

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ПРЕЗИДЕНТІНІҢ
ЖАНЫНДАҒЫ МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ АКАДЕМИЯСЫ

Басқару институты

Қолжазба құқығында

Есетова Ботагөз Сәкенқызы

**ЖЕРГІЛІКТІ МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАНДАРДЫҢ
ҚЫЗМЕТШІЛЕРІН ДАМУ ТУ МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ АКАДЕМИЯСЫ**

«7M041 Бизнес және басқару» дайындық бағыты бойынша
«7M04105 – Мемлекеттік саясат» білім беру бағдарламасы

«7M04105 – Мемлекеттік саясат» білім беру бағдарламасы бойынша
Бизнес және басқару магистрі дәрежесін алу үшін магистрлік жоба

Ғылыми жетекші: _____ М.Н.Әбдіхалықова, псих.ғ.к

Жоба қорғауға жіберілді: « ____ » _____ 2024 ж.

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

Астана, 2024

МАЗМҰНЫ

НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР.....	3
БЕЛГІЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР.....	4
КІРІСПЕ.....	5
НЕГІЗГІ БӨЛІМ.....	11
1-тарау. Мемлекеттік қызметшілерді кәсібилендірудегі шетелдік тәжірибе.....	15
2-тарау. Қазақстандағы әкімшілік мемлекеттік қызметшілердің кәсіби білімін жетілдіру және біліктілігін арттыру бойынша шаралар жүйесі.....	31
3-тарау. Зерттеу нәтижелері және талдау.....	34
ҚОРЫТЫНДЫ.....	46
ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕР ТІЗІМІ.....	48
ҚОСЫМШАЛАР.....	52

НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР

Осы магистрлік жобада келесі нормативтік құжаттарға сілтемелер пайдаланылған:

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

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

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

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

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

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

БЕЛГІЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР

ЭЫДҰ	Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымы
HRM	Human Resource Management (Адами ресурстарда басқару)
АҚШ	Америка Құрама Штаттары
OPM	Office of Personnel Management (Кадр қызметі басқармасы)
FEI	Federal Executive Institute (Федералды атқарушы институты)
ILDP	International Leadership Development Program (Көшбасшылықты Дамытудың Халықаралық Бағдарламасы)
LDS	Leadership for a Democratic Society (Демократиялық қоғам үшін көшбасшылық)
FHRI	Federal HR Institute (Федералды HR институты)
МБА	Мемлекеттік басқару академиясы
ҚР МҚІ	Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігі
БҚШ	Бірыңғай құзыреттіліктер шеңбері
ЖДЖ	жеке даму жоспары
НМИ	нысаналы мақсатты индикаторлар
ЖЖЖ	жеке жұмыс жоспары
МҚИ	мінез-құлық индикаторлары

КІРІСПЕ

Зерттеудің өзектілігі мен жаңашылдығы. Тақырыптың өзектілігі дамып келе жатқан елімізге қойылатын маңызды талаптардың бірі – оның мемлекеттік қызметшілерінің бәсекеге қабілеттілігі мен кәсібилігі, олардың жылдам жұмыс істей алуы, өзін-өзі дамыту және білім алу, ақпаратты тез игеріп, оны дұрыс контексте қолдана білу. Өйткені инновациялар мен технологиялар дәуірінде заманауи және озық әкімшілік жүйені анықтау және кәсіби мемлекеттік қызметті құру үшін мемлекеттік қызметшілерді үздіксіз оқытуды талап етеді.

Қазіргі әлемде «VUCA» (Volatile – өзгермелі, Uncertain – белгісіздік, Complex – күрделілік, Ambiguous – сәйкессіздік) күн сайын мемлекеттік басқарудың қолданыстағы үлгісіне жауап беру қиынға соғатын жаңа міндеттер қалыптасуда [1]. Байқалып отырған осы ауқымды өзгерістер мен жаңа сын-қатерлер мемлекеттік органдардың қызметіне айтарлықтай әсер етуде. Бұл жағдай қатардағы мемлекеттік қызметшілердің негізгі базалық білімі тез ескіреді деген сөз.

Мемлекеттік органдардың халық пен ұйымдар арасындағы тікелей байланыс функциялары бар заманауи мемлекеттік қызмет институты мемлекеттік басқарудың күрделі мәселелерін шешуге қабілетті мамандарды қажет етеді.

Мемлекеттік қызмет мемлекеттік саясаттың мақсаттарына қол жеткізудегі негізгі стратегиялық бағыттарының бірі болып табылады. Қазіргі таңда ЭЫДҰ мемлекеттік қызмет дамуын бағалауда 3 негізгі даму кезеңдеріне (кәсіби, стратегиялық және инновациялық) негізделген тұжырымдама шеңберін қолданады. Әрбір кезең бірін бірі толықтырушы болып табылады. Келесі кезең алдыңғысының жетістігімен құрылады (бұл бойынша 4-кестеде көрсетілген) [2].

Сонымен, мемлекеттік аппарат алдында мемлекеттік қызметті одан әрі жетілдіруге, оның ішінде мемлекеттік аппараттың келесі кезеңі – стратегиялық-инновациялық моделіне көшуін қамтамасыз етуге бағытталған шараларды іске асыру міндеті тұр.

Осы мәселе бойынша зерттеудің өзектілігі келесі факторлық негіздермен анықталады:

- қазіргі заманғы мемлекеттік қызмет басқару аппаратын қайта-қайта құру нәтижесінде сәтсіздікке ұшырайды;

- мемлекеттік қызметшілердің шешуге тиісті қызметтік міндеттердің күрделілігі артып келеді;

- қоғамдағы инновациялық өзгерістердің өте тез қарқыны мен мемлекеттік қызметшілердің кәсіби біліктілігін қалыптастыру арасындағы алшақтық артып келеді;

- мемлекеттік қызмет кадрларының кәсіби деңгейін дамытудың бірыңғай мемлекеттік стратегиясын әлі де толық жасақтау.

Мемлекеттік басқарудың қазіргі үлгісі бірінші өнеркәсіптік революция кезінде пайда болды және екінші және үшінші өнеркәсіптік революциялар кезінде айтарлықтай өзгере қойған жоқ. Бүгінде әлем төртінші өнеркәсіптік

революцияның табалдырығында тұр, оның шарттары мемлекеттік басқарудың заманауи үлгілері сәйкес келмейді. Жаңа үлгіні құру жаңартылуда. Ғылыми әдебиеттерде оған қойылатын жалпы талаптар тұжырымдалған. Ол сыртқы сын-қатерлерге дер кезінде жауап беру және цифрлық әлемге бейімделуге икемді болуы керек. Осыған орай, Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасы бекітілді [3].

Аталған тұжырымдамасына сәйкес кадр саясатының бағыттары арасында кәсіби біліктілікті арттыру маңызды орын алады. Мемлекеттік қызметтің жұмыс істеу принциптерінің бірі мемлекеттік қызметшілердің құзыреттілігі мен кәсібилігі болып табылады.

Ал, мемлекеттік қызметшілер лауазымдық міндеттерін сапалы атқаруы үшін жоғары кәсіби деңгейге ие болуы тиіс. Ал, қазіргі таңда елімізде мемлекеттік қызметшілерді кәсіби дамыту мақсатында HRM-нің оқыту (даярлау, қайта даярлау, біліктілігін арттыру) инструменті қолданылады.

Жоғарғы оқу орнынан алынған білім кәсіби маман ретінде нақты орнығу үшін жеткіліксіз екендігі бәрімізге белгілі. Өзгерістерге бейім қазіргі заманда қызметшілер жаңа білім мен дағдыларды үйренуге дайын болулары қажет. Сондықтан, мемлекеттік қызметшілерді үздіксіз оқыту жүйесін қалыптастыру маңызды болып табылады.

Кәсіби дағдыларды дамыту – білім алу нәтижесінде болатын жаңа дағдыларды қалыптастыру арқылы мінез-құлықтың жүйелі түрде өзгеруі. Қызметкерлердің кәсіби дамыту негізгі міндеті мекеменің алға қойған мақсаттарына жетуіне көмектесу.

Бұл жұмыстың басқа зерттеу жұмыстарымен, диссертациялармен байланысы. Мемлекеттік қызметшілердің қажет ететін кәсіби құзыреттерін зерттеу мемлекеттік басқару саласында өзекті және маңызды болып табылады. Көптеген ғылыми еңбектерде мемлекеттік қызметшілердің кәсіби біліктілігі мен құзыреттерінің әртүрлі аспектілері талқыланады. Мысалы, кәсіби дайындықтың мемлекеттік қызмет сапасына әсерін зерттеуге бағытталған жұмыстар, бағалау әдістері арқылы мемлекеттік қызметшілердің кәсіби деңгейін бағалауға арналған зерттеулерді әзірлейді.

Жобаның мақсаты «Б» корпусы мемлекеттік әкімшілік қызметшілерінің кәсібилендіру бойынша теориялық негіздерді зерттеу және практикалық ұсынымдар енгізу болып табылады. Белгіленген мақсатқа жету үшін мынадай **міндеттер** қойылды:

- 1) зерттеу тақырыбы бойынша ғылыми әдебиеттерге шолу жасау;
- 2) зерттелетін елдерде құзыреттерді бағалау бойынша еліміздегі қазіргі заманғы жүйелердің жұмыс істеуін регламенттейтін нормативтік-құқықтық базаны талдау;
- 3) Қазақстанның мемлекеттік қызметшілерінің кәсіби құзыреттерін бағалау және қалыптастыру жүйесін одан әрі жетілдіру жөнінде ұсыныстар енгізу.

Зерттеу әдістері. Мемлекеттік қызметшілерді кәсібилендіру жүйесінің қазіргі жағдайын талдау мақсатында нормативтік-құқықтық актілерді талдау, Маңғыстау облысының мемлекеттік қызметтегі сарапшымен сұхбаттасу және Маңғыстау облысының мемлекеттік қызметшілері арасында сауалнама жүргізу әдістері қолданылды.

Зерттеу объектісі: Мемлекеттік қызметшілерді даярлау саласындағы мемлекеттік органдар, білім беру мекемелері, Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметшілерінің кәсіби құзыреттерін бағалау құралдары, Маңғыстау облысының жергілікті атқарушы органдардағы мемлекеттік қызметшілері болып табылады,

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

Ғылыми-зерттеу жұмысының орындалу орны: Ғылыми-зерттеу жұмысының орны негізінен ел ішінде де, одан тыс жерлерде де зерттеу деректерін талдаудың интеграциясын білдіреді. Бұл жұмыс АҚШ, Ұлыбритания, Франция сияқты әртүрлі елдердегі мемлекеттік қызметшілерді кәсібилендірудегі тетіктерді салыстырмалы талдауға, олардың тиімділігі мен Қазақстан Республикасының контекстінде қолдану мүмкіндігін бағалауға негізделген.

Теориялық және әдістемелік негізі:

- Мемлекеттік қызметшілердің кәсіби даму теориясы: бұл саладағы зерттеулер мемлекеттік қызметшілердің мансаптық қызмет барысында өз дағдылары мен білімдерін қалай дамытатынына, кәсіби оқу мен оқытудың олардың жұмысының тиімділігі мен сапасына әсер етуі мүмкін.

- Мотивация теориясы: мемлекеттік қызметшілердің мотивациясын зерттеу олардың қызметтік міндеттерін барынша жақсы орындауға не түрткі болатынын, олардың кәсіби мотивациясына қандай факторлар әсер ететінін және мотивацияның қандай әдістерін сәтті жүзеге асыруға болатынын түсінуге көмектеседі.

- Құзыреттерді бағалау әдістемесі: мемлекеттік қызметшілердің кәсіби деңгейін зерттеудің маңызды құрамдас бөлігі персоналды анағұрлым тиімді басқару және мемлекеттік басқару сапасын арттыру үшін олардың кәсіби құзыреттілігін, білімі мен дағдыларын бағалау және өлшеу әдістерін әзірлеу болып табылады.

- Ұйымдастыру мәдениетінің теориясы: мемлекеттік қызметшілердің кәсібилігіне ұйымдық мәдениеттің әсерін зерттеу жеке тұлға мен ұйымның құндылықтары мен мақсаттарының сәйкестігін анықтауға, сондай-ақ қызмет нәтижелеріне әсер етуі мүмкін ықтимал кедергілерді анықтауға көмектеседі.

Зерттеудің ақпараттық базасы: Зерттеудің ақпараттық базасы Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметшілердің кәсіби дамыту саясатын көрсететін нормативтік құқықтық актілерге талдауды қамтиды. Сондай-ақ әртүрлі елдердегі мемлекеттік қызметшілерді оқыту және дамыту саясатының тиімділігі сараланды. Мемлекеттік басқаруда табысты жұмыс істеу үшін

қажетті дағдылар мен құзыреттерді талданды. Мемлекеттік қызметшілер арасында сауалнама жүргізіліп, сарапшылармен сұхбат алынып, кедергілерді оны шешу бойынша ұсыныстар туралы құнды деректер берді.

Қорғауға ұсынылған негізгі ғылыми ережелер:

- Мемлекеттік ресурстарды тиімді басқару: мемлекеттік қызметшілердің кәсібилігі қоғам үшін ең жақсы нәтижелерді қамтамасыз ете отырып, мемлекеттің бюджеті мен ресурстарын тиімді басқару қабілетінен көрінеді.

- Әдеп және жауапкершілік: мемлекеттік қызметшілердің кәсібилігі жоғары этика және жауапкершілік стандарттарын қамтиды, бұл азаматтардың билік пен билікке сенімін қамтамасыз етеді.

- Біліктілікті арттыру және оқыту: мемлекеттік қызметшілер өз міндеттерін тиімді атқару және қазіргі заманғы менеджмент стандарттарын ұстану үшін өздерінің дағдылары мен білімін үнемі жетілдіріп отыруы керек.

- Транспаренттілік және жариялылық: мемлекеттік қызметшілердің кәсібилігі олардан өз қызметінде ашық және айқын болуын, азаматтардың ақпаратқа қолжетімділігін қамтамасыз етуді және негізделген шешімдер қабылдауды талап етеді.

- Инновациялар және даму: кәсіби мемлекеттік қызметшілер туындайтын мәселелерді тиімді шешу және қоғамның тұрақты дамуын қолдау үшін үздіксіз даму мен жаңашылдыққа ұмтылуы керек.

Практикалық мәні. Жобада мемлекеттік қызметшілердің кәсіби құзыреттерді анықтауды және оны дамытудағы HRM-нің оқыту инструментін қолданудағы, атап айтқында, оны ұйымдастырудағы негізгі қадамдары туралы ақпарат жиналып, нәтижесі ҚР мемлекеттік қызметі жүйесіндегі мемлекеттік қызметшілерді оқыту, қолдау жағдаймен салыстырылды. Сонымен қатар, жобада мемлекеттік қызметшілерді кәсіби дамыту мен оқытудың шетелдік тәжірибелері келтірілген. Зерттеу нәтижесінде енгізілген ұсыныстар мемлекеттік қызметшілерді кәсіби дағдыларын арттыруда өзгермелі заман талабына сәйкес жетілдіруге үлкен үлес қосады. Сонымен қатар, зерттеу нәтижесінде енгізілген ұсыныстар мекеме басшылары мен персоналды басқару бөлімі қызметкерлеріне мемлекеттік қызметшілердің кәсіби біліктілігін арттыру үшін ұйымдастыру бойынша іс-шараларды сапалы әрі нәтижелі жүзеге асыруы үшін құрал болып табылады.

Зерттеу нәтижелерін сынақтан өткізу және енгізу. Зерттеу нәтижелерін сынақтан өткізу мақсатында 27.04.2023 жылы Академия қабырғасында өткен «Ашық үкімет және басқару мәдениеті: есту, түсіну, әсер ету» халықаралық ғылыми-практикалық конференциясы және 28.04.2023 жылы «Жаңа басқару мәдениеті» 21.06.2023 жылы мемлекеттік қызметшілер күніне орай ұйымдастырылған «Маңғыстау» телеарнасының «Мемлекеттік қызмет – жауапкершілігі мол міндет» тақырыбында «Төрлетіңіз» бағдарламасында ҚР мемлекеттік қызмет істері Агенттігінің Маңғыстау облысы бойынша Департаменті басшысы Т. Жұмағұлов және ардагер мемлекеттік қызметші С.Еңсегеновпен қазіргі цифрлық әлемде мемлекеттік қызметшілер қажет ететін кәсіби дағдылар туралы пікір алмасуға қатыстым. 21.09.2023 жылы «Белгісіздік

кезеңінде мемлекеттік органдар мен БАҚ-тың байланыс жасау стратегиялары» дөңгелек үстелінде ұсыныстар берілді. 13.10.2023 жылы Академия ұйымдастырған «ACADEMIC CONFERENCE мемлекеттік қызмет: қағидаттар мен құндылықтар» атты халықаралық ғылыми-практикалық конференциясында «Топ-деңгейлі мемлекеттік қызметшінің кәсіби моделі» атты мақала және 2024 жылдың 26-28 наурызындағы Варшава қаласында өткен «IV International Scientific and Practical Conference» конференцияда «Мемлекеттік қызметшілердің кәсібилілігі мемлекеттік басқарудың тиімділігін арттыру факторы ретінде» атты мақаласы жарияланды [4,5].

Болжам немесе күтілетін нәтижелер. Мемлекеттік қызметшілердің қажет ететін кәсіби біліктіліктерді анықтау, егер мемлекеттік қызметшілердің кәсіби деңгейі неғұрлым жоғары болса, мемлекеттік органдардың жұмысы соғұрлым тиімді және сапалы болады, бұл өз кезегінде мемлекет тарапынан көрсетілетін қызметтердің деңгейін арттыруға және азаматтардың өмір сүру сапасын жақсартуға ықпал етеді. олардың бағалаудың практикалық қолданылу мүмкіндігі артады. Мемлекеттік қызметшілер жұмысының тиімділігін арттыра отырып, мемлекеттік саясаттың сапалы жүзеге асуына ықпал етеді.

Мемлекеттік қызметшілердің қажет ететін кәсіби дағдыларын анықтау бойынша зерттеуде күтілетін нәтижелері мыналар болуы мүмкін:

- Міндеттерді тиімді орындау: кәсіби дағдылар мемлекеттік қызметшілердің қызметтік міндеттерін жақсы және тиімді орындауына ықпал етеді, бұл өз кезегінде мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін арттырады.

- Шешім қабылдау сапасын арттыру: кәсіби дағдылар неғұрлым ақпараттандырылған және сапалы шешімдер қабылдауға әкеледі, бұл саясат пен заңнаманың жақсаруына әкелуі мүмкін.

- Халықтың сенімін арттыру: Мемлекеттік қызметшілердің кәсібилігі халықтың мемлекеттік институттар мен билік органдарына сенімін арттыруға көмектеседі.

- Мансаптық өсуді ынталандыру: Кәсібилік мемлекеттік қызметшілердің мансабын дамытуға, олардың біліктілігін арттыруға және кәсіби өсуіне ықпал ете алады.

- Сыбайлас жемқорлықты азайту: Мемлекеттік қызметкерлердің кәсібилігі сыбайлас жемқорлықты азайтуға көмектесуі мүмкін, өйткені мамандар өздерін әдепті ұстанып және заңдар мен ережелерді сақтайды.

Бұл нәтижелер мемлекеттік органдардың тиімді жұмыс істеуіне және мемлекеттік басқару сапасын арттыруға ықпал ете алады.

Магистрлік жобаның құрылымы мен көлемі. Магистрлік жобаның құрылымы бөлімдерге нақты бөлуді көздейді. Кіріспе зерттеудің контекстін белгілейді, оның өзектілігін негіздейді және жұмыстың мақсаттары мен міндеттерін анықтайды. Жобаның негізгі бөлімі үш бөлімнен тұрады: әдебиеттерге шолу, осы саладағы шетелдік тәжірибені зерделеу, ұсыныстарды ұсынады. Қорытындыда негізгі қорытындылар мен ұсыныстар бар, пайдаланылған дереккөздер тізімі мен қосымшалардан тұрады.

Тақырыпты зерттеу дәрежесі: Зерттеу дәрежесі бақылаулар мен мемлекеттік қызметшілер жұмысының сапасы туралы мәліметтерді талдаудан бастап, мемлекеттік қызметшілердің кәсіби құзыреттілігі мен уәждемелерінің тұжырымдамаларын теориялық талдау. Зерттеу сауалнамалары, сарапшылармен сұхбаттасу, мемлекеттік қызметшілерді кәсіби даярлау мәселелері бойынша нормативтік құқықтық актілерді талдауды, қызметтік міндеттерін табысты орындау үшін қажетті кәсіби құзыреттердің түрлерін зерттеуді қамтиды. Зерттеу нәтижелерін талқылау мемлекеттік қызмет кадрларын даярлау және дамыту жүйесін жетілдіру бойынша ұсыныстарды қамтиды.

НЕГІЗГІ БӨЛІМ ӘДЕБИЕТТЕРГЕ ШОЛУ

Мемлекеттік қызметшілерді кәсіби дағдыларын дамытуды ұйымдастыру проблемаларын әртүрлі сала мамандары зерттеген, өйткені әрбір қызмет саласы кадрларды даярлауды қажет етеді.

Мемлекеттік қызметтің құрылуы мен дамуы – жалпы мемлекеттің мақсат-міндеттерімен, сонымен қатар мемлекеттік органдарды мемлекет және қоғамды кәсіби тұрғыдан басқаратын біліктілігі жоғары мамандармен қамтамасыз етумен тығыз байланысты. Мемлекеттік қызмет атқаратын іс-әрекетінің мақсаты мен саласы тұрғысынан өзге тәжірибелік және рухани қызметтерден ерекшеленіп тұрады.

ҚР-ның мемлекеттік қызмет туралы заңнамасы мемлекеттік қызметкердің саяси және әкімшілік тұрғысынан кәсіби біліктілігіне белгілі бір шарттар қояды. Мысалы, ҚР-ның «Мемлекеттік қызмет туралы» Заңының 1-бабында: мемлекеттік әкімшілік қызметші – Қазақстан Республикасының заңдарында және Қазақстан Республикасы Президентінің актілерінде көзделген жағдайларды қоспағанда, өз қызметін тұрақты немесе сайланған кәсіби негізде жүзеге асыратын мемлекеттік қызметші делінген. Ал құзыреттер – нақты мемлекеттік лауазымда кәсіби қызметті тиімді түрде атқару үшін қажетті білімнің, икемнің және дағдылардың жиынтығы [6]. Өткен ғасырын өзінде өмірінің біраз бөлігін билікке арнаған Шәкәрім өзінің «Мұтылғанның өмірі» кітабында: «Ел басқарушы адамдар ретінде адал, ақылды, риясыз (бескорыстный) адамдар таңдалуы тиіс. Жауапты адамдар әділ және адамгершілік негізде заңдар шығара алатын қабілеті болуы, олардың орындалуын қадағалау тиіс» [7].

Осы Заңның аталған бабында әкімшілік мемлекеттік қызметші - мемлекеттік органдарда кәсіби тұрғыдан қызмет атқаратын саяси мемлекеттік қызметкершілердің құрамына енбейтін мемлекеттік қызметші делінген. Егер мемлекеттік қызметтегі негізгі кәсіби қырларға тоқталатын болсақ, ол адамгершілік қасиеттерге бейімделген мүмкіншіліктер мен шығармашылықты ұйымдастыра білетін, жүзеге асыру және әлеуметтік технологияларды қолданатын білімді қызметкерді қажет етеді.

Мемлекеттік қызмет – бұл арнайы аналитикалық және зияткерлік білімді, ақыл мен мол тәжірибені қажет ететін мамандық. Кәсіби қызметтің нышандарына мыналар жатады (Миллерсон, 1964):

- теориялық білімдер негізінде ақпараттарды көп қолдану;
- арнайы білім алу;
- тапсырылған емтихандардың нәтижесі ретіндегі ерекше білім;
- жоғары әлеуметтік мәртебе;
- жалақының жоғары деңгейде болуы [8].

Мемлекеттік қызметті реформалаудың өңірлік бағдарламаларында айқындалған негізгі мәселелердің ішінде мыналарды атап өтуге болады:

- білікті кадрлардың тапшылығы;
- қызметкерлердің бастамашылдығын, креативтілігін және көшбасшылық қасиеттерін тежейтін қалыптасқан жүйенің тұлғасыздығы мен бюрократизация салдарынан сұранысқа ие мамандар арасында мемлекеттік қызмет беделінің төмендеуі;
- атқарған қызметі үшін төмен сыйақы және қызметкерлерді ынталандырудың тиімсіз механизмі;
- белгілі бір лауазымды атқаратын қызметкерге қойылатын нақты, егжей-тегжейлі талаптардың болмауы, бұл мемлекеттік қызметшінің өзі атқаратын лауазымына сәйкестігін объективті бағалауға немесе олардың мақсатты дамуы үшін құзыреттеріндегі олқылықтарды анықтауға мүмкіндік бермейді;
- 3 жылда бір өтетін біліктілік арттыру курстарының мемлекеттік қызметшілердің мансаптық өсуіне әсер етпеуі;

С.Д. Мартынов өз кезегінде кәсіби маман деп былай түсінеді: «Біріншіден, «кәсіби тұлғаның» сұранысы, саналылығы, білгірлігі, сезімталдығы жоғары болады. Ол өз ұйымының жұмысына ғана емес, сонымен бірге қоғамға пайдасын тигізуге деген құштарлығы бар, жүйелі түрде оқу арқылы дамытып отырады. «Кәсіби тұлға» ұйымның істеріне араласып отырады, шешім қабылдағанда оның дауысының тыңдалғанын қалайды; ол құзіреттілігі пен шығармашылық өсуге ұмтылады. Басқару мен көшбасшылықтың жаңа стилін қажет етеді. Өйткені кәсіби маман белгіленген тәртіптер мен бұйрықтардан гөрі шығармашылық идеяларға көбірек ұмтылады [9].

Осы кезде Е.И. Гарбер былай атап өтеді: «Кәсіби қабілеттердің генезисі, құрылымы және динамизмі іс-әрекеті тұлғаның эмоционалдық-еріктік саласымен, еңбек мотивациясымен, әлеуметтік қолдаумен тығыз байланысты; қолайсыз факторлар, көбінесе стресстік, кейде төтенше жағдай – бұлар кәсіби дамудың теріс әсер ететін факторы болып келеді. Олардың оң қалыптасуына денсаулық жағдайы, жүйке жүйесінің қасиеттері, жеке адамдық қасиеттері әсер етеді. Іс-әрекеттің жеке стилі, жетістіктердің «бағасы», кәсіби қабілеттер басым заңдылықтар бойынша қалыптасады және өте күрделі құрылымға ие. Кәсіби қабілеттер – кәсіптік оқыту мен іс-әрекет барысында қалыптасатын бейімдер.

Мемлекеттік қызметшілердің құзыреттілік үлгілерінде негізгі екпін *hard skills* емес, *soft skills*ке беріледі. *Hard skills*ке нақты салалардың жоғары мамандандырылған білім мен дағдылар жатады, мысалы, заңнаманы білу, техникалық (арнайы) білім, қаржылық талдау дағдылары, іс жүргізу. *Soft skills*ке қызметкердің жеке қасиеттерімен және қарым-қатынасымен анықталады. Әдебиеттерде мұндай құзыреттерге: басқару стилі ретіндегі көшбасшылық; стратегиялық ойлау; басқаларды ынталандыру мүмкіндігі; тиімді қарым-қатынас, эмоционалды интеллект жатады.

«Дағдылар қорын» («*skills stock*») қалыптастыру кезінде жетіспейтін құзыреттерді қосуды немесе бойдағы бар дағдыларды жаңартуды қамтиды.

Заманауи кезеңдерде жиынтық портфельді жаңғыртуда «Digital skills» құзыреттерін бірінші орынға шығарады [10]. Олар цифрлық сауаттылыққа, ақпараттық технологияларды білуге, жүйелік инновацияға және ақпараттық құзыреттілікке негізделген. Шетелдік тәжірибені зерделеу барысында біліктілікті арттыру бағдарламаларында цифрлық дағдыларды қалыптастыруға нақты назар аударылатынын көрсетті. Мысалы, Ұлыбританияда Microsoft корпорациясы 30 мыңнан астам мемлекеттік қызметшілерге цифрлық дағдыларын оқытты [11]. Қызмет барысында жасалған бағалауларды жинақтау кезінде мемлекеттік қызметшілері құзыреттерінің жиынтығына мыналар кіруі керек деген қорытынды жасалды: hard skills – 25%, soft skills– 60%, Digital skills – 15%. Ұлыбританияда, АҚШ-та, Канадада, Нидерландыда және Сингапурда мемлекеттік қызметтегі аға менеджерлердің негізгі құзыреттілік үлгілері 1-кестеде берілген.

1-кесте. Дүние жүзіндегі елдердегі мемлекеттік қызметтегі құзыреттілік үлгілері

Мемлекет	Модель	Кәсіби құзыреттер
Ұлыбритания	SCS Competency Framework	Өзгерістерді басқару, қаржылық менеджмент, жобаны басқару, тәуекелдерді басқару, стратегиялық ойлау, персоналды басқару, нәтижеге жету, ақпараттық құзыреттілік.
АҚШ	Executive Core Qualifications	Өзгерістерге жетекшілік ету, адамдарды басқару, ресурстарды басқару, нәтижелерге қол жеткізу, коммуникациялар мен коалиция құру.
Канада	Key Leadership Competencies	Құндылықтар мен нормалар, стратегиялық ойлау, жұмыстарға араласу, дағдыларды басқару.
Нидерланды	Management profile	Жүйелік басқару, мәселені шешу, тұлғааралық қарым-қатынас, оперативті тиімділік, адамдарға әсер ету, жеке қасиеттер, қоршаған ортаны басқару.
Сингапур	HAIR	Шолу, талдау, елестету, шындық, нәтижеге бағдарлау, көшбасшылық.
Ескертпе: Автормен әдебиет негізінде жасақталған [12,13]		

ЗЕРТТЕУ ӘДІСТЕРІ

Зерттеу тақырыбында алдын жүргізілген зерттеулердің авторларының мақалаларымен, ондағы зерттеу өзектілігі мен талдау нәтижелерімен, сондай-ақ ғылыми әдебиеттерде персоналды оқытудың теориялық дәлелденген тұстарымен танысу үшін әдебиеттерге шолу жүргізілді. Әдебиеттерге шолудан алынған қорытынды мен түйін шетелдік және отандық тәжірибемен салыстырыла отырып, ұсыныстар енгізуде қолданылды.

Мемлекеттік қызметшілерді дамыту бойынша үздік тәжірибелермен танысу және оның нәтижесінде Қазақстан Республикасында мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыру ұйымдастыру жүйесін жетілдіру бойынша ұсыныстар енгізу мақсатында шетелдік тәжірибеге зерделеу жүргізілді.

Қазақстан Республикасында мемлекеттік қызметшілерді кәсіби дамудың тәжірибе жүзіндегі іске асуы мен ондағы өзекті мәселелерді анықтау мақсатында Маңғыстау облысың мемлекеттік қызметшілер арасында сауалнама жүргізілді. Сауалнама нәтижесі зерттеу нәтижелері мен талдау бөлімінде сипатталды.

Сауалнама Google forms қосымшасының көмегімен жүргізіліп, өңделді. Мемлекеттік қызметшілер арасынан Маңғыстау облысының мемлекеттік қызметшілерінің 107 респондент қатысып, олардың жауаптары анонимді түрде жалпыланды.

Сондай-ақ қазіргі заманда мемлекеттік қызметшілерге дамытуды қажет ететін дағдылар және осының жолындағы іс-шаралардың қазіргі жай-күйі, ұсыныстар, дамыту жолдарын анықтау мақсатында мемлекеттік қызметшілерден сарапшылармен сұхбат жүргізілді.

Сұхбат барысында аталған бағыттар бойынша тәжірибесі туралы толық ақпарат жинақталып, нәтижесі мемлекеттік қызметшілерді кәсіби дамытуды ұйымдастыру жүйесін жетілдіру бойынша ұсыныстар енгізуде қолданылды.

Сауалнама/ сарапшылармен сұхбаттасу жүргізу үшін қойылатын сұрақтар тізімі Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының Басқару институты директорының отырысында қаралып 2023 жылдың 26 мамырындағы №27 хаттамасымен бекітілді.

1-тарау. МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТШІЛЕРДІ КӘСІБИЛЕНДІРУДЕГІ ШЕТЕЛДІК ТӘЖІРИБЕ

ҚР-да мемлекеттік қызметшілерді кәсіби дамыту жүйесін жетілдіру бойынша шараларды іске асыру үшін шетелдік тәжірибеге үңілу маңызды. Себебі, олардан жинақталған тәжірибені талдай отырып, оның оң аспектілерін өз еліміздің тәжірибесіне енгізу жолдарын қарауға болады.

Осы мақсатта Америка Құрама Штаттарында, Ұлыбритания, Франция және ЭЫДҰ мүше мемлекеттерінің тәжірибесі зерттелді.

Әлемнің көптеген елдерінде мемлекеттік қызметті басқару мәселелерін шешуге тікелей қатысатын федералды мемлекеттік орган бар.

2-кесте. Әлем елдеріндегі мемлекеттік қызметті басқарудың федералдық органдары.

Мемлекет	Басқару органдары
Франция	Мемлекеттік қызмет істері жөніндегі жоғары кеңес
Германия	Федералды Ішкі істер министрлігі
Ұлыбритания	Мемлекеттік қызмет істері жөніндегі комиссия және Мемлекеттік қызмет істері министрі
Канада	Мемлекеттік қызмет комиссиясы
АҚШ	Персоналды басқару қызметі
Аустралия	Аустралия мемлекеттік қызмет комиссиясы
Жапония	Министрлер Кабинетіне бағынатын Кадр істері палатасы
Қазақстан Республикасы	Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызмет істері агенттігі

Ескертпе: Автормен әдебиет негізінде жасақталған [14].

АҚШ. Жалпы, зерттеу барысында АҚШ-тың мемлекеттік қызметшілерді кәсіби дамыту жүйесі ерекше назар аударуға тұрарлық. Ол орталықсыздандырумен, бағдарламалардың көп деңгейлі болуымен және олардың бизнес саласындағы оқыту бағдарламаларымен өзара байланысымен ерекшеленеді. Мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыру бойынша әдістемелік және ұйымдастырушылық басшылықты *Кадрлық қызмет басқармасы (Office of Personnel Management, OPM)* жүзеге асырады. Ол қызметкерлердің атқарған жұмысын жылдық бағалаудың әдістемесін әзірлейді және оның жүзеге асуын қадағалайды [15]. OPM жұмыс күшін жоспарлау және дамыту мақсатында құзыреттіліктегі (немесе дағдылардағы) кемшіліктерді жүйелі түрде анықтау үшін агенттік сарапшыларымен жұмыс істейді. Сонымен қатар, қызметкерлердің ағымдағы жұмыс күшіндегі кемшіліктерді анықтау және болашаққа деген қажеттіліктерді болжауды қамтамасыз етеді. OPM сондай-ақ оқу курстары, дамыту іс-шаралары сияқты агенттік немесе сыртқы ресурстарды пайдалана отырып, қызметкерлердің құзыреттілігін дамыту үшін ең жақсы ресурстарды анықтау үшін агенттіктермен жұмыс істейді. OPM

сондай-ақ қызметкерлерге мансаптық өсуді жоспарлауға көмектесу үшін негізгі мамандықтар үшін мансаптық жол картасын әзірлейді.

ОПМ шеңберінде мемлекеттік қызметкерлерді оқытуды (біліктілікті арттыру) көшбасшылық қасиеттерді дамыту орталығы (Center for Leadership Development), оның ішінде президенттік дарындылықты дамыту орталығы, Шығыс және Батыс менеджментін дамыту орталықтары (Management Development Center), Федералды атқарушы институты (Federal Executive Institute). Сонымен қатар, біліктілікті арттыру Көшбасшылық құзыреттілік (Leadership Competencies) моделі және Басшы қызметкердің негізгі біліктілігі (Executive Core Qualifications) бойынша жүзеге асырылады.

Көшбасшылықты дамыту орталығы мансаптың кез келген кезеңінде көшбасшылардың негізгі біліктілігіне негізделген білім беру бағдарламаларын ұсынады. USALearning технологиялар жүйесі арқылы үкіметаралық білім беру курстары, сертификаттау бағдарламалары, жеке шешімдерді ұйымдастырады. Электронды оқыту e-learning қызметтер, аудиториялық оқыту, Федералдық басқару институтының персонал орталықтары, сондай-ақ оқыту және біліктілікті арттыру орталықтары арқылы көрсетіледі [16].

USALearning — АҚШ мемлекеттік қызметшілерін үшін оқыту және кәсіби дамыту үшін арналған федералды үкіметтің ресми сайты. Ол федералды қызметкерлердің дамуын қолдайды және жоғары сапалы электрондық оқыту өнімдеріне, ақпаратқа қолжетімділікті жеңілдету және әмбебаптандыру арқылы агенттіктерге өз миссиясына жетуге көмектесетін қызметтер. Білім алу үшін қажетті ақпараттық оқыту жүйелерін енгізілген платформалар бар: оқу менеджмент жүйесі (Learning Management Systems, LMS); зерттеу білім беру мазмұнын басқару жүйелері (Learning Content Management Systems, LCMS).

Басшы кадрлардың федералдық институты жоғары лауазымды үкімет басшыларына өз ұйымдарының жұмысын жақсартуға көмектеседі. Институт ұсынатын бағдарламалардың үш түрі бар [17]:

1. Демократиялық қоғам үшін көшбасшылық бағдарламасы (LDS). Бұл жоғары деңгейдегі федералды басшыларға арналған төрт апталық көшбасшылықты дамыту бағдарламасы.

2. Арнайы бөлімдер үшін әзірленген мамандандырылған бағдарламалар.

3. Көшбасшылықтың нақты аспектілеріне бағытталған екі күннен бір аптаға дейін созылатын арнайы курстар.

ОПМ-мен көшбасшылықтың тиісті құзыреттілігі мен басшылардың бес негізгі біліктілігі әзірленген. Бұл модель әлеуетті көшбасшыларды анықтауға, оқу бағдарламаларын құруға және жоспарлар әзірлеуге мүмкіндік береді (3-кесте).

Жоғары басшылар қызметінің барлық мүшелеріне нақты белгіленген мақсаттары бар жеке даму жоспары (Individual Development Plan) болуы ұсынылады: қысқа мерзімді — кәсіби және басқарушылық дағдыларды игеруге бағытталған және ұзақ мерзімді — олардың шығармашылық әлеуетін дамытуға бағытталған.

3-кесте. АҚШ-тағы басшының негізгі біліктіліктері мен құзыреттіліктері

Басшының негізгі біліктіліктері (Executive Core Qualifications, ECQs)				
Өзгерістерді басқару	Адамдарды басқару	Нәтижеге бағдарлану	Іскерлік қасиеттер	Ұйым құру
шығармашылық және инновациялар	қақтығыстарды басқару	жауапкершілік	қаржыны басқару	серіктестік
сыртқы хабардарлық	ертүрлілікті пайдалану	тұтынушыға бағдарлану	адами капиталды басқару	саяси тәжірибе
икемділік	өзгелерді дамыту	табандылық	ғылыми-техникалық дамуды басқару	ықпал жасау/келіссөздер
серпімділік	команда құру	кәсіпқойлық		
стратегиялық ойлау		проблемаларды шешу		
алдын ала пайымдау		техникалық сенімділік		
Негізгі құзыреттіліктер				
тұлғааралық қарым-қатынас дағдылары; үздіксіз білім алу		ауызекі коммуникациялар; жазбаша коммуникациялар		Адалдық / парасаттылық; қоғамдық қызметтерге бағдарлану
Ескертпе: Автормен әдебиет негізінде жасақталған [18,19]				

АҚШ-та жоғары деңгейдегі мемлекеттік қызметшілердің кәсіби дамуының мынадай түрлері кең таралған: біліктілікті арттыру, оқыту, ротация және тағылымдамадан өту.

Оқу орындары мен орталықтарда оқыту жүргізу, көбінесе, орта және жоғары буын басшыларына бағытталған. Әкімшілік қызметкерлер үшін семинарлар өткізу орталықтарда білімнің нақты салалары бойынша дайындық ұйымдастырылады.

Мемлекеттік қызметшілерді ведомствоішілік даярлау жүйесі кеңінен дамыған. Оқыту мазмұны нақты шенеуніктің лауазымдық міндеттеріне, сондай-ақ сараптамалық сауалдар нәтижесіне байланысты. Мемлекеттік қызметкерлер өздеріне барынша қолайлы бағдарламаны таңдау мүмкіндігіне ие, оның ішінде мемлекеттік емес оқу орындары мен академиялық орталықтарда білім алуға қолдау көрсетеді. Өйткені бұл басқа секторларда менеджмент тәжірибесін зерттеуге және қоғамдық проблемаларды өзге көзқараспен қарауға мүмкіндік береді.

Жаһандану жағдайы саясат пен басқарудың қалыптасқан шарттарын өзгертуде. Бүкіл әлемнің көшбасшылары өздерінің ұлттық шекараларынан тыс жерлерге шығатын және бір жақты тәртіппен шешілмейтін проблемаларға тап болады. Келіссөздерде табысқа жету үшін оларға кең дүниетаным, сондай-ақ

икемділік, жаңашылдық және басқа адамдармен байланыс орнату және оларды басқару қабілеті қажет.

Жаһандық проблемаларды неғұрлым тиімді шешу дағдылары бар американдық және әлемдік көшбасшыларды дайындау үшін *көшбасшылықты дамытудың халықаралық бағдарламасы (ILDP)* құрылды [20]. Мұнда жаңа көшбасшылар, орта буын басшылары және жоғары буын басшылары жаһандық контексте күрделі және көп қырлы проблемаларды шешу үшін қажетті білім мен түсінікке ие болады. Бұл бағдарлама көшбасшыларға төмендегі білімді береді:

- Халықаралық әріптестермен бірлескен жұмысты қолдау үшін коммуникативтік дағдыларды арттыру;

- Келіссөзде табысқа ықпал ететін көшбасшылық дағдылар, оның ішінде өзгерістер арқылы көшбасшылық, адамдарды басқару, нәтижеге бағдарлану және коалиция құру;

- АҚШ пен оған серіктес елдердің тарихы мен саясатын түсіну үшін қажетті азаматтық және жаһандық сана;

- Ұлттық қорғаныс, барлау, Ұлттық қауіпсіздік және құқық қорғау органдары үшін қажетті көшбасшылық қасиеттер;

- Тұрақты өзгерістер жағдайында трансглобальді коммуникация мәселелерін шешу қабілеті;

- Ұйымшыл жұмыс ортасы үшін әралуандықты қолдану және азаматтық дискурсқа жәрдемдесу үшін мультимәдени тәжірибе мен дағдылар;

ILDP отандық және халықаралық көшбасшыларды жаһандық қауіпсіздіктің бүгінгі қатерлеріне дайындайды:

- Жаһандық сын-қатерлер (аурулардың таралуы, климаттың өзгеруі және табиғи апаттар сияқты шекараны кесіп өтетін құбылыстар мен апаттар);

- Ұлттық қауіпсіздік және дипломатия (терроризм, киберқауіпсіздік, азаматтық қақтығыстар);

- Экономикалық өзара байланыс (қаржылық және нарықтық дағдарыстар);

- Жаһандық мәдениетаралық құзыреттілікті жетілдіру қажеттілігі (әртүрлі мәдени дәстүрлер мен перспективалар, әртүрлі көзқарастар).

Демократиялық қоғам үшін көшбасшылық (LDS) бағдарламасында АҚШ және басқа елдердің мемлекеттік қызметіндегі жоғары тиімді, жоғары әлеуетті басшыларымен: федералдық, мемлекеттік және жергілікті шенеуніктермен бірге стратегиялық көшбасшылыққа үйретіледі. LDS жақында корпоративтік, білім беру және коммерциялық емес секторлардың басшылары үшін өз есігін ашты [21].

LDS жоғары буын басшыларын заманауи күрделі міндеттерді шешуге дайындайды, соның ішінде:

- жеке тұлға, команда мүшесі және көшбасшы ретінде сана-сезімді арттыру;

- әсіресе команда құру, стратегиялық ойлау, келіссөздер жүргізу, саяси тапқырлық және сыртқы хабардарлық сияқты салаларда көшбасшылық және басқару дағдыларын арттыру,
- кәсіби желілерді кеңейту, бұл ұйымаралық ынтымақтастықты жақсартуға және проблемаларды шешуге мүмкіндік береді.
- АҚШ Конституциясын федералдық мемлекеттік қызметтің негізі ретінде кеңейтілген түсіну;
- Федералдық жұмыс күшінің әртүрлі таланттарын пайдалану қабілетін арттыру;
- серпімділікті, психикалық және физикалық денсаулықты сондай-ақ жұмыс пен жеке өмір арасындағы тепе-теңдікті арттыру,

Қазіргі заманғы көшбасшылық теориясына негізделген негізгі оқу бағдарламасы ОРМ басшыларының негізгі біліктілігіне сәйкес келеді.

Жалпы, қазіргі уақытта Құрама Штаттарда 260-тан астам МРА/МРР мектептері бар. Олардың көпшілігі күндізгі және сырттай оқу нысандарын, жоғары басшылыққа арналған бағдарламаларды (Executive MPA), онлайн курстарын ұсынады. Мемлекеттік басқару және біліктілікті арттыру саласында Америка Құрама Штаттарының Мемлекеттік қызмет институттарының ұлттық қауымдастығы (NASPAA) негізгі оқу орталығы бар. Бұл АҚШ пен шетелдегі университеттер жанындағы мемлекеттік саясат мектептерінің (мемлекеттік саясат және үкімет мектептері) халықаралық қауымдастығы. NASPAA сонымен қатар мемлекеттік саясат (Master of Public Policy, MPP), мемлекеттік және мемлекеттік басқару (Master of Public Affairs, MPAff) және мемлекеттік қызмет магистрлері (Master of Public Administration, MPA) саласындағы магистрлік бағдарламалардың кәсіби аккредиттелген бірлестігі болып табылады. Ұйымның миссиясы – «мемлекеттік қызмет үшін білім беру мен оқытудағы жоғары стандарттарды қамтамасыз ету және мемлекеттік қызмет идеалдарын ілгерілету» [22].

ҰЛЫБРИТАНИЯ. Ұлыбритандық менеджмент мамандары М. Вудкок және Д. Френсис тиімді басқарудың 11 негізгі сипаттамасын атап өтті: 1) өзін-өзі басқара алу; 2) жағымды жеке қасиеттер; 3) анық жеке мақсаттар; 4) өзін-өзі дамытып отыруға ниет; 5) мәселелерді шешу қабілеті; 6) инновацияларды ойлап шығару; 7) ортаға әсер ету үшін жоғарғы қабілеті болу; 8) басқару қабілеті; 9) қазіргі заманға сай көшбасшылық дағдылар; 10) қоластындағыларды оқыту және дамыту; 11) жұмыс тобын тиімді құру және дамыту қабілеттері болуы қажет [23].

Ұлыбританиядағы мемлекеттік (азаматтық) қызметтегі кадр саясатына премьер-министр жауапты, ол әрі мемлекеттік қызмет істері жөніндегі министр болып табылады. Ол атқарушы билік органдарының шешімдерін іске асыру шеңберінде мемлекеттік қызметті реттеуге жауап береді. *Мемлекеттік қызметтің басшысы (Head of the Civil Service)* осы қызметке жүктелген функциялардың орындалуына және мемлекеттік қызметшілер үшін жұмыстың оңтайлы жағдайларын жасауға жауап береді. *Министрлер кабинетінің*

хатшылығы (Cabinet Office) мемлекеттік қызмет реформасы жоспарының орындалуына жауап береді.

2012 жылдың маусымында Ұлыбританияда Мемлекеттік қызмет реформасының жоспары (Civil Service Reform Plan, 2012 г.) бекітілді. Ондағы мақсат – барлық мемлекеттік қызметшілерге қандай дағдыларды алу қажет және одан күтілетін нақты нәтижелері бар бес жылдық даму жоспарларын әзірлеу ұсынылады. Мемлекеттік қызметшілердің кейбір кәсіби құзыреттер жетіспейтіндігін анықтады: бірінші кезекте өзгерістерді басқару, қаржылық менеджмент, жобаларды басқару, тәуекелдерді басқару және т.б. Даму жоспарларында құзыреттер базасы (Competency Framework) жасақтап, қай бағытта мемлекеттік қызметшілерді біліктілігін арттыру керек екенін анықтайды.

Құзыреттілік моделі барлық мемлекеттік қызметкерлерге бірегей. Ол мемлекеттік қызметтің әділдік, парасаттылық, объективтілік және адалдық құндылықтарын негізге алды. Модельге мыналар кіреді: бағытты анықтау (Setting Direction) – жағдайды тұтастай көру, өзгерту және жақсарту, тиімді шешімдер қабылдау; Адамдарды тарту (Engaging People) – басқару және өзара әрекеттесу, ынтымақтастық және серіктестік, тең мүмкіндіктерді қамтамасыз ету; Нәтижелерді жеткізу (Delivering Results) – тепе-теңдікті қамтамасыз ету баға мен сапа, сапа менеджменті, мақсаттарды уақытылы орындау. [24].

A capabilities plan for the Civil Service (the "Capabilities Plan") Ұлыбританияның мемлекеттік қызметті дамытудың төрт басым бағытын айқындайды: өзгерістерді басқару, қаржылық дағдылар мен мінез-құлық, қызметтерді қайта жобалау және оларды цифрлық нысанда ұсыну, табысты жобалар мен бағдарламаларды іске асыру [25].

Ұлыбританияның мемлекеттік қызметшілер Мемлекеттік қызмет колледжінде (Civil Service College) біліктілігін арттырудан өте алады. Жаңа білім беру ұйымы мемлекеттік сектор қызметкерлері үшін кәсіби тренерлерді, (оқу үшін жабдықталған үй-жайлар және т.б.), сондай-ақ мамандандырылған оқыту (клиенттердің жеке қажеттіліктерін қанағаттандыруға бағытталған), тұрақты (дайын) курстары әзірленген.

Барлық мемлекеттік қызметкерлердің біліктілігін арттыру мақсатында «Мемлекеттік қызметті оқыту» веб-сайты құрылды, онда мемлекеттік қызметкерлер қашықтықтан оқыту, онлайн ресурстар және бетпе-бет курстар туралы ақпаратты таба алады.

Жалпы біліктілікті арттыру бағдарламалары үш блоктан тұрады:

1. Барлық мемлекеттік қызметшілерге өз міндеттерін орындау үшін қажетті негізгі дағдылар: тұтынушыларға қызмет көрсету, жобаларды басқару, қаржы және ақпараттық технологиялар дағдылары.

2. Мемлекеттік қызметте жұмыс істеу: мемлекеттік органдарда жұмыс істеуге байланысты нақты дағдылар, мысалы, брифингтер өткізу, құжаттарды дайындау дағдылары, құқықтық білім.

3. Көшбасшылық және басқару қызметін жетілдіру – басқарудың барлық деңгейінде көшбасшылық, адамдарды және бизнесті басқаруға қажетті

дағдылар қызметтері, сондай-ақ өзгерістерді басқару тақырыптары оқытылады. Fast Stream бағдарламасы аясындағы біліктілікті арттырудың орны ерекше. Бұл бағдарламаға қатысу үшін қызметкерлер ашық конкурс арқылы таңдалады. Сондай-ақ кандидаттар үшін әртүрлі жағдайлармен жеделдетілген қызмет көрсету қарастырылған (мысалы, жоғары оқу орындарының түлектері үшін, қазіргі мемлекеттік қызметшілер үшін). Қазіргі уақытта «жылдам ағын» бағдарламасына қатысушылар, бағдарлама аясында біліктілігін арттыруға үміткерлер және қаржы саласындағы мамандар оқи алатын қаржылық бағыт ашық. Оқыту төрт кәсіби ұйымның бірінде жүзеге асырылады:

1. Басқарушы бухгалтерлердің чартерленген институты (The Chartered Institute of Management Accountants, CIMA);

2. Сертификатталған бухгалтерлер қауымдастығы (The Association of Chartered Certified Accountants, ACCA).

3. Мемлекеттік қаржы және бухгалтерлік есептің чартерлік институты (The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy, CIPFA);

4. Англия мен Уэльстегі чартерленген бухгалтерлер институты (The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, ICAEW) [26].

ФРАНЦИЯ. Француздардың мемлекеттік қызмет мәселесіне деген көзқарасы өз алдына бірегей: Франциядағы мемлекеттік қызметші – қызметтің ерекше түрі, жеке қаста, т.б. бүкіл саналы ғұмырын отанына адал қызмет етуге арнаған ант қабылдаған мамандар

Яғни, мемлекеттік қызметкерлер жеке санаттағы адамдар. Басқа елдерде француз тәжірибесі өте мұқият зерттеледі, өйткені Францияда мемлекеттік қызмет өте жоғары деңгейде. Кейбіреулер Францияны бюрократиялық ел деп ойлайды. мемлекеттік басқару саласында көптеген кедергілері бар, дегенмен, бұл көзқарас қарама-қайшылықты болып келеді, өйткені көптеген Еуропа елдерінде Француз тәжірибесі өте жақсы қабылданады. Атап айтқанда, Страсбургте әртүрлі ұлттан жоғары институттар орналасқан Еуропалық Одақта, ал Брюссельде мемлекеттік қызметтерді көрсетуде ағылшындар мен испандықтарға қарағанда, француздық технологиясы жақсырақ болып табылады

Негізінде, «тиімді немесе дұрыс басқару» анықтамасын сенімді индикатор – сыбайлас жемқорлықты қабылдау индексімен сипаттауға болады, ол бойынша Франция 2019 жылы 180 елдің арасында 22-орынға ие болды. Маңызды жайтты атап өту керек: Франциядағы мемлекеттік қызметшілерге шамамен 5,3 миллион адам немесе елдің жалпы еңбекке қабілетті халқының 20,5% -ын құрайды. Үкімет қызметкерлері - 45%, жергілікті өзін-өзі басқару органдары - 34% және денсаулық сақтау саласы - 21% құрайды. Францияда мемлекеттік қызметшілер қызметінің 8 саласына жататын барлығы 234 мамандық бар (1-сурет) [27].

Францияда бірнеше арнайы оқу орындары мемлекеттік қызметшілерді оқытудың бірнеше түрлерімен қамтамасыз етеді. Оның ішінде ең үздігі – Ұлттық әкімшілік мектебі (*École nationale d'Administration – ENA*) болып табылады. ENA-да жоғары дәрежелі мемлекеттік қызметшілер дайындалады. Ондағы оқуды ең үздік нәтижемен аяқтаған білім алушылар Француз

мемлекеттік қызметіндегі ең беделді орындарды ("Ұлы корпустар") таңдау құқығына ие [28].

1945 жылы генерал Де Голльдың мемлекеттік аппараттаты жоғары лауазыма қолжетімділікті «демократияландыру» мақсатында ұйымдастырған, бүгінде Францияның Премьер-министрінің тікелей бағынысындағы, жоғары оқу орнынан кейінгі және біліктілігін арттыру бірінші элиталық мемлекеттік мекемесі.. Бүгінгі күнге дейін ЕНА Францияға - 2 Президент, 1 Премьер-министр және ондаған министрлер, Ұлттық жиналыстағы сенаторлары мен депутаттарын дайындап шығарды.



1-сурет. Франциядағы жергілікті мемлекеттік органдардың үлесі.
Ескертпе: Автормен әдебиет негізінде жасақталған [29]

Қазіргі кезеңде ЕНА қызметі 2010 жылғы 23 ақпандағы «Ұлттық басқару мектебі дирекциясының миссиясы, басқару және жұмысы туралы» Жарлыққа негіздеп, оның құрылымын, негізгі міндеттері мен принциптерін (жауапкершілік, бейтараптық және сапа) нақты анықтап жазды. ЕНА-ның негізгі миссиясы:

- француздық және шетелдік мемлекеттік қызметтегі жоғары басшы кадрларды оқыту;
- кадрларды қайта даярлау немесе олардың біліктілігін арттыру;
- басқару және мемлекеттік басқару саласындағы халықаралық қатынастар;
- еуропалық мәселелер бойынша тренингтер және мамандарды халықаралық институттарда жұмыс істеу үшін конкурстарға дайындау.

ЕНА-да үш міндетті тақырыптық модуль бар: «Еуропа», «Аумақтық (жергілікті басқару)», «Басқару және менеджмент» және қосымша модуль: «Білімді тереңдету». Мамандарды даярлау екі негізгі бағытта жүзеге асырылады: емтихан және мемлекеттік басқару [30]. Сарапшыларды оқыту құқық, мемлекеттік қаржы, экономика, еуропалық және халықаралық қатынастар, менеджмент, өңірлік даму және электронды басқару сияқты мемлекеттік қызметтің барлық салаларында жүзеге асырылады.

Мемлекеттік менеджмент жобаны және топты басқаруды, ұжымдық нәтижелерді бақылау мен бағалауды, адам ресурстарын басқаруды, персоналды басқаруды, сыртқы және ішкі ортаның тұрақты өзгерістері қамтиды. Бұл тақырып «Қазақстан-2050» Стратегиясы: қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты» басымдықтарының бірі – мемлекеттік секторға заманауи басқару құралдары мен корпоративтік басқару қағидастарын енгізу арқылы басқару ресурстарын жетілдіруге байланысты.

ЕНА оқу процесінің ерекшелігі – бұл мектепте тұрақты ұстаздар штатының жоқтығы болып табылады. Бұл оқу үдерісін шынайы өмірге жақындатып, оны мемлекеттік мемлекеттік қызметте лауазымдарды атқаратын практиктердің жауапкершілігіне ұмтылумен түсіндіріледі. ЕНА-ның әкімшілігі, оқыту бойынша кеңесшілерді, техникалық қызметшілерін қоса алғанда, толық персонал сағат сайын ақы төленетін әлемнің түкпір-түкпірінен шақырылған 400 адам және шамамен 1000 лекторды құрайды.

ЕНА өзін білім берудің жетекші орталығы ретінде ғана емес, сонымен қатар 2000-нан астам білікті сарапшылардан тұратын жеке базасына негізделген кеңес беру орталығы ретінде көрсетті. Олардың қатарында дипломаттар, Ұлттық Мемлекеттік кеңес мүшелері, префекттер, жоғары басшылық қызметтерді атқаратын және айтарлықтай басқару тәжірибесі бар мемлекеттік қызметшілер, сондай-ақ университет профессорлары, мемлекеттік басқару мен үкімет қызметінің әртүрлі мәселелері бойынша мемлекеттік кеңесшілер, шетелдік мемлекеттік қызметкерлер, әртүрлі деңгейлер мен бағыттардағы мұғалімдер мен кеңесшілер бар.

ЕНА халықаралық ынтымақтастықта белсенді. Мектеп жыл сайын шетелден делегациялар шақырады, оқу және ғылыми сапарлар ұйымдастырады, өз сарапшыларын басқа елдердің тиісті оқу орындарына осындай мекемелерге әкімшілік жаңғырту, бағалау бойынша техникалық көмек көрсету үшін жібереді. Осы оқу орындарында соңғы білім беру бағдарламаларын әзірлеуде педагогикалық кеңес береді. Мемлекеттік қызметшілер үшін тиісті әдістемелік ұсыныстар мен нұсқауларды әзірлеуге көмектеседі, түрлі семинарлар өткізеді, ұсыныстар жасайды және көмектеседі.

ЕНА-ның бүкіл Франция бойынша келесі жылғы бос лауазымдарға қойылатын барлық талаптарды біріктіретін мемлекеттік қызметшілер лауазымдарының каталогын жыл сайын басып шығару тәжірибесін ерекше атап өтуге болады: білім, тәжірибе, құзыреттер – 20 бағыт. Каталогтағы мемлекеттік қызметшілердің санаттары мен құзыреттері түрі бойынша бейнеленген. Каталог негіз ретінде қызмет етеді:

- конкурстық процедуралар;
- жұмысқа қабылдау туралы кадрлық шешімдер;
- әртүрлі мемлекеттік қызметшілерді оқыту бағдарламаларын әзірлеу.

ЕНА веб-сайтындағы анықтамалыққа тегін қол жеткізу әлеуетті мемлекеттік қызметке үміткерлерге сәйкес ең қолайлы лауазымды таңдауға көмектеседі және ЕНА біліктілігі, сондай-ақ бағдарлама үйлестірушілері мен курс жетекшілері жүзеге асыратын студенттің дайындық деңгейі мен қабілетін бағалайды.

ЕНА-ға оқуға түсу үшін міндетті түрде емтихан тапсырады. Жыл сайын француздық кандидаттар үшін конкурстар ұйыдастырады және шетелдіктер үшін арнайы түрі ұйымдастырылады.

- «Сыртқы байқау» - барлық француздық кандидаттар қолжетімді.
- «Ішкі байқау» - тек қана мемлекеттік қызметте 4 жылдан кем емес қызмет өтілі бар кадрлық шенеуніктер арасында конкурстық негізде жүргізіледі.

- «Үшінші байқау» - мемлекеттік қызмет саласынан тыс, бірақ қызмет өтілі 8 жылдан кем емес кандидаттар арасында өткізіледі. Оған биліктің жергілікті заң шығару органдарына сайланған депутаттар немесе жеке сектордың жалдамалы жұмысшылары катыса алады. Жыл сайын аталған 3 байқау бойынша шамамен 80 орын («сыртқы байқау» үшін - 40, «ішкі байқау» үшін - 32, үшінші байқау үшін - 8 орын) бөлінеді.

- Шетелдіктер үшін байқау - шетелдік мемлекеттік қызмет саласының кадрлары және өз елінің мемлекеттік қызмет саласы бойынша дайындалып жатқан шетелдік студент кандидаттардың арасында жүреді.

Түлектерді жұмыс орнына бөлу ЭНА-дағы оқу үлгеріміне тікелей байланысты. Емтихан мен оқу үлгерімінің нәтижесі бойынша жыл соңында тыңдаушылардың болашақта қызмет атқаратын орны анықталады. Жоғары көрсеткішке ие болған алғашқы 15-20 тыңдаушы мемлекеттік қызметтегі француз шенеуніктерінің өмір бойғы «Ұлы корпусын» таңдау құқығына ие болады. Жоғары мемлекеттік шенеуніктің корпусына мыналар жатады:

- Францияның Есеп палатасының бақылаушылары мен инспекторлар Корпусы;

- Бас қаржылық инспекцияның бақылаушылары мен инспекторлар Корпусы;

- Мемлекеттік Кеңестің кеңесшілері, баяндамашылары және адвокаттар Корпусы;

- Әлеуметтік мәселелер бойынша Бас инспекцияның бақылаушылары мен инспекторлар Корпусы.

- Әкімшіліктің Бас инспекциясы бақылаушылары мен инспекторлар Корпусы;

- Франция СІМ шетел істері жөніндегі кеңесшілер Корпусы.

Мемлекеттік мемлекеттік қызмет бағдарламасы бойынша ЕНА түлектері мемлекеттік қызмет лауазымдарында кемінде он жыл қызмет етуі тиіс [31].

Франциядағы мемлекеттік қызметшілер мен жергілікті билік өкілдерінің кәсіби дайындығы бір-бірінен анық бөлінген. Мемлекеттік және азаматтық қызметшілерді даярлауды, қайта даярлауды және олардың біліктілігін арттыруды Францияның *Ұлттық басқару мектебі* – ЕНА жүзеге асырады, ал жергілікті басқарушы кадрларды даярлауды жүзеге асырады. деңгейін *Ұлттық аумақтық зерттеулер институты (Institut national des etudes territoriales - INET)* басқарады. Бүкіл ел бойынша ЕНА-ның бірнеше ғылыми орталықтары, сондай-ақ ірі қалаларда өкілдіктері бар. Мектептің орталықтары және оның дирекциясы орналасқан екі негізгі қала - Париж және Страсбург. Страсбургте *CNFPT (Centre national de la fonction publique territoriales)* - «қызметкерлер мен аумақтық агенттерді», яғни жергілікті мемлекеттік органдардың қызметкерлерін және әртүрлі сала менеджерлерін дайындау болып табылатын Аумақтық қоғамдық жұмыс істеудің ұлттық орталығы болып табылады. Оның құрылымында INET 1990 жылдан бері жұмыс істейді жергілікті және аймақтық деңгейдегі оқу орталығы бар. Бұл Францияның ұлттық ерекшелігі – саясатты зерттеу институттарының жанында кадрлардың біліктігін арттыру оқу курстарының ашылуы.

INET қызметі біліктілікті арттыру реформасы туралы 2007 жылғы 19 ақпандағы арнайы заңмен реттеледі. Өз кезегінде INET-те 4 мамандандырылған оқу орталығы бар: Оңтүстік, Шығыс, Солтүстік және Батыс, оларда А+ санатындағы мемлекеттік қызметшілерді – бөлім басшылары, А – орта буын басшылары – муниципалитеттер және В және санаттағы мемлекеттік қызметшілерді оқытуға арналған 29 аймақтық орталықтар бар. С – төменгі деңгейдегі менеджерлер – муниципалитеттер.

INET-те тренингтер 4 негізгі бағыт бойынша жүргізіледі:

- *Әкімшілік* – жергілікті және облыстық билік органдарының басшылары, департамент директорлары;

- *Мәдениет* – жергілікті билік органдарының құзырына жататын мәдени-ағарту мекемелерінің директорлары, мәдениет бөлімдерінің басшылары, мұражайлардың, кітапханалардың директорлары және т.б.;

- *Техникалық сала* – қызмет бағыттары көлік, құрылыс, аумақтық жоспарлау және басқару болып табылатын техникалық директорлар, бөлім басшылары т.б.;

- *Денсаулық сақтау* – жергілікті ауруханалардың, дәріханалардың басшылары және т.б.

Білім беру бағдарламаларының мазмұны мен білім беру қызметтерінің сапасын әрбір облыс бойынша құрылған және муниципалитеттердің өкілдері мен тиісті білім саласындағы сарапшылардан тұратын кеңестер бақылайды. Барлық тренингтердің 80% дейін 3-5 күндік тақырыптық тренингтер.

Страсбургте жергілікті және өңірлік даму мәселелері Институт ұйымдастыратын және жыл сайынғы республикалық аумақтық тыңдауларда кеңінен талқыланады. Олар «Страсбург аумақтық тыңдаулары» (Entretiens Territoriaux de Strasbourg) деп аталады және әдетте 3 күннен астам уақытта өтеді. Францияның аумақтық қауымдастықтарының 1500-ден астам өкілдерінің қатысуымен бірнеше күн бойы пікір, идеялар, оқиғалар мен проблемалармен алмасады. Сондай-ақ оларды өз қалаларындағы мәселелерді шешу жолдары ұсынатын институт семинарлар, тренингтер, дөңгелек үстелдер ұйымдастырады [32].

Франциядағы мемлекеттік қызметшілерді кәсіби даярлау жүйесі орталықтандырылған және көп деңгейлі құрылымға ие мемлекеттік қызметшілерге арналған үздіксіз білім берудің француз үлгісінде рейтингі жоғары. Француздық оқу әдісі экономика мен аумақтық дамуды терең зерттеуге бағытталған.

Республикалық және жергілікті деңгейдегі мемлекеттік қызметшілерді даярлау, қайта даярлау және олардың біліктілігін арттыру жөніндегі білім беру орталықтарының қызметі арнайы заңмен реттеледі. «Мансаптық өсу» қағидатын іске асыруды кепілдендіре отырып, мемлекеттік қызметшілерді міндетті түрде үздіксіз оқытылып отырады.

Мемлекеттік қызметшілерді оқытуды тұрақты қаржыландыру мемлекеттік қызметшілердің еңбекақы қорының 1 пайызын қазынашылыққа арнайы шотқа міндетті түрде аудару арқылы қамтамасыз етіледі. Қаражат мемлекеттік қызметкерлерді оқытуға және олардың оқу орнына дейін жол жүруіне ғана жұмсалады. Ірі муниципалитеттер шағын муниципалитеттердің мемлекеттік қызметшілерін оқыту үшін төлейді, өйткені олардың жалақысының 1% оқу шығындарын жабуға жеткіліксіз. Мұғалімдерге – мемлекеттік қызметшілерге еңбекақы төлеу сабақтары демалыс немесе каникул уақытымен сәйкес келген жағдайда ғана жүргізіледі. Жұмыс күндері мемлекеттік қызметкерлер тегін сабақ береді. ENA және INET мамандарының оқытуға бөлген қаражаты білім беру ұйымдарының қызметкерлері мен әлемнің түкпір-түкпірінен шақырылған мұғалімдер мен сарапшыларға жоғары жалақыны, оқу үдерісін техникалық жабдықтау мен компьютерлендіруді, баспа қызметін қамтамасыз етеді.

Барлық оқу орындары – орталық және аймақтық – жинақталған білім мен ғылыми әлеуетті бірлескен халықаралық жобаларға, ғылыми зерттеулерге жұмсайды. Білім орталықтарының аумақтарды дамытуға, жергілікті өзін-өзі басқару органдарымен, азаматтық сектормен және мемлекеттік органдармен әріптестік орнату арқылы мемлекеттік қызмет көрсету сапасын арттыруға қосқан үлесі ерекше. Білім беру орталықтары тек оқыту ғана емес, сонымен қатар муниципалитеттермен бірлесіп жергілікті мемлекеттік қызметтердің сапасын арттыру бойынша ұсыныстар әзірлеуге арналған *диалог алаңдары*, оның ішінде оның ішінде заңнама мен бюджеттік рәсімдерді жетілдіру бағыттарында ұйымдастыруды. ENA және INET сарапшысы ретінде сабақ беру немесе қатысу беделді және құрметті болып табылады. Жоғары мемлекеттік

қызметкерлерден бастап табысты бизнесмендерге дейін барлығы мұғалім немесе сарапшы болуға ұмтылады [33].

Осы Франция тәжірибесін зерделей отырып, мынадай қорытынды жасаймын: мемлекеттік қызметшілерді даярлаудың, қайта даярлаудың және біліктілігін арттырудың бірыңғай ұйымдастырушылық-құқықтық жүйесі негізінде Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметшілерінің барлық санаттары үшін міндетті және үздіксіз кәсіптік білім беруді заңнамалық деңгейде енгізу мәселесін қарастыру ұсынамын. *Мысалы, Еуропа елдерінің үлгісі бойынша «мемлекеттік қызметшілердің кәсіби білімі (оқыту)» ұғымын заңмен бекітуді ұсынамын.*

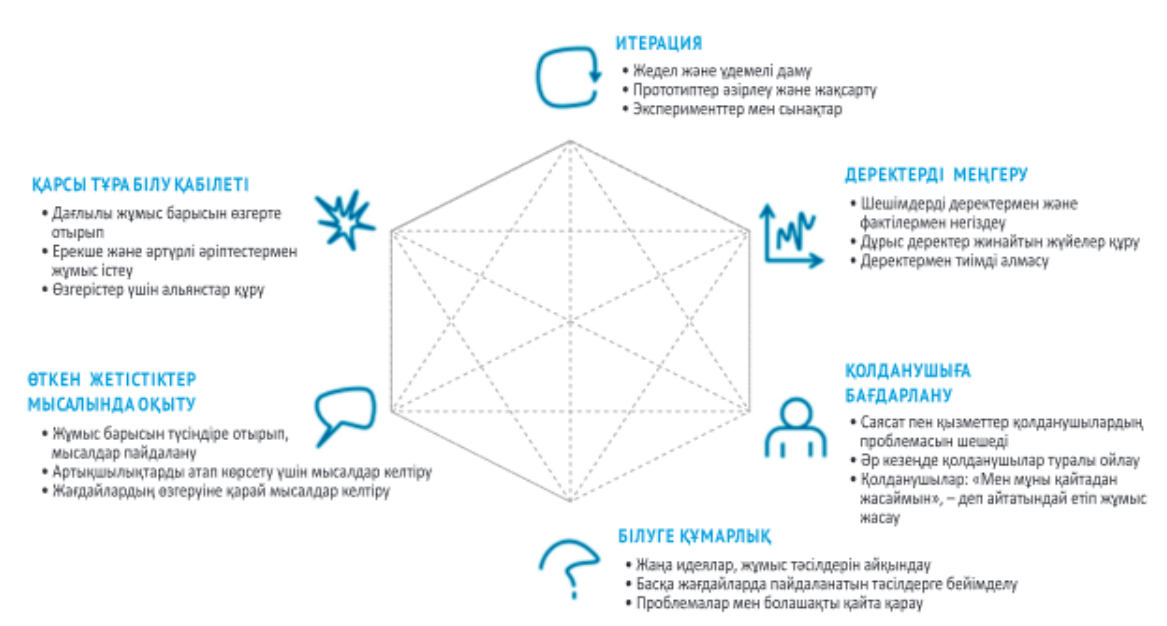
ЭЫДҰ елдерінің орталық/федералдық үкіметтеріндегі адами ресурстарды стратегиялық басқару жөніндегі 2016 жылғы ЭЫДҰ-ның зерттеу деректері (бұдан әрі – ЭЫДҰ-ның АРБ бойынша зерттеуі) инновациялардың ЭЫДҰ елдеріндегі адами ресурстар саласындағы реформалар үшін ең жоғары басымдықтардың бірі болып табылатынын көрсетеді. 28 елде Үкіметтің стратегиялық мақсаттары мемлекеттік сектордың инновацияларын қамтиды. Олардың көпшілігі мемлекеттік қызметшілер мен олардың басшыларына арналған даярлау және оқыту бағдарламаларын әзірлейді, ал респондент-елдердің жартысына жуығы өздерінің құзырет моделіне инновацияларға байланысты тұжырымдамалар енгізеді [34].

Алайда көптеген жағдайларда саясат пен АРБ практикасына инновацияларды енгізу жай еске салу шеңберінен шығып, нақты қажетті дағдылар мен қабілеттерді егжей-тегжейлі көрсетпейді. ЭЫДҰ мемлекеттік сектордағы инновациялар үшін қажетті дағдылар мен құзыреттердің кешенді тақырыбымен жұмыс істеуге кірісті. 2016 жылы оған екі жоба жіберілді, олар: Чили үкіметтік зертханасы (Laboratoriode Gobierno) үшін инновациялық дағдыларға шолу және мемлекеттік сектордағы инновациялар бойынша ЭЫДҰ анықтамасы үшін Көкжиек-2020 Еуропалық комиссиясының Негіздемелік зерттеу бағдарламасы грантының жұмыс пакеті. ЭЫДҰ әзірлеген мемлекеттік сектордағы инновацияларға қажетті дағдылардың эксперименттік моделі (бета-нұсқасы) дағдылардың алты «негізгі» саласына негізделген.

Мемлекеттік қызметшілердің оларды күнделікті жұмысында пайдалануы немесе қолдануы қажет емес. Дегенмен, 21 ғасырдың қазіргі заманғы мемлекеттік қызметін құру үшін барлық лауазымды адамдар мемлекеттік сектордағы инновацияларға ықпалын тигізетін осы алты саланың ең болмағанда біреуінен хабары болуы тиіс.

4-кесте. ЭЫДҰ-ға сәйкес мемлекеттік қызмет даму негізгі кезеңдері

	Кәсіби мемлекеттік қызмет	Стратегиялық мемлекеттік қызмет	Инновациялық мемлекеттік қызмет
Мемлекеттік қызметкерлерге қажетті қасиеттер:	<ul style="list-style-type: none"> • Біліктілік • Тәуелсіздік • Құндылықтарға бағыттау • Этика 	<ul style="list-style-type: none"> • Нәтижелерге бағытталу • Фактілерге бейімділік • Болашаққа бағдар • Белсенділік • Кәсіби қарым-қатынасты орнату мүмкіндігі 	<ul style="list-style-type: none"> • Деректермен жұмыс істеу қабілеті • Халыққа бағдар • Қызығушылық • Аудитория назарын иелене білу • Ережеге (бастамаға) қарсы тұру сапасы; (инициативтілік)
Мемлекеттік қызметтің сипаттамасы:	<ul style="list-style-type: none"> • Еңбегіне негізделген • Икемді дағдыларды (softskills), этиканы және талантты басқаруды (өткен жұмысқа емес, болашаққа назар аудара отырып) біріктіру • Кең ауқымды менеджерлер мен мамандар, сондай-ақ әртүрлі мансап траекториялары арасында дұрыс теңгерімді табу 	<ul style="list-style-type: none"> • Бейімді және тез жауап қайтару • Жоғары кәсіби үміткерлер үшін тартымды • Қазіргі уақытта немесе болашақта сұранысқа ие болатын салаларда қажетті дағдылар мен құзыреттерді жоспарлайды және тиімді түрде таратады • Болашаққа бағытталған және тез қабылдаушылық қасиетке ие 	<ul style="list-style-type: none"> • Ашықтық пен ынтымақтастыққа бағытталған, ұйымдастыру мәдениетін, басқару әдістерін және көшбасшылықты пайдалану • Қатысы бар • Автономды • Мобильді • Әртүрлі • Үздіксіз білім алуға бағытталған
Басқарушының қасиеті:	Үздік саясаткерлер мен тиімді жұмыс менеджерлер	Өзгерістерді басқара алатын трансформацияланатын көшбасшылар	Ынтымақтастық көшбасшылары мен оңай бейімделетін менеджерлер
Ескертпе: Автормен әдебиет негізінде жасақталған [2]			



2-сурет. ЭЫДҰ әзірлеген мемлекеттік сектордағы инновацияларға қажетті дағдылардың эксперименттік моделі (бета-нұсқасы)

Ескертпе: Автормен әдебиет негізінде жасакталған [35]

АРБ бойынша ЭЫДҰ зерттеуі ЭЫДҰ елдерінің дағдылар мен құзыреттерді қалай жіктейтіні туралы ақпараттың құнды дереккөзі болып табылады. ЭЫДҰ елдерінің көпшілігінде бүкіл мемлекеттік қызметке арналған құзыреттердің бірыңғай шеңбері (моделі) бар, дегенмен ол елдер бойынша ерекшеленеді: Біріккен Корольдікте, мысалы, мемлекеттік қызмет құзыреттерінің шеңбері барлық деңгейлерді қамтиды; Швейцарияда құзыреттер каталогын пайдалану міндетті болып табылмайды.

ОША және ЭЫДҰ елдерінің көпшілігінде құзыреттер шеңберін дайындауға HRM бөлімшелері жауапты, Таиландта одан бөлек кадр бөлімдерінің және департаменттердің аға менеджерлері, Бруней-Даруссаламда, Камбоджа, Таиланд пен Вьетнамда ведомствоаралық жұмыс топтары да өз үлестерін қосуда. Құзыреттер шеңберін дайындау дәл осылай ЭЫДҰ елдерінің 43%-нда жүргізіледі. Жапония мен Жаңа Зеландияда ғана бұл міндет ведомствоаралық жұмыс топтарының жауапкершілігіне енгізілген.

Елдер құзыреттіліктерді басқару тәсілдерін қабылдағанына қарай, мемлекеттік қызмет жұмысының тиімділігі үшін қатаң да, жұмсақ да дағдылардың шешуші маңызы бар екенін мойындайды. Ондағы негізгі мәселе мемлекеттік қызметшілер өздері қызмет атқаратын Үкіметте қажетті дағдыларды салыстыра және дамыту мүмкіндігі болып табылады.

ОША және ЭЫДҰ елдерінде орталық мемлекеттік басқару қызметкерлерін кәсіби дамыту тетіктері әртүрлі. Камбоджа, Индонезия және Малайзия елдерінде бұл функцияны бір ғана мекеме немесе ұлттық басқару мектебі, мысалы Камбоджа Корольдік Басқару Мектебі және Индонезиялық ұлттық мемлекеттік басқару институты жүзеге асырады. Бруней-Даруссалам,

Филиппин және Сингапурда мемлекеттік қызметшілерді оқыту жауапкершілігі бірнеше мемлекеттік мекемелер арасында орталықтандырылып бөлінеді. Лаос Халық-Демократиялық Республикасы мен Вьетнамда бұл міндеттер Министрлік / Департамент / Агенттік деңгейінде бөлінеді. ЭЫДҰ елдерінде, әдетте, құзыреттерді басқаруға біреуден астам мекеме жауап береді. Бұдан басқа, ОША-ның жеті елінде мемлекеттік қызмет үшін кадрларды даярлаудың әр түрлі ұйымдар арасында кадрларды даярлауды үйлестіру мен келісуге бағытталған жалпы жүйелік стратегиясы бар. Сол сияқты ЭЫДҰ елдерінің 47%-ында, соның ішінде Австралия, Корея және Жапонияда жүзеге асады [36].

ОША елдеріндегі неғұрлым жиі аталған құзыреттер ЭЫДҰ елдерінде де неғұрлым кең таралған құзыреттердің бірі болып табылады. Олар мемлекеттік қызметшілер мықты этикалық құндылықтары бар көшбасшылар мен кәсіпқойлар болуы тиіс деп болжайды.

Өз құзыреттер шеңберіне көшбасшылықты енгізген ОША елдерінің сегізінің жетеуі (Вьетнамнан басқа) атқарушы билік басшыларын даярлау мен оқытуға, ал төртеуі-орта буын басшыларын (Камбоджа, Индонезия, Филиппин және Сингапур) даярлауға басым көңіл бөледі. Осыған ұқсас, көшбасшылық құзыретті дамыту ЭЫДҰ елдері арасындағы Аустралия, Корея және Жаңа Зеландияда басты басымдықтардың бірі болып табылады. Аустралия мен Жапонияда орта буын менеджерлерін даярлауға басымдық беріледі. ОША елдерінің көпшілігі цифрлық дағдыларды (алты ел) дамытуға басымдық бергенімен, цифрлық дағдыларды дамытуға инвестициялау ЭЫДҰ елдерінің бірде-бірі үшін басымдық болып табылмайды (ЭЫДҰ 12 елі үшін) [37].

Шетел тәжірибесін зерттеу мемлекеттік қызметшілерді дамытуда құзыреттіктер шеңберін анықтаудың маңыздылығын көрсетіп отыр. Сонымен қатар, АҚШ, Ұлыбритания, Франция елдерінің тәжірибесінде мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыруда нақты салалар негізінде оқыту қарастырылған.

ЭЫДҰ-ның есебіне үңілетін болсақ, соңғы жылдары мемлекеттік қызметшілерді кәсіби дамытуда hard skills-тан soft skills-ты дамытуға көбірек мән беріліп отыр. Ол үшін біршама мемлекеттерде мемлекеттік қызметке жұмысқа қабылдаудан бастап кәсіби дамытып, мансаптық жоғарылатуда құзыреттіліктер шеңберін анықтаудың маңыздылығын ескерді.

Қазақстандық тәжірибеге үңілсек, мемлекетімізде өзге де дамыған мемлекеттердегідей құзыреттіліктер шеңбері әрбір санат деңгейлері үшін бекітілген. Сондықтан, ҚР мемлекеттік қызмет жүйесін жетілдіруде алдағы қатардағы мемлекеттердің тәжірибесіне сүйенетіндігін байқауға болады.

Қазақстанда іріктеу және одан әрі мансаптық ілгерілеу процестерінде Бірыңғай құзыреттілік шеңбері (БҚШ) қолданылады, ол Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің (бұдан әрі – Агенттік), ведомствоаралық жұмыс топтарының және консалтингтік компаниялардың бірлескен жұмысының нәтижесі болып табылады. БҚШ-ны енгізу мемлекеттік қызметшілердің әрбір санаты мен деңгейі үшін, негізінен, білімі мен жұмыс тәжірибесіне байланысты біліктілік талаптары бар

қолданыстағы жүйемен салыстырғанда елеулі өзгерісті білдіреді. Қазақстандық ҚБШ 2016 жылы әзірленіп, 2017 жылы 11 базалық құзыреттілік негізінде мемлекеттік қызметке кіретін кандидаттарға жан-жақты бағалау жүргізу үшін барлық мемлекеттік қызметшілерді аттестаттау кезінде сынақтан өтті [38]. Бұл ретте, қазіргі уақытта ҚБШ іріктеу және одан әрі мансаптық ілгерілеу кезінде пайдалану үшін сараланған құзыреттерді айқындау бөлігінде пысықталады («100 нақты қадам» Ұлт жоспарының 2-қадамына сәйкес). ЭЫДҰ елдерінде мемлекеттік қызметке арналған құзыреттер моделін дайындауға, ең алдымен, АР мәселелері жөніндегі орталық орган және аз дәрежеде министрлікаралық жұмыс топтары немесе кәсіподақ өкілдері қатысады. Орталық Үкіметте жоқ мемлекеттік қызметшілердің кәсіподақтарын қоспағанда, Қазақстанда да осындай үрдіс байқалады. Құзыреттер шеңберін дайындауға басқа мекемелер қатыса алады: Қазақстан сыртқы консалтингтік компанияға жүгінді; Мажарстанда Мемлекеттік қызметтің ұлттық университеті бар; Кореяда – Адами ресурстарды дамытудың ұлттық институты –барлық осы ұйымдар АРБ жөніндегі орталық органмен және министрлікаралық жұмыс топтарымен бірлесіп жұмыс істейді.

2-тарау. Қазақстандағы әкімшілік мемлекеттік қызметшілердің кәсіби білімін жетілдіру және біліктілігін арттыру бойынша шаралар жүйесі

Еліміздегі мемлекеттік қызметшілерді дамытуды іске асыру бойынша Қазақстан Республикасының «Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» Заңының 10-бабының 15) тармақшасына және 34-бабына сәйкес ҚР Үкіметі «Мемлекеттік қызметшілерді жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру бағдарламалары бойынша даярлау, қосымша білім беру бағдарламалары бойынша қайта даярлау және олардың біліктілігін арттыру тәртібін айқындау мақсатында мемлекеттік қызметшілерді даярлау, қайта даярлау және олардың біліктілігін арттыру қағидалары» (бұдан әрі - Қағида) бекітілген [43].

Қағиданың 15-тармағына сәйкес, "Б" корпусының қызметшілері үш жылда бір реттен сиретпей, ал егер, жылдың қорытындысы бойынша "қанағаттанарлықсыз" баға алса, бағалау нәтижелері бойынша үш ай ішінде біліктілікті арттырудан өтуі талап етіледі.

«Кемінде үш жылда бір рет» деген тұжырымның жиілігін бекіту кәсіби қызметтің бүкіл кезеңінде оқу үдерістерінің үздіксіздігін көрсетеді. Оқыту үрдісінің үздіксіздігі кәсіби қызметтің тиімділігін арттыру үшін ғана емес, сонымен қатар кәсіби құқықтық мәдениет деңгейін арттыру үшін де маңызды. Процестің үздіксіздігі қызметкерге жаңа жағдайларға бейімделуге және мемлекеттік орган немесе ұйым өз қызметінде ұстанатын мақсаттар мен құндылықтарды түсінуге мүмкіндік береді. Кейде қолданыстағы заңнамада көрсетілген мерзімділік мемлекеттік қызметшіні оқытудың бюджет қаражаты есебінен жүзеге асырылуымен байланысты да болуы мүмкін.

Сонымен қатар, Қағидаға сәйкес, біліктілікті арттыру мемлекеттік қызметшінің функционалдық міндеттеріне сәйкес келетін және оның құзыреттерін дамытуға бағытталған бағыт бойынша жүргізіледі делінген. Мұндай жағдайда, біліктілікті арттыру курстарының нәтижесі қызметшінің алған білімді тәжірибеде қолдана отырып, жұмыс тиімділігі артуы ықтимал. Қазақстандағы құзыреттіліктің бірыңғай шеңбері (ҚБШ) Қазақстандық ҚБШ Ұлт жоспарының «Кандидаттарды іріктеу және одан әрі лауазымдық өсу іскерлік қасиеттер негізінде жүзеге асырылуы тиіс» деген нақты қадамына сәйкес әзірленді. Ол кәсіби мемлекеттік аппараттың базалық сипаттамаларына сәйкес келетін 8 құзыретті және мемлекеттік қызметшілердің жеке қасиеттерін көрсететін 3 құзыретті қамтиды:

Алғашқы заңнамаларда ҚБШ мынадай 11 құзыреттен тұрады, оның 8-інің негізінде кәсіби мемлекеттік аппараттың базалық сипаттамалары жатыр, ал қалған 3-і мемлекеттік қызметшілердің жеке қасиеттерін көрсетеді:

Мемлекеттік аппараттың тиімділігі:

1. Қызметті басқару: жұмысты тиімді орындау үшін жоспарлау және жүйелеу қабілеті;

2. Бiнтымақтастық: мемлекеттік органның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізу үшін әрiптестермен, басқа мемлекеттік органдармен, ұйымдармен өзара қарым-қатынас жасай бiлу;

3. Шешiм қабылдау: кейiннен оңтайлы шешiм қабылдау арқылы жағдайды (ақпаратты) жан- жақты бағалау қабiлетi;

4. Жеделдiк: тиiмдi жұмысты қамтамасыз ету үшiн iшкi және сыртқы өзгерiстерге ден қою қабiлетi;

5. Өзiн-өзi дамыту: жұмысты жақсарту үшiн жаңа бiлiмдi, iскерлiктi және дағдыларды үздiксiз меңгеру және қолдану.

Халыққа қызмет ету:

6. Қызметтiң тұтынушыға бағдарлануы: қызмет сапасына қанағаттанушылықты тұрақты мониторингтеу, заңнамамен белгiленген шараларды қабылдай отырып, туындайтын мәселелердi жедел шешу;

7. Қызметi тұтынушыларды ақпараттандыру: ақпаратты қызмет алушыға қолжетiмдi және түсiнiктi етiп жеткiзе бiлу.

Мемлекеттiк аппараттың ашықтығы мен есептiлiгi:

8. Парасаттылық: әдептiлiк нормалары мен стандарттарды сақтау.

Жеке қасиеттерi:

9. Жауапкершiлiк: мемлекеттiк қызметшiлердi ашықтық және есептiлiк принциптерiне айқын сәйкестiкте өз мiндеттерiн орындау үшiн жеке жауапкершiлiкке үздiксiз бағыттау.

10. Бастамашылық: қызмет тиiмдiлiгiн арттыруға бағытталған инновациялық тәсiлдер мен шешiмдердi әзiрлеу және ұсыну, сондай-ақ өзiнiң негiзгi мiндеттерiнен басқа қосымша жұмыстарды орындау қабiлетi.

11. Күйзелiс тұрақтылығы: шектеулi уақыт пен эмоциялық қысым жағдайында жұмыс сапасын тиiсiнше қамтамасыз ете отырып, сабырлы болу және өзiн-өзi ұстай бiлу [39].

«Мемлекеттiк әкiмшiлiк қызметшiлердiң қызметiн бағалаудың кейбiр мәселелерi туралы» Қазақстан Республикасының Мемлекеттiк қызмет iстерi және сыбайлас жемқорлыққа қарсы iс-қимыл агенттiгi төрағасының 2018 жылғы 16 қаңтардағы № 13 бұйрығына сәйкес басшы құрам мен орындаушы мамандардың құзыреттерiн бағалаудың түрлерi нақтыланған. Оның iшiнде 360 градус әдiсi бойынша бағалауда мемлекеттiк қызметшiлердiң мынадай құзыреттерi бағаланады:

4-кесте. ҚР-дағы «Б» әкімшілік мемлекеттік қызметшісіне қойылатын біліктілік құзыреттері.

Құзыреттер		
№	Басшылық үшін	Орындаушылар үшін
1	Қызметті басқару	
2	Тиімді коммуникацияларды құру	Тиімді коммуникациялар құру
3	Әдеп нормалары мен қағидаларын ұстану	Әдеп нормаларын және қағидаларын ұстану
4	Өзгерістерді басқару	Өзгерістерді басқару
5	Нәтижеге бейімделу	Нәтижеге бейімделу
6	Дербестік және шешім қабылдау дағдылары	Дербестік және шешім қабылдау дағдылары
7	Команданы басқару	
8	Көшбасшылық қасиеттер	
9	Ынтымақтастық	Ынтымақтастық
10	Жеделділік	Жеделділік
11	Өзін өзі дамыту	Өзін өзі дамыту
12	Бастамашылық	
Ескертпе: Автормен әдебиет негізінде жасақталған [40]		

3-тарау. Зерттеу нәтижелері және талдау

Маңғыстау облысы – экономикасының негізін мұнай-газ секторы құрайтын өнеркәсіптік өңір болып табылады. Елдің жалпы ішкі өнімінің құрылымындағы өңірдің үлесі 4,2% құрайды (Қазақстан Республикасында 7 - орын).

2022 жылы облыстың жергілікті атқарушы органдарының жұмыс сапасына қанағаттану деңгейі 49,5% - ға, жоспар 68,2% - ге бағаланды [41]. Маңғыстау облысы бойынша барлығы – 243 мемлекеттік орган бар.

Маңғыстау облысы әкімдігіне бағынысты 24 басқарма бар. Әкімдікте 161 басшылық лауазым бар, 220 басшылық емес лауазым бар. 2023 жылы таза ауысымдылық – 25 (20-ы басшылық лауазым, 5 бас мамандар), 5,8%-ды құрайды (2020 ж. – 5,1%, 2021 ж. – 9,7%). 2023 жылдағы жағдай бойынша жергілікті атқарушы органдары мемлекеттік қызметшілердің штат саны – 1272 бірлік, нақты саны – 1173 (бос орындар – 99, 7,7%).

Оның ішінде:

Маңғыстау облысы әкімінің аппараты мен облыстық басқармалардың мемлекеттік қызметшілерінің штат саны – 491 бірлік, нақты саны – 446 бірлік (бос орындар – 45, 9,1%). Қалалар, аудандар мемлекеттік қызметшілердің штат саны – 781 бірлік, нақты саны – 727 бірлік (бос орындар – 54, 6,9%). 2023 жылы жергілікті атқарушы органдардағы таза ауысымдылық – 53 құрады (4%).

Президенттік жастар кадр резервінен 1 қызметші облыстық туризм басқармасының басшысы болып тағайындалды.

Маңғыстау облысы әкімдігі бойынша қайта даярлау жоспар бойынша – 108, өтті – 108 (100%). Біліктілігін арттыру – 296, өтті – 296 (100%).

Персоналдың сапалы құралмы бойынша: PhD докторы дәрежесіне ие – 1, ҚР Президенті жанындағы мемлекеттік басқару академиясы – 10, шетелдік білімі барлар («Болашақ» бағдарламасынан басқа) – 9, ҚР жоғарғы оқу орнынан кейінгі білім (магистратура) – 7.

Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 29 желтоқсандағы № 152 Жарлығымен бекітілген «Б» корпусының бос немесе уақытша бос мемлекеттік әкімшілік лауазымдарына конкурс өткізілместен, ауысу тәртібімен орналасу қағидаларына сәйкес 8 мемлекеттік қызметші жоғары тұрған лауазымға меритократия қағидасымен тағайындалды [42]. Бұған қоса Қазақстан Республикасының «Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» Заңының 15-бабының 5-тармағына сәйкес Қазақстан Республикасы Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару академиясын тәмамдаған 3 мемлекеттік қызметкер Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің келісімімен жоғары тұрған бос мемлекеттік әкімшілік лауазымға тағайындалды.

Зерттеу барысында жүргізілген сауалнама нәтижесі келесіні көрсетті.

Жалпы, сауалнама жоба тақырыбының өзектілігін анықтау мақсатында жүргізілді. Ол мемлекеттік қызметшілер арасында жүргізіліп, оған 107 респондент қатысты. Олар Ақтау қаласы – 56, Жаңаөзен қаласы – 2, Мұнайлы ауданы – 2, Маңғыстау ауданы – 8, Бейнеу ауданы – 23, Түпқараған ауданы –

4, Қарақия ауданы – 12. Осы кезде сауалнамаға көбінесе 10 жылдан астам және 4-7 жылдар аралығындағы еңбек өтілі бар мемлекеттік қызметшілер жауап берген.



2-сурет. Мемлекеттік қызметшілердің мамандығы мен атқаратын қызметіне сәйкестігі бойынша сауалнама нәтижесі

Ескертпе: Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

«Жоқ» нұсқасын таңдаған 14 (Ақтау қаласы – 6, Жаңаөзен қаласы – 1, Маңғыстау ауданы – 2, Бейнеу ауданы – 3, Қарақия ауданы – 1, Түпқараған ауданы – 1) респонденттер қосымша кәсіптік білім туралы дипломдардың жоқ екендігін, сонымен қатар университет қабырғасын тәмамдаған мамандығы мен атқаратын қызметінің мазмұны арасындағы сәйкессіздік байқалады. Мемлекеттік қызметшілердің дипломда көрсетілген мамандық бойынша жұмыс істемеуінің бірнеше мүмкін себептері бар:

- шектеулі бос орындар: тиісті салада бос жұмыс орындарының болмауы - мемлекеттік қызметшілердің басқа салада жұмыс істеуге мәжбүр болуына әкелуі мүмкін. Кейде белгілі бір мамандықтарға сұраныс төмен болуы мүмкін, бұл мемлекеттік қызметкерлердің басқа салалардан жұмыс іздеуге мәжбүр болуына әкеледі.

- жеке жағдайлар: кейде мемлекеттік қызметкерлер кәсіби қызығушылықтарын өзгертуі мүмкін немесе олардың өмірлік жағдайлары мансапты өзгертуді қажет етуі мүмкін.

- біліктілікті арттыру: мемлекеттік қызметкерлер басқа салада немесе лауазымда жұмыс істеу оларға кәсіби өсу үшін көбірек мүмкіндіктер береді деп шеше алады.

Алайда осы себептерге қарамастан, олар мемлекеттік қызмет функциясын атқара отырып қалыптасқан дағдылармен өтелетінін көрсетеді. Мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыруға қосымша кәсіби оқыту жүйесі ықпал етеді. Ол қызметкердің бұрыннан бар білімін, дағдыларын жаңартуға, сол арқылы оның құзыреттерін инновациялық өзгермелі әлемнің талаптарына сай болуы қажет.



3-сурет. Мемлекеттік қызметшілердің соңғы 3 жылда кәсібилендіруде қолданылған тиімді нысандарды анықтау бойынша сауалнама нәтижесі.

Ескертпе: Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Нәтижесін байқап отырғанымыздай, мемлекеттік қызметшілерді кәсіби дағдыларды арттыру барысында басым фактор – оқу курстары (10 жылдан астам еңбек өтілі бар қызметкерлер). Мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыру – олардың біліктілік деңгейіне қойылатын талаптардың артуына және олардың кәсіптік міндеттерді шешудің жаңа әдістерін меңгеру қажеттілігіне байланысты кәсіптік білімі бар мемлекеттік қызметшілердің білімін жаңарту және біліктілігін арттыру.

2015 жылғы 23 қарашадағы №416-V Қазақстан Республикасының «Мемлекеттік қызмет туралы» Заңымен (бұдан әрі – Заң) 34-бабында көзделген мемлекеттік қызметшілерді оқыту мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыру, даярлау мен қайта даярлауды қамтиды.

- мемлекеттік қызметшілерді даярлау – ЖОО-нан кейінгі білім беру бағдарламаларына сәйкес академиялық, ғылыми дәреже алуға бағытталған оқу процесі.

- қайта даярлау – кәсіби қосымша білім алу мақсатында жүргізілетін оқу курстары.

- біліктілікті арттыру – құзыреттерді жетілдіруге арналған оқыту. Мемлекеттік әкімшілік қызметшілер біліктілігін арттыру курстарынан *үш жылда бір реттен сиретпей* өтуі міндетті.

Қазіргі жағдайда Заңға соңғы толықтырулар мен өзгерістер 2023 жылдың 3 қарашасында енгізілген. Ол түзетулердің үш блогын қамтиды. Оның бірінші блогы мемлекеттік қызмет мәселелеріне арналған. Оның ішінде, мемлекеттік қызметшілерді оқытуға да қатысты өзгерістер енгізілген. Мәселен, мемлекеттік органның қызмет бейіні бойынша өзге білім беру мекемелерінде мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыру мүмкіндігі қарастырылған. Бұрын мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыру мен қайта даярлау тек МБА-да жүзеге асырылса, енді мамандандырылған бағыттар бойынша мемлекеттік органдар өз қызметкерлерін салалық білім беру ұйымдарында оқыта алады.

Сонымен, аралас оқыту (онлайн, арнайы семинарларға қатысу) – 12 қызметшілер оқыды. Жоғардағы аталған Заңда біліктілікті арттыру және қайта даярлау курстарынан өткізу бәсекелестік ортаға тапсырылды. Бәсекелестік ортада білім беру – білім сапасын арттырады. Ол өз кезегінде оқытудың мемлекеттік орган мен мемлекеттік қызметшінің жұмысының тиімділігіне ықпалын арттырады.

Кез-келген кәсіби дамыту құралын қолдану арқылы оқыту құралын қолданар алдында міндетті түрде дамытуды қажет ететін қызметшінің білімі мен дағдылары, құзыреттіліктерінің осал тұстары анықталуы қажет. Ол, жоба бойынша жүргізілген әдеби шолудан алынған қорытынды түйінге сәйкес «оқытуға қажеттілікті анықтау» деп аталады.



4-сурет. Мемлекеттік органның басшылары өз қызметкерлерін біліктілігін арттыру курстарына кезеңімен жіберетіні бойынша сауалнама нәтижесі.

Ескертпе: Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Бұл сұрақ арқылы мемлекеттік органның қызметкерлерін кәсіби дамуына үлес қосу, яғни, оқу курстарынан өткізу, қызметкерлерді қолдау бойынша іс-шараларына баға беруін анықтайды. Көп респонденттер өздері қызмет атқарып отырған мемлекеттік органда кәсіби даму бойынша іс-шаралар *орташа деңгейде* екенін көрсетті (57 қызметкер, 53,8%).

Жоғары деңгейде – 36 (қалалық – 20, аудандар - 16), Орташа деңгейде – 57 (қала – 31, аудандар – 27), төмен деңгейде – 11 (Ақтау қаласы – 6, аудан – 5), жоқ – 2 (Түпқараған, Мұнайлы аудандары). Осы көрсеткіш арқылы мемлекеттік орган басшылары қызметкерлердің кәсіби дамуын жоспарлауын және олардың уақытылы оқу курстарынан өтіп тұруына баса назар аудармайтыны байқаймыз. ***Мемлекеттік орган басшыларының НМИ жеке жоспарларына алға қойған индикатор ретінде бекітілсе деген ұсынысым бар.***



5-сурет. Мемлекеттік қызметшілердің дамытқан кәсіби құзыреттерді қызмет бабында пайдалану жөнінде сұраққа жауаптар бөлінісі.

Ескертпе: Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Сауалнамаға қатысқан 87-інің 70-ы мемлекеттік қызметші дамытқан кәсіби дағдыларын қызмет бабында тиімді пайдаланды. Көбінесе еңбек өтілі 10 жылға жақындап қалған қызметкерлер өздерінің кәсіби құзыреттерін мемлекеттік қызметте оң шешімдерді қабылдау барысында тиімді пайдаланғанын байқаймыз, ал 16-і қолданбаған. Олардың көбісі Ақтау қаласында (8 адам) 8-10 жыл аралығындағы қызметкерлер қолданбаған, бұл көрсеткіш бойынша аудандық деңгейдегі 8 жас мамандар кәсіби дағдыларын әлі қолданбағаны анықталды.

Мемлекеттік қызметшілер әртүрлі себептермен дамытқан кәсіби дағдыларын пайдалана алмайды.

Олардың кейбіреулері болуы мүмкін:

1. Жүйедегі шектеулер: Кейбір жағдайларда мемлекеттік қызметкерлер өздерінің кәсіби дағдыларын пайдалануды қиындататын қатаң ережелер мен процедураларға тап болуы мүмкін.

2. Мотивацияның болмауы: мотивацияның немесе жұмыс дағдыларын пайдалануға ынтаның болмауы.

3. Оқыту мен дамытудың жеткіліксіздігі: Мемлекеттік қызметшілер кәсіби дағдыларын дамыту үшін жеткілікті дайындық пен мүмкіндіктерді алмаса, оларды пайдалануда сенімді болмауы мүмкін.

4. Басшы тарапынан қолдаудың жоқтығы: басқарушылық қолдаудың жеткіліксіздігі немесе кәсіби дағдыларды пайдалану үшін ынталандырудың болмауы да кедергі болуы мүмкін.

5. Лауазымдық талаптар мен кәсіби дағдылар арасындағы алшақтық: Кейде мемлекеттік қызметшінің лауазымдық талаптары оның кәсіби дағдыларына сәйкес келмеуі мүмкін, бұл оларды пайдалану тиімділігін төмендетеді. Жалпы, мемлекеттік қызметшілер өздерінің кәсіби дағдыларын белсендірек пайдалануы үшін тиісті қолдау, ынталандыру, оқыту және дамыту мүмкіндіктері қажет.



6-сурет. Мемлекеттік қызметшілердің кәсібилендіруге құзыретті субъект жөніндегі сұраққа жауаптар бөлінісі.

Ескертпе: Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Бұл сұраққа 100 адам жауап берген. Оның нәтижесі барлық мемлекеттік қызметшілер өздерінің мемлекеттік органдағы тікелей басшысы (33 қызметшілер, 32,4%) және саяси көшбасшылар (22 қызметшілер, 21%) кәсібилендіруге басым ықпал ететінін көрсетеді, яғни басшы мен саяси көшбасшыларды салмақты және сауатты сарапшылар деп санайды және олардан үлгі алады және облыстың жан-жақты дамуына елеулі әсер етеді деген пікірде. Бұл көрсеткіш арқылы мемлекеттік органның басшысы өз қызметкерлерінің кәсібилендіруге тікелей ықпалын тигізетіні зерделеніп отыр.

Сондай-ақ, оқу курстарының оқытушылары (19 қызметшілер, 18,6%) тұлғаның дамуына ықпал етеді. Сондай-ақ, мемлекеттік қызметшілер де өздерін бұл мәселеде барынша құзыретті деп санайды, яғни өз-өздерін кәсіби және тұлғалық жағынан дамытып отырады.



7-сурет. Мемлекеттік органда оқыту аяқталғаннан соң оқыту нәтижесін бекіту жөніндегі сұраққа жауаптар бөлінісі.

Ескертпе: Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Бұл нәтиже бойынша мемлекеттік қызметші оқу курстарынан өткеннен кейін алған әсері бойынша әріптестер арасында талқылап, жаңа ойлармен бөліседі (45,7%). Ал ешқандай іс-шара жүргізілмейтін мемлекеттік органдар да бар (28%). Оқыту бағдарламаларының тиімділігін бағалау критерийлері оқуды бастамас бұрын белгіленіп, мемлекеттік қызметшілердің, оқытушылар мен ұйымдағы кәсіби оқыту үдерісінің менеджерлерінің назарына жеткізілуі керек. Оқытуды аяқтағаннан кейін және оны бағалаудан кейін нәтижелер персоналды басқару қызметіне, оқытылған қызметкерлердің басшыларына және қызметкерлердің өздеріне баяндалып, сонымен қатар кәсіби оқытуды одан әрі жоспарлауда пайдалануы тиіс.

Бүгінде мемлекет алдында кәсіби мемлекеттік аппаратты қалыптастыру міндеті тұр. Осы міндетті іске асыру үшін мемлекеттік органдарда мемлекеттік қызметшілерді дамытумен айналысатын HR менеджментін құру қажет. Олардың негізгі функцияларының бірі мемлекеттік қызметшілерді оқытуды ұйымдастыру болуы тиіс. Өйткені, университет түлектері алған білім мен дағдылары бүгінгі күні ұйымда табысты жұмыс атқаруы үшін әлі де жеткіліксіз. Осыған байланысты, ұйымдар қызметкерлерді кәсіби іріктеуден басқа, құзыретті және табысқа бағдарланған қызметкерлерді дайындауға ықпал ететін корпоративтік оқытудың сауатты құрылған кәсіби жүйесін қажет етеді. Әрине, персоналды оқыту әдістерін таңдау мекеменің алдына қойған стратегиялық мақсаттар мен міндеттеріне тікелей байланысты болады.

4 және 10- сұрақ бойынша нәтижесі төмендегі кестедей:

5-кесте. Автормен құрастырылған. Сауалнама нәтижесінде мемлекеттік қызметшілерге дамытуды қажет ететін құзыреттер және одан күтілетін нәтижелер.

Еңбек өтілі	Өңірлік деңгей	4-сұрақ: Дамытуды қажет ететін кәсіби дағдылар	10-сұрақ: Кәсіби артыру бағдарламасынан қандай нәтиже күтесіз?
1-3 жыл еңбек өтілі бар жас мамандар	Қалалық	Көшбасшылық, ұйымдастырушылық, сенімділік, мемлекеттік басқару, басқарушылық, харизма, ораторлық	Қызмет алушыға бағдарлану, кең ойлап, ауқымды мәселені нақты әрі тез шешуін табу.
	Аудандық	Орталық деңгеймен тәжірибе алмасу (Өңір-Орталық принцип), барлық кәсіби біліктіліктер.	<i>Нақты жауап жоқ</i>
4-7 жыл аралығындағы еңбек өтілі бар қызметкерлер	Қалалық	Стресске қарсы тұру, коммуникация, біліктілікті арттыру, салалық құзырет, басқарушылық, Time management, цифрлық технологияларды меңгеру, қаржы.	Болашақта басшы болу жолындағы тиімді әрі тез шешім қабылдауды үйрену, шетелдік тәжірибелер мен тағылымдамалар, жұмысымда қолданыла алатын құзіреттер болса жақсы болар еді, шығармашылық ойлау, басшы болу.

5-кестенің жалғасы

	Аудандық	Білімді жетілдіру, бастамашылдық, халықпен тығыз қарым қатынас жасау, әлеуметтік дағдылар, онлайн және барлық оффлайн курстар.	Тиімді бағдарламаның жұмыс ыңғайлап жоғары сапаға қол жеткізуді күтемін, Нәтижесінде көтермелеу немесе сыйақы төлемдерді күтемін.
8-10 жылдан астам еңбек өтілі бар қызметкерлер	Қалалық	Коммуникация, шапшаңдық, интеллектуалдық дағдылар	Бәсекеге лайық болу, әділеттілік, шыншылдық, бәсекеге қабілеттілікті, жобаның толықтай орындалуы үшін керек дағдыларды үйрену.
	Аудандық	Жаңашылдық туралы курстар, өзара тәжірибе алмасу, өз үстінде жұмыс, психология, тіл менгеру, компьютерлік бағдарламаларды үйрену.	Өзімнің әлсіз құзыреттіліктерімді дамыту, жан-жақты білім алу, қазіргі заман талабы бойынша ақпараттар жинау, аналитика жасап үйрену, барлық кәсіби біліктілікті арттыру.
10 жылдан астам еңбек өтілі бар мемлекеттік қызметкер	Қалалық	Жеделділік, тез әрі нақты шешім қабылдау құзыреті, іздену, оқу, жауапкершілік, ораторлық, төзімділік, шыншылдық,	Лауазымда жоғарылау, жұмыс барысындағы кәсібилік, нәтижелік, мансаптық өсу, шетелдік тағылымдамадан өту, ротация қажет, мемлекеттік қызметшінің статусы жоғары деңгейге көтерілгенін қалаймын.

5-кестенің жалғасы

		әділеттік, біліктілік алмасу, ІТ- дағдылары, Облысымыздың басқа өңіріндегі әріптестермен жұмыс орындарында тәжірибе алмасу, тың ойлау (креативность), жауапкершілік, жан-жақтылық.	
	Аудандық	Кәсіби біліктілікті арттыру, мемлекеттік басқару, бастамашылдық, инновациялық дағдылар.	Кәсіби жоғарылау, сыни пікірді қабылдай алатын қызметші бола алу, қарапайым қызмет бабында іске асатын нақты мәліметтерді қабылдай алу, шетелдік тәжірибе алмасуға жолдама алу.
Ескертпе: Сауалнама негізінде автормен құрастырылған			

Аталған сауалнамадан мемлекеттік қызметшілердің қызмет бабында қажет ететін қабілеттер мен дағдыларды көруге болады. Мемлекеттік қызметшілер «жаңа кәсіби ақпаратты бағалай білу», «сыни жағдайларда шешім қабылдай білу», «қарым-қатынас дағдылары» т.б. сияқты өзгермелі жағдайға бейімделуді талап ететін қабілеттер мен дағдыларды атап көрсеткен және қызмет барысында алға қойылған міндеттерді орындау үшін дағдылар мен біліктілік жетіспеушілігін сезінетін жағдайлар кездесетінін көрсетеді. Бұл өз кезегінде мемлекеттік қызметшілердің құзыреттілік деңгейін үнемі арттыруың өзектілігін көрсетеді.

Зерттеу нәтижес көрсеткендей, қазіргі әлемде мемлекеттік қызметті сәтті орындау үшін үшін жан-жақты дағдылар қажет. **Респонденттердің көбісі төмендегідей дағдыларды қажет етеді:**

1. Көшбасшылық және басқару: шешім қабылдау, командаларды басқару, басқаларды ынталандыру және шабыттандыру қабілеті.

2. Коммуникация: ауызша да, жазбаша да тиімді қарым-қатынас жасай білу, басқалардың көзқарасын тыңдау және түсіну қабілеті, ораторлық, көпшілік алдында сөйлеу.

3. Аналитикалық дағдылар: ақпаратты талдау, зерттеу жүргізу, қорытынды жасау және негізделген шешім қабылдау қабілеті.

4. Топтық жұмыс: Әріптестермен тиімді жұмыс істеу, ақпарат алмасу, сенім мен құрметті сақтау қабілеті.

5. Этика және кәсіпқойлық: Әдептілік, адалдық, жауапкершілік және кәсіби мінез-құлықтың жоғары стандарттарын сақтау.

6. Икемділік және бейімділік: өзгермелі жағдайларға тез бейімделу, қиындықтарға жауап беру және конструктивті шешімдер қабылдау қабілеті. Бұл дағдылар мемлекеттік қызметкерлерге өз міндеттерін тиімді орындауға және заманауи әлемде өз мақсаттарына жетуге көмектеседі.

7. Цифрлық дағдылар: Офистік бағдарламаларды меңгеру: Microsoft Office бағдарламаларын (Word, Excel, PowerPoint) және басқа кеңсе автоматтандыру құралдарын сенімді білу, электрондық құжаттарды құру, өңдеу және алмасу, сондай-ақ электрондық мұрағаттарды пайдалана білу, ақпарат пен деректерді қорғаудың негізгі принциптерін түсіну, цифрлық ресурстармен жұмыс істеу кезінде қауіпсіздікті қамтамасыз ету мүмкіндігі.

8. Қаржылық сауаттылық: Біріншіден, мемлекеттік қызметшілер көбіне бюджет қаражаттарымен және мемлекеттің қаржылық ресурстарымен айналысады. Қаржылық процестерді түсіну және қаражатты дұрыс басқара білу бюджет қаражатын тиімді бөлуге және қаржылық теріс пайдаланудың алдын алуға көмектеседі. Екіншіден, қаржыны білу мемлекеттік қызметшілерге мемлекеттік бағдарламалар мен жобаларды жоспарлау және жүзеге асыру кезінде негізделген шешім қабылдауға мүмкіндік береді. Қаржылық деректерді талдау, тәуекелдерді бағалау және қаржылық нәтижелерді болжау алға қойылған мақсаттарға жетуге көмектеседі.

Мемлекеттік қызметшілердің үздіксіз кәсіби оқытылуына тежейтін мына жолдар болуы мүмкін:

1. Білікті кадрлардың жетіспеушілігі: Қажетті дағдылары мен білімі бар мамандардың жетіспеушілігі мемлекеттік қызметшілердің кәсіби біліктілігін арттыруға кедергі келтіруі мүмкін.

2. Қаржыландырудың жеткіліксіздігі: бюджеттік ресурстардың шектеулігі мемлекеттік қызметшілердің кәсіби біліктілігін арттыру және оқыту мүмкіндіктерін шектеуі мүмкін.

3. Сыбайлас жемқорлық: Сыбайлас жемқорлық пен әдепсіз мінез-құлық мемлекеттік қызметкерлердің кәсіби біліктілігін арттыруға кедергі келтіруі және халықтың мемлекеттік институттарға деген сенімін төмендетуі мүмкін.

4. Бюрократия: Шамадан тыс бюрократия мен күрделі процедуралар шешім қабылдауды бәсеңдетуі және мемлекеттік қызметкерлердің тиімділігін шектеуі мүмкін. Бұл мәселелерді шешу мемлекеттік қызметшілердің кәсіби деңгейін арттыруға және мемлекеттік басқарудың сапасын арттыруға мүмкіндік береді.

Сарапшылармен сұхбат кезінде мемлекеттік қызметшінің кәсіби деңгейі ең бірінші оның білімімен анықталады: көптеген мемлекеттік қызметкерлер үшін білім маңызды, себебі ол мемлекеттік мекемеде жұмыс істеу үшін қажетті негізгі білім мен дағдыларды бере алады.

Жұмыс тәжірибесі: мемлекеттік қызметшінің кәсіби деңгейін анықтауда жұмыс тәжірибесі де маңызды рөл атқарады. Жинақталған тәжірибе практикалық дағдылар мен білімді дамытуға көмектеседі.

Тұлғалық қасиеттері: жауапкершілік, коммуникативтілік, ұжымда жұмыс істей білу сияқты жеке қасиеттер де мемлекеттік қызметшінің кәсіби деңгейін анықтай алады.

Біліктілікті арттыру: мемлекеттік қызметшінің кәсіби деңгейін анықтауда тұрақты оқыту және біліктілікті арттыру да маңызды факторлар болуы мүмкін.

Бұл аспектілер бірігіп мемлекеттік қызметшінің кәсіби деңгейін және оның қызметтік міндеттерін тиімді орындауға дайындығын анықтауға көмектеседі. қалай анықталады

Ал 6 сарапшылармен сұхбаттасу арқылы мына ойлар қорытындыланды:

- Маңғыстау облысының мемлекеттік қызметшілері өңірлік кадрлық корпусның кәсіби деңгейін жоғары бағалауға бейім екені анықталды. Олар заң талаптарын сақтауды негізгі құндылық ретінде жариялайды.

- Сұхбаттасқан бірқатар сарапшылар Маңғыстау облысы деңгейінде анықталған тенденциялар Қазақстанның басқа аймақтарына да тән болуы мүмкін деген болжам айтты.

- Мемлекеттік қызметшілердің кәсіби шеберлігінің сапасына әсер ететін факторлардың маңыздылығы анықталды. Әлеуметтік және инновациялық өзгерістердің қарқыны үдей түскен сайын, бұл факторлардың әсер ету күші мен сипаты әр түрлі болады.

ҚОРЫТЫНДЫ

Ғылыми әдебиеттер мен зерттеулерді, шетелдік тәжірибе, ҚР корпоративтік секторы мен мемлекеттік қызмет жүйесіндегі дамытуды ұйымдастыруда жүргізілген талдаулар мен зерттеулердің нәтижесінде келесі түйін жасалды:

1. Қазақстандық бірыңғай құзыреттілік шеңберінің мазмұны шет елдер моделінің мазмұны жағынан ұқсастықтар көп. Ол ЭЫДҰ (Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымы) стандарттарына және үздік шетелдік тәжірибелерге сәйкес келеді. Алайда, "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 бұйрығындағы құзыреттіліктер құзыреттілік шеңбері қазіргі цифрлық заманның негізгі талаптарды толық ескермейтінін атап өткен жөн. Мемлекеттік қызметшілердің құзыреттіліктің бірыңғай шеңберіне мына кәсіби құзыреттерді қосу қажет: аналитикалық ойлау/талдау, ақпараттық-коммуникациялық технологиялар саласындағы білім мен дағдыға қойылатын талаптар, цифрлық ортадағы байланыс және ынтымақтастық; сандық ортада сыни тұрғыдан ойлау.

2. Шетел тәжірибесін зерделеу нәтижесі мемлекеттік қызметшілерді кәсіби дамытуда құзыреттілікті дамытуға басымдық берілетінін көрсетті. Сондықтан, біршама дамыған мемлекеттерде құзыреттілік модельдері бекітілген. Ол қызметкердің атқарып отырған лауазымына сай енгізіледі.

Дәл сол сияқты республикамыздың корпоративтік секторында да құзыреттіліктер моделі бекітіліп, нақты лауазым қызметкерлерінің осы құзыреттіліктерін дамытуды көздейді.

ҚР мемлекеттік қызметшілерінің жұмысын бағалау тәртібі де 2 бағытта жүзеге асырылады: 1) нысаналы мақсатты индикаторлардың орындалуын бағалау; 2) құзыреттерді бағалау. Алайда, жүргізілген бағалау нәтижесі қызметкердің әрі қарай кәсіби дамуына және оқыту жоспарын бекітуге негіз болмайды. Себебі, қызметкерді кәсіби дамыту, оқыту жоспарын құруға бағалау нәтижесін жинақтап беруші инструмент қолданылмайды.

3. Сауалнама нәтижесіндегі мемлекеттік органның қызметкерлерін кәсіби дамуына үлес қосу, яғни, оқу курстарынан өткізу, қызметкерлерді қолдау бойынша іс-шараларына орташа баға беруін анықталды. Осы кемшілікті шешу жолы – мемлекеттік органның бірінші басшысының НМИ жоспарына қоластындағы мемлекеттік қызметшілерді үздіксіз кәсіби оқытуды индикатор ретінде қосу қажет.

Сонымен, Қазақстанда мемлекеттік қызметтің басқаруын жүзеге асыру тетіктері жақсы дамыған. Мемлекеттік қызметшілерді дамытуда тиімді ұйымдастыру үшін үздік тәжірибелерге сәйкес келетін бағалау әдісі қолданылады. Зерттеу нәтижесі мемлекеттік органдардың тиімді жұмыс істеуі үшін мемлекеттік қызметшілердің өз міндеттерін сапалы орындауы маңызды. Кәсіби шеберлік тек тиісті білім мен дағдының болуында ғана емес, сонымен

бірге өзінің қызметтік міндеттерін орындау кезінде этикалық мінез-құлықты, адалдық пен жауапкершілікті білдіреді. Кәсіби шеберлік танытқан мемлекеттік қызметшілер азаматтардың билікке сенімін нығайтуға, мемлекеттік басқарудың тиімділігін арттыруға, қоғамдық мүдделерді қорғауды қамтамасыз етуге ықпал етеді. Мемлекеттік қызметшілер арасында қажетті құзыреттерді дамытып қана қоймай, олардың үздіксіз кәсіби дамуы мен өзін-өзі жетілдіруін ынталандыру маңызды. Бұл мемлекеттік құрылымдардың тиімді жұмыс істеуін қамтамасыз етеді және мемлекеттік қызмет көрсету сапасын арттырады

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕР ТІЗІМІ

1 Kelley T., Kelley D. Creative confidence unleashing the creative potential within us all. Crown Business, 2013. 288 б.

2 Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметтің жағдайы туралы ұлттық баяндама. – Мәтін: электронды // Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері агенттігі : ресми сайт, 2019. – URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/4653?lang=kk> Жүгінген күні: 19.11.2023.

3 Қазақстан Республикасы Президентінің «Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасын бекіту туралы» 2021 жылғы 26 ақпандағы № 522 Жарлығы // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U2100000522>. Жүгінген күні: 15.10.2023.

4 Есетова Б. Топ-деңгейлі мемлекеттік қызметшінің кәсіби моделі. «ACADEMIC CONFERENCE мемлекеттік қызмет: қағидаттар мен құндылықтар» атты халықаралық ғылыми-практикалық конференциясы. 71-74 бет.

5 Есетова Б. Мемлекеттік қызметшілердің кәсібилілігі мемлекеттік басқарудың тиімділігін арттыру факторы ретінде. IV International Scientific and Practical Conference» конференциясы. 234-234 бет.

6 Қазақстан Республикасының «Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызметі туралы» 2015 жылғы 23 қарашадағы Заңы // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z1500000416>. Жүгінген күні: 14.03.2024.

7 М.С. Нұртазин. Мемлекеттік қызметшінің үстел үсті кітабі (аумақтық деңгей) – Орал, 2010. 190-бет.

8 В.А. Мальцев, П.А. Марченков, Т.Г. Калачева. Социологический подход к анализу профессионализма государственных служащих. – М.: Издательство РАГС, 1997.

9 Вербицкий А. Личностный и компетентностный подходы в образовании: проблемы интеграции. – С. 339-340. – URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/-dialogue/documents/publication/wcms_329353.pdf. Жүгінген күні: 18.03.2024.

10 McGowan A., Andrews D. Skill mismatch and public Policy in OECD countries. The future of productivity: main background papers. 2015 с. 8. – URL: <https://www.oecd.org/economy/growth/Skill-mismatch-and-public-policy-in-OECD-countries.pdf>. Жүгінген күні: 15.10.2023.

11 Microsoft launches digital skills programme for the UK [Электронды ресурс]. URL: <https://news.microsoft.com/en-gb/2017/01/26/microsoft-launches->

- [digital-skills-programme-for-the-uk/#](#) sm.00000plv1eyv79e4fu31msrx9mzhj
Жүгінген күні: 19.10.2023.
- 12 The Organization for Economic Co-operation and Development /Human Resources Management: Country Profiles / – URL: <https://www.oecd.org/gov/pem/hrpractices.htm>. Жүгінген күні: 15.10.2023.
- 13 An official website of the United States Government. U.S. Office of Personnel Management. – URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/executive-core-qualifications/>. Жүгінген күні: 19.10.2023.
- 14 Р. Ахунов, Г. Ислакаева, Р. Низамутдинов, Ф. Нурдавлятова. К вопросу о формировании профессиональных компетенций госслужащих региона. Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан. Экономика и управление –научно-практический журнал, №6 (150). 2019. 183 б.
- 15 An official website of the United States Government. U.S. Office of Personnel Management, 2020. – Мәтін: электронды. – URL: <https://www.opm.gov/services-for-agencies/center-for-leadership-development/federal-executive-institute/>. Жүгінген күні: 19.10.2023.
- 16 АҚШ федералды үкіметінің оқыту және біліктілігін арттыру бойынша ресми сайты. URL: <http://uslearning.gov/> (жүгінген күні: 19.10.2023).
- 17 АҚШ-тың кадр қызметін басқарудың ресми сайты (Office of Personnel Management) URL : <http://www.opm.gov/>. Жүгінген күні: 19.10.2023.
- 18 Civil Service Reform Plan / HM Government. – 2012 / The United Kingdom public sector information website, 2020. – Мәтін: электронды. – URL: <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-reform-plan>. Жүгінген күні: 19.10.2023.
- 19 Government at a glance southeast asia 2019. – OECD. – 2019. – P. 86. – Мәтін: электронды. URL: <https://www.oecd.org/gov/government-at-a-glance-southeast-asia-2018-9789264305915-en.htm>. Жүгінген күні: 17.11.2023.
- 20 The U.S. Office of Personnel Management (OPM) serves as the chief human resources agency and personnel policy manager for the Federal Government. Электронный ресурс. – URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/other-assessment-methods/>. Жүгінген күні: 19.10.2023.
- 21 The Organization for Economic Co-operation and Development /Human Resources Management: Country Profiles / – URL: <https://www.oecd.org/gov/pem/hrpractices.htm>. Жүгінген күні: 15.10.2022.
- 22 Н. С. Матвеева, Мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыру: Еуропа елдері мен АҚШ тәжірибесі. Financial journal №4 2014, - 155-162.
- 23 An official website of the Civil Service Fast Stream. – United Kingdom, 2020. – Мәтін: электронды. – URL: <https://www.faststream.gov.uk/>. Жүгінген күні: 16. 11.2023.

- 24 An official website of the Civil Service Fast Stream. – United Kingdom, 2020. – Мәтін: электронды. – URL: <https://www.faststream.gov.uk/>. Жүгінген күні: 26.11.2023.
- 25 McGowan A., Andrews D. Skill mismatch and public Policy in OECD countries. The future of productivity: main background papers. 2015 с. 8. – URL: <https://www.oecd.org/economy/growth/Skill-mismatch-and-public-policy-in-OECD-countries.pdf>. Жүгінген күні: 15.10.2023.
- 26 Kotchegura. A. Training and Upgrading Qualifications of Senior Civil Servants: Experience of OECD Member-States / Astana Economic Forum 2013. — URL: <http://2013.astanaforum.org/wp-content/uploads/2013/01/Dr.-Alexander-KOTCHEGURA-Training-and-Upgrading-Qualifications-of-Senior-Civil-Servants.ppt>. Жүгінген күні: 15.10.2023.
- 27 Nayar P. Essay on Training of Civil Servants. Public Administration // – Мәтін: электронды. – URL: <http://www.politicalsciencenotes.com/essay/civil-servants/essay-on-training-of-civil-servants-public-administration/13642>
- 28 Documents d'études № 2.01, édition 2002. La Documentation française, Paris, 2019. P. 33
- 29 An official website of the National School of administration. – France, 2020. – Мәтін: электронды. – URL: <https://www.ena.fr/>. Жүгінген күні: 26.11.2023.
- 30 L'Economie française 2006. OFCE, La Découverte, Paris. P. 34 –35.
- 31 Юрий РУБИНСКИЙ. Франциядағы мемлекеттік қызмет. Европалық процесс: елдер және аймақтар. 78-90 б.
- 32 Documents d'études, № 2.01, édition 2002. La Documentation française, Paris, 2012. P. 8.
- 33 Gérard Bélorgey – Le Gouvernement et l'Administration de la France. Armand Colin, Paris, 2012. P. 86–98.
- 34 Қазақстандағы мемлекеттік қызмет реформасы: ЭЫДҰ елдерімен салыстырмалы талдау. OECD (2018), Benchmarking Civil Service Reform in Kazakhstan, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. – URL: <http://doi.org/10.1787/9789264288096-en>. Жүгінген күні: 26.11.2023.
- 35 ЭЫДҰ (2017b), Тиімділігі жоғары мемлекеттік қызметке арналған дағдылар, ЭЫДҰ басылымы, Париж, URL:<http://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en>. Жүгінген күні: 26.11.2023.
- 36 The Report of the World Bank. Mapping Indonesia's civil service, 2020. – С. 8-9. – URL: <https://documents.worldbank.org/>. Жүгінген күні: 01.11.2023.
- 37 Government at a glance southeast asia 2019. – OECD. – 2019. – P. 86. – Мәтін: электронды. URL: <https://www.oecd.org/gov/government-at-a-glance-southeast-asia-2018-9789264305915-en.htm>. Жүгінген күні: 17.02.2024.

38 ЭЫДҰ (2016а), «ЭЫДҰ елдерінің орталық/федералдық үкіметтерінде адами ресурстарды стратегиялық басқару» атты зерттеу, ЭЫДҰ басылымы, Париж.

39 R.T. SERGALIYEVA, Competence-based approach in the professional development of civil servants. «Тұран» университеттің ғылыми журналы. 2 (90) 2021. 191-198 б.

40 Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі төрағасының бұйрығы. Мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің қызметін бағалаудың кейбір мәселелері туралы: 2018 жылғы 16 қаңтардағы №13. (жүгінген күні: 18.03.2024).

41 «Маңғыстау облысының 2021-2025 жылдарға арналған даму жоспары» Маңғыстау облыстық мәслихатының 2023 жылғы 8 желтоқсандағы № 7/73 шешімі. Мәтін: электронды. URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/mangystau/documents/details/619313?lang=kk> Жүгінген күні: 18.03.2024.

42 Маңғыстау облысының әкімдігінің ресми сайты. URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/mangystau?lang=kk>. Жүгінген күні: 18.03.2024.

43 Қазақстан Республикасы. Қаулы. Мемлекеттік қызметшілерді даярлау, қайта даярлау және олардың біліктілігін арттыру қағидаларын бекіту туралы №125 Қаулысы: [15 наурыз 2018 жылы Қазақстан Республикасы Үкіметі бекіткен]. – Астана, 2018. – Мәтін: электронды // Әділет Қазақстан Республикасы нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі: ресми сайт, 2020. – URL: <http://adilet.zan.kz/kaz/docs/P1800000125>. Жүгінген күні: 23.10.2023.

Қосымша А

Маңғыстау облысының жергілікті атқарушы органдардағы мемлекеттік қызметшілер арасында жүргізілген сауалнама нысаны

Құрметті респондент!

Сәлеметсіз бе?! Менің есімім Есетова Ботагөз Сәкенқызы. Қазақстан Республикасы Президент жанындағы мемлекеттік басқару Академиясының магистрімін. «Жергілікті мемлекеттік органдарының қызметкерлерін дамыту механизмі (Маңғыстау облысы мысалында)» тақырыбындағы магистрлік жобасы аясында зерттеу жұмыстарын жүргізіп жатырмын.

Осы сауалнаманы өткізуге мүмкіндік бергеніңіз үшін рахмет.

Сауалнаманың мақсаты – зерттеу тақырыбы бойынша практикалық ұсыныстар әзірлеуге негіз болатын мемлекеттік қызметшілердің кәсіби құзыреттерін дамыту, мәселелері мен тетіктері туралы сарапшылардың пікірлерін зерделеу. Бұл құпия сауалнама екеніне сендіремін, біз сіздің жауаптарыңыздың толық құпиялылығына кепілдік беремін және өзіңізді жайсыз сезінсеңіз, оны кез келген уақытта тоқтата аламыз.

Осы зерттеу тақырыбына сіздің көзқарасыңыз біз үшін өте маңызды. Осыған байланысты келесі сұрақтарды қойғым келеді.

№	Сұрақтар	Жауаптар
1	Қай өңірде қызмет атқарасыз?	<ul style="list-style-type: none">- Ақтау қаласы- Жаңаөзен қаласы- Бейнеу ауданы- Мұнайлы ауданы- Маңғыстау ауданы- Түпқараған ауданы- Қарақия ауданы
2	Осы саладағы жұмыс өтіліңіз, жыл:	<ul style="list-style-type: none">- 1-3- 4-7- 8-10- 10-жылдан астам
3	Сіздің мамандығыңыздың бейіні лауазымдағы атқаратын қызметке сәйкес келеді ме?	<ul style="list-style-type: none">- иә- жоқ
4	Өз міндеттеріңізді тиімді орындау үшін Сізге қандай кәсіби	<ul style="list-style-type: none">- Өз нұсқаңыз

	құзыреттеріңізді дамыту қажет деп есептейсіз?	
5	Соңғы 3 жылда Сізге қатысты қолданылған кәсібилендіруде қолданылған тиімді нысандарды көрсетіңіз?	<ul style="list-style-type: none"> - Оқу курстары (қайта даярлау, біліктілігін арттыру) - Тағылымдама - Ротация - Тәлімгерлік - Аралас оқыту (онлайн, жұмыс орнында оқыту, т.б.) - Жобаларға қатысу
6	Сіздің мемлекеттік органда кәсіби даму жоспары және ұйымдастырылатын іс-шаралардың деңгейін бағалаңыз?	<ul style="list-style-type: none"> - Жоғары деңгейде - Орташа деңгейде - Төмен деңгейде
7	Дамытқан кәсіби құзыреттеріңізді қызмет бабында пайдаландыңыз ба?	<ul style="list-style-type: none"> - иә - жоқ
8	Өзіңіздің кәсібилендіруге анағұрлым құзыретті субъект?	<ul style="list-style-type: none"> - Оқытушылар - Саяси көшбасшылар - Мемлекеттік органның басшысы - Сыртқы сарапшылар - басқа
9	Сіздің мемлекеттік органда оқыту аяқталған соң оқыту нәтижесін бекітудің қай нысаны жүргізіледі?	<ul style="list-style-type: none"> - Оқыту нәтижесімен әріптестер алдында талқылау - Оқытумен қанағаттану жайлы басшы/кадр қызметкерімен сұхбаттасу - Ешқандай іс-шара қолданылмайды
10	Кәсіби құзыреттеріңізді арттыру бағдарламасынан қандай нәтиже күтесіз?	<ul style="list-style-type: none"> - Өз нұсқаңыз.

Қосымша Б

Сұхбат нысаны

Құрметті респондент! «Жергілікті мемлекеттік органдардың қызметкерлерін дамыту механизмі (Маңғыстау облысы мысалында)» магистрлік жобасы аясында жүргізілмекші сауалнамаға қатысуыңызды сұраймын. Сіздің пікірлеріңіз қатаң құпия, сұхбат анонимді және нәтижелер зерттеу аясында пайдаланылады.

№	Сұрақтар
1.	Мемлекеттік қызметшінің кәсіби деңгейі қалай анықталады? Мысалы, білімі туралы диплом, еңбек өтілі, жеке қасиеттері, т.б.
2.	Мемлекеттік қызметшілердің қайта даярлау немесе біліктілігін арттыру курстарынан өткеннен кейінгі өзгерістерді байқадыңыз ба? Нақты мысалдар келтірсеңіз
3.	Мемлекеттік қызметшілердің кәсіби құзыреттерін дамыту бойынша талдау жасайсыз ба? Қайта даярлау және біліктілігін арттыру курстарындағы оқу бағдарламасының тиімділігіне талдау жасайсыз ба?
4.	Сіздің ойыңызша, қайта даярлау және біліктілігін арттыру курстарындағы оқу бағдарламасындағы тақырыптары тиімді ме?
5.	Мемлекеттік қызметшілердің кәсіби деңгейін арттыру үшін қолданыстағы тәжірибеден басқа қандай ұсыныстарыңыз бар?
6	Мемлекеттік органның тиімді қызмет атқаруы бойынша ұсыныстар жасап отырсыз ба?
7	Қолданыстағы заңнама мемлекеттік қызметшілердің кәсіби құзыреттерін дамытуда барлық мүмкіндіктер жеткілікті түрде бекітілген ба?

Қосымша В

**Жоба аясында әкімшілік мемлекеттік қызметшілердің құзыреттер моделінің
нысаны**

Құзыреттер			
Қазіргі заңнамадағы бағаланатын құзыреттер		Ұсынылып отырған құзыреттер	
Құрылымдық бөлімшелердің басшылары үшін	Орындаушылар үшін	Құрылымдық бөлімшелердің басшылары үшін	Орындаушылар үшін
Қызметті басқару			
Тиімді коммуникацияларды құру	Тиімді коммуникациялар құру		
Әдеп нормалары мен қағидаларын ұстану	Әдеп нормаларын және қағидаларын ұстану		
Өзгерістерді басқару	Өзгерістерді басқару		
Нәтижеге бағдарлану	Нәтижеге бейімделу		
Дербестік және шешімдерді қабылдау дағдылары	Дербестік және шешім қабылдау дағдылары	Аналитикалық ойлау және шешім қабылдау дағдылары	Аналитикалық ойлау және шешім қабылдау дағдылары
Топты басқару			
Көшбасшылық қасиеттер			
Ынтымақтастық	Ынтымақтастық		
Жеделділік	Жеделділік		
Өзін-өзі дамыту	Өзін өзі дамыту		
Бастамшылдық			
		Техникалық сауаттылық және заманауи технологиялармен жұмыс істеу	Техникалық сауаттылық және заманауи технологиялармен жұмыс істеу

Талдамалы жазба

Жоба авторы: Есетова Б.С.

<p>Жоба идеясы</p>	<p>Жергілікті мемлекеттік органдардың қызметшілерін дамыту механизмі</p>
<p>Проблемалық жағдай (кейс)</p>	<p>Біліктілікті арттыру курстарына жіберу кезінде жетілдіруді қажет ететін құзыреттіліктерге, сондай-ақ білім мен нақты жазылу қажет қажет. Мысалы, мемлекеттік қызметші 360 градус әдісімен бағалау кезінде «өзгерістерді басқару» құзыреті төмен бағаланды делік. Осы бойынша біліктілігін арттыруға жіберуге жатады. Алайда, оқу курстарында бұл бойынша тақырып жоқ.</p>
<p>Аталмыш проблеманың қазірде бар шешімдері</p>	<p>Қазірде бар тәсілдердің жіктелуі</p> <p>"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 бұйрығының 10-тармақшасында: <i>«360 әдісі бойынша бағалау нәтижелері қызметшіні оқыту бойынша шешімдер қабылдау үшін негіз болып табылады»</i> және 37-тармақшасында: <i>«...Персоналды басқару қызметімен біліктілігін арттыру семинарлары мен қайта даярлау курстары тақырыптарын қалыптастыру кезінде 360 әдісімен бағалау қорытындылары, оның ішінде қызметшінің ең аз анықталған құзыреттері ескеріледі»..</i> делінген.</p> <p>Артықшылықтар</p> <p>Бағалау арқылы мемлекеттік қызметшілердің дамытуды қажет ететін құзыреттерді анықтайды.</p> <p>Кемшіліктер</p> <p>Бірақ бұдан әрі процесс аяғына дейін</p>

	жүргізілмей тұр. Қызметшіні кәсіби дамыту, оқыту жоспарын құруға бағалау нәтижесін жинақтап беруші инструмент қолданылмайды.
Аталмыш проблеманың ұсынылатын шешімі	<p>Біліктілігін арттыру семинарларына дамытуды қажет ететін құзыреттер бойынша тақырыптар қосу қажет. Мысалы, жоғарыдағы кейсте мемлекеттік қызмешінің «өзгерістерді басқару» құзыреті төмен бағаланып, сол құзыретті дамытуды қажет етеді. Осы бойынша мына тақырыптарды оқу бағдарламасына қосуға болады: <i>«Өзгерістерді басқару процесіндегі басшының рөлі», «Өзгерістерді сәтті басқарудың негізгі стратегиялары», «Өзгерістердің психологиялық аспектілері және олардың қызметкерлерге әсері».</i></p> <p>Мүмкіндіктер</p> <p>Мемлекеттік қызметшілер өзгерістерді басқаруды үйренсе, олардың жаңа жағдайларға бейімделу қабілетінің жақсаруын, шешім қабылдаудың тиімділігін арттыруды, ұйым ішіндегі байланыс пен ынтымақтастықты жақсартуды және өзгерістерге төзімділіктің ықтимал төмендеуін күтуге болады. Сондай-ақ, өзгерістер менеджменті бойынша оқыту мемлекеттік қызметшілердің мотивациясын және олардың қабілеттеріне деген сенімін арттыруы мүмкін.</p> <p>Тәуекелдер</p> <ul style="list-style-type: none"> - Қажет ететін оқу курстарында оқытушы-лекторлардың болмауы мүмкін. - Мемлекеттік қызметшілердің оқуға ынтасының төмен болуы кедергі болуы мүмкін.
Күтілетін нәтиже	Мемлекеттік қызметшілер ресурстарды тиімді басқаруды және мемлекеттің стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуді қамтамасыз ету үшін заңдар мен рәсімдерге сәйкес әрекет

	етеді.
Әдебиет	<p>1) «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.</p> <p>2) "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.</p>