Халықаралық "Болашақ" стипендиясы алғаш 1993 жылы Тұңғыш Президенті – Елбасы Нұрсұлтан Назарбаевтың қаулысымен құрылған еді.

Бұл бағдарламаның мақсаты: Қазақстандық білім мен ғылымға жаһандық бәсекелестігін арттырып, құндылықты дәріптейтін ұрпақ тәрбиелеу және оқыту (Кесте–7, Кесте–8), еліміздің әлеуметтік-экономикалық жағдайын жақсартуына зор үлес қосатын ғылымға көп көңіл бөлу болып табылады [26].

Кесте – 7 "Болашақ" бағдарламасымен тағайындалған стипендия саны

| Мазмұны                          | Берілген стипендия саны |
|----------------------------------|-------------------------|
| Бакалаврит                       | 3379                    |
| Магистратура                     | 7379                    |
| Аспирантура                      | 35                      |
| Клиникалық ординатура            | 87                      |
| Докторантура                     | 366                     |
| Тағылымдама бағдарламасы бойынша | 2125                    |
| 1994-2020 жж. жалпы саны         | 14156                   |
| оның: 1994-2004 жж.              | 785                     |
| 2005-2020 жж.                    | 13371                   |

Ескертпе – Автормен құрастырылған

Кесте – 8 "Болашақ" бағдарламасы бойынша көп таңдалған мемлекеттер

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| Ұлыбритания мен Ирландия | 45,5% |
| АҚШ пен Канада           | 26%   |
| Еуропа елдері            | 12,9% |
| Азия елдері              | 8%    |
| Ресей                    | 7,6%  |

Ескертпе – Автормен құрастырылған

Кесте – 9 "Болашақ" бағдарламасымен таңдаған мамандықтар

| Мамандықтар  | %     |
|--------------|-------|
| Гуманитарлық | 54,8% |
| Техникалық   | 36,2% |
| Медициналық  | 7,2%  |
| Шығармашылық | 1,8%  |

Ескертпе – Автормен құрастырылған

Бағдарлама жүзеге асқаннан бері біраз өзгеріске ұшырады, мысалы:

- 2008-2010 жылдары шетелдік университеттерде оқумен қатар, шетелдік мекемелерде тәжірибеден өту бойынша "Тағылымдама бағдарламалары" құрылған;
- 2004 ж. бастап "6+6" форматы негізінде тілдік дайындық талабы және IELTS талабы бойынша 3,0-ден 5,0-ге дейін көтерілді;
- Әлемнің 100 үздік жоғарғы оқу орнында оқыту және Ғылыми кадрларды әзірлеудің жүйесі Split PhD-ды тағайындалды.
- 2017-2018 жж. бастап дипломдағы бітіру орташа балы GPA 3,0-тен 3,3-ке, ал IELTS 5,0-ден 5,5-ке өзгертілді;
- 2019-2020 оқу жылынан бастап бағдарламаға қатысушы үміткерлердің жас мөлшерін алып тастады;

- 2020ж. мемлекеттік тіл мен шет тілін білу кешенді тесті алынып тасталды.
- Кәзіргі уақытта үш кезең:
- кешенді тестілеу,
- тәуелсіз комиссиямен сұхбат,
- қортынды кезең.

2020 жылдан бастап құжатты онлайн тапсыруға көшірілді. Негізі бұл бағдарлама Қазақстанның болашағына атына сай, үлкен өзгерістер әкеле алды. Алған білімдерінің арқасында елдің экономикалық дамуы мен жандануына өз үлестерін қоса білді.

Кейінгі өзгерістер бойынша ауылда жұмыс жасайтын мамандарға да "Болашақ" бағдарламасымен білім алуға үлкен мүмкіндік жасалған.

### **Ауылдан шыққан үміткерлерге қойылатын талаптар:**

- кейінгі үш жылда ауылда тұратын үміткерлер,
- дипломның орташа балы 4,00-ден 2,67-ден кем болмауы,
- мемлекеттік тіл бойынша В1,
- IELTS кемінде 9,0-ден 6,0; TOEFL:PBT 677-ден 500, IBT 120-дан 60-78 қортындысы бар сертификат болуы,
- үміткер диплом бойынша немесе мәндес мамандық таңдай алады,
- ауылдық квота бойынша елімізде 6 айға дейінгі мерзімде тегін тілдік курстан өте алады,
- үміткерлер стипендия тағайындалғаннан кейін бағдарлама шеңберінде ұсынылатын ЖОО таңдай алады,
- кепіл қоюға міндетті емес. Екі кепілгер, соңғы он екі жылда тұрақты табысы бар, 50 жасқа дейінгі азамат бола алады.

Өңірлерге жұмысқа баратын түлектер еңбекпен өтеу мерзімі 5 жылдан 3 жылға қысқартылды. Әрине бұл ауылдық жерлерге болашақ түлектерінің үлесін арттырады деген үлкен үміт артылуда.

### **Жастар тәжірибесі**

Елімізде жоғарға оқу орнын бітірген кейін кешегі түлек, бүгінгі маманға "Жастар тәжірибесі" бағдарламасы іске асыратын мемлекет көмекке келеді. Жалпы бағдарлама жоғарғы оқу орнын бітірген түлек өз мамандығы бойынша, бастапқы жұмыс тәжірибесін арнай алуына арналған.

Жас маман үшін өте қолданымды, тәжірибеден өзінді және өзінің кәсіби дағдыларыңды көрсету қажет болады. Түлектің, білім алушының, мансаптық өсуіне және кәсіби өсуіне жағдай жасайтын жүйе құру, кәсіби дағдылары мен қабілеттерін дамытуға жағдай жасау [22].

Оқуын аяқтап, қолына дипломын алғаннан кейін 12 айлық жастар тәжірибесін 35 жасқа дейінгі жас түлек Мансап орталығына барып, жұмыссыз ретінде тіркеліп, ЖОО бітіргеніне 5 жыл толмаған, меңгерген мамандығы

бойынша жұмыс тәжірибесі болмауы және аталмыш мамандардың бірінғай базасын қалыптастырады. Қатысушылардың ай сайын 30 АЕК еңбекақысы болады. Егер тәжірибеден өткен мекемесінде бос орын болып және маман көңілдерінен шығып жатса, сол жерге қызметке орналасуға мүмкіндігі зор.

## 1.2 ЖОО түлектерін жұмысқа орналастырудың халықаралық тәжірибесі

Мемлекеттің негізгі байлығы - халық болып саналады. Сондықтан, халықтың жақсы өмір сүруі жағдайын жақсартуға бағытталған мемлекеттің басқарудың жаңа моделін қалыптастыру үшін Сингапур, АҚШ, Ұлыбритания, Канада, Франция, Финляндия, БАӘ және басқа да халықаралық елдердің тәжірибесі мен үздік әлемдік практикалары зерттелініп талқыланған.

Біздің еліміз жас мемлекет болғандықтан, басқа шетелдік елдердің тәжірибесін қарап, мемлекеттік қызметте қолайлы және сауатты мемлекеттік аппарат болуға ұмтылады. Бізге шетелдік тәжірибелердің мемлекеттік қызметте қызметшілердің басқарудың қандай тиімді жолдары барын анықтау.

Әрине әр елдің өз ерекшелігі болады, соның ішінде үздік мемлекеттік қызметті қалыптастырған Корея, Сингапур және Канада елдері дамыған елдердің тәжірибесін қарау ұсынылады.

Канада елінде мемлекеттік қызметте адами ресурстарды басқару конкурстық іріктеу арқылы жүзеге асады. Канада елінің мемлекеттік құрылымынан және экономикалық жағдайына баланысты мемлекеттік қызметте конкурстық іріктеу және жүзеге асыру рәсімдерін өткізуде ерекшеленеді. Яғни, мемлекеттік қызметтің басқару органы болып - Канаданың Қазынашылық кеңесі болып табылады. Ол өз кезегінде атқаратын қызметі:

- ✓ мемлекеттік қызметтің ұйымдық құрылымын, яғни қалай жұмысты жүзеге асыруын бақылайды;
- ✓ жалпы мемлекеттік қызметке қарналған әкімшілік саясатты жүргізу;
- ✓ мемлекеттік қызметтің жеке құрамына қатысты саясатты бақылайды.

Канада мемлекеттік қызмет жөніндегі комиссиясы (бұдан әрі - Комиссия) үміткерлерді қызметке қабылдауға құқысы бар. Әлбетте бұл Комиссия алға қойған міндеттердің орындалуын, басқа мемлекеттік органдарға жүктеуге құқысы бар.

Сонымен қатар, Комиссия мен Канада мемлекетінің мемлекеттік қызметтің жоғарғы деңгейдегі лауазымдар тізімі мен тағайындау құрылымы бекітіледі. Бұл елде мемлекеттік қызметке іріктеу әдістерінің бірі - конкурстық емтихан тапсыру арқылы жүзеге асады [27].

Канада елінде мемлекеттік қызмет жүйесінде кадрларды іріктеу процесі:

- жалпы үміткер конкурсқа қатысу үшін мемлекеттік қызмет жөніндегі комиссияның емтихандар туралы хабарламасы негізінде өтініш ұсынады.
- Комиссия өтініште көрсетілген жалпы ақпараттар: білімі, тұрғылықты жері, жұмыс тәжірибесі және т.б. деректердің дұрыстығына толық талдау жасап, тексереді.

- өтініш берушілердің және емтихан тапсырушыларды іріктеп болғаннан кейін, азаматтық қызмет комиссиясы сынақтардың қаншалықты дұрыс өткенін қарап үміткерлердің тізімін жасайды.
- Департаментте жұмысқа қабылдауға жауапты адамдар лауазымға үміткерді анықтауға құқығы бар. Әрине жауапты тұлғаның таңдауы Ережемен реттеледі, яғни бос тұрған орынға ең алдымен таңдау кезінде ең жоғарғы балл жинаған үміткерге берілу қажет.

бос орынға қабылданған үміткер мемлекеттік органның актісімен рәсімделеді.

Мемлекеттік қызметке алғаш кірген адам өзінің функционалдық қызметін адал атқаруға, қызметіне байланысты барлық мәліметтерді құпия сақтауға ант береді. Бізден ерекшелігі антты Департамент немесе мемлекеттік орган басшысының орынбасары қабылдайды.

Қабылданған үміткерге сынақ мерзімі қарастырылған.

Канада еліндегі мемлекеттік қызметшілері конкурстық іріктеу кезінде назар аударылған құзыреттіліктер: міндеттерін адал және клиенттерге құрметпен қарау, талдау және инновациялық жаңа идеялар ұсыну, ұйымдастыру қабілеті, басқару шеберлігі [4].

Сондай-ақ экономикалық жағынан жақсы дамыған әлем елдерінің рейтингісінде үздік орындардың тізімінде болған Малайзия мемлекеттік қызметіне іріктеу жүйесі талқыланды.

Малайзия елінде де мемлекеттік қызметте конкурстық іріктеу арқылы жүзеге асырылады. Бұл елдеде мемлекеттік қызметке іріктеу мемлекеттік қызмет бойынша бекітілген комиссияның бекіткен ережесіне сәйкес жүзеге асырылады. Көбінесе мемлекеттік қызметке үміткерлер 18 бен 35 жас аралығы (лауазымына байланысты), міндетті түрде Малайзия азаматы болуы қажет. Қойылатын талаптар денсаулығы жақсы, адамдар мен қарым қатынасы жақсы, қойылатын лауазымдарға білімі бойынша сай болу керек.

Бұл елдеде жұмысқа орналасу үшін бірнеше этаптан: өтініш беру, тестілеу, әңгімелесуден өту және құқық бұзушылық тарихы таза болу керек.

Малайзия Азия елдерінің алғашқы елдердің бірі болып мемлекеттік қызметке іріктеу кезінде процестердің тиімділігін арттыру және жеңілдету, мақсатында цифрлық технологияларды қолдануды бастаған. Соған байланысты іріктеу төмендегідей:

Бос жұмыс орындарына өтініштерді электронды беру.

- тестілеу онлайн, үміткер өзінің білімі мен дағдыларын онлайн тапсырады.;
- қылмыстық құқық бұзушылық тарихтаны онлайн құжат алып, электронды құжат тапсыруға болады.
- Үміткермен видео арқылы онлайн сұхбаттасуға болады.

Осындай тағы бір, Финляндия елінің мемлекеттік қызметіне де талдау жүргіздік. Финляндия елінде бос лауазымға қатысуға өтініш бергенде, түйіндемеге не жазылу керек, сұхбатқа қалай дайындалу керектігі туралы толық ақпарат беріледі.

Ал үміткер жұмыс тәжірибесі, лауазымға сәйкес келетін құзыреттіліктері мен білімі туралы толық нақты ақпарат беруі керек. Бос орын лауазымына сәйкес келетін біліктілігінен басқа, жалпы адами құндылықтары, шынайылығы мен жауапкершілігі, қызметтік ортада өзін ұстау этикалық қасиеттері де ескеріледі. Мемлекеттік қызметкерлерді оқыту кезінде, өздерінің функционалдық міндеттерін атқарып қана қоймай, жоғарғы этикалық стандарттарды ұстануға, қызметін жауапкершілік пен ашықтық қасиеттерін жоғары ұстануға оқытады.

Жалпы Финляндия елі, құндылықтарға негізделіп қабылданған мамандар, мемлекеттік қызметтің тиімділігін арттырып қана қоймай, сапасына да әсере етеді деп ойлайды.

Америка Құрамы Штатында (бұдан әрі- АҚШ) ЖОО оқу бітірген мамандарды жұмысқа орналастыруға көмектесу орталықтандырылмаған. күтілетіні, қайсысы төмендейтіні, қандай мамандыққа сұраныс көп болады, оған қандай қажетті білім талап ететіні туралы мәліметтер жинақталып айтылады. 2017 жылы оқу бітірген 442 000 докторантура және 342 550 магистратура түлегі қазан айының соңына дейін жұмысқа орналасты (Кесте–10). ЖОО кейінгі білімі бар жұмысқа орналаспаған түлектердің үлесі 11,9% құрайды.

Әрине бұндай ақпараттар білім, ғылым, бизнес басшылары үшін ғана емес, болашақта мектеп бітірушілерге мамандық таңдағанда, жұмысқа орналасуына жақсы мүмкіндік береді, ал бітірген түлектер еңбек нарығында өз білімдерін қолданудың саласын таңдағанда және тиісті жұмыс орнын іздеуге үлкен мүмкіндік.

АҚШ-тың ЖОО болашақ түлектеріне Бос орын жәрмеңкесі өткізіледі, бұл біздің еліміздегі өтетін жәрмеңке сияқты. Бұндай шара жас маманға жұмыс табуға және тағылымдамадан өту үшін берілетін жақсы мүмкіндік. АҚШ-та түлектердің жұмысқа орналасуына университет түлектерінің қауымдастығы үлкен рөл атқарады.

АҚШ-тың кез келген университеті көрнекті түлектермен тығыз байланыста болады, олар университеттің қамқоршылары болып келеді. Өз кезегінде бұндай қауымдастықтар студенттерге жұмысқа орналасу бойынша жиналыстар, конференциялар, кездесулер өткізіп тұрады. Жұмыс орындары мен тағылымдамадан өту орындарын ұсынады.

Біздің еліміздегі сияқты, АҚШ-та да ЖОО студенттерді жұмысқа орналастыру бойынша қажетті ақпаратпен Мансап орталығы жұмыс істейді. Мансап

Кесте – 10 Түлектердің жұмысқа орналасу деңгейі

| Бакалаврит                |                              |                               |                                                                |                                         |                                       |
|---------------------------|------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------|
|                           | Түлектердің жалпы саны (мың) | Еңбекке қабілетті халық (мың) | Бірінші жұмысқа орналасқандар саны ЖОО бітіргеннен кейін (мың) | Жұмысқа орналастырылғандардың үлесі (%) | Жұмыспен қамтылмағандардың саны (мың) |
| Барлығы                   | 1,218                        | 1,030                         | 945                                                            | 77,6                                    | 85                                    |
| Ерлер                     | 585                          | 506                           | 445                                                            | 76,1                                    | 61                                    |
| Әйелдер                   | 632                          | 524                           | 500                                                            | 79                                      | 24                                    |
| Магистратура/докторантура |                              |                               |                                                                |                                         |                                       |
| Барлығы                   | 442                          | 389                           | 343                                                            | 77,5                                    | 46                                    |
| Ерлер                     | 210                          | 190                           | 169                                                            | 80,5                                    | 21                                    |
| Әйелдер                   | 232                          | 199                           | 174                                                            | 74,8                                    | 25                                    |

орталығы ЖОО студенттеріне тағылымдамадан өтуге ұйымдар табуға, ұйымдар мен кәсіпорындардың бос жұмыс орындарының тізімін, түйіндеме жасауға, мансап жоспарын жасауға, еңбек нарығына талдау жасауға көмектеседі.

Әлеуметтік әріптестер тағылымдаманы ұйымдастыру жұмысқа орналастыруға көмектесетін үздік тәжірибе болып келеді. Американдық ұлттық қауымдастығы мен колледждер талдауларына сәйкес, оқу кезінде ақылы тағылымдамадан өткен түлектердің 60%-ы тәжірибесі жоқ түлектердің 36 %-ы мен салыстырғанда жұмысқа шақырту алады.

### **Сингапурдың ЖОО түлектерін жұмысқа орналастыруға көмектесу**

Сингапурда әр жыл сайын CEDARS компаниясы **Түлектерді жұмысқа орналастыру туралы есеппен** <sup>1</sup> жасалатын еңбек нарығына талдау жасайды. Жалпы талдау қортындысы барлық мүдделі тұлғаларға қажетті шара қолдану үшін жасалады.

Кесте –11 Түлектердің жұмысқа орналасу көрсеткіші

| Курс / ЖОО кластері     | Жұмысқа орналасу үлесі (%) |      |
|-------------------------|----------------------------|------|
|                         | 2017                       | 2018 |
| Өнер, Дизайн және Медиа | 91,2                       | 89,3 |
| Антропогендік орта      | 93,1                       | 92,0 |
| Бизнес                  | 95,6                       | 94,5 |
| Стоматология            | 100                        | 100  |
| Білім                   | 100                        | 100  |
| Инженерия               | 86                         | 89,5 |
| Медицина                | 91,7                       | 95,8 |
| Гуманитарлық            | 85,4                       | 86,7 |
| Әлеуметтік ғылымдар     | 94,0                       | 94,6 |
| Ақпараттық              | 73,3                       | 81,0 |
| Ғылым                   | 82,2                       | 84,2 |

Ескертпе – ЖОО түлектерін жұмысқа орналастыруға жәрдемдесудің халықаралық тәжірибесінен алынған

Сингапур елінде білім беретін және еңбек нарығының талаптарын қамтамасыз ететін ЖОО өз бітірген түлектерін жұмысқа орналастыруға міндетті (Кесте–11), мансап сатысы арқылы алға жылжытуда көмектесуге мүдделі.

Басқа елдердегідей Сингапурдың ЖОО ұйымдық құрылымында Мансап орталықтарының болуы міндетті. Бұл орталық түлектерге түйіндеме жасауға, мансаптарын жоспарлауға, өз іс-әрекеттерінің жол картасын жасауға жәрдемдеседі. Орталық жұмысқа орналастыру бойынша компания мен ұйымдар спикерлерін шақырып дәрістер өткізуді ұйымдастырады.

<sup>1</sup> <https://www.moe.gov.sg>

Сонымен қатар ЖОО жұмысқа орналасуға және іскерлік дамытуға арналған шаралар ұйымдастырады.

Бос жұмыс орындарына ірі белсенді жұмыс берушілер шақырылып, әңгімелесу мен бос жұмыс орындарын ұсынады. Әңгімелесу негізі екі кезеңде, тамыз - қазан, қаңтар - наурыз айларында өткізіледі.

Негізі түлектерді жылдам жұмысқа орналастырудың тиімді жолы - кәсіпорында/ұйымда тағылымдамадан өту. Әр университеттің студенттерге әр түрлі тағылымдамадан өтетін серіктес-компанияларының тізімі болады. Сингапур технология және дизайн университетінде тағылымдамадан өткен соң ірі белсенді компаниялар шақырылатын Индустриялық түн<sup>2</sup> өткізіледі. Осы іс-шара кезінде түлектер тағылымдама кезінде жасаған жобаларының презентацияларын ұсынады.

Сингапурда ЖОО бітірген түлекер үшін тағылымдама өтетін орын іздеуге көмектесетін **IntemSG онлайн-базасы** (онлайн платформасы<sup>3</sup>) жұмыс істейді.

### **Германия ЖОО түлектерін жұмысқа орналастыруға көмектесу**

Германияда ЖОО түлектерін жұмысқа орналастыруды қадағалап реттейтін арнайы заңнамалық акті жоқ. **Жоғары мектепті ұйымдастырудың жалпы қағидағтары туралы заңымен** (das Hochschulrahmengesetz): **жұмыс жасау<sup>4</sup>**:

ЖОО студенттер мен талапкерлердің оқу мүмкіндіктері, құрылымы, мазмұны және оқу талаптары туралы мәліметтер беруге, оқумен қатар жүретін консультациялардың оқу мерзімі кезінде қолдануға міндеттейді.

Баден-Вюртемберг федералды жерінде кейбір университеттер **Орталық кеңес беру бюроларын<sup>5</sup>** (Studienberatungen) құрған. Негізгі оның функциясы өз кәсібін таңдауға сенімді емес студенттерге кеңес және сұраныстарын орындау болып келеді.

Білім беру мен әлеуметтік серіктестер арасындағы ынтымақтастықтың тәжірибесі кәсіпорын қызметкерлерін ЖОО оқыту және осы кәсіпорында жас ғалымдар мен студенттер жұмысы болады. Бұл арнайы (кәсіби) университеттерге тән, онда оқытушылар кәсіпорында тәжірибеден өтуі қажет. Бұл өз кезегінде түлектердің жұмысқа орналасуына оң әсерін тигізеді.

### **Нидерланды ЖОО түлектерін жұмысқа орналастыруға көмектесу**

"Білім беру және кәсіптік білім беру және оқыту туралы" Заң білім беру мен еңбек нарығы, өңірлік орталықтардың және ұйымдардың арасындағы іс-қимылын қолдап жүзеге асыратыны тәуелсіз құрылымдар құруды көздейді. Олардың атқаратын қызметтері жұмысшалар мен жұмыс берушінің, мемлекеттің де мүдделерінге тең дәрежеде жауап берілуі керек.

---

<sup>2</sup> <http://www.sutd.edu.sg/>

<sup>3</sup> <https://www.internsg.com/>

<sup>4</sup> <https://www.gesetze-im-internet.de/hrg/HRG.pdf>

<sup>5</sup> <http://www.studienberatung-in.de/agentur-fuer-arbeit.html>



Ұлттық ұйымдар бизнес пен кәсіподақтар конфедерациясы, өнеркәсіп және білім беру жүйе өкілдерінен құрылады. Бұл Ұлттық ұйымның негізгі міндеті кәсіптік оқыту мен білім беруді қалыптастыру, сапасын қамтамасыз ету, мамандардың біліктілігін арттыру үшін курстар әзірлеу (мысалы, жана құрал сатып алынған кезде), оқыту қажеттілігін зерделеу, оқытудың ұзақ мерзімді жоспарын жасау, кәсіптік оқыту мен білім беру жүйесіндегі өндірістік оқытуды ұйымдастыру болып келеді.

Ұлттық ұйымдар Мамандарды жұмысқа орналастыруға және жұмыспен қамтудың мемлекеттік саясатының бағытын нақтылайды. Олар өндірістік практика және студенттік орындарды үшін қолайлы жағдайларды ұсына алатын компания іздейді. Студент пен жұмыс беруші арасында келісімшарт жасалады, студент оқу кезеңінде компанияның қызметкері болады, төменгі жалақы алады. Жұмыс беруші компаниялар өндірістік оқыту нұсқаушыларына оқу материалдарының құнын және ақы төлеуді ұсынады, сол себепті белгілі бір салық жеңілдіктер алады.

Сол себепті, компаниялар "студенттік " орындар қамтамасыз еткенімен үлкен шығандарға тап болды. Соған байланысты бір саладағы компаниялар бірлесіп, "студенттік" орындарды бірігіп ұсыну жөнінде келісім жасап, не өндірістік оқыту орталықтарын ұйымдастырып ұсынды.

### **Латвия ЖОО түлектерін жұмысқа орналастыруға көмектесу**

2000 жылы Латвия Үкіметі Еуропалық Одақ қабылдаған Лиссабон стратегиясы негізінде жасалынды .

1. Латвия халықты жұмыспен қамтуға жәрдемдесу Ұлттық жоспары<sup>6</sup>.
2. Латвияның Даму жоспары.

Институттар санын арттыруды көздейтін бұл құжаттар азаматтардың жұмыспен қамтылуына ықпал етеді. Бұндай институттар қысқа және ұзақ мерзімді еңбек нарығында ұсыныс пен сұранысқа байланысты толық және ғылыми негізделген мәліметпен, еңбек нарығының қажеттілігіне сәйкес келетін қолжетімді және сапалы оқыту бағдарламаларымен қамтамасыз етуге негізделген.

Даму аясында Латвия Университеті <sup>7</sup>(of Latvian) - (елдегі ең көне жоғары оқу орындарының және Балтық жағалауындағы ең ірі ЖОО бірі) студенттерді кәсіптік бағыттаудан бастап бакалаврлар мен магистрлерге бос жұмыс орындарын ұсынуға дейін үлкен ауқымды жұмыспен қамтитын "**Student Services**" әкімшілік құрылымы енгізілді.

Құрылымды әзірлеу мамандарға консультациялық және ақпараттық қолдау көрсетіп қана қоймай, психологиялық көмек, кәсіптік бағыттау, кәсіби мансапты қалыптастыруға көмек, түлектердің жұмысқа орналасуына және халықаралық жобаларға қатысуға көмектеседі.

---

<sup>6</sup> [http://www.varam.gov.lv/in\\_site](http://www.varam.gov.lv/in_site)

<sup>7</sup> <https://www.lu.lv/en/>

Ал бұл құрылымдық бөлімше **LUIS**<sup>8</sup> (Latvian University Information System) ақпараттық жүйесінің қолдауымен жұмысты жүзеге асырады. Бұл жүйе студент пен университеттің арасындағы іс-қимылын жан-жақты қамтиды.

**LUIS бағдарламасының атқаратын міндеттері:**

- Әкімшілік қызметкерлерді, оқытушы мен студенттерді авторизациялау;
- Қызметкерлер мен студенттердің дербес деректерін сақтау;
- SMS-хабарламалар жүйесі;
- Электрондық құжат айналымы;
- Студенттердің сабақ үлгерімі туралы мәлімет;
- Курс бағдарламаларын, оқу жоспарын, кестелерді, оқу құралдарын жариялау;
- Қаржылық ақпаратты сақтау;
- Дипломдық және курстық жұмыстарды жариялау.

Мансап орталығының бағытының бірі ЖОО бітірген мамандарды жұмысқа орналастыруға көмектесу болып келеді. Мансап орталығы Латвия мемлекеттік Жұмыспен қамту агенттігімен тығыз жұмыс жасайды.

Латвия мансаптық бағдарлау мемлекеттік құрылымдар мен білім беру мекемелерінің тығыз өзара байланысы.

---

<sup>8</sup> <http://www.luis.lv/>

## **2 МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТТЕГІ КАДР ТАПШЫЛЫҒЫНЫҢ АҒЫМДАҒЫ ЖАҒДАЙЫ ЖӘНЕ ЖЕТІЛДІРУ ЖОЛДАРЫ**

### **2.1 Абай облысы мысалында кадр тапшылығының ағымдағы жағдайына талдау жасау**

Магистрлік жоба аясында зерттеу әдістерінің теориялық, статистикалық, эмпирикалық, салыстырмалы және контент талдау әдісеті қолданылды.

Теориялық зерттеу барысында әдебиеттерге шолу жасалынды, жоғарғы оқу орнын бітірген жас түлектергеді жұмысқа орналастыру бойынша халықаралық тәжірибелер зерделеніп, қажетті мәліметтер алынды. Соның нәтижесінде шетелдік тәжірибелердің кейбір тұстарын өз елімізде қолдану бойынша ұсыныс енгізуге мүмкіндік туды.

Статистикалық әдіс мәліметтер жинақтау, нәтижелерін және талдауын көрсету кезінде қолданылды. Статистикалық деректер өз кезегінде мемлекеттік қызметтің жағдайын анықтау үшін, қажетті мәліметті жинақтауды, талдауды және ұйымдастыруды қамтиды.

Сонымен қатар, статистикалық әдіс Абай облысының әкімдігінде өндірістік тәжірибеден өту кезінде қолданылды. Өңірдегі кадр тапшылығы бойынша Абай облысындағы бос орындар және бос орындарға жарияланған конкурстар туралы, қай сала бойынша, қандай жұмыстар атқарылып жатыр, облыстағы персоналды басқару бөлімінде мемлекеттік қызмет кадрларының жай-күйі туралы мәліметтер жинақталды.

Аналитикалық технологиялары мен әдістері бойынша салыстырмалы әдіс тәсілі қолданылды. Кадр тапшылығын жою мақсатында, жас мамандарды ЖОО бітіргеннен кейін жұмысқа орналастыру туралы халықаралық тәжірибелер мен танысуға мүмкіндік берді.

Шетелдік тәжірибелерде ЖОО бітірген жас мамандарды жұмысқа орналасуға көмектесу бойынша жасалынып жатқан іс-шаралар мен жұмыстар туралы, оларға көмектесу тәсілдері зерделеніп, талқыланса, Қазақстанда кадр тапшылығын жою мақсатында персоналды басқару процестерінде жасалынып жатқан бағдарламалар талқыланып, зерделеніп, соның нәтижесінде ұсыныстар әзірленді. Сонымен қатар халықаралық тәжірибелерде ұтымды тұстарын елімізге қолдану бойынша ұсынымдар әзірленді.

Эмпирикалық зерттеу бойынша әлеуметтік сауалнама әдісі жүргізілді. Бұл әдіс магистрлық жоба тақырыбы шеңберінде зерттелетін мәселеге тереңірек үніліп, қажетті сұрақтарды қою арқылы мемлекеттік қызметшілердің көзқарасын, пікірін және ұсыныстары негізінде магистрлық жобамды жазуда, туындаған мәселелерді анықтауға, соның негізінде ұсыныстар әзірлеуге көмектесті.

Сауалнама - одан өтуші қызметкерлерге қатысты мәлімет алудың ең оңай және қолайлы әдістерінің бірі. Өзіне қажетті деректі жинау үшін "Google forms" әдісі онлайн форматта пайданылды. Ол өз кезегінде алынатын деректердің барлығы анонимді түрде жүргізіледі. Өткізілетін сауалнама сұрақ-жауаптары алдын ала дайындалып, тексерілген сұрақтар қойылды және алынған

жауаптардың нәтижелерін зерттеу тақырыбына байланысты жауаптар алынып, жобамда мәліметтері пайдаланылды.

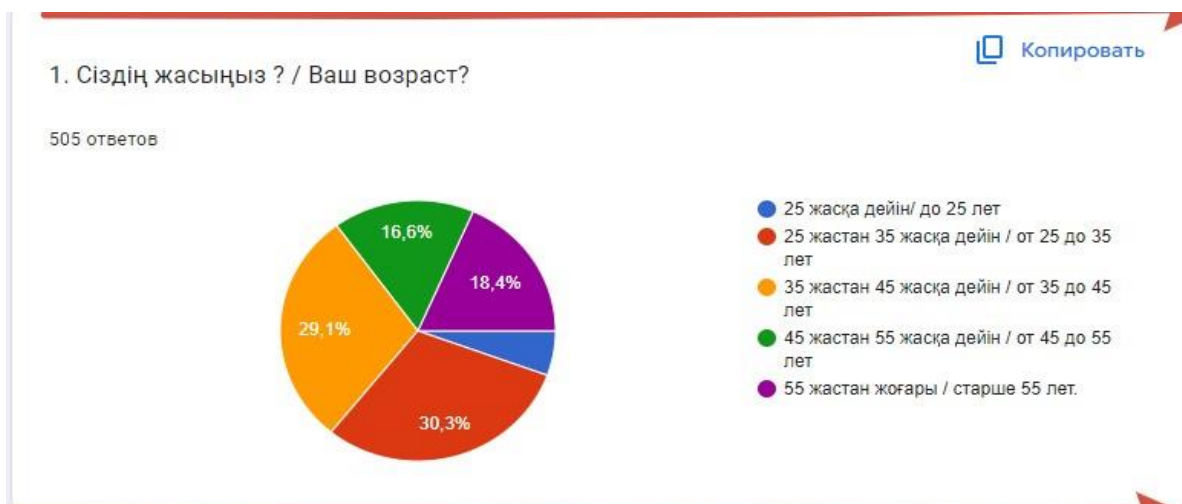
Эмпирикалық зерттеу:

Абай облыс жаңадан құрылғандықтан, ШҚО-нан бөлініп шыққан кезде 1868 штаттық бірлік, оның 325 облыс басқармаларда, 68 облыс әкімі аппараттының штаттық бірлігі. Қалған 1475 штаттық бірлік аудандар мен қалаларға бекітілген. 2024 жылы жыл басында 274 штаттық бірлік берілген.

Абай облысындағы мемлекеттік қызметшілер арасындағы жүргізілген әлеуметтік сауалнама.

Әлеуметтік сауалнаманың негізгі мақсаты - өңірдегі кадр тапшылығын болдырмау мақсатында қандай жұмыстар атқарылуы тиіс, кадр тапшылығының негізгі себептерін анықтау, оны болдырмау мақсатында ұсыныстарын білу болды. Бұл сауалнама сұрақтан құралды, толық нұсқасы қосымшаға тіркелді .

Олардың жас ерекшелігін анықтау мақсатында: 25 жас пен 35 жас аралығына – 30,5%, одан кейінгі орын 35 жас пен 45 жас арлығы - 29,1%, 45 жас пен 55 жас арлығы бойынша - 16,7%, 55 жастан жоғары жас бойынша - 18,3%, ал 25 жасқа дейін төменгі орын - 5,6% (5-сурет).



5-сурет – Сіздің жасыңыз

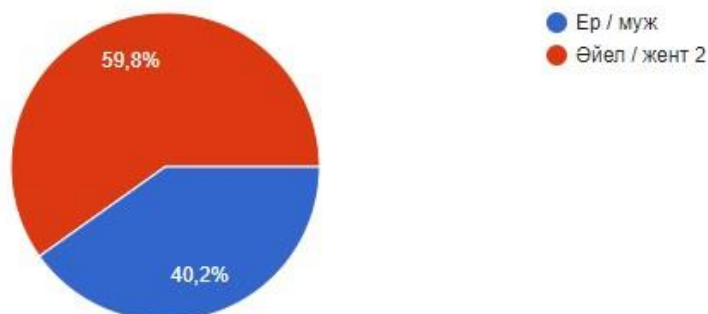
Ескертпе – Сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған

Жалпы сауалнамаға 505 - 551 аралығында қатысты. Жалпы қортындылап, талдау жасау уақытында респонденттердің қатысу көрсеткіші өзгеріс үстінде болды. Олардың көпшілігі ер адам - 59,8%, ал әйел адамдар – 40,2% құрады (6-сурет).

## 2. Сіздің жынысыңыз ?/ Ваш пол?

 Копировать

508 ответов



## 6 - сурет – Сіздің жынысыңыз

Ескертпе – Сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған

Респонденттердің қандай мемлекеттік органда қызмет жасайтынын анықтау мақсатында қойылған сұраққа: жоғарға пайыздық көрсеткішпен, жергілікті атқарушы органда – 96,7% жауап берсе, орталық мемлекеттік органда - 1,4%, басқа жұмыс орнында деп - 1,9% көрсеткішімен жауап берген (7-сурет).

## 3. Қандай мемлекеттік органда жұмыс істейсіз? / В каком госоргане работаете?

 Копировать

513 ответов



## 7 - сурет – Қандай мемлекеттік органда жұмыс істейсіз

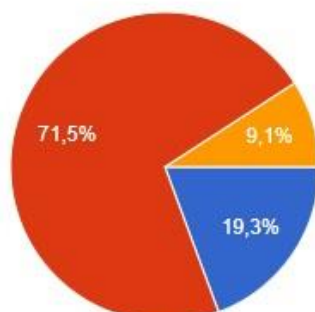
Ескертпе - Сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған

Респондеттің атқаратын лауазымын білу мақсатында, сауалнамаға қатысқан респонденттердің басшы лауазымында 106 - 19,3%, ал орындаушы мамандар 392 - 71,5%, ал басқа деген ұсынысты таңдағандар 50 - 9,1% құрады (8-сурет).

4. Сіздің атқаратын лауазымыңыз? /Ваша должность?

 Копировать

548 ответов



● Басшы /Руководитель  
● Орындаушы / Исполнитель  
● Басқа /  
другое

8 -сурет – Сіздің атқаратын лауазымыңыз

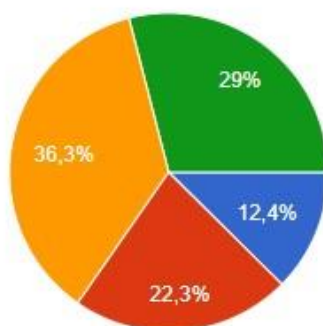
Ескертпе – Сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған

Сауалнамаға қатысқан респонденттің еңбек өтілі қанша жыл екенін білу мақсатында, жауап берген респонденттердің 1 жылға дейін деген нұсқасын 68 немесе 12,4%, 5 жылға дейін 122 немесе 22,3%, 10 жылға дейін нұсқасын 199 немесе 36,3%, ал 20 жылдан жоғары 159 немесе 29% құрады (9-сурет).

5. Мемлекеттік қызметтегі еңбек өтіліңіз? / Ваш стаж на государственном службе?

 Копировать

548 ответов



● 1 жылға дейін / до 1 года  
● 5 жылға дейін / до 5 лет  
● 10 жылға дейін / до лет 10  
● 20 жылдан жоғары / более 20 лет

9 - сурет – Мемлекеттік қызметтегі еңбек өтіліңіз

Ескертпе – Сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған

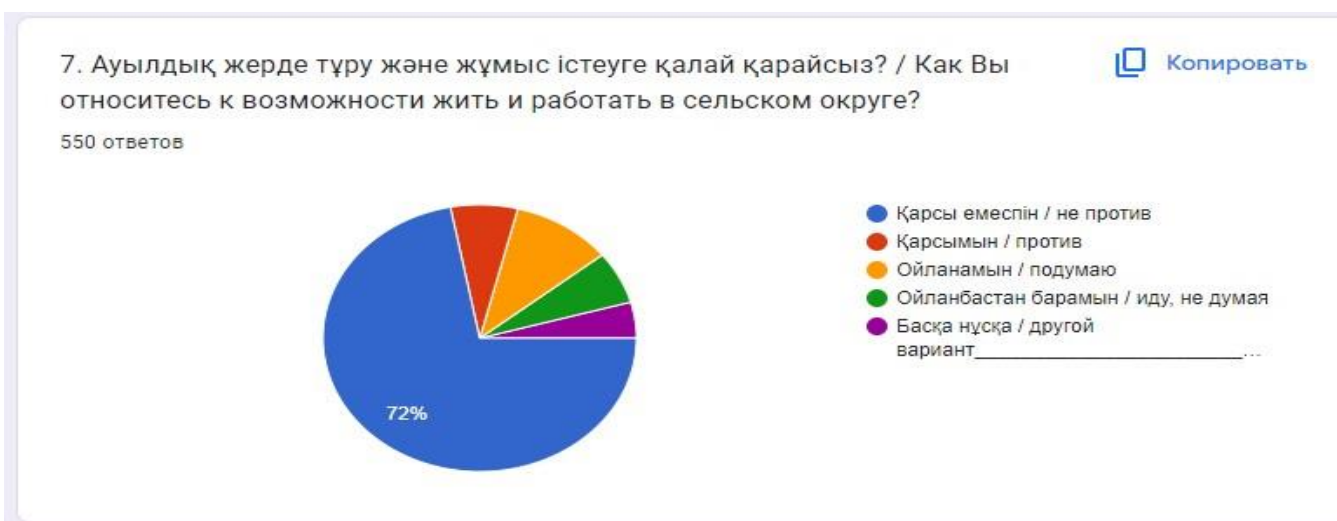
Жалпы сауалнамаға қатысқан мемлекеттік қызметшілердің ауылдық жерде жұмыс жасауының қаншалықты ерікті екенін білу мақсатында,

респонденттердің көпшілігі жоғарғы еңбек ақы деген нұсқасын 119 немесе 21,7%, басқа нұсқа дегенді 117 немесе 21,4%, жоғарылау мансабы деген нұсқаны 99 немесе 18,1%, қызықтырмайды 87 немесе 15,8%, жоғары лауазым 50 немесе 9,1%, баспана 37 немесе 6,7%, өтемақы пакеті болуы деп 39 немесе 7,1% жауап беріпті (10-сурет).



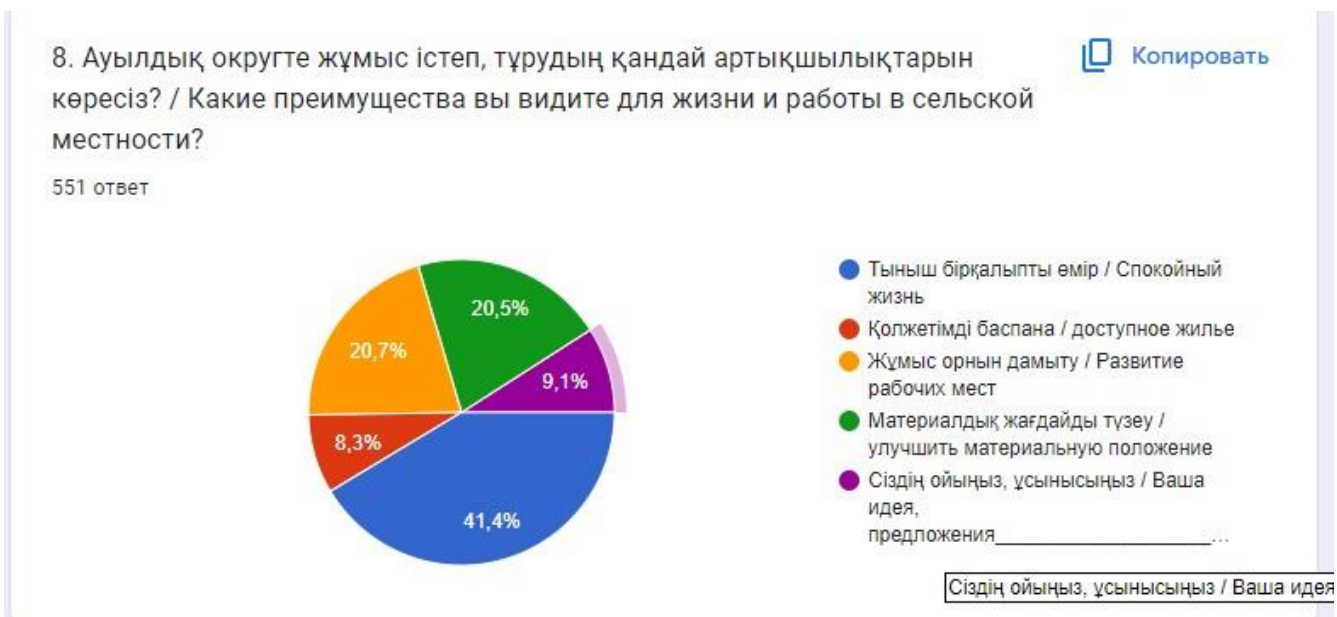
10 - сурет – Өңірде (ауылда) жұмыс жасауға Сізді не тартады  
Ескертпе – Сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған

Кез келген мемлекеттік қызметкердің ауылдық жерде барып жұмыс істеуіне ұсыныс түскен жағдайда, қатысқан респонденттердің 396 немесе 72% қарсы емеспін депті, ойланамын деп 57 немесе 10,4%, қарсымын 38 немесе 6,9%, ойланбастан барамын деп 35 немесе 6,4% болса, басқа нұсқа деп 24 немесе 4,4% жауап берген (11-сурет).



11 - сурет – Ауылдық жерде тұру және жұмыс істеуге қалай қарайсыз  
Ескертпе – Сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған

Қатысқан респонденттердің , тыныш бірқалыпты өмір деген нұсқасын 228 немесе 41,5%, жұмыс орнын дамыту 114 немесе 20,7%, материалдық жағдайды түзеу деп 113 немесе 20,5%, басқа нұсқа 50 немесе 9,1%, қолжетімді баспана 45 немесе 8,2% деп таңдаған (12-сурет).



12 - сурет – Ауылдық округте жұмыс істеп, тұрудың қандай артықшылықтарын көресіз

Ескертпе – Сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған

Респонденттерге өңірде жұмыс атқаруға келісім беруге не себеп, жоғарғы еңбек ақы 237 немесе 43%, тәжірибе жинақтау 138 немесе 25%, жоғарылау мансабы 67 немесе 12,2%, басқа нұсқа 52 немесе 9,4%, мүлдем қызықтырмайды 57 немесе 10,3% деп жауап берген (13-сурет).



13 - сурет – Жұмыс орныңызды ауылдық жерге ауыстыру туралы



ұсыныс болса, Сіз үшін қандай факторлар шешуші болады  
Ескертпе – Сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған

Сауалнама зерттелген әдебиеттер мен мемлекеттік бағдарламалар негізіне сүйене отырып, тәжірибе жүзінде қажет етілетін теориялық аспектілер шеңберінде құрастырылды. Бұл теория жүзінде толық сипатталмаған мәліметтерді қосымша алу мақсатында сауалнама сұрақтары туындады. Әрине бұл әдіс зерттеу тақырыбы бойынша қосымша мәліметтерге қол жеткізуге өз ықпалын тигізді.

## **2.2 Өңірдегі кадр тапшылығын шешу үшін персоналды басқару процесін жетілдіру бойынша ұсыныстар**

Мемлекет басшысы Қасым-Жомарт Тоқаевтың «Әділетті Қазақстанның экономикалық бағдары» атты Қазақстан халқына Жолдауында: «Қазір кадр тапшылығы өзекті мәселе болып тұр. Жоғарғы лауазымға ие болғысы келетіндер көп, бірақ олардың біліктілігі тиісті талапқа сай келмейді. Демек, кадр мәселесін міндетті түрде қолға алуымыз керек, сапалы мамандар тәрбиелеу қажет. Қазір қоғамда жаңа әдіс-тәсілдерге, жаңа идеяларға, жаңа кадрларға деген сұраныс жоғары.

Жоғарыда көрсетілген зерттеу әдістері мен талдау жұмыстарының нәтижесінде өңірдегі кадр тапшылығын шешу үшін персоналды басқару процестерін жетілдіру үшін төмендегідей ұсыныстар ұсынылады:

1. Мемлекеттік тапсырыс бойынша аграрлық мамандықтарға ауылдық квота мөлшерін көбейту.
2. "Дипломмен ауылға" бағдарламасы өзі аты айтып тұрғандай, ауылдық жердегі мамандарға берілген көмек негізінде берілетін бір реттік жәрдемақы отбасындағы әр адам басына 100 АЕК-тен 300 АЕК-ке дейін көтеру.
3. "Дипломмен ауылға" бағдарламасының талаптарына өзгеріс енгізу. Яғни жас маманға үй салуға немесе үй сатып алуға берілетін несие көлемін ауылдық, елді мекеннің географиялық орналасқан жеріне байланысты ауданға 2500 АЕК-тен 3000 АЕК-ке дейін, ауылдық жерлерге 2000 АЕК-тен 2500 АЕК-ке дейін ұлғайту. Себебі, барлық тұрмыстық жағдайы жасалған (су құбыры тартылған, санузелі бар) үй бағасы құны арзан болмайды. Ауылдық жерде қалып жұмыс істеймін деген маманға қолайлы жағдай жасалуы өте қажет.
4. Бұл бағдарламаға ауылдық жерлерге барып жұмыс жасайтын 70%-ы отбасылар болғандықтан, еңбек өтілін 3 жылдан 5-7 жыл арлығына дейін ұзарту.
5. Бағдарламаның қолдану аясын кеңейту, яғни моно қалалар мен шағын қалаларды да енгізу.

Сарапшылардың пікірлерінше, бюджеттік несие көлемінің және бір реттік жәрдем ақының мөлшерінің ұлғаюы ауылдық жерлерге барып үй сатып алғысы және үй салғысы келетін жас мамандардың санының көбеюіне өз ықпалын тигізеді дейді. Ұлттық статистика бюросының мәліметіне сүйенсек, ауылдық жерде салынатын тұрғын үйдің 1 шаршы метріне кететін орташа шығын

былтырғы жылдың қазан айында Абай облысында - 172,9 мың теңгеге, Шығыс Қазақстан облысы - 175,6 мың теңгеге, Павлодар облысында - 97,9 мың теңгеге жеткен.

Сол себепті, тұрғын үй шаршы метрінің бағасы шарықтап кеткен өңірлерге баратын маманға берілген бюджеттік несие әр өңірдің географиялық жағдайына байланысты жетпей қалуы да мүмкін. Сол себепті әр өңірге ерекшеліктерін ескеріп, арнайы сараланған амал тәсіл қолданылуы дұрыс шығар.

6. Қажеттілігіне қарай негізгі кадр тапшылығы байқалатын негізі салалар (жол құрылыс, сәулет, жер мамандығына байланысты, дәрігер, мұғалімдер) және тар шеңберлі салалар аграрлық мамандықтар бойынша аудан әкімінің грантын бөлу. Грант бойынша бітірген мамандар міндетті түрде оқу ақысын төлеген ауданға келіп 3 жылдан кем емес жұмыс атқаруы тиіс. Бұл өз кезегінде кадр тапшылығының алдын алса, екінші жағынан жас мамандарды ауылға тұрақтандыру мақсатында өз пайдасын тигізери сөзсіз.

7. HR қызметі басшыларының мәртебесін, рөлін арттыру мақсатында жауапкершілік аймағын кеңейту, кадрлық жұмыстарды өкілеттілігін беру. Әрине бұл өз кезегінде мемлекеттік органның кадрларға, біліктіліктері бойынша қажеттілігін талдау жасау арқылы болжам жасап, персоналды іріктеуде жауапкершілікпен жүргізуіне септігін тигізеді.

8. Халықаралық тәжірибелерді талқылау кезінде АҚШ-да Ұлттық экономиканың болжамында қай салада жақсы жетістіктер күтіледі, қайсысы төмендейтіні, қандай мамандыққа сұраныс көп болады, оған қандай қажетті білім талап етілітіні туралы мәліметтер жинақталып айтылады.

АҚШ осы атқаратын қызметін өз елімізде пайдаланып қолдансақ. Соның нәтижесінде қай салада қандай мамандықтар тапшы болатыны жөнінде бірнеше жылға болжам жасалынып, Үкіметтен ЖОО грант бөлінген кезде бұлда ескерілсе.

9. Сингапурдың білім беру қызметтерін ұсынатын және еңбек нарығының қажеттіліктерін қамтамасыз ететін жоғары оқу орындары өз түлектерін жұмысқа орналастыруға, сондай-ақ мансап сатысы арқылы ілгерілетуге жәрдемдесуге мүдделі. Біздің Елімізде осы міндетті барлық ЖОО өз түлектерінің жұмысқа орналастыруға мүдделі болуын міндеттеп, сол бойынша қай ЖОО-ның мамандары жұмысқа орналасу бойынша жоғарғы пайызды көрсетсе, сол көрсеткіш арқылы университеттің дәрежесін анықтауды алға қойылса.

## ҚОРТЫНДЫ

ҚР Президенті Қасым-Жомарт Тоқаев Қазақстан халқына жолдауында: «Президенттік жастар кадр резерві дәл осындай талапты жастарға бірегей мүмкіндік береді.

Бүгінде резервте 400 маман бар. Соның 280-і, яғни 70 пайызы орталық және жергілікті атқарушы органдарда жауапты лауазымдарға тағайындалды. Бірқатары квазимемлекеттік секторда және бизнес саласында еңбек етіп жүр. Қазіргі таңда елімізде ауқымды реформалар жүзеге асырылып жатыр. Мемлекетімізді өркендету үшін жаңа, батыл қадамдар жасалуда. Сондықтан өздеріңіз сияқты еліміздің жалынды жастары осы өзгерістердің қозғаушы күшіне, мықты тірегіне айналуы керек деп санаймын» – деді Қасым-Жомарт Тоқаев.

«Жалпы, Мемлекеттік қызмет істері жөніндегі агенттікке заң жүзінде қосымша құзырет беру қажет деп санаймын. Олар еліміздегі кадр саясатына конструктивті тұрғыдан ықпал ете алуға тиіс. Әрине, бұл Агенттік басшылығына айрықша жауапкершілік жүктейді, – деді Қасым-Жомарт Тоқаев.

Жүргізілген талдау мен зерттеулердің нәтижесінде негізінде келесі тұжырымдамалар мен қортындылар жасалды. Дамыған елде адами капитал құнды, қандай ұйым болмасын жұмыс нәтижесі адами капиталға байланысты.

Адами ресурстарды басқару бағытындағы белгілі американдық ғалым М.Армстронг персоналды іріктеудің - әңгімелесу, тестілеу, кандидатарды бағалау, ұсыныстар алу, жұмыс туралы ұсыныс, еңбек шартын дайындау деп сипаттаған [9].

Әр адам Тәуелсіз елімізде тегін білім алып, алған білімін ел игілігіне пайдалану мақсатында қызмет істеу. Әр азаматтың Отан алдындағы борышы десе де болады.

Мемлекет басшысы еліміздің болашағы білімді де, білікті жастардың қолында. Сол себепті мемлекетті басқаруға ісіне ойы ұшқырғана сана сезімі терең Отаншыл жастар көп болуы қажет дейді.

Мемлекет басшысы Қасым-Жомарт Тоқаевтың дарынды Қазақстандық жастарды мемлекеттік басқаруға тартуға, елдегі «өзгеріс агенттеріне» айналуға қабілетті, жауапты, сауатты шенеуніктердің жаңа галактикасын қалыптастыруға бағытталған маңызды жобасы.

Мемлекеттік басқаруға тың серпін беру мақсатында "Президенттік жастар кадр резерві" жобасы іске асырылып жатыр. Бұл жоба 3 рет өткізіліп жатыр, білімді де, тәжірибелі жастар резервке іріктелініп алынады. Резервтегі жастарды мемлекеттік органдарға және квазимемлекеттік мекемелерге басшы лауазымдарына тағайындалып жатыр.

Көбінесе ПЖКР қойылатын талап өте жоғары болғандықтан, сынақтардан өткен үлкен Астана, Алматы, Шымкент қалаларының үміткерлері болды. ПЖКР жобасын жаұсы жағы мен кемшіліктерін зерделей келе, өңірлерде де білімді де, тәжірибелі мамандардың бар екендеріне сөз жоқ.

Осының негізінде биылғы жылдың 1-ші наурызынан бастап "Өңірлік кадрлық резерв" жобасы жүргізіліп жатыр. Бұл жобаға ПЖКР қатысып, іріктеуден өте алмаған жастарда қатыса алады және әр өңірден 15 маман резервке алынады.

Әрине бұл өңірдегі тәжірибелі мамандарға көрсетілген үлкен мүмкіндік. Отанын сүйетін, ел үшін қызмет етемін деген талапқа сай келетін әлеуметтік баспалдаққа айналатын жобада жастардың мүмкіншілігі зор.

Негізгі мақсаты әр түрлі салада шешімдер қабылдай алатын, жауапкершіліктен қашпайтын жаңа формациядағы басқару тобы қажет. Осындай жастар ел қажет ететін нәтижеге қол жеткізуге қабілетті.

Үкіметтің ауыл мамандарыда назардан тыс қалып жатқан жоқ, соның дәлелі ретінде "Дипломмен ауылға" бағдарламасы. Бұл бағдарламаның ЖОО бітірген жас маман ауылға барып жұмыс жасаймын десе бір реттік 100 АЕК көтерме жәрдемақы, бюджеттік несие үй салуға немесе үй сатып алуға 2000 АЕК-2500 АЕК-ке дейін несие беріледі. Жобамның ұсынысында айтып кеткендей, материалдық жағдайы жақсы болса, ауылдық жерге барып жұмыс істеуден қашпайтындары айтылды. Оларға қаражат беріп қана қоймай, сол өңірде тұрақтап қалу мақсатында жұмыс жасау керек.

Барлық адам қай жерде тұрамын деседе, қайда барып жұмыс жасаймын деседе өз қалауында. Кәзіргі заманның талабына сай, жастарға шет елдеріне барып білім алып, тәжірибе жинағысы келетін мамандарға да үлкен мүмкіндік жасалған. Бұл "Болашақ" бағдарламасы да соның дәлелі. Бұл бағдарламада ауылдық жерде жұмыс жасайтын аграрлық мамандықтар, дәрігерлер және мұғалімдерге де үлкен мүмкіндік ұсынылды. Көбінесе ауыл жастары бұндай жобалардан тыс қалып жататыны өтірік емес.

Олардың көбінесе қатысуына шет тілдерін білмеулері аяққа тұсау болып келеді.

Ауылдық квоталарға байланысты 6 ай тегін тіл оқуға және IELTS өту балдарын 9,0-ден - 6,0-ге дейін төмендетілсе, кепілге қойылатын жылжымайтын мүлік міндеттемесі де алынып тасталды. Бұл "Болашақ" бағдарламасы туралы ауылдық жерлерде ақпаратты аз мөлшерде білуі.

Сонымен қатар ЖОО бітірген жас маман "Жастар тәжірибесі" арқылы өзінің алғашқы тәжірибесін өтуге және сол үшін еңбек ақы алуға 30 АЕК, бос орын болып жатса сол мекемеге жұмысқа орналасуға мүмкіндік беретін жақсы бастама.

Осы орайда магистрлік жобада өзекті мәселелер жан жақтылы талқыланды. Мемлекеттік баға жетпес байлығы ол - адами капитал. Еліміздің ауылдарында 7,5 миллионнан астам адам немесе 38,2 пайызы тұрады.

Магистрлық жобада қойылған келесідей міндеттер бойынша түсіндірме болады.

Бірінші міндетке, жастарды мемлекеттік қолдау бағдарламалары жан жақтылы зерделеніп, талқыланды. Талқылау нәтижесінде қолданыстағы бұл бағдарламаларға өзгеріс енгізу туралы ұсыныс берілді.

Екінші міндетке, персоналды басқару процестерінде кадрлық резервке қалыптастыру бойынша талдаулар жасалынып, зерделенді.

Үшінші міндет, АҚШ, Сингапур, Германия, Нидерланды, Латвия елдерінің халықаралық тәжірибелерді талқылауда ЖОО түлектерін жұмысқа орналастыруын талқыланып, олардың ұтымды тұстарын Қазақстан тәжірибесіне енгізу бойынша ұсыныстар енгізілді.

Төртінші міндет, кадр тапшылығы бойынша персоналды басқару процесін жетілдіру бойынша ағымдағы жағдайларды зерделеу мақсатында теориялық, статистикалық, эмпирикалық талдау әдістері қолданылып, зерттеулер жүргізілді.

Эмпирикалық зерттеу негізінде Абай облысының мемлекеттік қызметшілері арасында әлеуметтік сауалнама жүргізілді. Сондықтан аубарлық тұрғындары жақсы өмір сүруге құқылы. ол Мемлекеттік қызметке өңірлік жерлерге кадр тарту және рәсімдік ұсынымдар әзірлеу және теориялық – әдіснамалық зерттеуден тұрады.

Жоба аясында мемлекеттік қызметшілер арасында сараптамалық сауалнама жүргізілді. Осы сауалнаманың нәтижелері өңірдегі кадр тапшылығының болуына болжам жасауға көмектесті және соның негізінде бір түйін түйіп ұсыныс әзірлеуге көмектесті.

Осылайша, магистрлық жоба негізінде жүргізілген мемлекеттік қызметте кадр тапшылығының негізгі себептері, оның шешу жолдары негізінде персоналды басқару процесін жақсарту, дамыту, ұстап қалу негізінде жұмыстар талқыланып, зерделенді.

## ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕР ТІЗІМІ

- 1 Мемлекет басшысы Қасым-Жомарт Тоқаевтың «Әділетті Қазақстанның экономикалық бағдары» атты Қазақстан халқына Жолдауында // Akorda.kz - 2023ж. [Электрондық ресурс].–[URL:https://www.akorda.kz/kz/memleket-basshysy-kasym-zhomart-tokaevty-n-adiletti-kazakstannyn-ekonomikalyk-bagdary-atty-kazakstan-halkyna-zholdauy-18333](https://www.akorda.kz/kz/memleket-basshysy-kasym-zhomart-tokaevty-n-adiletti-kazakstannyn-ekonomikalyk-bagdary-atty-kazakstan-halkyna-zholdauy-18333). Жүгінген күні 22.02.2024 ж.
- 2 Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметтің жағдайы туралы ұлттық баяндама/ [Электрондық ресурс].– [URL:https://www.gov.kz/uploads/2023/4/10/73c8acae05abff42336dd2786cf573de\\_original.1055409.pdf](https://www.gov.kz/uploads/2023/4/10/73c8acae05abff42336dd2786cf573de_original.1055409.pdf) // Жүгінген күні 25.04.2024 ж.
- 3 Турчинова А. Управление персоналом. – М.: РАГС, 2002. – 488с.
- 4 Канавалова В. Организации отбора и оценки персонала. – М.: Экзамен. 2007. – 62 с.
- 5 Желтенков А., Козлова Е., Афанасьева А. Основы управления персоналом организации. – М.: ИИУ МГОУ, 2010 – 128 с.
- 6 Рахметова Б.А./ Персоналды басқару// ҚР білім және ғылым министрлігі.- Алматы: Экономика, 2005. – 284 бет.
- 7 Жұмамбаев С.К. //Адами ресурстарды басқару// Қазақ университеті.: Алматы қаласы. – 2011 ж. – 234 бет.
- 8 Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта: монография. – М.:НИЦ ИНФРА-М, 2017, 393 с.
- 9 Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : Учеб.: Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина / М. Армстронг. - 10-е изд. (электронный вариант). - Санкт-Петербург : Питер, 2012. - 848 с. - (Классика МВА). - ISBN 978-5-459-01157-9.
- 10 Ник Уилтон HR-менеджментке кіріспе. - Оқулық. - Алматы: Ұлттық аударма бюросы, 2019. - 532 б. - ISBN 978-601-7943-32-5 :
- 11 Қазақстан аймақтарындағы мемлекеттік қызмет: оның дамуына ықпалын тигізетін факторлар. Нұртазин м.с// [Электрондық ресурс].–[URL:https://repository.apa.kz/bitstream/handle/123456789/65/%D0%9D%D1%83%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%B7%D0%B8%D0%BD%20%D0%9C.%20journal-2-3-2019.pdf?sequence](https://repository.apa.kz/bitstream/handle/123456789/65/%D0%9D%D1%83%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%B7%D0%B8%D0%BD%20%D0%9C.%20journal-2-3-2019.pdf?sequence) // Жүгінген күні 28.03.2024 ж.
- 12 «Дипломмен ауылғы» Жоба иақсатына жетті ма?// [Электрондық ресурс].–[URL:https://egemen.kz/article/364248-diplommen-%E2%80%93-auylygha!-zhoba-maqsatyna-dgetti-me/](https://egemen.kz/article/364248-diplommen-%E2%80%93-auylygha!-zhoba-maqsatyna-dgetti-me/). Жүгінген күні 15.02.2024 ж.
- 13 Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасын бекіту туралы// ҚР Президентінің 2021 жылғы 26 ақпандағы № 522 Жарлығы// [Электрондық ресурс]. – [URL:https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U2100000522](https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U2100000522)// Жүгінген күні 15.02.2024ж.
- 14 Қазақстан Республикасында Мемлекеттік қызметтің қалыптасуы// [Электрондық ресурс]. – [URL:https://www.gov.kz/memleket/entities/zhambyl-zhualy/press/news/details/399412?lang](https://www.gov.kz/memleket/entities/zhambyl-zhualy/press/news/details/399412?lang) // Жүгінген күні 21.02.2024 ж.

- 15 Мемлекеттік қызметте персоналды басқару //Saltanat Tinistanova// [Электрондық ресурс].– [URL:https://www.youtube.com/watch?v=Zns-kMgi9-M&t=186s](https://www.youtube.com/watch?v=Zns-kMgi9-M&t=186s)// Жүгінген күні 24.02.2024 ж.
- 16 Жоғары оқу орындарының түлектерін жұмысқа орналастыруға жәрдемдесудің халықаралық тәжірибесі// [Электрондық ресурс].– [URL:https://enic-kazakhstan.edu.kz/uploads/additional\\_files\\_items/30/file\\_kk/sodeystvie-trudoustroystvu\\_mezhd-opyt.pdf?cache=1632280443](https://enic-kazakhstan.edu.kz/uploads/additional_files_items/30/file_kk/sodeystvie-trudoustroystvu_mezhd-opyt.pdf?cache=1632280443) // Нұр-Сұлтан қ.// Жүгінген күні 15.04.2024 ж.
- 17 Кульжамбекова А.Е., Сулейменова Г.К. (2014). Система кадровой работы в государственных органах Республики Казахстан. Астана: ТОО «Дәме»// [Электрондық ресурс].– [URL:https://cyberleninka.ru/article/n/podgotovka-rukovodiyaschih-kadrov-vo-vremena-sssr](https://cyberleninka.ru/article/n/podgotovka-rukovodiyaschih-kadrov-vo-vremena-sssr)
- 18 Қазақстан аймақтарындағы мемлекеттік қызмет: оның дамуына ықпалын тигізетін факторлар./ Нұртазин Мирболат Сүйеуұлы. [Электрондық ресурс].– [URL: https://repository.apa.kz/xmlui/bitstream/handle/123456789/65/%d0%9d%d1%83%d1%80%d1%82%d0%b0%d0%b7%d0%b8%d0%bd%20%d0%9c.%20journal-2-3-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.apa.kz/xmlui/bitstream/handle/123456789/65/%d0%9d%d1%83%d1%80%d1%82%d0%b0%d0%b7%d0%b8%d0%bd%20%d0%9c.%20journal-2-3-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)// УДК: 35.08(574).
- 19 Базаров Т.Ю. Технология центров оценки для государственных служащих. Проблемы конкурсного отбора. - М.:Изд-во ИПК госслужбы. 2009. - [Электрондық ресурс].–[URL:https://scholar.google.com/citations?view\\_op=list\\_works&hl=ru&hl=ru&user=DgyQv9wAAAAJ](https://scholar.google.com/citations?view_op=list_works&hl=ru&hl=ru&user=DgyQv9wAAAAJ).
- 20 Большаков С. Эффективность реформирования государственного управления в Финляндии: подходы, методы, инструменты// Власть и Государственное управление. - 2019. №1. - с. 8-12.
- 21 Ұлт жоспары Елбасы Н.Назарбаевтың бес институционалдық реформасын жүзеге асырудың 100 нақты қадамы (мамыр, 2015 ж)
- 22 «Жастар тәжірибесі» [Электрондық ресурс].– [URL:https://eljastary.kz/opportunities/programs/molodezhnaya-praktika](https://eljastary.kz/opportunities/programs/molodezhnaya-praktika)/// Жүгінген күні 20,04,2024 ж.
- 23 Абай облысында өңірлік кадрлық резерв жасақталып жатыр// [Электрондық ресурс].–[URL:https://abaidan.kz/kz/categories/koggam/abay-oblysynda-onyrlyk-kadrlyk-rezervzhasaktalyp-zhatyr-2024-01-31](https://abaidan.kz/kz/categories/koggam/abay-oblysynda-onyrlyk-kadrlyk-rezervzhasaktalyp-zhatyr-2024-01-31) // Жүгінген күні 31.01.2024 ж.
- 24 Қасым-Жомарт Тоқаев Президенттік жастар кадр резервінің форумына қатысты // 2024 жылғы 20 ақпан // [Электрондық ресурс].– [URL:https://www.akorda.kz/kz/kasym-zhomart-tokaev-prezidenttik-zhastar-kadr-rezervinin-forumyna-katysty-2013148](https://www.akorda.kz/kz/kasym-zhomart-tokaev-prezidenttik-zhastar-kadr-rezervinin-forumyna-katysty-2013148). Жүгінген күні 24.04.2024.
- 25 Дархан Жазықбаев: Мемлекеттік қызметшінің басты міндеті – елдік мүддеге қызмет ету // 23 Маусым 2023 // [Электрондық ресурс].– [URL:https://kaz.inform.kz/news/darhan-zhazykbaev-memlekettik-kyzmetshinin-basty-mindeti-eldik-muddege-kyzmet-etu\\_a4082519](https://kaz.inform.kz/news/darhan-zhazykbaev-memlekettik-kyzmetshinin-basty-mindeti-eldik-muddege-kyzmet-etu_a4082519). Жүгінген күні 28.04.2024 ж.
- 26 «Болашақ» бағдарламасы.// [Электрондық ресурс].– [URL:https://bolashak.gov.kz/kz/erezheler](https://bolashak.gov.kz/kz/erezheler). Жүгінген күні 18.04.2024 ж.

27 Головенкова А.. Конкурсный отбор кандидатов на замещение должностей государственной гражданской службы: опыт каналы// Вестник РУДН. - 2018. - №1. с.81-89

28 Н.А. Банько, Б.А. Карташов, Н.С. Яшин. / УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ. Часть I, Часть II: Учеб. Пособие.// ВолгГТУ, Волгоград, 2006. – 96 с. // [Электрондық ресурс].– [URL:http://www.aup.ru/files/m1013/m1014.pdf](http://www.aup.ru/files/m1013/m1014.pdf)

29 Интернаука. / Молодой исследователь: вызовы и перспективы.: // ЕЛІМІЗДЕГІ БІЛІКТІ КАДР ТАПШЫЛЫҒЫ./ Турмухамбетова М.Б. / [Электрондық ресурс].– [URL:https://www.internauka.org/journal/science.//](https://www.internauka.org/journal/science.//) № 3 (341) Январь 2024 г.-364 с.



## Қосымша 1

### Жүргізілген сауалнама нысаны (Абай облысының мысалында мемлекеттік қызметшілер арасында)

Құрметті мемлекеттік қызметші

Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы Сізден "Өңірдегі кадр тапшылығын шешу үшін персоналды басқару процесін жетілдіру" мәселелері бойынша жүргізіліп жатқан зерттеуге қатысуыңызды сұрайды.

Сауалнама анонимді түрде жүргізіледі, деректердің құпиялығына кепілдік беріледі.

Сауалнама 5-7 минутты алады. Сұрақтарға адал және объективті жауап беруіңізді сұраймыз.

#### 1. Сіздің жасыңыз ? / Ваш возраст?

- 1) 25 жасқа дейін/ до 25 лет;
- 2) 25 жастан 35 жасқа дейін / от 25 до 35 лет;
- 3) 35 жастан 45 жасқа дейін / от 35 до 45 лет;
- 4) 45 жастан 55 жасқа дейін / от 45 до 55 лет;
- 5) 55 жастан жоғары / старше 55 лет.

#### 2. Сіздің жынысыңыз ?/ Ваш пол?

- 1) Ер / муж;
- 2) Әйел / женщина.

#### 3.Қандай мемлекеттік органда жұмыс істейсіз/В каком госоргане работаете

- 1) Жергілікті атқаруша орган / Местный исполнительный орган;
- 2) Орталық мемлекеттік орган / Центральное государственное управление;
- 3) Басқа / другое \_\_\_\_\_

#### 4. Сіздің атқаратын лауазымыңыз ? /Ваша должность?

- 1) Басшы /Руководитель;
- 2) Орындаушы / Исполнитель;
- 3) Басқа / другое \_\_\_\_\_

#### 5. Мемлекеттік қызметтегі еңбек өтіліңіз? / Ваш стаж на государственном службе?

- 1) 1 жылға дейін / до 1 года;
- 2) 5 жылға дейін / до 5 лет;
- 3) 10 жылға дейін / до лет 10;
- 4) 20 жылдан жоғары / более 20 лет.

**6. Өңірде (ауылда ) жұмыс жасауға Сізді не тартады? / Что могло бы привлечь Вас к работать в регионе (сельском)?**

- 1) Жоғары лауазым / Высокая должность
- 2) Жоғары еңбек ақы / Конкурентная заработная платариант 2
- 3) Жоғарылау мансабы / Перспектива карьерного роста
- 4) Баспана / Обеспечение жильем
- 5) Өтемақы пакеті болуы / обеспечение компенсационного пакета
- 6) Қызықтырмайды / не интересно
- 7) Басқа нұсқа / другой вариант \_\_\_\_\_

**7. Ауылдық жерде тұру және жұмыс істеуге қалай қарайсыз? / Как Вы относитесь к возможности жить и работать в сельском округе?**

- 1) Қарсы емеспін / не против;
- 2) Қарсымын / против;
- 3) Ойланамын / подумаю;
- 4) Ойланбастан барамын / иду, не думая;
- 5) Басқа нұсқа / другой вариант \_\_\_\_\_

**8. Ауылдық округте жұмыс істеп, тұрудың қандай артықшылықтарын көресіз? / Какие преимущества вы видите для жизни и работы в сельской местности?**

- 1) Тыныш бірқалыпты өмір / Спокойный жизнь;
- 2) Қолжетімді баспана / доступное жилье;
- 3) Жұмыс орнын дамыту / Развитие рабочих мест;
- 4) Материалдық жағдайды түзеу /улучшить материальную положение;
- 5) Сіздің ойыңыз, ұсынысыңыз / Ваша идея, предложения \_\_\_\_\_

**9. Жұмыс орныңызды ауылдық жерге ауыстыру туралы ұсыныс болса, Сіз үшін қандай факторлар шешуші болады? / Если Вам предложить рабочее место в сельскую местность, какие факторы будут для Вас решающим ?**

- 1) Жоғарғы еңбек ақы / Высокий уровень оплаты труда;
- 2) Жоғарылау мансабы / Перспективы карьерного роста;
- 3) Тәжірибе жинау / Получение опыта;
- 4) Мүлдем қызықтырмайды / Совершенно не интересно;
- 5) Басқа нұсқа / другой вариант \_\_\_\_\_

**10. Сізге аймаққа көшуіге немесе жұмысқа кірісуге қандай кедергілер келтіруі мүмкін? / Какие барьеры или препятствие могут мешать Вам переехать или начать работать в регионе?**

- 1) Кәсіби мүмкіндіктерге шектеу / ограничение профессиональных возможностей;

- 2) Қаланың инфрақұрлымына қолжетімділіктің жоқтығы / отсутствие доступа к городской инфраструктуре;
- 3) Білім беру мен денсаулық сақтау мүмкіндіктерге шектеу / ограничения возможности образования и здравоохранения;
- 4) Еңбек ақының төмендігі / низкая заработная плата;
- 5) Қызметік баспананың болмауы / отсутствие служебного жилья;
- 6) Сіздің жауабыңыз, идеяңыз немесе ұсынысыңыз / Ваш вариант ответа либо идея, предложения \_\_\_\_\_

**11. Жұмыс іздеген кезде Сізді қай секторлар немесе салалар көбірек қызықтырады? / Какие секторы или отрасли представляют для Вас наибольший интерес при поиске работы?**

- 1) Мемлекеттік қызмет / государственная служба;
- 2) Жеке секторлар / частный сектор;
- 3) Бизнес / бизнес;
- 4) Өз мамандығымен жұмыс істеу / Работа по профессии;
- 5) Басқа нұсқа / другой вариант.

**12. «Дипломмен ауылға» мемлекеттік бағдарламасы туралы хабардарсыз ба? / Знаете ли о государственной программе «Дипломмен ауылға»?**

- 1) Иә / да;
- 2) Жоқ / нет;
- 3) Білемін, қызықтырады / знаю, интересно;
- 4) Білемін, қызықтырмайды / знаю, не интересно;
- 5) Бағдарламаға қатыстым / участвовал в программе.

**13. «Дипломмен ауылға» мемлекеттік бағдарламасы қаншалықты тиімді деп ойлайсыз? / Насколько эффективна, по вашему мнению государственная программа «Дипломмен ауылға»?**

- 1) Өте жақсы бағдарлама / очень хорошая программа;
- 2) Жақсы бағдарлама / хорошая программа;
- 3) Тиімсіз / неэффективный;
- 4) Өзгерту қажет деп ойлаймын / что то надо изменить;
- 5) Сіздің ұсынысыңыз / Ваше предложения \_\_\_\_\_

**14. Ауылдық жерлерде жұмыс жасайтын мамандарға «Болашақ» бағдарламасына түсуге мүмкіндік болса, пайдаланар ма едіңіз? / Воспользовались бы вы возможностью принять участие в программе «Болашақ» для специалистов, работающих в сельской местности?**

- 1) Әрине / конечно;
- 2) Жоқ / нет;
- 3) Қызықтырмайды / не интересно;
- 4) Қызықтырады / интересно.

**15. Егер Сіз «Болашақ» бағдарламасын бітірген болсаңыз, ауылдық жерде жұмыс жасап, алған тәжірибенізбен бөлісуге қалай қарайсыз? / Если бы вы окончили программу «Болашақ», как вы смотрите на то, чтобы поработать в сельской местности с целью поделиться своим опытом?**

- 1) Әрине / положительно;
- 2) Қарсымын / против;
- 3) Облыстық деңгейде жұмыс жасаймын / буду работать в областном уровне;
- 4) Жоғарылау мансабы / Перспектива карьерного роста;
- 5) Сіздің нұсқаңыз / Ваше предложения \_\_\_\_\_

**ИНТЕРНАУКА**  
internauka.org

# СЕРТИФИКАТ участника

СССХLI Международной научно-практической конференции  
«Молодой исследователь: вызовы и перспективы»

Настоящий сертификат подтверждает участие в конференции  
и публикацию статьи в электронном сборнике трудов

**Турмухамбетова Мейрамгуль Болатбековна**

«ЕЛІМІЗДЕГІ БІЛІКТІ КАДР ТАПШЫЛЫҒЫ»

Генеральный директор  
Издательство «Интернаука»



О.В. Шульженко



22.01.2024  
Москва