

**ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ПРЕЗИДЕНТІНІҢ ЖАНЫНДАҒЫ МЕМЛЕКЕТТІК
БАСҚАРУ АКАДЕМИЯСЫ**

Басқару институты

қолжазба құқығында

Шалқарова Дамегул Исаевна

АДАМИ РЕСУРСТАРДЫ БАСҚАРУДА ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІҢ ӘЛЕУЕТІН БАҒАЛАУ

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

Бизнес және басқару магистрі дәрежесін иелену үшін магистрлік жоба

Ғылыми жетекші: _____ З.К. Смагулова, э.ғ.д., PhD, доцент

Жоба қорғауға жіберілді: 2024 жылы « ____ » _____

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

Астана, 2024

МАЗМҰНЫ

НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР.....	3
БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР.....	4
КІРІСПЕ.....	5
1-тарау Адами ресурстарын басқарудағы қызметкерлердің әлеуетін бағалаудың теориялық аспектілері	8
1.1 Қызметкерлер потенциалының мәні мен анықтамасы..	8
1.2 Мемлекеттік қызметшілердің әлеуеті және кадрлық резервті дамыту.....	10
1.3 Мемлекеттік қызметшілердің әлеуетін бағалау және біліктілігін арттыруға жәрдемдесу: озық тәжірибе.....	14
2-тарау Мемлекеттік органдардағы адам ресурстарын басқару және мемлекеттік қызметшілердің әлеуетін талдау.....	18
2.1 Мемлекеттік органдардағы адами ресурстарын басқаруды талдау.....	18
2.2 Мемлекеттік қызметшілердің әлеуетін талдау.....	21
2.3 Мемлекеттік қызметшілердің көшбасшылық әлеуетін дамытуды бағалау және негізгі мәселелері.....	30
3-тарау Адами ресурстарын тиімді басқару факторы ретінде мемлекеттік қызметшілердің әлеуетін бағалауды жетілдіру жолдары.....	35
ҚОРЫТЫНДЫ.....	45
ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕР ТІЗІМІ.....	48
ҚОСЫМША.....	50

НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР

Осы магистрлік жобада келесідей нормативтік құқықтық актілерге сілтемелер пайдаланылған:

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

«Мемлекеттік қызметтің кейбір мәселелері туралы» Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 29 желтоқсандағы №152 Жарлығы.

«Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» 2015 жылғы 23 қарашадағы Қазақстан Республикасының Заңы.

«Әкімшілік мемлекеттік лауазымды атқарудың кейбір мәселелері туралы» Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі төрағасының 2017 жылғы 21 ақпандағы № 40 бұйрығы.

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

«Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің 2023–2027 жылдарға арналған даму жоспары» Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері агенттігі төрағасының 2022 жылғы 30 желтоқсандағы №270 бұйрығы.

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

Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің «Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметтің 2023 жылға арналған жағдайы туралы ұлттық баяндамасы».

БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР

ҚР – Қазақстан Республикасы

HR – Кадр бөлімі

HRM – Адам ресурстарын басқару

МҚА – Мемлекеттік қызмет агенттігі

ОМО – Орталық мемлекеттік орган

ЖАО – Жергілікті атқарушы орган

ҚА – Құқықтық акт

Well-being – Жұмысшының әл-ауқаты тұжырымдамасы

Work-life balance – Еңбек пен өмірдің басқа аспектілері арасындағы тепе-теңдік туралы түсінік

ПЖКР – Президенттік жастар кадрлық резерві

КІРІСПЕ

Зерттеудің өзектілігі. Мемлекеттік қызметшілердің лауазымдық өсуіндегі нақты мақсатқа қол жеткізу үшін қызметкердің өзіне және мемлекеттік органға қатысты бірнеше мәселелерді қарау қажет. Олардың арасында өзара байланыс бар-жоғын, осы ұйымда қызметкердің қандай әлеуеті болуы мүмкін екенін, осы қызметкер не талап ететінін және оның не істей алатынын түсіну керек. Мұның бәрі мемлекеттік органның барлық қажеттіліктерін жүзеге асыруға көмектеседі.

Әрбір мемлекеттік қызметшінің басты мақсаттарына қол жеткізу үшін әрқайсысының кәсібилігін ұтымды пайдалану мүмкіндігі талап етіледі. Мемлекеттік қызметшілердің кәсібилігінің негізгі сипаттамалары бірнеше санат болып табылады. Оларға мыналар жатады: психофизиологиялық, әлеуметтік-демографиялық, біліктілік және жеке.

Біріншісіне әрқашан белгілі бір қызметкердің темпераменті, оның денсаулық жағдайы, командада жұмыс істеу қабілеті және оның қабілеттері кіреді. Екінші санатқа қызметкердің жынысы, жасы, отбасылық жағдайы және сол сияқтылар жатады. Үшінші санат мемлекеттік қызметшінің барлық кәсібилігін, оның білім деңгейін, дағдыларын, сондай-ақ интеллектін көрсетеді. Соңғы, жеке категория, бұл қызметкердің қаншалықты ынталы екенін, оның қаншалықты белсенді екенін және оның жұмысына қандай қатысы бар екенін көрсетеді.

Осыған байланысты, осы магистрлік зерттеу шеңберінде қызметкерлердің әлеуетін бағалаудың теориялық аспектілерін, мемлекеттік органдарда адам ресурстарын басқару қалай жүзеге асырылатынын зерделеу, мемлекеттік қызметшілердің әлеуетін талдау және адам ресурстарын тиімді басқару факторы ретінде мемлекеттік қызметшілердің әлеуетін бағалауды жетілдіру жөніндегі шараларды ұсыну маңызды.

Сонымен, мемлекеттік қызметшілердің қызметін жақсарту мемлекеттік қызметті басқарудағы маңызды мәселе болып табылады. Жоғары білікті мамандарды тиімді жұмыс істеуге ынталандыру үшін қызметкердің әлеуетін және оны пайдалану мүмкіндіктерін зерттеуі керек. Бұл мәселе өзекті мәселеге айналуға.

Зерттеудің мақсаты. Адами ресурстарын тиімді басқару мақсатында мемлекеттік қызметкерлерінің әлеуетін бағалау бойынша практикалық ұсыныстар әзірлеу.

Магистрлік жобаны зерттеу аясында келесідей міндеттер қарастырылады:

1. Мемлекеттік қызметшілердің әлеуетін бағалау бойынша әдебиеттерге шолу жасау және шетелдік тәжірибені зерделеу;
2. Мемлекеттік қызметшілер арасында сауалнама жүргізу және мемлекеттік қызметшілердің әлеуетінің ағымдағы жағдайын бағалау;
3. Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметтегі адам ресурстарын басқару жөніндегі нормативтік құқықтық актілерді зерделеу;

4. Проблемалық аспектілерді анықтау және мемлекеттік қызметшілердің әлеуетін бағалау бойынша практикалық ұсыныстар әзірлеу.

Зерттеу объектісі. Мемлекеттік органдардың қызметкерлері (ҚР мысалында).

Зерттеу пәні. Жобалық жұмыстың зерттеу пәні мемлекеттік қызметшілердің әлеуетін бағалау болып табылады.

Жоба тақырыбының зерттелу деңгейімен ғылыми жаңалығы. Қазақстанның ғылыми әдебиеттерінде тақырыпты зерделеу дәрежесін жалпы мәселесіне қатысты мәселелерін қозғайды. Д.С. Курумбаеваның жұмысында мемлекеттік қызметтегі кадрлық әлеует мәселесі бойынша мемлекеттік қызметшілерді қайта даярлау және біліктілігін арттыру жүйесіне маңызды көңіл бөлінеді. Қазақстандық авторлар Садықов Қ.Қ., Әбілмәжінов Т.Т., жетекші шет елдерде жоғары және орта деңгейдегі мемлекеттік басқарушы кадрларды даярлау мәселелеріне көңіл бөледі. Магистрлік жобада Қазақстан Республикасында Конституция, «Мемлекеттік қызмет туралы», «Қазақстан-2030» Стратегиясы және де басқа мәліметтер қарастырылған. Осы бағыт бойынша шетел жазушылары да ой қозғап, зерттеу жүргізген олардың қатарына Иванова С., Марголин А.М., Ок Донк-Сок, Шутова Г.И. және т. б. жатқызуға болады.

Зерттеудің теориялық және әдістемелік негізі. Жобалық зерттеу аясында ең алдымен статистикалық талдау әдісіне жүгіне отырып, Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметшілер туралы деректер қарастырдық. Келесі кезекте, әлеуметтік сауалнама жүргізіп, оның нәтижесін одан әрі анықтау мен мемлекеттік қызметшілердің әлеуетін талдадық.

Мемлекеттік қызметшілерді оқыту бағдарламаларында көшбасшылық кадрларды даярлау бағдарламаларын енгізу тиімділігінің негізгі шарты мынадай аспектілердің жүйелі үйлесуі: тұжырымдамалық (мақсаттарды, міндеттерді анықтау және тиісті нормативтік қамтамасыз етуді әзірлеу), мазмұндық (жаңа құжатты анықтау және негіздеу). мазмұндық контекст), әдістемелік (соңғы әдістерді, сәйкес мақсаттарды тарту) және ұйымдастырушылық (қажетті ұйымдастырушылық іс-шараларды дайындау және жүзеге асыру). Осының барлығы мемлекеттік басқару жүйесіндегі көшбасшыларды даярлау жүйесін сәтті жаңғыртуға және кез келген мемлекетте кәсіби мемлекеттік қызмет көшбасшыларының корпусын қалыптастыруға ықпал. Сонымен қатар, мемлекеттік қызметшілердің деңгейлік құзыреттілік моделін әзірледік (сатыланған құзыреттілік моделі).

Зерттеудің теориялық және практикалық маңыздылығы. Бұл жұмыстың ғылыми-теориялық маңыздылығы адами ресурстарын тиімді басқару факторы ретінде мемлекеттік қызметшілердің әлеуетін бағалауды жетілдіру жолдарын қарастыру. Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметте адами ресурстарды басқару жүйесінде пайдалану үшін мемлекеттік қызметшілердің әлеуетін тиімді басқару бойынша нақты ұсыныстар әзірлеу.

Зерттеудің ғылыми жаңалығы. Бұл жобалық зерттеу мемлекеттік органдарда адами ресурстарын тиімді басқару үшін мемлекеттік қызметшілердің әлеуетін бағалау жолдарын қарастыру.

Жарияланым. Жобалық зерттеу аясында зерделенген мағлұматтардың негізінде нәтижелері «Ғылым мен технологияның, қоғам мен білімнің өзекті мәселелері: жағдайы мен даму болашағы» V халықаралық ғылыми-тәжірибелік конференциясыныңда «Адами ресурстарды басқаруда қызметкерлердің әлеуетін бағалау әдістері» мақалада жарияланған (Ақтөбе қаласы, 2023 ж.).

1 АДАМ РЕСУРСТАРЫН БАСҚАРУ САЛАСЫНДАҒЫ ҚЫЗМЕТКЕРЛЕР ӘЛЕУЕТІН БАҒАЛАУДЫҢ ТЕОРИЯЛЫҚ АСПЕКТІЛЕРІ

1.1 Қызметкерлер потенциалының мәні мен анықтамасы

Потенциал – адамның кәсіби мәселелерді шешудегі табысын анықтайтын жасырын ресурс. Потенциал қызметкердің жеке және интеллектуалдық қасиеттеріне негізделген [1].

Потенциалдың құрамдас бөліктері:

- Оқу қабілеті – жаңа білім мен дағдыны тез меңгеру қабілеті;
- Тиімділік – алға қойған мақсатқа жетуге ұмтылу;
- Бейімделу – жаңа жағдайларға бейімделуге дайындық;
- Мәселені шешу – бұл жағдайды жүйелі түрде талдау және оңтайлы шешімді таңдау, мүмкін болатын мәселелерді болжау және шешімдерді әзірлеу.

Кәсіби әлеует – бұл адамның өз қызмет профиліндегі әлеуеті, мысалы: есеп және аудит, адам ресурстарын басқару, өндіріс пен технология, талдау және жоспарлау.

Басқару әлеуеті – адамның мәселелерді сәтті шешу қабілеті және көшбасшылық рөлдер мен функцияларды қабылдауға дайындығы.

Қызметкердің әлеуетін анықтау үшін құзыреттіліктерді бағалаудың келесі критерийлерін ескеру қажет (1-сурет):

1. Қызметкерлердің біліктілігі мен білімі. Стандартты тестілер мен сұхбаттардың нәтижелеріне сүйене отырып, қызметкер тек ағымдағы мәселелерді шеше алады немесе болашақта қолдануға болатын білімі бар деген қорытынды жасауға болады.

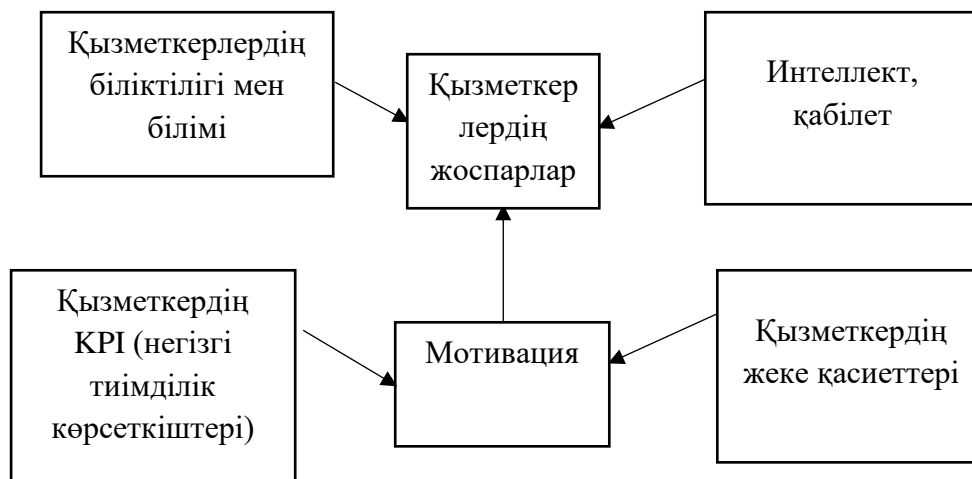
2. Белгілі бір уақытта және уақыт бойынша қызметкердің КРІ (негізгі өнімділік көрсеткіштері).. Егер ештеңе жақсы жаққа өзгермесе, әлеует туралы айту қиын. Бірақ қызметкер өзін дәлелдеуді қажет деп санамайтын жағдайды жоққа шығара алмаймыз.

3. Қызметкерлердің жоспарлары. Біреу белгілі бір компанияда ұзақ жылдар жұмыс істеп, мамандығы бойынша өсуді және мансап сатысымен жоғары көтерілуді жоспарлайды. Ал кейбіреулер үшін олардың қазіргі жағдайы қиын қаржылық жағдайды күтудің жолы ғана.

4. Мотивация. Әр адамның өзі ұмтылатын арманы болады. Ал жұмыс беруші үшін әрбір жеке қызметкер нені таңдайтынын түсіну маңызды: кәсіптегі даму немесе ақша, өзін-өзі жүзеге асыру мүмкіндігі немесе бір сәттік пайда. Біз мұны ұмытпауымыз керек. Мотивация ең өзгермелі факторлардың бірі болып табылады. Ең дұрысы, оны 6-12 ай сайын тексеріп тұру керек.

5. Интеллект, қабілет. Бұл тармақты білім мен дағдылардан ажырату керек. Қызметкер өз жұмысының белгілі бір саласын егжей-тегжейлі зерделеуі мүмкін, бірақ одан әрі даму мүмкіндігі жоқ. Көптеген қызмет салаларында (мысалы, IT, бейнелеу өнерінде, театрларда және т.б.) кеңістіктік ойлаудың, алуан түрлі ақпаратты талдап, қорытынды жасай білудің маңызды екенін ұмытпауымыз керек.

6. Жеке қасиеттер. Оның аясында әртүрлі аспектілерді тексеруге болады, соның ішінде: қиын жағдайларда жауапкершілікті өз мойнына алу қабілеті, күйзеліске қарсы тұру, әріптестермен, қол астындағылармен, басшылықпен қарым-қатынас стилі және т.б.



1-сурет – Қызметкердің әлеуетін анықтау үшін құзыреттіліктерді бағалау критерийлері

Ескертпе-дереккөздер негізінде автормен құрастырылған

Потенциалды қызметкерлерді бағалау және дамыту үшін 4 сатылы жүйе қолданылады [2]:

- ұзақ мерзімді перспективада әлеуеттің дамуын анықтайтын өсу факторлары бар үміткерлерді анықтау;
- кандидаттың лауазымдық талаптарға сәйкестік қасиеттерін бағалау. Бұл ағымдағы және жоғары деңгейдегі лауазымдарға, сондай-ақ басқа функционалдық бөлімдердегі рөлдерге қатысты;
- белгілі бір құзыреттердің дамуын жеделдететін мақсаттарды қою арқылы қызметкердің анықталған әлеуетін ашу;
- лауазымдарды ауыстыру кезінде қызметкерлердің әлеуетін барынша оңтайлы және толық дамытуды және іске асыруды қамтамасыз ететін процестерді жүзеге асыру.

Осылайша, ұйым үшін қызметкердің әлеуетін, әсіресе ұзақ мерзімді перспективада көрінетін әлеуетін тану қабілеті маңызды. Әлеуетті бағалау қызметкердің (лауазымға үміткер) сипаттамалары туралы деректерді жинауды қамтиды. Осы ақпаратқа сүйене отырып, менеджер маманның жақын немесе алыс болашақта проблемаларды шеше алатындығы туралы болжамдар жасайды: түбегейлі жаңа немесе, кем дегенде, қазіргілерден өзгеше.

Ұйым қызметкерлердің өнімділік деңгейін талдап қана қоймайды, сонымен қатар болашақта тиімді көшбасшыларды дамыту үшін уақыт пен ресурстарды қалай тиімді жұмсау керектігін шешеді.

1.2 Мемлекеттік қызметшілердің кадрлық резерві мен әлеуетін дамыту

Кадрлық резервті дамыту онымен жұмыс істеудің ең маңызды кезеңі болып табылады, өйткені кадрлардың бүкіл жұмысының жалпы тиімділігі резервисттің жаңа функцияларды орындауға дайындық деңгейіне байланысты болады. Кадрлық резервті дамытудың негізгі бағыттарының ішінде мансапты жоспарлау, оқыту мен біліктілікті арттыру, дарындылықты басқару сияқты бағыттарды бөліп көрсету қажет.

Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің 2023–2027 жылдарға арналған даму жоспарына сәйкес кадрлық ресурстардың сапасын арттыру және мемлекеттік аппаратты кәсібилендіру, кадрлық үдерістерді автоматтандыру, мемлекеттік қызметте тұтынушылардың назарын дамыту стратегиялық мақсаттар болып табылады, мемлекеттік қызметшілер арасындағы құқық бұзушылықтарды белсенді бағалау, азайту және алдын алу [3].

Қазақстанда облыстың, республикалық маңызы бар қаланың, астананың өңірлік кадр резервін қалыптастыру қағидалары және одан тағайындаулар іріктеуді облыстың, республикалық маңызы бар қаланың кадр комиссиясы жүзеге асыратынын көрсетеді. капитал (бұдан әрі – комиссия) [4]. Облыстық резерв әр облыста, республикалық маңызы бар қалада және астанада құрылады. Облыстық резервке іріктеуге жасы отыз бестен асқан, жоғары білімі бар және кемінде үш жыл жұмыс өтілі бар Қазақстан Республикасының азаматтары қатысады. Аймақтық резервке іріктеу келесі кезеңдерден тұрады:

- кандидаттардың құжаттарын қабылдау;
- заңнаманы білуге тестілеу және жеке қасиеттерді бағалау;
- уәкілетті орган жүзеге асыратын құзыреттерді бағалау;
- комиссиямен құрылымдық сұхбат;
- облыстық резервке қабылдауға кандидаттарды комиссия отырысында қарау.

Өңірлік резервке іріктеу кезеңдері «Е-Қызмет» интеграцияланған ақпараттық жүйесі арқылы жүзеге асырылуы мүмкін.

Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Жастар кадр резерві жөніндегі ұлттық комиссия бекіткен, іріктеуден өтпей, облыстық резервке алуға жататын кандидаттар тізіміне енгізілген Президенттік жастар кадр резервіне кандидаттар өңірлік резервке іріктеусіз алынады, егер олар комиссияға облыстық резервке қабылдау туралы өтініш берсе.

Қазақстанда мемлекеттік қызмет заңдылық, қазақстандық патриотизм, мемлекеттік биліктің заң шығарушы, атқарушы және сот тармақтарына бөлінуіне қарамастан мемлекеттік қызмет жүйесінің бірлігі, азаматтардың құқықтарының, бостандықтары мен заңды мүдделерінің басымдығы сияқты принциптерге негізделеді. азаматтарды мемлекет мүддесінен жоғары қояды [5]. Мемлекеттік органдар қызметіндегі тиімділік, нәтижелілік, ашықтық қағидалары да маңызды; азаматтардың мемлекеттік қызметке қол жеткізу

құқықтарының теңдігі; мемлекеттік қызметке түсетін азаматтардың еріктілігі; мемлекеттік қызметшілердің кәсібилігі.

Меритократияға, яғни мемлекеттік қызметшінің жеке сіңірген еңбегі мен жетістіктерін мойындауға, оның қабілеті мен кәсіби дайындығына сәйкес мемлекеттік қызметте жоғарылатуға ерекше көңіл бөлінеді. Меритократия басқару принципі ретінде жоғары басшылық лауазымдарға олардың әлеуметтік шығу тегі мен қаржылық әл-ауқатына қарамастан ең қабілетті адамдар тұруы керектігін көрсетеді.

Мемлекеттік қызметші үшін жоғары тұрған мемлекеттік органдардың және лауазымды адамдардың өз өкілеттігі шегінде қабылдаған шешімдерін орындауға міндетті, бағынысты мемлекеттік қызметшілер мен төмен тұрған мемлекеттік органдардың мемлекеттік қызметшілері үшін мемлекеттік қызметшілердің бақылауы мен есептілігі, мемлекеттік қызметшілердің өздерінің бақылауы мен есептілігін, өз құзыреті шегіндегі мемлекеттік қызметшілердің лауазымды адамдары үшін жеке жауапкершілігі бар - мемлекеттік қызметшінің қызметтік міндеттерін орындауы немесе тиісінше орындамауы және олардың лауазымдық өкілеттіктерінен тыс шығуы.

Қазақстанда мемлекеттік қызметші ұстанымдар негізінде әрекет етеді этика, құқық бұзушылыққа төзбеушілік, мемлекеттік құпияларды немесе заңмен қорғалатын өзге де құпияны құрайтын қызметті қоспағанда, қоғамдық пікірді ескеру және жариялылық, мемлекеттік қызметшілерді құқықтық және әлеуметтік қорғау.

Мемлекеттік қызметшілер қызметтік міндеттерін үлгілі атқарғаны, мінсіз мемлекеттік қызметі, ерекше маңыздылығы мен күрделілігі бар тапсырмаларды орындағаны үшін көтермеленеді.

Мемлекеттік қызметшілердің үздіксіз оқуын, яғни оқытудың және қажетті құзыреттілікті дамытудың сабақтастығын, сондай-ақ оқытудың, қайта даярлаудың және біліктілігін арттырудың практикалық бағыттылығын жүзеге асырады.

Қазақстанда мемлекеттік қызметшілердің әлеуетін дамыту үшін олардың біліктілігін арттыруға ерекше көңіл бөлінуде. Мемлекеттік саяси қызметшілердің біліктілігін арттыру Мемлекеттік басқару және дербес білім беру ұйымы академиясында жүзеге асырылады [6].

«А» корпусының мемлекеттік әкімшілік қызметшілерінің біліктілігін арттыру Мемлекеттік басқару академиясында, ал «Б» корпусының мемлекеттік әкімшілік қызметшілері үшін – Мемлекеттік басқару академиясында және оның филиалдарында жүргізіледі. «Б» корпусы мемлекеттік қызметшілерінің біліктілігін арттыру мемлекеттік органның бейіні бойынша мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыруды жүзеге асыратын білім беру ұйымдарында жүзеге асырылуы мүмкін. «А» корпусының мемлекеттік әкімшілік қызметшілері кемінде үш жылда бір рет біліктілігін арттырудан өтеді. «Б» корпусының қызметшілері үш жылда бір реттен кем емес біліктілікті арттырудан өтеді жәнебаға алған жағдайда «функционалды

орындайдыміндеттері қанағаттанарлықсыз» қорытындысы бойынша жыл соңында үш ай ішіндегі қызметкерлердің жұмысын бағалау.

Д.С. Курумбаеваның жұмысында мемлекеттік қызметтегі кадрлық әлеует мәселесі бойынша мемлекеттік қызметшілерді қайта даярлау және біліктілігін арттыру жүйесі арқылы мемлекеттік аппараттың кадрлық әлеуетін қалыптастыру үдерісіне маңызды көңіл бөлінеді [7]. Мемлекеттік қызметтегі кадр саясаты мәселелері, сондай-ақ мемлекеттік қызметті кадрлық қамтамасыз етудің озық тәжірибесін зерделеу үлкен қызығушылық тудырады.

Қазақстан Республикасында Конституция мен «Мемлекеттік қызмет туралы» Заң мемлекеттік басқарудың тиімді жүйесін құрудың және мемлекеттік қызметті заңнамалық тіркеудің негізін қалайды. Мемлекеттік қызметті ұйымдастыру негіздері, мемлекеттік қызметшілердің құқықтық жағдайы, оларды әлеуметтік қамтамасыз ету және мемлекеттік қызмет саласындағы қатынастарды реттеу анықталды [8, 9].

«Қазақстан-2030» Стратегиясының маңызды басымдықтарының бірі – кәсіби үкіметті құру Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігі өзінің негізгі күш-жігерін тиісті білімі бар және қажетті деңгейі бар жоғары кәсіби кадрларды тарту үшін жағдай жасауға бағыттады. мемлекеттік қызметтегі жұмыс тәжірибесі [10].

Заманауи, жоғары тиімді мемлекеттік басқару және мемлекеттік қызмет жүйесін қалыптастыру басты мәселе болып табылады. Қазақстандағы экономикалық реформалардың барысы, қоғамды демократияландыру жолындағы ілгерілеу, құқықтық мемлекет құру көп жағдайда мемлекеттік басқарудың жай-күйі мен мемлекеттік қызметшілердің кәсіби деңгейіне, олардың мүмкіндіктері мен бастамашылдығына байланысты.

Мемлекеттік қызметшілердің білімі мен құзыреті мемлекеттік сектордың жұмысы, инновациялар, өнімділіктің өсуі және нәтижелілігі үшін өте маңызды. Мемлекеттік қызмет пен саяси саланың өзара іс-қимылының күшеюі, азаматтарға тікелей емес, жеткізушілер (аутсорсинг) немесе әртүрлі серіктестіктер мен желілер арқылы қызмет көрсету дәстүрлі жұмыс әдістерімен үйлеспейді.

Сондықтан пікір плюрализмі, қоғамдағы ашықтық, азаматтардың сұранысы және цифрландыру жағдайында мемлекеттік қызметтің табысты жұмыс істеуі үшін жаңа құзыреттер қажет [11]. Мемлекеттік қызметшілерге қоғамдық игіліктерді жасау үшін не қажет екенін құрылымдау үшін қосымша дағдылар қажет (2-сурет).

Жеке сектормен салыстырғанда бюджеттік сала қызметкерлерінің біліктілігі талап етілгеннен жоғары болуы керек, сондықтан бұл мәселе өте өзекті. Бұған қол жеткізу үшін мемлекеттік қызметтің ішкі үйлесімділігін нығайтуға көмектесетін мемлекеттік қызметшілердің әлеуетін басқару, мемлекеттік қызметшілердің мансаптық дамуының ұзақ мерзімді мониторингін қамтамасыз ету, персоналды басқарудағы болжамдық мүмкіндіктері және үздіксіз даму мәдениетін қолдау қажет.

Қажетті құзыреттерді анықтай білу маңыздыағымдағы қажеттіліктерді ғана емес, болашақта жаңа міндеттерге жауап беру.



2-сурет – Мемлекеттік қызмет дағдылары [8]

Ескертпе-дереккөздер негізінде автормен құрастырылған

Саясат векторларының өзгеруі мемлекеттік сектордың миссиясына әсер етеді, бұл өз кезегінде мемлекеттік қызмет персоналына және олардың әлеуеті мен құзыретінің дамуына әсер етеді.

Жарлығымен бекітілген Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасын іске асыру негізінде кадрлық резервті қалыптастыру тұжырымдамасы әзірленуде: «адамға бағдарланған» моделін құру – «Бірінші кезекте халық» Қазақстан Республикасы Президентінің 2021 жылғы 26 ақпандағы No 522 [12]. Тұжырымдамада 2030 жылға дейін мемлекеттік қызметшілерге қойылатын талаптар тиімділік, икемділік, нәтижеге бағдарлану, қоғам сұранысына жедел ден қою тұрғысынан күшейтілетін болады. Мемлекеттік қызмет пен экономиканың барлық секторларының кадрлық әлеуетін арттыру үшін дарындыларды анықтауға және

дамытуға мүмкіндік беретін азаматтардың әлеуетін ашу және тәрбиелеу жүйесін енгізу қажет. Елдегі мемлекеттік қызметтің маңызды құрамдас бөлігі персоналды басқарудың стратегиялық бағдары, инклюзивтілік, күрделілік, жүйелілік және икемділік қағидаттарында қалыптасқан мемлекеттік органдардың кадрлық стратегиясын және кадрлық жоспарлауын жүзеге асыру болып табылады.

Осылайша, кадрлық қорды құру және мемлекеттік қызметшілердің әлеуетін дамыту қазіргі және болашақта, әсіресе үкімет деңгейінде құзыретті адам ресурстарын қамтамасыз етудің маңызды қадамы болып табылады.

1.3 Мемлекеттік қызметшілердің әлеуетін бағалау және олардың кәсіби өсуіне ықпал ету: озық тәжірибе

Магистрлік жобаны жазу кезінде жалпы теориялық және эмпирикалық, сандық және сапалық зерттеу әдістері қолданылды.

Теориялық әдіс шетелдік және қазақстандық ғылыми әдебиеттерді, әртүрлі авторлардың еңбектері мен зерттеулерін зерттеуде қолданылды. Бұл әдіс адам ресурстарын басқарудың тиімді үлгілерін талдауға мүмкіндік берді.

Салыстырмалы талдау Қазақстан Республикасының орталық мемлекеттік және жергілікті атқарушы органдарында персоналды басқаруды зерттеуге мүмкіндік берді. Салыстырудың маңызды құндылығы – салыстыру ерекше белгілер мен айырмашылықтарды түсінуге көмектесе отырып, жобаны тереңірек зерттеуді жеңілдетеді.

Тағылымдама және тағылымдамадан өту кезеңінде мемлекеттік қызметшілердің кадрлық резерві мен әлеуетін дамыту саласында шетелдік және отандық зерттеулер жүргізілді, бұл осы бағыттағы ағымдағы тәсілдерді бағалауға мүмкіндік берді. Мысалы, Болгарияда белгілі бір мемлекеттік органдарда мамандар жетіспейтін және келесі жылы шәкіртақы беруге болатын мамандықтардың белгілі бір тізімі бойынша стипендиялық бағдарлама жүзеге асырылуда. Оқуды бітіргеннен кейін стипендиат тиісті мемлекеттік органда кемінде үш жыл жұмыс істеуге міндетті.

Сапалы зерттеу әдісі сауалнама нәтижелері бойынша ұсынылатын болады, ол Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызмет органдарындағы мемлекеттік қызметшілердің әлеуетін дамытуға қатысты істердің ағымдағы жағдайын түсінуге мүмкіндік береді.

Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарындағы адам ресурстарын басқаруды талдау, сондай-ақ дамудың тежеуші факторларын анықтау мақсатында 2024 жылдың наурыз-сәуір айларында Google Forms платформасында онлайн режимінде жүргізілген сауалнама нәтижелеріне талдау жасалды. ұсынылды. Сауалнама Қазақстандағы мемлекеттік қызметшілердің әлеуетін бағалауға, сондай-ақ мемлекеттік деңгейде кадр әлеуетін дамытудың тиімді саясатын құруға не кедергі болып жатқанын анықтауға мүмкіндік береді.

Шет мемлекеттердің мемлекеттік қызметі үшін кадрлар құрамын қалыптастыру осы елдерде қалыптасқан персоналды басқару жүйелеріне және

мемлекеттік басқару тиімділігін арттырудың оңтайлы жолдарын іздеуге сәйкес жүзеге асырылады. Белгілі бір әлеуметтік-кәсіптік топ ретінде резервті қалыптастыру әдістерінің ұқсастығы қазіргі мемлекеттің мемлекеттік қызметке объективті түрде қоятын талаптарымен байланысты. Айырмашылықтар әр елдің ұлттық ерекшеліктеріне байланысты [13].

Сингапурдың мемлекеттік қызметі әлемдегі ең тиімді және сыбайлас жемқорлық деңгейі төмен қызметшілердің бірі болып табылады, мемлекеттік қызметкерлердің жалақысы жоғары. Сингапур үкіметі бұл саясатты мемлекеттік қызметтің саяси және азаматтық деңгейінде сыбайлас жемқорлықты жою үшін жүргізеді. Мемлекеттік қызметті ұйымдастырудың сингапурлық үлгісін халықаралық ұйымдар әлемдегі ең үздік үлгілердің бірі ретінде мойындады. Табысты анықтайтын негізгі факторлар сезімтал және кәсіби көшбасшылық; мемлекеттік қызмет маңызды рөл атқаратын басқару және адамдарға тән жағымды қасиеттер. Осылардың негізінде Сингапурдың тиімді және адал мемлекеттік қызметі құрылды [14]. Әкімшілік қызметкерлерді қоспағанда, барлық мемлекеттік қызметшілерді тағайындауды мемлекеттік қызмет мәселелері жөніндегі комиссия және министрліктер жанындағы Кадрлар кеңестерінің басқа да комиссиялары жүзеге асырады. Бұл ереже орта буын басшыларына персоналды басқару саласындағы функцияларды жүзеге асыру кезінде көбірек өкілеттік береді. Нәтижені бағалау жүйесі жеке жылдық есептердің жиынтық жүйесі болып табылады. Бұл жүйе жауапты тұлғалар арасындағы келіспеушіліктерді жоюға мүмкіндік береді және жұмыс сапасы, ұйымдастырушылық қабілеттерді анықтау, білім және оны практикада қолдану, күйзеліске төзімділік, ұжымдық жұмыс және жауапкершілік дәрежесі сияқты факторларды қамтиды.

Канаданың мемлекеттік қызмет жүйесін ұйымдастыру тәжірибесінің өзіндік ерекшеліктері бар. Кәсіби оқыту және біліктілігін арттыру бағдарламалары мемлекеттік қызметшілердің көшбасшылық, мемлекеттік қызметтің принциптері мен құндылықтарын құрметтеу, заманауи мемлекеттік басқару әдіснамасын меңгеру, тілдік дағдыларды зерделеу және жетілдіру, сондай-ақ қызмет көрсету кезінде тұтынушы назарын аудару сияқты кәсіби құзыреттіліктерін дамытуға бағытталған. мемлекеттік қызметтер. Канаданың соңғы он бес жылдағы тәжірибесі көрсеткендей, мемлекеттік басқару саласындағы реформалар мықты ғылыми зерттеулерге негізделуі керек. Тәжірибе қауымдастықтарын құру ғана мемлекеттік сектордағы өзгерістер үшін платформалар құруға және мемлекеттік басқарудың «сыртында» тәсілі мемлекеттік сектордың тиімділігін өзгерте алады [15]. Ашық кадрлық жүйелерде дарындылық қорын қалыптастыру технологияларының бірі бұлттық технологиялар негізіндегі дарындылармен жұмыс істеу болып табылады. Канадада 2019-2021 жж. Кейіннен Канада үкіметінде жұмыс істей алатын бірегей мамандарды іздеу, іріктеу және резервін қалыптастырудың жаңа тәсілдері зерттелген эксперимент болып табылатын Талант бұлтты жобасы жүзеге асырылды. Кез келген адам үшін мемлекеттік қызметке тең қолжетімділік пен ұтқырлықты қамтамасыз етуге көмектесетін бұлттық

платформа негізінде мансаптық өсу мен даму мүмкіндіктерін іздейтін таланттар пулы құрылды. Бұл бұлтқа негізделген платформа пайдаланушыларға олардың бірегей дағдыларын көрсететін профиль жасауға, Канада үкіметі менеджерлері мойындайтын және бағалайтындай олардың дағдыларын тізімдеуге, функционалдық және үлеске бағытталған кәсіби қауымдастықтар туралы білуге және Канада Үкіметі таңдауына мүмкіндік берді. сіздің командаңызға жаңа таланттарды қосуға ұмтылатын командаларға. Жобаны жүзеге асыру барысында жұмысқа қабылдау процесінің сапасы жақсарды – Talent Cloud-қа қатысатын пулдан барлық үміткерлердің шамамен 9%-ы біліктілік талаптарына толық сәйкес келді. Бұл мамандарды жұмысқа қабылдағаннан кейін бір-екі жылдан кейін сауалнама жүргізген менеджерлер іріктеу сапасына және үміткерлерді командаға біріктірудің сәйкестігіне қанағаттанған. Осы жаңа қызметкерлердің шамамен 95%-ы жұмысқа қабылдау мерзімінен кейін үкіметте қалды. Сонымен қатар, тұғырнама үміткерлерді тартып қана қоймайды, сонымен қатар үнемі жаңа аудиторияға жетеді.

Корея Республикасының мемлекеттік қызмет саласындағы басқару тәжірибесі де қызықты [16, 17]. Ол кезеңдегі мемлекеттік қызметшілерді даярлау жүйесі дәстүрлі әдіске негізделді, оның өзегі конфуцийшілдік болды, коммуникациялық құрылым иерархиясы бар өте қатал және пассивті дайындықпен сипатталады.

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

Сондай-ақ, жоғарыда аталған құжатта мемлекеттік органдағы кез келген лауазым бойынша қандай құзыреттілік болуы керек, соның бәрі нақты аталып өткен. Бұл жері мемлекеттік орган үшін ұтымды мәселе. Демек, мемлекеттік органдарда персоналды басқару жүйесіндегі басшылардың құзыретін арттыру мақсатында қандай құзыреттілікті дамыту керектігін, қандай бағытта дамыту керектігін нақты білу өте ыңғайлы деп есептеймін. Демек, Болгария мемлекетінің бұл стандарты мен Қазақстан республикасы үкіметі бекіткен мемлекеттік қызметшілерді қайта даярлау, біліктілігін арттыру қаулысының сырт формасы ұқсас болғанымен, ішкі мазмұнында құзыреттілікке байланысты өзгешеліктер бар. Бізде оқытуға көп мән берілгенімен, біліктілігін арттырған басшы мемлекеттік органды басқаруда қандай құзыреттіліктерді қолдануда, мемлекеттік орган стратегиясының діттеген мақсатына жетуде басқарудың қандай тетіктерін қолдануда, қандай анализдер жасауда – міне, осы мәселе негізге алына бермейді. Бұл – ұқсастықтар мен айырмашылықтар. Мен осы тұсты өзімнің магистрлік жобамның тақырыбындағы өзекті тұстарына қолдануды көздеп отырмын.

Осылайша, Болгариядағы мемлекеттік қызметкерлер мен азаматтар арасындағы қарым-қатынас мемлекеттік аппараттың тиімді жұмысын қамтамасыз етуде және демократиялық принциптерді нығайтуда маңызды рөл

атқарады. Тараптардың өзара іс-қимыл мен ынтымақтастықты жақсарту жөніндегі бірлескен күш-жігері елдің дамуы мен азаматтардың өмір сүру сапасын арттыру үшін қолайлы жағдай жасауға көмектеседі.

Бүгінгі таңда мемлекеттік қызметке кәсіби кадрларды тарту және ұстап тұру мақсатында саясаттан арылту, материалдық және моральдық ынталандыру тетігі, құқықтық және әлеуметтік мәртебесін қамтамасыз ету, процессуалдық даму және тәртіптік жауапкершілік сияқты шаралар сәтті қолданылуда. Мансапта табысты көтерілу үшін бесінші және одан төмен деңгейдегі мемлекеттік қызметшілер жалпы және кәсіптік бағдарламалар бойынша оқудан өтуі қажет. Мемлекеттік қызметшілер мемлекеттік басқару және ішкі істер министрлігінің басшы кадрларды даярлау институтында кәсіби даярлықтан өтеді.

Қазақстандық авторлар Садықов Қ.Қ., Әбілмәжінов Т.Т., жетекші шет елдерде жоғары және орта деңгейдегі мемлекеттік басқарушы кадрларды даярлау мәселелеріне көңіл бөлінеді [18]. Дамыған елдерде басқару кадрларын даярлау мен іріктеудің тиімді жүйесі құрылып, олардың мансаптық өсу және ротация тәртібін айқындайтын құқықтық тетіктер жұмыс істейді.

Әкімшілік қызметке ең білікті, талантты, ағымдағы жағдайды тез реттей алатын және өз қызметін жедел реттей алатын қызметкерлерді тарта алатын мемлекеттердің бәсекелестікте жақсы мүмкіндіктері бар. Яғни, мемлекеттік қызметшілерді оқыту мемлекеттік органдардың қажеттілігіне және мемлекеттік қызметшілердің өздерінің мүдделеріне сәйкес жүзеге асырылатын мемлекеттік қызметте жұмыс істеу білімін, біліктілігі мен дағдыларын меңгерудің мақсатты, жүйелі және жүйелі ұйымдастырылған процесі болуы керек. Мемлекеттік қызметке кадрлар даярлаудың негізгі түрлері: оқыту, қайта даярлау, біліктілігін арттыру, өндірісте оқыту, өзін-өзі тәрбиелеу.

Тұтастай алғанда, мемлекеттік қызметті дамытудың негізгі міндеттерінің бірі – дамыған инфрақұрылымы, тиімді басқаруы және ресурстық қамтамасыз етілуі бар мемлекеттік қызметшілерді жоғары басқару деңгейіне де білікті кадрлар дайындайтын, сондай-ақ мемлекеттік қызметтің жоғары деңгейіне жетуге мүмкіндік беретін оқыту жүйесін қалыптастыру. басқарудың төменгі және орта деңгейлеріндегі кадрларды жүйелі түрде қайта даярлау және олардың біліктілігін арттыру.

Мемлекеттік қызметшілерді оқыту жоғары сапалы және мемлекеттік қызметтің қажеттіліктеріне және ең алдымен мемлекеттік қызмет лауазымдарына қойылатын біліктілік талаптарына бағдарлануы тиіс.

2 МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАНДАРДА КАДРЛАРДЫ БАСҚАРУ ЖӘНЕ МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТШІЛЕР ӘЛЕУЕТІН ТАЛДАУ

2.1 Мемлекеттік органдардағы адам ресурстарын басқаруды талдау

Зерттеу тақырыбы бойынша отандық және шетелдік ғалымдардың әзірлемелерін жүйелі талдау адам ресурстарын басқару кез келген әлеуметтік жүйенің қызмет етуі мен дамуының маңызды құрамдас бөлігі екенін көрсетті. Мемлекеттік қызметті жаңғыртудың басым бағыттарының бірі – мемлекеттік қызметтегі персоналды басқару жүйесі.

Мәселен, 2024 жылғы 1 қаңтардағы жағдай бойынша Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметшілердің штаттық саны 90 053 бірлікті, нақты саны 83 963 адамды құрады.

Мемлекеттік мақсаттарға қол жеткізу үшін қажетті сандық құрамнан басқа адами капиталдың сапасы ерекше маңызға ие. Статистикалық мәліметтерге сүйенсек, салалық басқармаларда қызметкерлердің тапшылығы байқалады. Сонымен қатар, жоғары білімі бар қызметкерлер үлесінің тұрақты жоғары болуына қарамастан, жеке мамандарға қажеттілік пен олардың мемлекеттік қызметке нақты бөлінуі арасында айтарлықтай теңгерімсіздік байқалады. Осыған байланысты персоналды басқару қызметтері кадрлар қажеттілігін жүйелі түрде талдап, персоналдың сандық және сапалық құрамын болжау қажет.

Кадр қызметінің әлеуетін күшейту мақсатында заңнамаға кадрлық қызметтердің басшылары лауазымдарын атқару үшін персоналды басқару саласындағы сертификатты талап ететін өзгерістер енгізілуде.

Мемлекет басшысының тапсырмаларын орындау шеңберінде Агенттік орталық және жергілікті мемлекеттік органдар басшыларының орынбасарларының заманауи басқару білімдері мен дағдыларын меңгеру бойынша сапалық құрамына талдау жүргізуде.

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

Соңғы жылдардағы мемлекеттік қызметшілердің орташа жасы 39-40 жас аралығында болды. Сонымен бірге, мемлекеттік қызметтегі жастар үлесінің төмендеу динамикасы жалғасуда (2018 жылы жастардың үлесі 24,6%, 2019 жылы – 23%, 2020 жылы – 21,6%, 2021 жылы – 18,1%). , 2022 жылы – 17,8%). Орташа алғанда, мемлекеттік қызметкерлердің еңбек өтілі 10-12 жыл.

Жоғарыда айтылғандарды ескере отырып, мемлекеттік қызмет персоналының қазіргі жағдайының негізгі артықшылықтары мен кемшіліктерін, сондай-ақ сыртқы ортадағы қауіптер мен мүмкіндіктерді көрсететін SWOT талдауы жүргізілді. Бұл талдау мемлекеттік қызметті одан әрі жетілдіру кезінде ескерілетін болады.

Кесте 1 – Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызмет кадрларының жағдайына SWOT талдауы

Мықты жақтары	Әлсіз жақтары
<ul style="list-style-type: none"> • Төмен айналым жылдамдығы • Жоғары білімі бар қызметкерлердің жоғары үлесі • Мемлекеттік қызметте әйелдердің тұрақты өкілдігі • Мемлекеттік қызметке үміткерлер санының артуы 	<ul style="list-style-type: none"> • Мамандық тапшылығы салалық сала мамандары • Мемлекеттік қызметтегі жұмыс күшінің қартаюы • Жекелеген мемлекеттік органдардағы жоғары айналым • Біркелкі емес бөлу арасындағы адам ресурстары мемлекеттік ведомстволар • Қайталанатын және артық тапсырмалардың, функциялардың, өкілеттіктер мен құзыреттердің болуы • Стандарттардың болмауы персонал саны
Мүмкіндіктер	Қауіп-қатер
<ul style="list-style-type: none"> • Мемлекеттік аппаратты жасарту • Сандарды нормалау құрылымдық бөлімшелер, сонымен қатар негізгі және көмекші персонал • Көшірмелерді жою бюрократиясыздандыру және цифрландыру арқылы жұмыс істейді • теңгерімсіздікті жою стратегиялық кадрлық жоспарлауға көшу арқылы мамандарды бөлу • Жеке функцияларды қысқарту арқылы кадрлардың тұрақтамауын азайту 	<ul style="list-style-type: none"> • Экономиканың басқа салаларындағы жалақының өсуіне байланысты жоғары білікті мамандар үшін мемлекеттік қызметтің тартымдылығының төмендеуі • Белгілі бір тар жетіспеушілігі мамандарды нарықта ұсыныстардың және ЖОО-да оқыту бағдарламаларының болмауына байланысты • Жас ұрпақ арасындағы құндылықтардың өзгеруіне байланысты мемлекеттік қызметке қызығушылықтың төмендеуі • Кадрлардың төмен тұрақтамауы салдарынан кадрдың тоқырауы

Ескертпе-дереккөздер негізінде автормен құрастырылған

Осылайша, осы уақыт аралығында жалпы конкурс арқылы мемлекеттік қызметке 76 мыңнан астам азамат бір орынға 50%-ға өсті; Дегенмен, мемлекеттік қызметшілер іріктеу үдерісін тиімді деп санайтынына қарамастан, үміткерлер көбінесе алдын ала іріктелетін конкурстық рәсімдердің формальдылығын атап өтетіндер бар, конкурстық іріктеу әрқашан тиімді бола бермейді, өйткені ол тек қана осымен шектеледі. өтініш беруге ниет білдірген үміткерлер.

Дарынды жастарды тарту мақсатында Агенттік Президенттік жастар кадрлық резерві (бұдан әрі – ЖБҚ) бойынша жұмысты жалғастыруда.

Қазіргі уақытта резервтегі 350 адамның 261-і (74%-дан астамы) жұмысқа орналасса, 28 (10,7%) адам саяси лауазымдарда, 8-і (3%) «А» корпусындағы лауазымдарда.

Резервтер білім беру, құрылыс, халыққа қызмет көрсету, сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл, бюрократиясыздандыру және цифрландыру, өңірлерді дамыту және т.б. салалардағы мемлекеттік органдардың жобаларын әзірлеуге және іске асыруға белсенді қатысады.

Сонымен қатар, ПМКР-мен жұмыс істеу кезінде келесі проблемалық мәселелер байқалды:

- резервтен шығарудың реттелмеген тәртібі. Осылайша, запастағы қызметкердің қылмыстық жауапкершілікке тартылып, қызметінен босатылғанымен, запаста қалған жағдайы бар;

- мемлекеттік органдарда және квазимемлекеттік сектор ұйымдарында резервшілермен жұмыс істеу, оның ішінде оларды жұмысқа орналастыру, жоғарылату, бағалау және оқыту бойынша бірыңғай практиканың болмауы;

- жоғары бәсекелестікке байланысты бассейнге өңірлерден үміткерлерді енгізу қиынға соғады. Осылайша, 2023 жылы іріктеліп алынған 50 резервшінің 40-ы Астана, Алматы және Шымкент қалаларының өкілдері.

Инновациялық көшбасшылар үшін ЭЫДҰ ұсынған құзыреттер жиынтығын (деректермен жұмыс істеу қабілеті, азаматтарға бағдарлану, озық тәжірибелер мен бастамаларды ескере отырып, жаңа білімге ұмтылу), сондай-ақ негізгі кәсіби құзыреттіліктерді қолдану маңызды болады. қазіргі заманғы мемлекеттік менеджер (мемлекеттік саясаттың барлық кезеңдеріне талдау жасау, қатысу және ықпал ету, тиімді қарым-қатынас жасау және өзара әрекеттесу, мемлекетке қызмет ету принциптерін меңгеру, қоғам мүддесі үшін басшылық және басқару қабілеті).

Эмоционалды күйіп кетудің алдын алудың және күш-қуатты қалпына келтірудің маңызды факторы демалыстарды уақытылы беру болып табылады. Орташа алғанда, қызметкерлердің шамамен 31,5%-ы өтініште көрсетілген мерзімге еңбек демалысын беруден бас тартумен бетпе-бет келеді, әрбір үштен бірінің, 33%-ының пайдаланылмаған демалыс күндері бар.

Қызметкерлердің шаршау себептері де күнделікті, монотонды жұмыс, ұжымдағы салауатты емес атмосфера, ынталандыру шараларының болмауы.

Осылайша, мемлекеттік органдардағы адам ресурстарын басқаруды талдау мемлекеттік органдар қызметінің маңызды аспектісі болып табылады. Осыған байланысты орталық аппараттың және жергілікті атқарушы органдардың мемлекеттік қызметшілері арасында Google сауалнамасы жүргізіліп, 2000-ға жуық адам сауалнама толтырды. Нәтижелер келесі абзацта берілген.

2.2 Мемлекеттік қызметшілердің әлеуетін талдау

Дамыған елдердің мемлекеттік және жеке секторларында қызметкерлердің әл-ауқатына, оның ішінде физикалық және психикалық

денсаулығына, сондай-ақ қызметкерлердің жұмысқа қатысуына, өнімділігіне, командалық рухына және тұтынушыға тікелей әсер ететін қаржылық әлауқатына көбірек көңіл бөлінуде. ұйымның назарында.

Магистрлік зерттеу аясында мемлекеттік қызметшілердің әлеуетін сараптау және бағалау мақсатында Google сауалнамасы жүргізілді. Сауалнамаға 2 мыңға жуық мемлекеттік қызметкер қатысты. Google сауалнамасының қатысушылары негізінен 36-45 жас аралығындағы адамдар болды, бұл респонденттердің 32,16%-ын құрайды (3-сурет).



3-сурет – Респонденттердің жасы

Ескертпе - Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

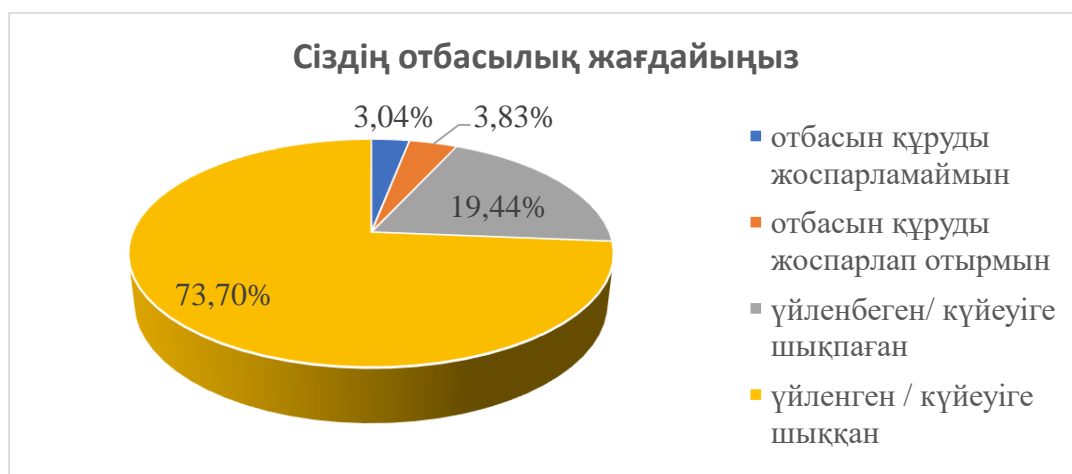
Мәліметтер бойынша респонденттердің 63%-ы әйелдер, 37%-ы ерлер болды (4-сурет).



4-сурет – Респонденттердің жынысы

Ескертпе - Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Отбасылық жағдай мен отбасындағы тұрақтылық та мемлекеттік қызметшілердің қызметінде маңызды емес фактор емес. Көріп отырғанымыздай, қатысушылардың 73,70%-ының отбасы бар, бұл да отбасын асырау үшін тұрақты табыстың қажеттілігін көрсетеді (5-сурет).



5-сурет – Респонденттердің отбасылық жағдайы

Ескертпе - Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Отбасында балалардың болуы да мемлекеттік қызметкерлерді жұмыс істеуге, тұрақты табыс алуға ынталандыратын фактор болып табылады. Отбасы мүшелеріне деген жауапкершілік арта түседі.

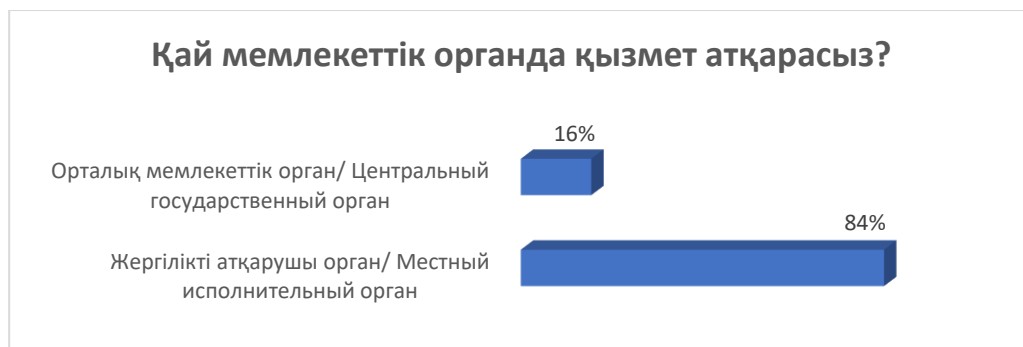
Сонымен, 6-суретке сәйкес, респонденттердің 80,19%-ының, яғни Қазақстандағы мемлекеттік қызметшілердің балалары бар.



6-сурет – Мемлекеттік қызметшілер арасында балалардың болуы

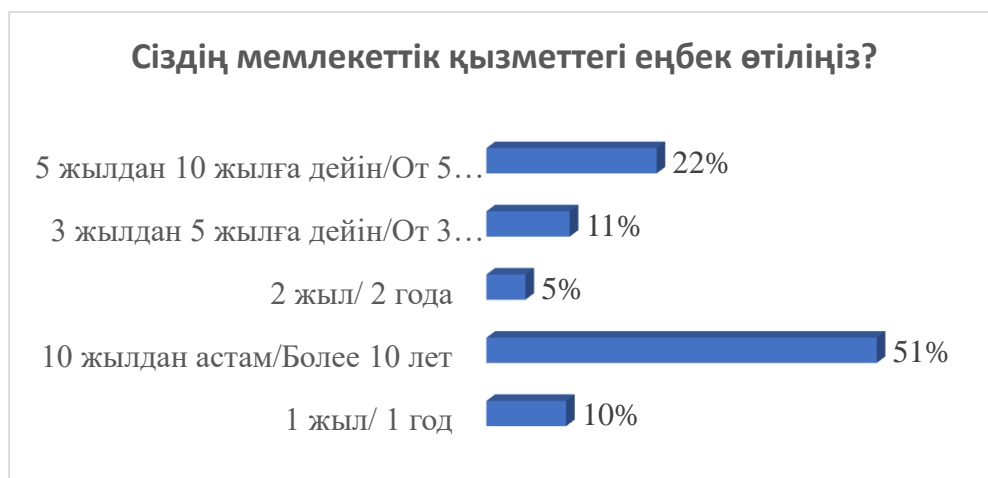
Ескертпе - Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Сауалнамаға қатысқандардың басым бөлігін жергілікті атқарушы органдардың қызметкерлері құрады, 84%. Орталық мемлекеттік аппараттан 16% (7-сурет).



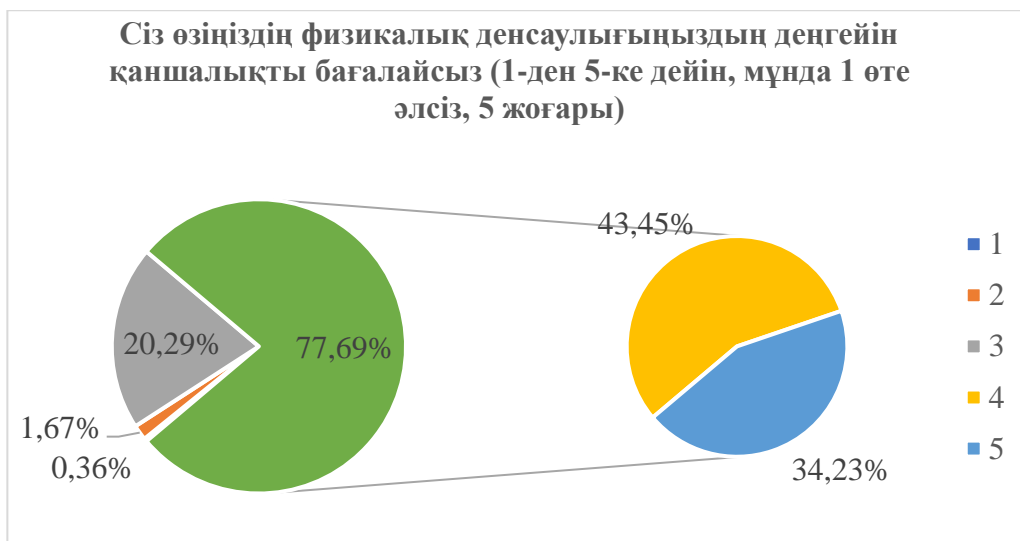
7-сурет – Респонденттердің жұмыс орны
Ескертпе - Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Мемлекеттік қызметте 10 жылдан астам жұмыс істеген респонденттердің саны басым, 51%. 5 жылдан 10 жылға дейін 22% құрайды. Мемлекеттік қызметте 1 жыл жұмыс істегендер 10 пайыз ғана. Мемлекеттік қызметте жұмыс істеу тартымды деген қорытынды жасауға болады (8-сурет).



8-сурет – Респонденттердің жұмыс тәжірибесі
Ескертпе - Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

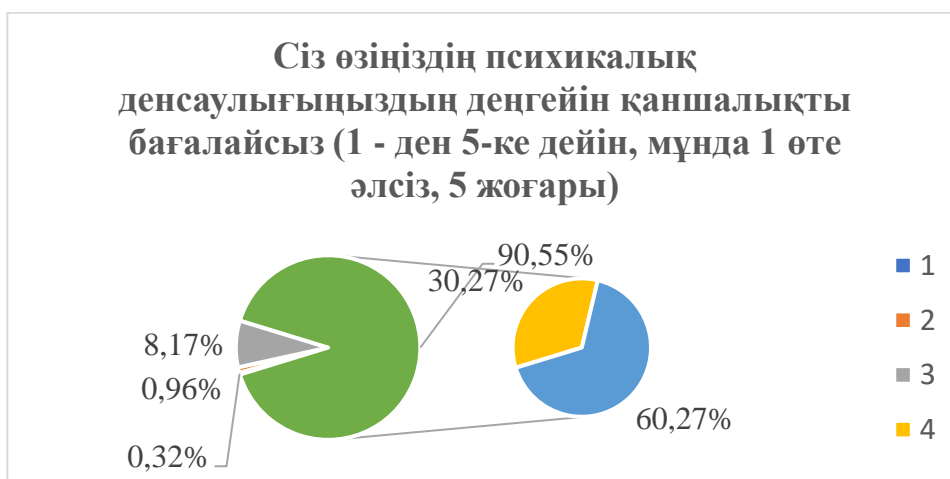
Мемлекеттік қызметшінің қызметіне оның физикалық жағдайы мен дене денсаулығының деңгейі әсер етеді. 9-суреттен көрініп тұрғандай, респонденттердің 77,69%-ы өз денсаулығын 4 және 5 балл деп бағалады, бұл өте жақсы. «Жақсы» - респонденттердің 43,45%.



9-сурет – Респонденттердің физикалық денсаулығының деңгейі
Ескертпе - Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Психикалық денсаулық психикалық салауаттылық факторы ретінде өмірдегі стресстік жағдайларды жеңуге, өз әлеуетін іске асыруға, табысты оқу мен жұмыс істеуге, қоғамға үлес қосуға мүмкіндік береді. Бұл жеке және ұжымдық шешім қабылдау және қарым-қатынас құру қабілеттерінің негізінде жатқан денсаулық пен әл-ауқаттың құрамдас бөлігі. Психикалық денсаулық жеке, әлеуметтік және әлеуметтік-экономикалық даму үшін маңызды.

10-суретте көріп отырғанымыздай, мемлекеттік қызметкерлердің психикалық денсаулығының деңгейі айтарлықтай жоғары, респонденттердің 90%-дан астамы оны 4 және 5 баллға бағалады.

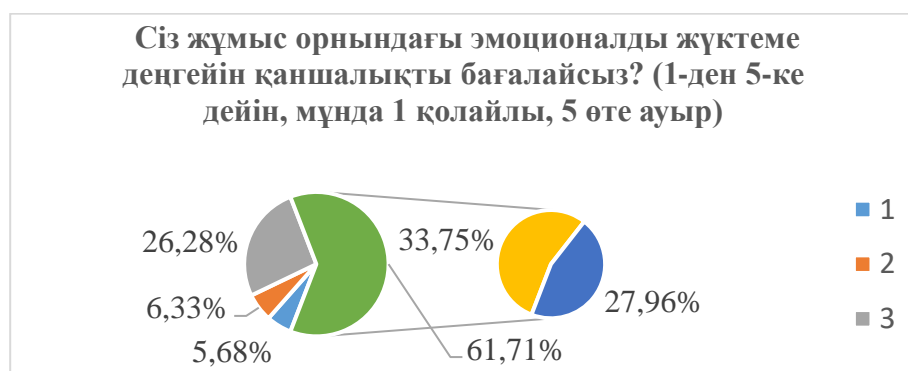


10-сурет – Респонденттердің психикалық денсаулығының деңгейі
Ескертпе - Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Жұмыс орнындағы эмоционалдық стресс психологиялық қысымға жатады және қызметкерлердің еңбек қызметі барысында тәжірибесі. Бұл соңғы мерзімдегі қысымды, әріптестермен немесе клиенттермен өзара әрекеттесуді,

тапсырманың белгісіздігін және эмоционалды әл-ауқатқа әсер ететін басқа да факторларды қамтуы мүмкін.

Эмоционалды күйзеліс ұзаққа созылған күйзеліс немесе мазасыздық, күшті эмоцияларды жиі бастан кешіру немесе басқалардың эмоционалды күйі үшін жауапкершілікті сезіну нәтижесінде пайда болуы мүмкін. Мемлекеттік қызметтегі эмоционалды күйзелістің негізгі көздерінің бірі – тапсырмаларды орындау мерзімдері мен жалпы жұмыс жүктемесінің қысымы. Үнемі уақытты сезіну және тапсырмаларға шамадан тыс жүктелу жұмыста стресс пен біржақтылыққа әкелуі мүмкін. Көріп отырғанымыздай, респонденттердің 61,71% эмоционалды жүктеме айтарлықтай ауыр, 4 және 5 балл деп жауап береді.

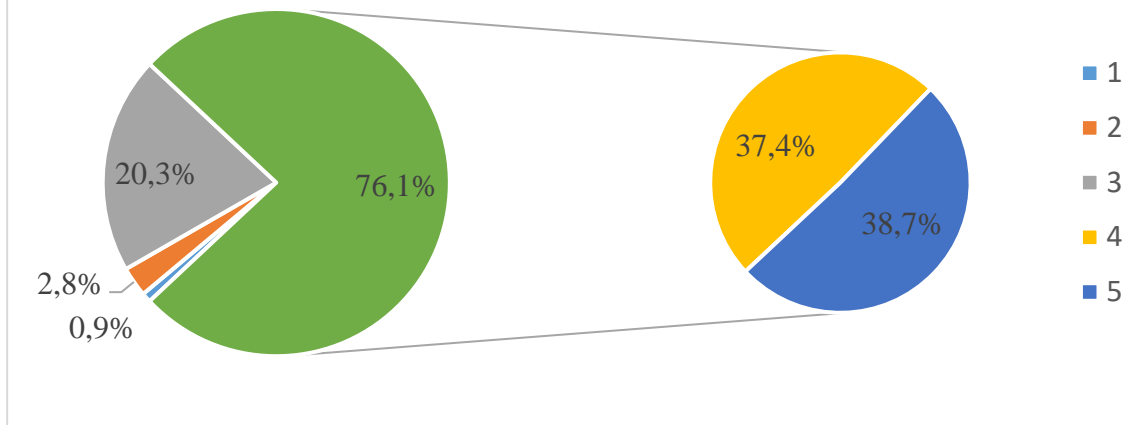


11-сурет – Жұмыс орнындағы эмоционалды күйзеліс деңгейі
Ескертпе - Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Еңбек жағдайлары персоналды басқарудағы оның өнімділігі мен тиімділігіне әсер ететін маңызды факторлардың бірі болып табылады. Еңбек жағдайлары әртүрлі және ұйым қызметінің ерекшеліктеріне ғана емес, сонымен қатар сыртқы факторларға да байланысты. Кәсіпорын басшылығы экономикалық тиімділікті ескере отырып, барлық салаларда қарамағындағы қызметкерлердің еңбек жағдайын оңтайландыруға жүйелі түрде назар аударуы керек. Қызметкерлердің адалдығы - бұл қызметкерлердің жұмыс берушінің мүдделерін өз мүдделерінен жоғары қойғандағы мінез-құлқы. Қызметкерлердің адалдығын арттырудың ең перспективалы құралдарының бірі - еңбек жағдайларын оңтайландыру.

Барлық еңбек жағдайларын үш санатқа бөлуге болады: қолайлы, бейтарап және қолайсыз. Өндірістік жарақат алу мүмкіндігін болдырмау үшін ең алдымен еңбек жағдайлары қауіпсіз болуы керек. Қолайлы еңбек жағдайын жасау үшін барлық мемлекеттік қызметшілердің жеке қажеттіліктері мен ерекшеліктерін ескеру қажет. Көріп отырғанымыздай, респонденттердің 76,1%-ы мемлекеттік қызметтегі еңбек жағдайларының айтарлықтай жоғары деңгейін атап өтеді (12-сурет).

Сіз өзіңіздің мемлекеттік органыңыздағы жұмыс жағдайларының деңгейін қаншалықты бағалайсыз? (1-ден 5-ке дейін, мұнда 1 өте төмен, 5 өте жоғары)



12-сурет – Мемлекеттік органдардағы еңбек жағдайларының деңгейі
Ескертпе - Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Бүгінгі таңда мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасы аясында қызметкерлерді әлеуметтік қамтамасыз етуді күшейту және еңбек жағдайын жақсарту бойынша кешенді шараларды көздейтін «Мемлекеттік қызметшілерді әлеуметтік қамсыздандыру» жобасы жүзеге асырылуда.

13-суретте жалақымен қанағаттану дәрежесі туралы деректер келтірілген. Көріп отырғанымыздай, респонденттердің 36,2 және 31,8 пайызы мемлекеттік қызметтегі еңбекақы деңгейіне қанағаттанбайды (толығымен келіспеймін, керісінше келіспеймін).



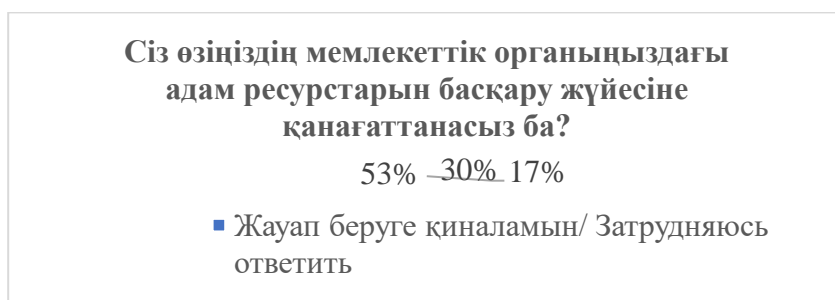
13-сурет – Жалақыға қанағаттану дәрежесі
Ескертпе - Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Яғни, респонденттердің 68 пайызы мемлекеттік қызметшілердің еңбегі үшін лайықты жалақы алмайды деп есептейді.

Белгілі болғандай, адам ресурстарын басқару процесі персоналды жоспарлаудан, жұмысқа қабылдаудан, жұмыстан босатудан, жұмысшыларды іріктеуден, біліктілігін арттырудан, біліктілігін арттырудан, мансаптық өсуден, қызметкерлерді бағалаудан, басшылық пен қызметкерлер арасындағы, сондай-ақ қызметкерлердің өздері арасындағы үйлесімді қарым-қатынасты сақтаудан тұрады. , жалақы жүйелері.

Мемлекеттік басқарудағы адам ресурстарын басқару мемлекеттік басқарудың мақсаттары мен міндеттерін барынша тиімді жүзеге асыруға бағытталған қызметкерлерді табу және басқару, сондай-ақ олардың дамуын қамтамасыз ету тұжырымдамасына қатысты.

Сауалнамаға сәйкес Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметшілердің 53 пайызы мемлекеттік қызметшілерді басқару жүйесіне қанағаттанған (14-сурет)



14-сурет – Мемлекеттік органдағы адам ресурстарын басқару жүйесіне қанағаттану дәрежесі

Ескертпе - Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

15-суретте мемлекеттік органдарды жақсы жұмыс беруші ретінде сипаттайтын деректер берілген, өйткені біз мемлекеттік қызметкерлердің 53 пайызы мемлекеттік органдарды достары мен туыстарына жұмысқа орналастыруды ұсынады.



15-сурет – Мемлекеттік органның жақсы жұмыс беруші ретіндегі ұсыныстары бойынша деректер

Ескертпе - Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Кадрлық резервпен жұмыс кадрлық қызметтің және басқарудың әртүрлі деңгейдегі лауазымды тұлғаларының кадр резервін жоспарлауға, іріктеуге, қалыптастыруға және оқытуға бағытталған қызметін қамтиды.

Кадрлық резервтің міндеттері – бұл ұйымның кадрлық әлеуетін анықтау, бос лауазымдарға қызметкерлерді уақтылы таңдауды қамтамасыз ету, әлеуетті мансаптық өсу үшін қызметкерлерді кәсіби дамыту үшін ынталандыру, қызметкерлердің тік және көлденең мансаптық бағдарларын қалыптастыру. Сауалнамаға сәйкес респонденттердің көпшілігі кадрлық резервпен жұмыс істеу жүйесі өте жақсы жұмыс істейтінін атап өтті (16-сурет).



16-сурет – Мемлекеттік органдардағы кадрлық резервпен жұмыс істеу жүйесінің даму деңгейі

Ескертпе - Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Мемлекеттік қызметке дамитын, барған сайын күрделене түсетін міндеттерді өз мойнына алып, барынша пайда әкелетін талантты және болашағы зор мамандар қажет. Сіз алдымен осындай адамдарды табуыңыз керек - әлеуетті көріңіз. Бірақ сіз өзіңіздің әлеуетіңізді іске асыруға көмектесуіңіз керек, әйтпесе адам өсу мүмкіндіктерін іздеп кетеді.

Біліктілікті арттыру өзара байланысты іс-әрекеттер жүйесі ретінде қызметкерлердің кәсіби құзыреттілігін арттыруға және жұмысқа қажетті міндеттерді ғана емес, сонымен қатар мемлекеттік органдардағы ағымдағы және келешек проблемаларды шешуге арналған жаңа функцияларды орындау мақсатында оларды ынталандыруға бағытталған.

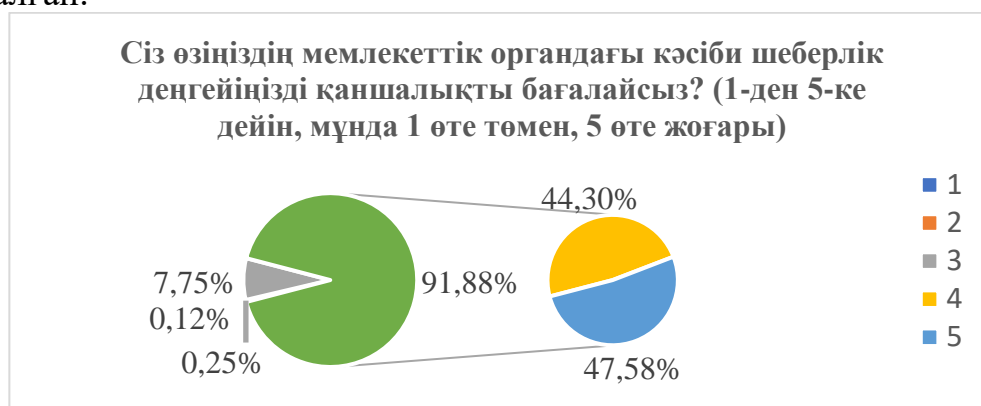
Біліктілікті арттырудың мәні – білім деңгейін жүйелі түрде арттыру, дағдыларды қалыптастыру, дағдыларды дамыту, қарым-қатынастың әртүрлі әдістерін меңгеру, жұмысты орындауға қажетті тұлғалық және іскерлік қасиеттерді жетілдіру, ұйымдастырушылық мәдениетті арттыру. жеке қажеттіліктер мен ұйымдардың сұраныстарын қанағаттандыру. Көріп

отырғанымыздай, респонденттердің 95 пайызы қызметкерлердің әлеуетін үнемі бағалап, олардың кәсіби өсуіне ықпал ету қажет деп санайды.



17-сурет – «Мемлекеттік қызметшілердің әлеуетін бағалау және олардың кәсіби өсуіне ықпал ету қажет пе?» деген сұраққа респонденттердің жауаптары Ескертпе - Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Респонденттерге олардың кәсіби дағдыларын бағалау ұсынылды. Көріп отырғанымыздай, мемлекеттік қызметшілердің 91,88 пайызы кәсіби шеберлік деңгейін 4-5 баллға бағалаған. Жоқ, өздерін 1-2 ұпаймен бағалағандар, өйткені бастапқыда мемлекеттік органда жұмыс істеуге іріктеу критерийлері нақты анықталған.



18-сурет – Мемлекеттік қызметшілердің кәсіби дағдыларының деңгейін бағалау

Ескертпе - Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Жалпы алғанда, мемлекеттік қызметтегі адами ресурстарды басқаруды талдау басқарудың айтарлықтай тиімді екенін, мемлекеттік қызметшілердің кәсіби деңгейін арттыруға және тиімді мемлекеттік қызметшілерді қалыптастыруға бағытталған көптеген бағдарламалар мен заңнамалық жобалардың бар екенін көрсетеді. Дегенмен, респонденттердің жұмыс орнындағы эмоционалдық күйзелістің жоғары деңгейін және жалақы бойынша мотивациясының жеткіліксіздігін атап өтуге болады.

2.3 Мемлекеттік қызметшілердің көшбасшылық әлеуетін дамытудың негізгі мәселелері және бағалау

Көшбасшылық мәселесі өзекті және әрқашан өзекті. Мемлекеттік басқару жүйесінде жаңа үлгідегі басшыға, кәсіби деңгейі жоғары, ойлаудың жаңа сапасына ие, жаңа білім, білік, дағдылар жиынтығына ие басшы құзыретіне ие басшыға қажеттілік артып отыр, өз қызметінің нәтижелері үшін жоғары жауапкершілікпен.

Көшбасшылар өзгерістердің бастамашылары және реформаларды сәтті жүзеге асырудың негізгі тұлғалары болып табылады. Олар стратегияны тұжырымдайды, оны жүзеге асыру жолдарын анықтайды, сондықтан мемлекеттік басқарудағы көшбасшылық парадигмаларды дамыту мәселесі маңызды және басқарушылық қабілетті арттыруда шешуші мәселе ретінде қарастырылады, оның шешімі мемлекеттің тұрақты дамуын анықтайды.

Жұмыс орнында шығармашылықпен айналысуға мүмкіндігіңіз бар ма деген сұраққа респонденттердің 45,9 пайызы «иә», 31,3 пайызы «жоқ» деп жауап берді.



19-сурет – Мемлекеттік органда шығармашылықты көрсету мүмкіндігінің деңгейі

Ескертпе - Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

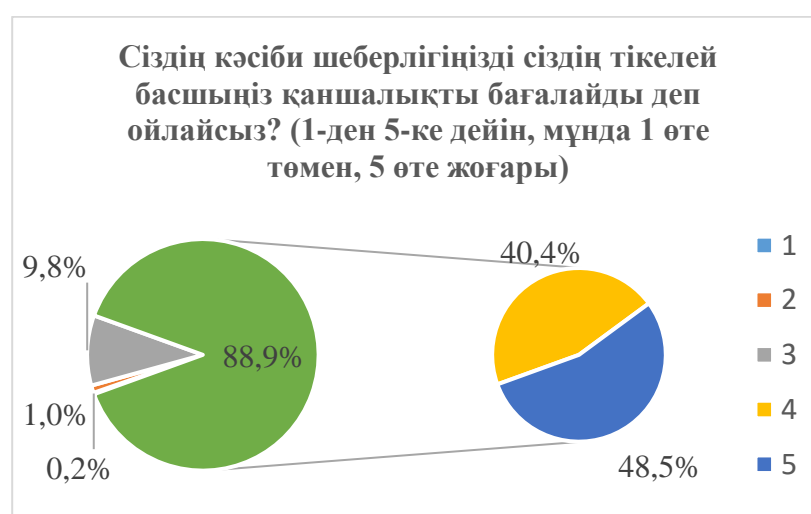
Мемлекеттік қызметтің алдына қойылған мақсаттарға қол жеткізу үшін мемлекеттік қызметтің белсенді кадрлық саясатын әзірлеу және іске асыру қажет, ол сондай-ақ адам ресурстарын басқару тиімділігін арттыруды көздейді. Мемлекеттік қызметтің кадрлық әлеуетіне мемлекеттік қызметшілердің нақты жеке қасиеттері мен кәсіби білімдері, дағдылары мен дағдылары ғана емес, сонымен бірге олардың белгілі бір уақытта қол жеткізілмеген немесе пайдаланылмаған перспективалық резервтері жатады. Сондықтан мемлекеттік қызметшілер арасында резервті анықтап, оны жария ету міндеттерінің бірі болып табылады.



20-сурет – Қызметкерлермен жұмысты жақсарту және олардың әлеуетін ашу шаралары туралы сұраққа респонденттердің жауаптары
Ескертпе - Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

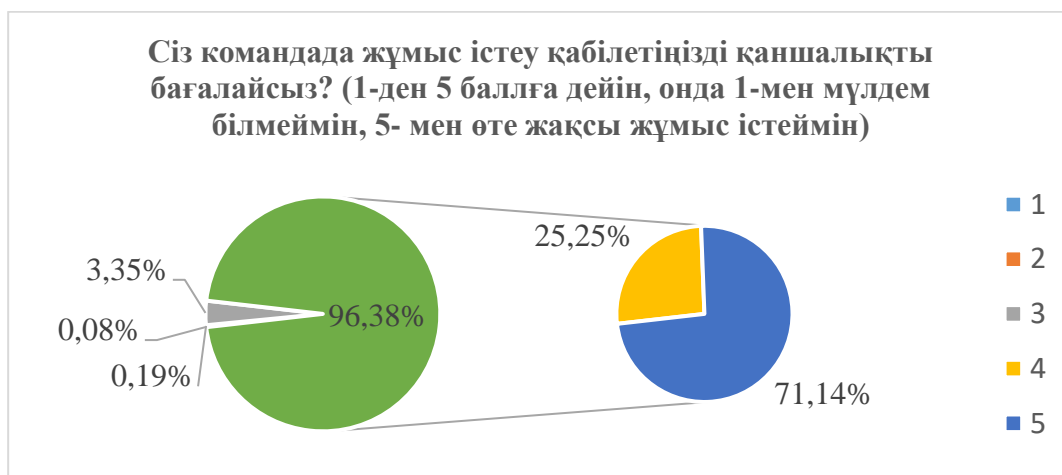
Сауалнамаға сәйкес, респонденттердің 48 және 23 пайызы олардың мемлекеттік органы қызметкерлермен жұмысты жақсарту және олардың әлеуетін ашуға көмектесу шараларын қабылдап жатыр деп есептейді. Алайда респонденттердің 17 пайызы бұл пікірмен келіспейді.

Жұмыстың маңызды аспектісі - менеджер қызметкерлердің жұмысын қалай бағалайды. Оларды дер кезінде мадақтап, мақұлдап, жұмысында ақыл-кеңес беріп қолдау көрсете ме? Көріп отырғанымыздай, сауалнама нәтижелері бойынша респонденттердің 88,9 пайызы олардың жұмысын тікелей басшысы 4 және 5 ұпаймен өте жоғары бағалайды деп есептейді. Бұл қызметкерлер өз жұмысының нәтижелері туралы кері байланыс алады дегенді білдіреді.



21-сурет – Мемлекеттік орган басшысының қызметкерлердің кәсіби дағдыларын бағалауы
Ескертпе - Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Топтық жұмыс жұмыс тобының белсенді қатысушысы болу, ортақ мақсаттарға жету, мәселелерді шешу және әріптестермен қарым-қатынас орнату қабілетін қамтиды. Жауапкершілік, іскерлікке байыппен қарау, еңбексүйгіштік, оң көзқарас, табандылық және ұжымның жетістігі кез келген жеке жетістіктен маңыздырақ екенін түсіну – бұл кез келген ұйымда қалыптасып, тәрбиеленуі тиіс қасиеттер. Дәл олардың болуы ұжымдағы ұйымдастыру мәдениетінің деңгейін анықтайды. Көріп отырғанымыздай, мемлекеттік органдардың ұжымда жұмыс істеу қабілеті айтарлықтай жоғары, 96,38 пайыз.

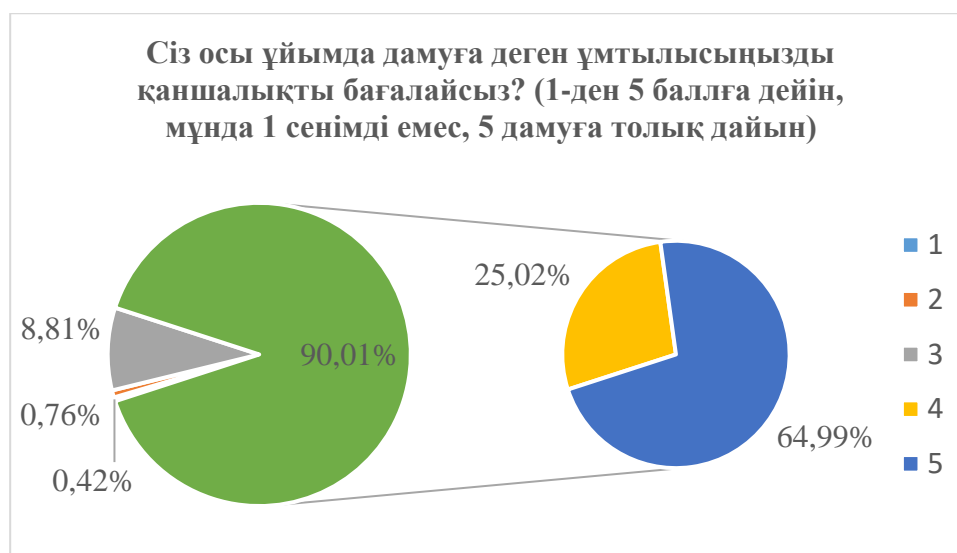


22-сурет – Мемлекеттік органдарда топта жұмыс істеу қабілетінің деңгейі

Ескертпе - Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Қызметкерлердің дамуы олардың мәртебесін, жалақысын арттырумен және олармен бірге жұмыс істеуге ынталандырумен ғана байланысты емес. Бұл жұмысшыларды мемлекеттік органның қажеттіліктеріне бейімдеудің, олардың жұмысының өнімділігі мен тиімділігін реттеудің бір жолы. Біліктілікті арттыру – мемлекеттік қызметшілердің ағымдағы қызмет саласындағы құзыреттілігін арттырудың үздіксіз процесі. Бұл мемлекеттік орган үшін қызметкерлердің, сондай-ақ жеке және мансаптық өсуге ұмтылатын қызметкерлердің жұмысының тиімділігін арттыру тұлғасынан маңызды.

Көріп отырғанымыздай, мемлекеттік қызметкерлердің 90,01 пайызы өз саласында дамуды қалайды құрылымдарда, мемлекеттік қызметте. Алайда респонденттердің 8,81 пайызы бұған 3 ұпай ғана сенімді.



23-сурет – Респонденттердің «Осы ұйымда даму тілегіңізді қалай бағалайсыз» деген сұраққа жауаптары

Ескертпе - Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Осылайша, мемлекеттік қызметшілердің көшбасшылық әлеуетін бағалау кезінде респонденттердің арасында кәсіби және көшбасшылық қасиеттерді дамытуға қызығушылық жоғары екенін атап өтуге болады. Ал шын мәнінде, кәсіби даму – ағымдағы қызмет саласындағы құзыреттерді арттырудың үздіксіз процесі. Ал біліктілікті арттырудың негізгі формаларына әдетте қызметкерлерді классикалық оқыту, әртүрлі тренингтер, тәлімгерлік, тәлімгерлік және өзін-өзі тәрбиелеу жатады. Осы элементтердің барлығы қазіргі уақытта мемлекеттік қызметте сол немесе басқа нысанда жұмыс істейді, сондықтан жұмыстың бұл саласын тағы қалай нығайтуға болатынын түсіну маңызды.

Дегенмен, келесі аспектілерге назар аудару керек:

1. Талантты мемлекеттік қызметкерлермен қамтамасыз етуді және ұстап тұруды қамтамасыз ету. Өз қызметкерлеріне кәсіби даму мүмкіндіктерін беретін ұйымдар көрнекті таланттарды тартады және сақтайды. Қызметкерлер өздерінің кәсіби өсуіне инвестиция салатын және мансаптық мақсаттарына жетуге көмектесетін орындарға ұмтылады.

2. Тиімді қарым-қатынас дағдыларын дамыту. Біліктілікті арттыру мемлекеттік қызметкерлердің коммуникативті дағдыларын жақсартуға көмектеседі. Оқыту және білім беру табысты топтық жұмыс пен өзара әрекеттесудің кілті болып табылатын тиімді қарым-қатынас, жанжалдарды басқару және ынтымақтастық дағдыларын дамытуға ықпал етеді.

3. Өзгерістерге тегіс бейімделу. Ұйым ішінде және одан тыс тұрақты өзгерістер кезінде кәсіби даму мемлекеттік қызметшілерге бейімделу дағдыларын дамытуға, икемді болуға және жаңа жұмыс орталарына бейімделуге көмектеседі.

4. Білім беру және оқыту басқа қызметкерлерді басқару, ынталандыру және шабыттандыру дағдыларын дамытуға көмектеседі. Бұл күшті және тиімді команда құру үшін, сондай-ақ ұйымдағы болашақ көшбасшыларды дайындау

үшін маңызды. Міне, осы кәсіби ортаны немесе бір-біріңізден үйреніп, үлгі болатындай қауымдастықты құру қажет.

Жалпы алғанда, мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыру мемлекеттік қызметтің даму стратегиясымен ажырамас байланысты. Ол өнімділікті арттыруға, таланттарды тартуға және сақтауға, коммуникацияны жақсартуға, өзгерістерге бейімделуге және мемлекеттік қызметкерлер арасында көшбасшылық дағдыларды дамытуға көмектесуі керек.

3 АДАМ РЕСУРСТАРЫН ТИІМДІ БАСҚАРУ ФАКТОРЫ РЕТІНДЕ МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТШІЛЕРДІҢ ӘЛЕУЕТІН БАҒАЛАУДЫ ЖЕТІЛДІРУ ЖОЛДАРЫ

Ұйымда персоналды дамыту процесі тиімді болуы үшін келесі принциптерді ескеру қажет [23]:

1. Жүйелілік. Кадрларды дамыту тұрақты процесс болуы керек, яғни. қызметкердің бүкіл жұмыс уақытында жүзеге асырылады. Басқаша айтқанда, бір рет кәсіпқой болу жеткіліксіз. Сіздің бизнесіңізде «профессионал» болып қалу үшін сіз өзіңіздің барлық кәсіби құзыреттеріңізді үнемі жаңартып отыруыңыз керек.

2. Күрделілік. Персоналдың кәсіби дамуы әдетте тек қызметкерлерді оқытуды білдіреді, бірақ бұл мүлдем дұрыс емес. «Біліктілікті арттыру» ұғымы «оқыту» түсінігінен әлдеқайда кең, яғни ол тек оқытуды ғана емес, басқа бағдарламаларды да қамтиды.

Ұйымдағы персоналдың біліктілігін арттыру жүйесінің негізгі элементтері:

- индукция және бейімделу;
- оқу мотивациясын қалыптастыру;
- оқыту;
- іскерлік мансап пен кәсіби өсуді басқару;
- кадрлық резервті қалыптастыру;
- өнертапқыштық және рационализаторлық қызметті ұйымдастыру.

3. Өзара тәуелділік, яғни. ұйымның қызметкерлері де, басшылары да болуы керек: мотивация, кәсіби даму үшін жағдайлар мен мүмкіндіктер.

4. Жан-жақтылық. Ұйымдағы қызметкерлердің барлық санаттары үшін персоналды дамыту бағдарламалары мен жоспарлары жасалуы керек.

5. Перспективалық. Персоналды дамыту қызметі белсенді сипатта болуы керек, яғни. өзекті, сұранысқа ие және болашаққа бағдарлану.

Осы принциптердің барлығы ескерілсе, кадрлық даму боладықызметкердің ғана емес, сонымен бірге ұйымның және жалпы қоғамның мақсаттарына жетуге үлес қосу. Мемлекеттік қызметте оқыту және дамыту үдерісінде көшбасшылық құзыреттілік бейіндерін пайдалану үшін:

1) мемлекеттік органдардың кадр қызметтерін тарту арқылы тұтастай мемлекеттік қызметте қолданылатын көшбасшылық құзыреттілік бейіндері негізінде оқыту қажеттіліктерін бағалау әдістемесін әзірлейді;

2) көшбасшылық құзыреттілік бейіндері негізінде көшбасшылық оқыту қажеттіліктерін бағалауды жүргізу;

3) басшылықтың функционалдық деңгейлеріне сәйкес мемлекеттік органдардың басшыларын оқыту қажеттілігі туралы жалпылама есеп дайындайды;

4) басшылар үшін қажеттіліктерді бағалау және айқындалған басымдықтар негізінде көшбасшылық құзыреттілік бейіндеріне сәйкес мемлекеттік қызметшілерді оқыту стратегиясын әзірлеу;

5) оқудың нысаналы бағдарламаларын іске асыру жоспарын әзірлейді, оның ішінде міндетті және таңдалуы мүмкін оқу курстарын айқындайды; басым тренингтердің тізбесін және олардың мерзімдерін анықтау;

б) қашықтан оқыту, қысқа ақпараттық сессиялар, семинарлар, дөңгелек үстелдер, бейресми кездесулер және т.б. сияқты көшбасшылық құзыреттерді дамытуға ықпал ететін әртүрлі оқыту тетіктерін (формальды оқыту курстарынан басқа) анықтайтын кешенді оқыту стратегиясын әзірлеу.

Мемлекеттік қызмет менеджерлері әртүрлі реформаларды әзірлеу мен жүзеге асыруда маңызды рөл атқаратынын ескере отырып, мемлекеттік қызмет менеджерлерді олардың көшбасшылық рөлдерінде қолдау көрсету үшін оқыту және дамыту мүмкіндіктерін қамтамасыз ету маңызды. Тұтастай алғанда, мемлекеттік қызмет жүйесі көшбасшылық құзыреттіліктерге сәйкес көшбасшыларды дамытуға қолдау көрсетуі керек. Құзыреттерді дамыту уақытты қажет етеді. Кейбір көшбасшыларда қажетті көшбасшылық құзыреттіліктердің көпшілігі болмаса да, кейбіреулері болуы мүмкін. Басқаларға қажетті білім мен дағдыларды алу үшін тиісті дайындық пен даму қажет болады. Мемлекеттік қызметте басшыларды даярлау мен дамытудың бірыңғай тәсілін әзірлеу маңызды, ол, атап айтқанда, құзыреттерге сәйкес жекелеген тақырыптар бойынша оқытуды қамтиды.

Бірлесе отырып, мемлекеттік қызметшілердің көшбасшылық біліктілігін арттыру жүйесінде сабақтарды ұйымдастыру және өткізу дәстүрлі біліктілікті арттыру жүйесіне қарағанда әлдеқайда күрделі екенін атап өткен жөн. Соның нәтижесінде мемлекеттік қызметшілерді, лауазымды тұлғаларды және жергілікті өзін-өзі басқару органдары өкілдерін біліктілікті арттыру жүйесінде көшбасшылыққа оқыту бүгінгі таңда жаңа тәсілдерді енгізуді талап етеді.

Жоғарыда айтылғандарды ескере отырып, мемлекеттік басқару органдарында көшбасшылық кадрларды даярлаудың біліктілігін арттыру жүйесі міндеттілік, жоспарлы оқыту, оқытудың озық сипаты, сабақтастық (қызмет өткеру кезінде немесе) қағидаттарына негізделген жаңа ұйымдық блоктар негізінде жұмыс істеуі керек деп есептейміз. сәйкес өкілеттіктерді жүзеге асыру), сабақтастық, тұтастық, жаңашылдық, оқыту тәсілдерін даралау және саралау.

Мемлекеттік басқарудағы заманауи көшбасшылықтың бірқатар ерекшеліктері бар. Ең алдымен, бұл көшбасшылардың демократиялық мінез-құлқын қамтитын және жалпы қоғамның демократиялануына ықпал ететін демократиялық көшбасшылық. Көшбасшылық тұрақтылық факторы және халықтың әртүрлі топтарының мүдделерін біріктіру ретінде мәнге ие болады. Көшбасшылар – өзгерістердің бастамашылары және демократиялық негізде әкімшілік реформаны сәтті жүзеге асырудың негізгі тұлғалары. Олар стратегияны тұжырымдайды, оны жүзеге асыру жолдарын анықтайды, сондықтан мемлекеттік басқарудағы көшбасшылық парадигмаларды дамыту мәселесі қазіргі уақытта өте маңызды және қоғамның басқару әлеуетін арттыруда шешуші мәселе ретінде қарастырылады, оның шешімі тұрақты және прогрессивті дамуды анықтайды.

Дүние жүзіндегі әртүрлі елдердің мемлекеттік қызмет жүйесіндегі қазіргі жағдай мемлекеттік қызметшілердің басқару қызметінің табыстылығы белгілі бір жеке қасиеттердің болуына да, басқарушылық дағдыларына да байланысты екеніне барған сайын сенімді болуда (2-кесте).

Кесте 2 – Басқару дағдыларының сипаттамасы

Басқару шеберлігінің белгілері	
Басқару	<ul style="list-style-type: none"> – Болашақты тану және болжау, сәйкес ұйымдық стратегияларды әзірлеу тұжырымдамалық қабілеті – Аналитикалық ғылыми тәсілдерді, техникалық және ақпараттық құралдарды пайдалана білу
Әкімшілік	<ul style="list-style-type: none"> – Ұйымдастыру мәдениетінің ережелерін сақтау қабілеті – Арнайы білім, білік және дағдыларды пайдалана отырып, есептерді шешудің техникалық қабілеті
Шешім қабылдау дағдысы	<ul style="list-style-type: none"> – Қолданыстағы бірқатар баламалардың ішінен оңтайлы басқару шешімін таңдау мүмкіндігі
Қарым-қатынас	<ul style="list-style-type: none"> – Бағыныштылармен тиімді, нәтижелі, коммуникативті қарым-қатынасты ұйымдастыра білу – Әлеуметтік-психологиялық қызметкерлердің жеке психологиялық ерекшеліктерін, олардың қажеттіліктері мен дағдыларын ескере отырып, ұжымды тиімді басқару қабілеті

Ескертпе – деректер негізінде автормен құрастырылған

Заманауи түрдегі басшының қалыптасу процесінде оның басқару іс-әрекетіне психологиялық дайындығы, тиімді әлеуметтік-экономикалық даму жолындағы кешенді міндеттерді жүзеге асыруға бағытталған жаңа типтегі басшыға қойылатын талаптардың критерийлері туралы сұрақ туындайды, жетекшілерді оқытудың тиісті әдістемесіне негізделген.

Мемлекеттік басқару саласындағы болашақ көшбасшылардың білім, білік және дағдыларын дамыту әдістемесі, атап айтқанда, азаматтық және басқарушылық құзыреттерді дамытуға бағытталған, өз кезегінде келесі біліктілік деңгейлеріне сәйкес келетін демократиялық қағидаттар мен нақты білім беру әдістерін қамтуы тиіс деп есептейміз:

1) бар білімді және/немесе кәсіби тәжірибені терең қайта қарауды және жаңа тұтас білімдерді құруды көздейтін кәсіби және/немесе эксперименттік-инновациялық қызмет саласындағы күрделі мәселелерді шешу қабілеті;

2) тұрақты дамуды қамтамасыз етудің кілті болып табылатын және жаңа жүйе құраушы білім мен прогрессивті технологияларды құруды талап ететін белгілі бір қызмет саласындағы әлеуметтік маңызы бар жүйелік мәселелерді анықтау және шешу қабілеті.

Сондай-ақ, көшбасшыларды дайындау басты назарды білім беру мен дағдылар мен практикалық дағдыларды дамытудан өмір бойы үнемі оқу және өзін-өзі жетілдіру қабілетін дамытуға аударуы керек екенін атап өткен жөн. Көшбасшыны қалыптастыру міндетті түрде өзін-өзі тәрбиелеуге және өзін-өзі дамытуға қабілетті жеке тұлғаны тәрбиелеуді қамтиды.

Жоғарыда айтылғандай, заманауи көшбасшы - ең жақсы, элиталық қасиеттерге ие көшбасшы. Сондықтан оқу барысында алынған білім, білік және дағды мемлекеттік басқару функцияларын, атап айтқанда, мемлекеттік басқару жүйесіндегі басшылық (басшылық) лауазымдарды сапалы жүзеге асыру үшін маңызды болып табылады және ізгілік пен құрмет арқылы мемлекетке қызмет етуге, Көшбасшы құндылықтарды және этикалық нормаларды біріктіргенде, стандарттар мен жеке мінез-құлықты көрсетеді, қызмет идеясына берілгендік үлгісін көрсетеді, позитивті ойлайды, басқалардан үйретеді және үйренеді, қол астындағыларды жақсылыққа ұмтылуға шабыттандырады, қызметкерлердің ынтымақтастығын дамытады, ашық әрекетті ынталандырады қызметкерлер арасындағы сындарлы қарым-қатынас, сенім артады және басқаларға сенім үлгісін көрсетеді, персоналды тиімді басқарады және ұжым жұмысын ұйымдастырады.

Мемлекеттік басқару жүйесіндегі басшыларды кәсіби даярлау үдерісінде білім алу процесінің ерекшелігі, ең алдымен, оның практикалық бағыттылығына байланысты (басқарушы білімді дағдылармен қатар, одан да жақсырақ, қолдану дағдыларын меңгеруі керек). оларды практикалық қызметте); мемлекеттік басқарудағы дәстүрлілік, заманауи және жаңашылдықты үйлестіру қажеттілігі.

Интерактивті және оқушыға бағытталған оқытуды пайдалану маңызды. Интерактивті оқыту білім беру процесінің барлық қатысушыларының тұрақты, белсенді өзара әрекеттесуімен жүзеге асуы керек. Бұл бірлесе оқыту, өзара оқыту (ұжымдық, топтық, бірлескен оқыту), мұнда мұғалім де, тыңдаушы да оқу-тәрбие процесінің тең құқықты субъектісі болып табылады, не істеп жатқанын түсінеді, не білетінін және не істей алатынын ой елегінен өткізеді.

Қазіргі заманғы көшбасшыларды интерактивті оқытуды ұйымдастырудың өзі әртүрлі өмірлік жағдаяттарды модельдеуді, жағдайлар мен сәйкес жағдайды талдау негізінде мәселені бірлесіп шешуді және рөлдік ойындарды қолдануды қамтиды [24]. Интерактивті технологияларға мыналар жатады: фронтальдық технологиялар, ұжымдық және топтық оқыту технологиялары, ситуациялық оқыту және талқылауда оқыту. Кеңінен қолданылатын интерактивті әдістердің ішінде: миға шабуыл, идеялар шеңбері, шағын топтарда жұмыс, «позицияны алу», пресс әдісі, аквариум, саяхат, рөлдік ойындар және т.б.

Құндылықтарға негізделген жеке-бағдарлы оқыту оқушылардың аксиологиялық (құндылық) сипаттамаларын, оның ішінде олардың әлеуметтік және жеке құзыреттілігін қалыптастыруға мүмкіндік береді.

Көптеген Еуропа елдерінде, АҚШ пен Канадада мемлекеттік қызметшілер мен жергілікті өзін-өзі басқару қызметкерлерінің біліктілік сипаттамалары әртүрлі санаттағы шенеуніктер мен жұмысшыларды қамтитын «идеалды үлгілер» ретінде әзірленді және қолданылды [9]. Бұл модельдер қажетті дағдылар мен білімдерді дамыту мақсатында менеджерлерді оқытудың мазмұнын анықтауда кеңінен қолданылады.

Осыны ескере отырып, мемлекеттік басқарудағы заманауи көшбасшының білім, білік және дағдыларын дамыту бағытындағы маңызды құрал көшбасшылық құзыреттілік бейінін дамыту болып табылады деп есептейміз. Бейінді мемлекеттік қызметшінің кәсіби мемлекеттік қызметтің дамуын қамтамасыз ететін тиісті басқаруды жүзеге асыру үшін иеленуі тиіс қажетті дағдыларды анықтайды. Адам ресурстарын басқарудың көптеген салаларында көшбасшылық құзыреттілік профильдерін қолданған жөн: таңдау және жоғарылату, өнімділікті бағалау, мансап пен дамуды жоспарлау, адам ресурстарын жоспарлау.

Көшбасшылық құзыреттілік бейіндері мемлекеттік қызметшілердің кәсіби дамуының негізі болып табылады: олар жеке оқу қажеттіліктерін анықтау және оқу бағдарламаларын жетілдіру, сондай-ақ кәсіби даму тәсілдерін әзірлеу үшін қажет [25].

Бұл ретте бейіні нақты лауазымдар мен қызмет бағыттарымен айқындалатын тар кәсіби, салалық немесе техникалық құзыреттерді қамтымауы керек. Бейінді басшылық қызметтеріне тікелей қатысты құзыреттіліктердің қажетті жиынтығын – қазіргі уақытта басшылық лауазымдарды атқаратын барлық мемлекеттік қызметшілер орындайтын немесе болашақта орындайтын басқару функцияларын анықтайды.

Бұл тұрғыда төрт аспектіні бөліп көрсетуге болады, атап айтқанда: тұжырымдамалық, мазмұндық, әдістемелік және ұйымдастырушылық.

1) Мемлекеттік қызметшілер мен жергілікті өзін-өзі басқару органдары қызметкерлерінің біліктілігін арттыру бағдарламасына көшбасшылық құрамдас бөлікті енгізудің тұжырымдамалық аспектісі мақсаттарды, міндеттерді айқындау және бұл үшін оңтайлы нормативтік жағдайларды жасау болып табылады. Бұл аспектіні жүзеге асыру кезінде мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыру жүйесін жаңғырту процесінің негізгі пәнін (басшылықты оқыту бағдарламалары бойынша) анықтау қажет сияқты.

2) Мазмұндық аспект оқу бағдарламаларында, жоспарларында және көшбасшылықты оқытудың оқу материалдарында жаңа мазмұнды контекст құру қажеттілігінде жатыр. Оқытудың тиімді ортасын қалыптастыруға әсер ететін және осы процестің барлық қатысушыларынан жоғары үміт күтудің нақты анықтамасын қалыптастыратын мұғалімдердің білім, білік және дағдыларын да ескеру қажет екенін атап өткен жөн.

3) Мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыру бағдарламасына көшбасшылық оқытуды енгізудің әдістемелік аспектісі оқытудың дәстүрлі емес әдістерін қолдануда жатыр. Бұл әдістерге мыналар жатады: топтық және жұптық талқылаулар, кейс-стадилер, ситуациялық модельдеу, модерация әдістері, тренингтер, тағылымдамалар, қашықтықтан оқыту және кеңес беру және т.б. Айта кету керек, студенттердің біліктілігін арттыруда әдістемелік инновацияларды енгізу тек қана емес, негізделуі керек. белгілі бір жаңалықтардың болуы, сонымен қатар олардың жүйелілігі мен жеткіліктілігі туралы.

4) Мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыруға көшбасшылық бағдарламаларды енгізудің ұйымдастырушылық аспекті оқытуды ұйымдастырудағы жаңа көзқараста жатыр. Ол кәсіптік бағдарламалардың оқу сағаттарының көлемін қайта қарауға, біліктілікті арттырудың жаңа тәсілдері мен шарттарын әзірлеуге бағытталған ұйымдастырушылық іс-шараларды жүзеге асыруға, сондай-ақ жаңа технологияларды, соның ішінде ұйымдастырушылық технологияларды пайдалануға бағытталған. мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыру үшін оқыту сапасын сақтау және арттыру. Сонымен, қорытындылау үшін келесі қорытындыларды жасауға болады. Мемлекеттік басқарудағы заманауи көшбасшылық – бұл қоғамды демократияландыруға ықпал ететін көшбасшылардың демократиялық мінез-құлқын қамтитын демократиялық көшбасшылық. Сонымен қатар, бұл жеке-институционалдық көшбасшылық: жеке тұлғаның ерекшелігі емес, оның институттың, саланың және мемлекеттік басқару жүйесінің дамуына жауапты әсері.

Мемлекеттік қызметшілерді оқыту бағдарламаларында көшбасшылық кадрларды даярлау бағдарламаларын енгізу тиімділігінің негізгі шарты мынадай аспектілердің жүйелі үйлесуі болып табылады: тұжырымдамалық (мақсаттарды, міндеттерді анықтау және тиісті нормативтік қамтамасыз етуді әзірлеу), мазмұндық (жаңа құжатты анықтау және негіздеу). мазмұндық контекст), әдістемелік (соңғы әдістерді, сәйкес мақсаттарды тарту) және ұйымдастырушылық (қажетті ұйымдастырушылық іс-шараларды дайындау және жүзеге асыру).

Осының барлығы мемлекеттік басқару жүйесіндегі көшбасшыларды даярлау жүйесін сәтті жаңғыртуға және кез келген мемлекетте кәсіби мемлекеттік қызмет көшбасшыларының корпусын қалыптастыруға ықпал етеді.

Мемлекеттік қызметшілердің деңгейлік құзыреттілік моделін әзірлеу (сатыланған құзыреттілік моделі). Әрбір маманның, басқарудың әрбір деңгейінде, қызметкердің әлеуетін ескере отырып, құзыреттілігін бағалаудың өзіндік шкаласы болуы керек, мемлекеттік қызметшілерге арналған құзыреттердің сатылы моделін әзірлеу (құзыреттілік моделі).

Әрбір маман, басқарудың әрбір деңгейінде, әлеуетті қызметкерді ескере отырып, құзыреттілігін бағалау үшін өз шкаласы болуы керек.



24-сурет – Мемлекеттік қызметшілердің деңгейлік құзыреттілік моделі
Ескертпе - Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Кәсіби міндеттері. Қызметкерлердің біліктілігін арттыру кез келген ұйымның табысты жұмыс істеуінің негізгі аспектісі болып табылады. Бұл процесті тиімді басқару үшін нақты кезеңдер мен мақсаттарды анықтау, сондай-ақ әрбір қызметкер үшін жеке даму жоспарларын әзірлеу қажет [26].

Бағалау әдістері:

Сауалнамалар: Сауалнама қызметкерлердің олардың кәсіби өсуін қабылдауы, оқытудың тиімділігі және жақсарту бойынша ұсыныстар туралы сұрақтарды қамтуы мүмкін.

Сұхбат: Менеджерлермен жеке сұхбаттар мансаптық жоспарларды талқылауға және жаңа мақсаттар қоюға мүмкіндік береді.

Бақылау: Жұмыс орнында қызметкерлерді жүйелі түрде бақылау игерілген білім мен дағдылардың нақты қолданылуын бағалауға мүмкіндік береді.

Тестілеу: Тесттер мен емтихандарды өткізу қызметкердің материалды меңгеруінің сандық көрсеткіштерін қамтамасыз етеді.

Әлеует. Кәсіпорында қызметкерлердің біліктілігін арттыруды ұйымдастыру қызметкерлердің біліктілігін, тиімділігін және өнімділігін арттыруда маңызды рөл атқарады. Бұл процесті әрбір қызметкердің дамуына жүйелі және жеке көзқарасты қамтамасыз ететін бес негізгі кезеңге құрылымдауға болады [27].

Қажеттіліктерді анықтау. Бірінші кезең қызметкерлердің кәсіби даму қажеттіліктерін анықтауды қамтиды. Бұған қызметкерлер мен олардың басшылары арасындағы сауалнама, сұхбат және пікірталас арқылы қол жеткізуге болады. Негізгі мақсат - қызметкерлердің алдын ала белгіленген даму деңгейлерін ескере отырып, ағымдағы және болашақ міндеттерді сәтті орындау үшін қандай дағдылар мен білім қажет екенін анықтау.

Даму жоспарын дайындау. Екінші кезеңде нақты мақсаттарды, міндеттер мен іс-шараларды қамтитын жеке даму жоспары құрылады. Бұл жоспар әрбір қызметкердің жеке ерекшеліктерін ескере отырып, қажетті дағдылар мен білімді дамытуға бағытталған.

Тәрбие мен оқытуды жүзеге асыру. Кадрлардың біліктілігін арттыруды жүзеге асыру үшін оқыту мен оқытуды енгізу жиі қолданылады. Бұған компания қызметкерлері өткізетін ішкі оқыту шаралары да, семинарларға, конференцияларға және курстарға қатысу сияқты сыртқы шаралар да кіруі мүмкін. Оқыту жұмыс тапсырмаларын сәтті орындау үшін қажетті нақты дағдылар мен білімге бағытталуы керек.

Тәлімгерлер мен тьюторларды тағайындау. Персоналдың біліктілігін арттырудың тиімділігін арттыру үшін тәлімгерлер мен тәлімгерлерді тағайындау тәжірибесі жиі қолданылады. Бұл жаңа қызметкерлерге компанияға бейімделуге, қажетті дағдылар мен білімді дамытуға көмектесетін, сондай-ақ тәжірибелері мен кеңестерімен бөлісетін тәжірибелі қызметкерлер немесе менеджерлер болуы мүмкін. Олар сонымен қатар оқу кезінде қолдау көрсете алады және студенттерінің үлгерімін бақылай алады.

Бағалау және кері байланыс жүргізу. Қорытынды кезең қызметкердің кәсіби дамуының нәтижелерін бағалауды және кері байланысты қамтамасыз етуді қамтиды. Бұл қызметкерлердің жетістіктерін бағалауға, олардың күшті және әлсіз жақтарын анықтауға және оларды жақсартудың қосымша қадамдарын анықтауға мүмкіндік береді. Сындарлы кері байланыс қызметкерлердің дағдылары мен білімін үздіксіз жетілдіруде шешуші рөл атқарады.

Қызметкерлердің біліктілігін арттыруды ұйымдастыруға осы түзетулерді енгізу жеке дағдыларды дамытуға ғана емес, сонымен қатар жалпы компанияның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуге ықпал ететін тиімді және бағытталған жүйені құруға көмектеседі.

Персоналдың біліктілігін арттыру кез келген ұйымның табысында шешуші рөл атқарады. Бүгінгі таңда заманауи тенденциялардың әсерінен қалыптасатын белгілі бір даму бағыттары бар [28].

Лауазым. Олардың кейбіреулерін толығырақ қарастырайық:

Цифрлық дағдылардың эволюциясы. Технологиялардың ілгерілеуімен және цифрлық процестерді біріктірумен ұйымдар цифрлық дағдыларға деген қажеттілікке тап болып отыр. Бұған компьютерлерді тиімді басқару, әртүрлі бағдарламалық құралдарды пайдалану, мәліметтерді талдау және жаңа технологияларды меңгеру жатады. Осылайша, цифрлық дағдылар саласындағы кәсіби даму табысты мансаптың маңызды құрамдас бөлігіне айналады.

Жұмсақ қарым-қатынас дағдыларын дамыту. Жұмсақ дағдылар, сондай-ақ жұмсақ дағдылар ретінде белгілі, қазіргі әлемде табысты болу үшін негізге айналады. Бұл дағдыларға тиімді қарым-қатынас, уақытты басқару, командалық жұмыс, мәселелерді шешу және т.б. кіреді. Ұйымдар осы жұмсақ дағдылары бар қызметкерлерді көбірек бағалайды, бұл олардың дамуын кәсіби өсу үшін басымдыққа айналдырады.

Кәсіби көшбасшылық қабілеттердің өсуі. Қазіргі бизнесте көшбасшылыққа және адамдарды тиімді басқара білуге көп көңіл бөлінеді. Көшбасшылық қабілеттерді дамыту негізделген шешім қабылдау, әріптестерді ынталандыру, мақсат қою және оған жету қабілетін қамтиды. Кәсіби дамудың бұл аспектісі компанияда жоғары лауазымдарды иеленуге ұмтылатындар үшін маңызды болады.

Мәдениетаралық өзара әрекеттесу тәжірибесін кеңейту. Жаһандану және халықаралық бизнестің кеңеюімен мәдениетаралық дағдыларға ие болу маңызды аспектке айналады. Бұл әртүрлі мәдениеттегі адамдармен тиімді қарым-қатынас жасау, олардың айырмашылықтарын құрметтеу және әртүрлі жұмыс стильдері мен дәстүрлеріне бейімделу қабілетін қамтиды.

Бұл дағдыларды дамыту халықаралық ортада табысты жұмысты жеңілдетеді және ұйым ішіндегі байланысты жақсартады.

Өз бетінше жоспарлау және тұлғаны дамыту дағдыларын жетілдіру. Заманауи өмір қарқыны қызметкерлерден тәуелсіз және үнемі оқуға дайын болуды талап етеді. Сондықтан өзін-өзі ұйымдастыру және өзін-өзі дамыту дағдыларын дамыту кәсіби өсудің маңызды аспектісіне айналады. Бұл

дағдыларға уақытты басқару, мақсат қою және оған қол жеткізу, өз салаңызда үнемі білім алу және даму мүмкіндігі кіреді.

Менеджмент тобы мен кадр бөлімінің өзара әрекеттесуі. Кейбір ұйымдар басшылық тарапынан талқылау мен жоспарлаудың болмауына байланысты персоналды дамыту жүйесінің төмен тиімділігін сезінеді. Басшылық пен HR өнімділікті жақсарту үшін қолдануға болатын ең маңызды құндылықтарды, процестерді және тәжірибелерді анықтау үшін бірлесіп жұмыс істеуі керек.

Икемді білім беру форматы. Көбінесе қызметкерлерді дамытудағы ең маңызды мәселе оқуға уақыттың жетіспеушілігі болып табылады. Сондықтан персоналды дамыту бағдарламасын әртүрлі платформаларға бейімдеу қажет: онлайн және офлайн дәрістер енгізу, тек компьютерден ғана емес, мобильді құрылғыдан да оқуға болатын курстар құру.

Даму мүмкіндіктері. Қызметкерлерді оқуға ынталандыру компания үшін маңызды міндет болып табылады. Бұл олардың дамуына, жұмыс тиімділігі мен міндеттерінің сапасын арттыруға көмектеседі. Бұл мақсатқа жетудің бірнеше қарапайым тәсілдері:

Оқуды артықшылыққа айналдыру. Оқыту туралы түсінікті міндетті процесстен ерекше артықшылыққа өзгертіңіз. Ең жақсы қызметкерлерді таңдап, оларға қызықты курстарды таңдауға мүмкіндік беріңіз. Бұл олардың дамуға ғана емес, сонымен қатар өзін ұжымның құнды мүшелері ретінде сезінуге мүмкіндік береді.

Оқуға уақыт беру. Оқыту үшін ақылы уақытты қамтамасыз ету - жоғары ынталы қызметкерлердің кілті. Жұмыс жауапкершілігі аясында даму қосымша ауыртпалыққа айналмауы керек. Бұл олардың өнімділігін арттырып қана қоймай, оқуға қолайлы жағдай жасайды.

Бірдей жалақы деңгейін сақтау. Оқытуды жұмыс кестесіне енгізу қызметкердің кірісіне әсер етпеуі керек. Біліктілікті дамыту және жетілдіру компания үшін маңызды екенін атап өтіңіз және олардың қаржылық мотивациясын жоймаңыз.

Оқу үдерісінде мобильді икемділікті қамтамасыз ету. Оқуды мүмкіндігінше икемді етіңіз. Бейне курстарды сатып алыңыз, онлайн сабақтар өткізіңіз, мәтіндік материалдарды беріңіз. Бұл тәсіл қызметкерлерге бос уақытында тиімділікті жоғалтпай оқуға мүмкіндік береді.

Оқытуды компания мәдениетінің негіздеріне енгізу. Кітапханалар мен бейне лекция порталдары сияқты ішкі білім алмасу платформаларын жасаңыз. Бұл оқытуды қызметкерлердің ортақ құндылықтарды бағалайтын және бөлісетін компания мәдениетінің ажырамас бөлігіне айналдыруға көмектеседі.

Қызметкерлерді оқыту үшін қолайлы жағдайлармен қамтамасыз ету. Қызметкерлерге жаңа дағдыларды ғана емес, сонымен қатар олардың құзыреттілігінің құжатталған дәлелдерін де беріңіз. Сертификаттар мен дипломдар олардың күш-жігерін мойындау ғана емес, сонымен қатар жеке тұлғаның дамуына қосымша ынталандыру болып табылады.

Оқытуды кәсіби мансаптық даму процесіне қосу. Мансаптық өсудің нақты жүйесін жасаңыз. Жаңа қызметкерлер қандай лауазымдарды толтыра алатынын және қалай табысқа жетуге болатынын түсінуі үшін жоспар жасаңыз. Бұл сіздің мансабыңызда жаңа биіктерге жету үшін дамуға және мотивацияға ынталандырады.

ҚОРЫТЫНДЫ

Мемлекеттік қызметші қызметінің тиімділігін арттырудың негізгі факторларының бірі кадрларға деген көзқарас болып табылады. Ұйымның негізін құрайтын және тиімді жұмыс істеуге ынталандыратын жоғары білікті мамандарға ие болу үшін менеджерлер кәсіби әлеуетті басқару жүйесін қолдануы керек. Бұл мәселе өзекті мәселеге айналууда. Барлық мемлекеттік орган қызметінің тиімділігі мемлекеттік қызметшінің кәсіби әлеуетін басқарудың әр қызметкердің, атап айтқанда ұйымның және тұтастай алғанда ұйымның табыстылығына әсер етуіне қалай ұйымдастырылғанына тікелей байланысты. Демек, қызметкерлердің өзін дұрыс дамыту қызметкерлердің кәсіби әлеуетін басқарудағы өте маңызды міндет болып табылады.

Бірінші бөлімде, потенциалды қызметкерлерді бағалау және дамыту үшін 4 сатылы жүйе қолданылды:

- ұзақ мерзімді перспективада әлеуеттің дамуын анықтайтын өсу факторлары бар үміткерлерді анықтау;

- кандидаттың лауазымдық талаптарға сәйкестік қасиеттерін бағалау. Бұл ағымдағы және жоғары деңгейдегі лауазымдарға, сондай-ақ басқа функционалдық бөлімдердегі рөлдерге қатысты;

- белгілі бір құзыреттердің дамуын жеделдететін мақсаттарды қою арқылы қызметкердің анықталған әлеуетін ашу;

- лауазымдарды ауыстыру кезінде қызметкерлердің әлеуетін барынша оңтайлы және толық дамытуды және іске асыруды қамтамасыз ететін процестерді жүзеге асыру.

Ұйым үшін қызметкердің әлеуетін, әсіресе ұзақ мерзімді перспективада көрінетін әлеуетін тану қабілеті маңызды. Әлеуетті бағалау қызметкердің (лауазымға үміткер) сипаттамалары туралы деректерді жинауды қамтиды. Осы ақпаратқа сүйене отырып, менеджер маманның жақын немесе алыс болашақта проблемаларды шеше алатындығы туралы болжамдар жасайды: түбегейлі жаңа немесе, кем дегенде, қазіргілерден өзгеше. Ұйым қызметкерлердің өнімділік деңгейін талдап қана қоймайды, сонымен қатар болашақта тиімді көшбасшыларды дамыту үшін уақыт пен ресурстарды қалай тиімді жұмсау керектігін шешеді.

Мемлекеттік қызметті дамытудың негізгі міндеттерінің бірі – дамыған инфрақұрылымы, тиімді басқаруы және ресурстық қамтамасыз етілуі бар мемлекеттік қызметшілерді жоғары басқару деңгейіне де білікті кадрлар дайындайтын, сондай-ақ мемлекеттік қызметтің жоғары деңгейіне жетуге мүмкіндік беретін оқыту жүйесін қалыптастыру. басқарудың төменгі және орта деңгейлеріндегі кадрларды жүйелі түрде қайта даярлау және олардың біліктілігін арттыру керек. Мемлекеттік қызметшілерді оқыту жоғары сапалы және мемлекеттік қызметтің қажеттіліктеріне және ең алдымен мемлекеттік қызмет лауазымдарына қойылатын біліктілік талаптарына бағдарлануы тиіс.

Магистрлік зерттеу аясында мемлекеттік қызметшілердің әлеуетін сараптау және бағалау мақсатында Google сауалнамасы жүргізілді. Сауалнамаға

2 мыңға жуық мемлекеттік қызметкер қатысты. Google сауалнамасының қатысушылары негізінен 36-45 жас аралығындағы адамдар болды, бұл респонденттердің 32,16%-ын құрады.

Эмоционалды күйзеліс ұзаққа созылған күйзеліс немесе мазасыздық, күшті эмоцияларды жиі бастан кешіру немесе басқалардың эмоционалдық күйі үшін жауапкершілікті сезіну нәтижесінде пайда болуы мүмкін. Мемлекеттік қызметтегі эмоционалды күйзелістің негізгі көздерінің бірі – тапсырмаларды орындау мерзімдері мен жалпы жұмыс жүктемесінің қысымы. Үнемі уақытты сезіну және тапсырмаларға шамадан тыс жүктелу жұмыста стресс пен біржақтылыққа әкелуі мүмкін. Көріп отырғанымыздай, респонденттердің 61,71% эмоционалдық жүктеме айтарлықтай ауыр, 4 және 5 балл деп жауап береді.

Жалпы алғанда, мемлекеттік қызметтегі адами ресурстарды басқаруды талдау басқарудың айтарлықтай тиімді екенін, мемлекеттік қызметшілердің кәсіби деңгейін арттыруға және тиімді мемлекеттік қызметшілерді қалыптастыруға бағытталған көптеген бағдарламалар мен заңнамалық жобалардың бар екенін көрсетеді. Дегенмен, респонденттердің жұмыс орнындағы эмоционалдық күйзелістің жоғары деңгейін және жалақы бойынша мотивациясының жеткіліксіздігін атап өтуге болады.

Мемлекеттік қызметтегі адами ресурстарды басқаруды талдау басқарудың айтарлықтай тиімді екенін, мемлекеттік қызметшілердің кәсіби деңгейін арттыруға және тиімді мемлекеттік қызметшілерді қалыптастыруға бағытталған көптеген бағдарламалар мен заңнамалық жобалардың бар екенін көрсетеді. Дегенмен, респонденттердің жұмыс орнындағы эмоционалдық күйзелістің жоғары деңгейін және жалақы бойынша мотивациясының жеткіліксіздігін атап өтуге болады.

Мемлекеттік қызметтің алдына қойылған мақсаттарға қол жеткізу үшін мемлекеттік қызметтің белсенді кадрлық саясатын әзірлеу және іске асыру қажет, ол сондай-ақ адам ресурстарын басқару тиімділігін арттыруды көздейді. Мемлекеттік қызметтің кадрлық әлеуетіне мемлекеттік қызметшілердің нақты жеке қасиеттері мен кәсіби білімдері, дағдылары мен дағдылары ғана емес, сонымен бірге олардың белгілі бір уақытта қол жеткізілмеген немесе пайдаланылмаған перспективалық резервтері жатады. Сондықтан мемлекеттік қызметшілер арасында резервті анықтап, оны жария ету міндеттерінің бірі болып табылады.

Сауалнамаға сәйкес, респонденттердің 48 және 23 пайызы олардың мемлекеттік органы қызметкерлермен жұмысты жақсарту және олардың әлеуетін ашуға көмектесу шараларын қабылдап жатыр деп есептейді. Алайда респонденттердің 17 пайызы бұл пікірмен келіспейді.

Жұмыстың маңызды аспектісі - менеджер қызметкерлердің жұмысын қалай бағалайды. Оларды дер кезінде мадақтап, мақұлдап, жұмысында ақыл-кеңес беріп қолдау көрсете ме? Көріп отырғанымыздай, сауалнама нәтижелері бойынша респонденттердің 88,9 пайызы олардың жұмысын тікелей басшысы 4

және 5 ұпаймен өте жоғары бағалайды деп есептейді. Бұл қызметкерлер өз жұмысының нәтижелері туралы кері байланыс алады дегенді білдіреді.

Қызметкерлердің дамуы олардың мәртебесін, жалақысын арттырумен және олармен бірге жұмыс істеуге ынталандырумен ғана байланысты емес. Бұл жұмысшыларды мемлекеттік органның қажеттіліктеріне бейімдеудің, олардың жұмысының өнімділігі мен тиімділігін реттеудің бір жолы. Біліктілікті арттыру – мемлекеттік қызметшілердің ағымдағы қызмет саласындағы құзыреттілігін арттырудың үздіксіз процесі. Бұл мемлекеттік орган үшін қызметкерлердің, сондай-ақ жеке және мансаптық өсуге ұмтылатын қызметкерлердің жұмысының тиімділігін арттыру тұрғысынан маңызды. Мемлекеттік қызметкерлердің 90,01 пайызы өз саласында дамуды қалайды құрылымдарда, мемлекеттік қызметте. Алайда респонденттердің 8,81 пайызы бұған 3 ұпай ғана сенімді. Жалпы алғанда, мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыру мемлекеттік қызметтің даму стратегиясымен ажырамас байланысты. Ол өнімділікті арттыруға, таланттарды тартуға және сақтауға, коммуникацияны жақсартуға, өзгерістерге бейімделуге және мемлекеттік қызметкерлер арасында көшбасшылық дағдыларды дамытуға көмектесуі керек.

Үшінші бөлімде, мемлекеттік басқару жүйесіндегі басшыларды кәсіби даярлау үдерісінде білім алу процесінің ерекшелігі, ең алдымен, оның практикалық бағыттылығына байланысты (басқарушы білімді дағдылармен қатар, одан да жақсырақ, қолдану дағдыларын меңгеруі керек). оларды практикалық қызметте); мемлекеттік басқарудағы дәстүрлілік, заманауи және жаңашылдықты үйлестіру қажеттілігі көрсетілген.

Әрбір маманның, басқарудың әрбір деңгейінде, қызметкердің әлеуетін ескере отырып, құзыреттілігін бағалаудың өзіндік шкаласы болуы керек, мемлекеттік қызметшілерге арналған құзыреттердің сатылы моделін әзірлеу (құзыреттілік моделі). Әрбір маман, басқарудың әрбір деңгейінде, әлеуетті қызметкерді ескере отырып, құзыреттілігін бағалау үшін өз шкаласы болуы керек.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕР ТІЗІМІ

1. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / Светлана Иванова, Дмитрий Болдогоев, Эмма Борчанинова, Анна Глотова, Оксана Жигилий. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 34с.
2. https://vsetreningi.ru/articles/instrumenty_ocenki_i_razvitiya_potenciala_sotrudnikov/#ixzz8ZDeEodNb
3. План развития Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы на 2023–2027 годы. [Электрондық ресурс]. – URL: // Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/401166?lang=ru>. Жүгінген күні: 06.01.2024 ж.
4. Правила формирования регионального кадрового резерва области, города республиканского значения, столицы и назначения из него. Указ Президента Республики Казахстан от 15 июня 2023 года № 255.
5. «Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» Қазақстан Республикасының Заңы 2015 жылғы 23 қарашадағы №416-V ҚРЗ Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. [Электрондық ресурс]. – URL: [/http://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z1500000416](http://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z1500000416) / (Жүгінген күні: 19.02.2024)
6. Мемлекеттік қызметшілерді даярлау, қайта даярлау және олардың біліктілігін арттыру қағидаларын, мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыруды жүзеге асыратын білім беру ұйымдарына қойылатын талаптарды бекіту туралы Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 15 наурыздағы № 125 қаулысы Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. [Электрондық ресурс]. – URL: [/https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P1800000125/](https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P1800000125/)(Жүгінген күні: 19.02.2024)
7. Курумбаева Д.С. Кадровый потенциал в государственной службе. Вестник Атырауского университета имени Халела Досмухамедова. 2021;60(1):31-37. <https://doi.org/10.47649/vau.2021.v60.i1.04>
8. Конституция РК. (принята на республиканском референдуме 30 августа 1995 года) (с [изменениями и дополнениями](#) по состоянию на 19.09.2022 г.)
9. [Закон](#) РК «О государственной службе». Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». [Электрондық ресурс]. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000416>
10. Стратегия Казахстан-2030. URL:<https://adilet.zan.kz/rus/docs/K970002030>
11. Интернет ресурс: – URL: [/https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/!!!KAZ_OECD_09-2020_FINAL.pdf](https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/!!!KAZ_OECD_09-2020_FINAL.pdf) / (Жүгінген күні: 19.02.2024)
12. Концепция развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года: построение «человекоцентричной» модели – «Люди

прежде всего», утвержденная Указом Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года № 522.

13. Новые технологии государственного управления в зеркале канадского и российского опыта: монография / под ред. А. М. Марголина и П. Дуткевича. – М.: Моск. городск. ун-т управления Правительства Москвы, 2013. – 272 с.

14. Турисбек А. Что может почерпнуть государственная служба Казахстана из опыта Сингапура? // Юрист. – 2006. – №6. – 18 с.

15. Official site of the Government of Canada <http://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/P-33.4/>

16. Ок Донк-Сок, Ph.D Президент Национального института развития человеческих ресурсов Республики Корея. Материалы Астанинского экономического форума. – 24-26 мая 2016 г. – 24 с.

17. <http://www.oecd.org/skills/piaac/>

18. Садыкова К.К., Абильмажинов Т.Т. Зарубежный опыт реформирования системы государственной службы. Вестник КазНУ. Серия экономическая. №5 (117). 2016. – 12 с.

19. Ойиве З.А. Символические ресурсы современного политического лидерства: актуальность концепции М. Эдельмана // Политика и общество. - 2018. - №3(160). - 5-15 с.

20. Авазов К.Х. Место и роль политического лидера в условиях глобализации: проблемы и решения формирования угрозоустойчивого общества // Актуальные проблемы современной науки. 2017. - №5. - 209-212 с.

21. Шутова Г.И. Современные модели и стили лидерства в управлении // Образование и наука в России и за рубежом. - 2018. №9. - 159-164 с.

22. Лесь А.Ю. Основные политические институты современного общества // Экономика и управление: проблемы, решения. - 2016. - №2.- 30-36 с.

23. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 688 с.

24. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 688 с.

25. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. - М.: Дашков и К, 2013. - 392 с.

26. Дементьева, А.Г. Управление человеческими ресурсами: Теория и практика: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Аспект-Пресс, 2015. - 352 с.

27. Добренъков, В.И. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход: Учебное пособие / В.И. Добренъков. - М.: КДУ, 2009. - 360 с.

28. Зайцев, Г.Г. Управление человеческими ресурсами: учебник / Г.Г. Зайцев. - М.: Academia, 2018. - 352 с.

Қосымша

САУАЛНАМА

(Форманы толтыру 9-15 минутты алады)

ӘЛЕУМЕТТІК-ДЕМОГРАФИЯЛЫҚ ФАКТОРЛАР

1. Жасыңызды көрсетіңіз

18-25

26-35

36-45

46-55

55 жастан астам

2. Сіздің жынысыңыз

ер адам

әйел

3. Сіздің отбасылық жағдайыңыз

үйленген / күйеуіге шыққан

үйленбеген/ күйеуіге шықпаған

отбасын құруды жоспарлап отырмын

отбасын құруды жоспарламаймын

4. Сізде балаларыңыз бар ма?

Иә

Жоқ

Жоспарлауда

ПСИХОФИЗИОЛОГИЯЛЫҚ ФАКТОРЛАР

5. Сіз өзіңіздің физикалық денсаулығыңыздың деңгейін қаншалықты бағалайсыз (1-ден 5-ке дейін, мұнда 1 өте әлсіз, 5 жоғары)

1

2

3

4

5

6. Сіз өзіңіздің психикалық денсаулығыңыздың деңгейін қаншалықты бағалайсыз (1 - ден 5-ке дейін, мұнда 1 өте әлсіз, 5 жоғары)

1

2

3

4

5

7. Сіз жұмыс орнындағы эмоционалды жүктеме деңгейін қаншалықты бағалайсыз? (1-ден 5-ке дейін, мұнда 1 қолайлы, 5 өте ауыр)

1

2

3

4
5

8. Сіз өзіңіздің мемлекеттік органыңыздағы жұмыс жағдайларының деңгейін қаншалықты бағалайсыз? (1-ден 5-ке дейін, мұнда 1 өте төмен, 5 өте жоғары)/

1
2
3
4
5

9. Сіз лайықты жалақы аласыз деп ойлайсыз ба ?

Толығымен келісемін
Келісемін
Толығымен келіспеймін
Келіспеймін

10. Сізде жұмыс орнында шығармашылық пен креативті болу мүмкіндігі бар ма?

Иә
Жоқ

БІЛІКТІЛІК ФАКТОРЛАРЫ

11. Қай мемлекеттік органда қызмет атқарасыз?

Орталық мемлекеттік орган
Жергілікті атқарушы орган

12. Сіздің мемлекеттік қызметтегі еңбек өтіліңіз?

1 жыл
2 жыл
3 жылдан 5 жылға дейін
5 жылдан 10 жылға дейін
10 жылдан астам

13. Сіз өзіңіздің мемлекеттік органыңыздағы адам ресурстарын басқару жүйесіне қанағаттанасыз ба?/

Иә
Жоқ
Жауап беруге қиналамын

14. Сіз өзіңіздің мемлекеттік органыңызды достарыңыз бен таныстарыңызға жақсы жұмыс беруші ретінде ұсынар ма едіңіз?

Иә
Жоқ
Жауап беруге қиналамын

15. Сіздің ойыңызша, мемлекеттік қызметшілердің әлеуетін ескере отырып, Сіздің мемлекеттік органда кадр резервімен жұмыс істеу жүйесі қаншалықты дамыған?/

Өте жақсы дамыған
Жеткілікті
Салыстырмалы түрде жақсы

Қанағаттанарлықсыз
Өзіңіздің нұсқаңыз

16. Сіздің ойыңызша мемлекеттік қызметшілердің әлеуетін бағалау және олардың кәсіби дамуына жәрдемдесу қажет пе?

Толығымен келісемін
Келісемін
Толығымен келіспеймін
Келіспеймін

17. Сіздің мемлекеттік органда қандай кәсіби даму құралдары жетіспейді?

18. Сіздің мемлекеттік органыңыз қызметкерлермен жұмысты жақсарту және олардың әлеуетін ашу үшін шаралар қабылдайтынымен келісесіз бе?

Толығымен келісемін
Келісемін
Толығымен келіспеймін
Келіспеймін

19. Сіздің мемлекеттік органда сіздің әлеуетіңізді ашу үшін қандай құралдар жетіспейді?

20. Сіз өзіңіздің мемлекеттік органдағы кәсіби шеберлік деңгейіңізді қаншалықты бағалайсыз? (1-ден 5-ке дейін, мұнда 1 өте төмен, 5 өте жоғары)

1
2
3
4
5

21. Сіздің кәсіби шеберлігіңізді сіздің тікелей басшыңыз қаншалықты бағалайды деп ойлайсыз? (1-ден 5-ке дейін, мұнда 1 өте төмен, 5 өте жоғары)

1
2
3
4
5

ЖЕКЕ ФАКТОРЛАР

22. Сіз командада жұмыс істеу қабілетіңізді қаншалықты бағалайсыз? (1-ден 5 баллға дейін, онда 1-мен мүлдем білмеймін, 5- мен өте жақсы жұмыс істеймін)

1
2
3
4
5

**23. Сіз осы ұйымда дамуға деген ұмтылысыңызды қаншалықты бағалайсыз?
(1-ден 5 баллға дейін, мұнда 1 сенімді емес, 5 дамуға толық дайын)**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**24. Сіздің мемлекеттік органда мемлекеттік қызметшілердің көшбасшылық
әлеуетін дамыту жөніндегі
ұсыныстарыңыз?_____**
