

ЖАС ҒАЛЫМДАР АЙДАРЫ

RUBRICS OF YOUNG SCIENTISTS

РУБРИКА МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ

МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТШІЛЕРДІҢ КӘСІБИЛІГІН АРТТЫРУ

Аңдатпа: Ұсынылған мақалада Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметінің қазіргі жағдайына талдау жасалған және аталған саладағы үздік әлемдік тәжірибе зерделеніп, елдің мемлекеттік қызметін жетілдірудің негізгі шарттары мен қағидасы анықталған, мемлекеттік қызметшілердің адами капиталын нығайту жолындағы бірқатар жүйелі проблемалар анықталған, сондай-ақ, Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметіне енгізілетін біріңғай құзыреттер шегі жүйесіне баға берілген. Алдыңғы қатарлы халықаралық тәжірибенің негізінде мемлекеттік қызметшілерді даярлау жүйесіне, стратегиялық HR-менеджмент қағидаларын енгізу мәселесіне және жоғары әкімшілік мемлекеттік қызмет институтын күшейтуге, сондай-ақ, мемлекеттік қызметшілердің тиімділігін арттыруда инновациялық құралдарды енгізуге қатысты бірқатар нақты шаралар ұсынылған.

Тірек сөздер: мемлекеттік қызмет, меритократия, кәсібилік пен тиімділік.

Аннотация: В представленной статье, основанной на анализе современного состояния государственной службы Республики Казахстан и изучении лучшей мировой практики в данной сфере, определены ключевые подходы и принципы совершенствования государственной службы страны, выявлен ряд системных проблем, стоящих на пути укрепления человеческого капитала государственных служащих, а также дается оценка системе единых рамок компетенций, внедряемой на государственной службе Республики Казахстан. Предложен ряд конкретных мер на основе передового международного опыта, касающихся системы подготовки государственных служащих, вопросов внедрения принципов стратегического HR-менеджмента и усиления института старшей административной государственной службы, а также применения инновационных подходов в повышении эффективности госслужащих.

Ключевые слова: государственная служба, меритократия, профессионализм и эффективность.

Abstract: The presented article is based on an analysis of the current state of Kazakhstan's public service and a study of the world's best practices in this area. The article identifies key approaches and principles in improving the public service of the country, defines a number of systemic problems in strengthening the human capital of civil servants, gives assessment to the common competency framework, which is being introduced in Kazakhstan's public service. The authors propose a number of specific measures, based on best international practice, to enhance the training of civil servants, to introduce the principles of strategic HR management and strengthen the institution of the senior administrative civil service, as well as to apply the innovative approaches in increasing the effectiveness of civil servants.

Keywords: public service, meritocracy, professionalism and efficiency.

А.М. БАУБЕКОВА

Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының II курс магистранты

А.А. БОРАНБАЙ

Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының II курс магистранты

Ж.М. ТАСТАНОВА

Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының II курс магистранты

«Адами капитал — бұл интеллект, денсаулық, білім, сапалы әрі өнімді еңбек және өмір сапасы. Әлемнің дамыған елдерінде адами капиталға салымдар микро, сол сияқты макро деңгейлерде экономикалық өсу мен бәсекеге қабілеттілікті арттырудың негізгі факторы болады. Адами капиталды жинақтау және сақтау, үздіксіз оқу мен кәсіби дайындық арқылы адамдарды бүкіл өмір бойы өздерінің дағдылары мен білімдерін

жетілдіруге ынталандыратын стратегияларды өмірге енгізу – экономиканың орнықты дамуына қол жеткізудің басты шарты» [1].

Қазақстанда да мемлекеттік басқару жүйесінің тиімділігі мен кәсібилігі Тәуелсіздік алған күннен бастап негізгі мәселелер қатарында. Тәуелсіздік жылдары Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызмет жүйесі саяси және экономикалық реформалармен тығыз

байланыста дамыды. Заманауи қоғамдық қатынастар мен мемлекеттік басқару жүйесінің түрленуіне қарай демократия мен мемлекеттік қызметке қолжетімділік, сондай-ақ, мамандардың кәсібилігі мен біліктілігі мәселелеріне ерекше көңіл бөлінді.

Азаматтар өздерінің тегі, нәсілі, әлеуметтік жағдайы, сенімі мен өзге де себептермен кез келген кемсітушіліктен Конституциямен қорғалып, қазақстандықтар мемлекеттік қызметке иеленуде тең құқыққа ие болды. Сонымен қатар, негізгі заңның нормалары үміткерлерге қойылатын талаптардың, лауазымдық міндеттердің сипатына ғана байланысты болу қажеттігін белгіледі [2].

Мемлекеттік аппаратты кәсібилендіру бойынша жүргізіліп жатқан реформалардың бәрі қазақстандық мемлекеттілік пен демократияны нығайту мен дамытуды көздейді. Оған Елбасының «Мемлекетке қызмет ету біздің қоғамымыздың бірлігін нығайту үшін негіз болуы тиіс. Мемлекеттік қызмет этностық қатыстылығына қарамастан меритократия қағидаттары негізінде өзін-өзі көрсетуге бірдей мүмкіндіктер беретін әділетті қазақстандық қоғамның түп бейнесіне айналуы керек», - деген «Нұр Отан» партиясының 2015 жылғы 11 наурыздағы XVI съезінде сөйлеген сөзі нақты дәлел бола алады [3].

Мемлекеттік басқару жүйесінің тиімділігі мен кәсібилігі мәселесі қашанда Мемлекет Басшысының назарында болып келеді. Мысалы, ұзақ мерзімді стратегиялық құжаттар Қазақстан – 2030, Қазақстан жолы – 2050 Стратегияларында, озық 30 мемлекеттер қатарына кіру тұжырымдамасында, 100 нақты қадамда кәсіби мемлекеттік аппарат құру туралы шаралар көрсетілген.

Зерттеудің негізгі мақсаты мемлекеттік қызметшілердің кәсібилігін бұдан былай да арттырудың тиімді тәсілдері мен әдістерін анықтау болып табылады. Сонымен қатар, уақыт талабына сәйкес, енгізілген реформаларды іске асырудың тиімді құралдарын қарастыру маңызды болмақ.

Бүгінде жастар үшін мемлекеттік қызметте жоғарылау – «әлеуметтік сатылардың» бірі болып табылады. 2015 жылдың соңында «меритократия» ұғымы «Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» жаңа Заңына енгізіле отырып, біздің еліміздің мемлекеттік қызметінің негізгі қағидаларының бірі болып қалыптасты [4]. Мемлекеттік қызметшінің жеке сіңірген еңбегі мен жетістігін мойындап, оның қабілеттері мен кәсіби даярлығына сәйкес жоғарылату – еленген еңбектің өнімді болуына әкелетіні сөзсіз. Бүгінде «Кәсіби мемлекеттік аппарат құру» туралы бірінші институционалдық реформаны іске асыру аясында мемлекеттік қызметке жүйелі түрде мемлекеттік қызметшінің жеке сіңірген еңбектері мен жетістіктерін мойындау, оны қабілеттері мен кәсіби даярлығына сәйкес мемлекеттік қызмет бабында ілгерілету енгізілуде [5].

Меритократиялық тәсілдерді ұстану – бәрінен бұрын жалпылама конкурстық іріктеу және лауазымға конкурстан тыс келу, яғни ауысу мүмкіндігінің қысқаруымен қамтамасыз етіледі. Сонымен қатар, мемлекеттік қызметке келу және одан әрі жоғарылау рәсімдері жетілдірілді. Мемлекеттік қызметке келу енді төменгі лауазымдардан басталады, ал одан кейінгі мансаптық жоғарылауы қызметшінің тиісті біліктілігінің болуына байланысты болады.

Уақыт талабына сәйкес, әкімшілік мемлекеттік қызметке үміткерлерді іріктеу тетіктері өзгертілді. Атап айтқанда, Қазақстан Республикасының заңдарын білу бойынша білімін тестілеумен қатар, жеке қабілетін анықтау мәселесі енгізілді. Ал үміткермен әңгімелесуге бақылаушылар мен сарапшылардың қатысуы заңнамамен қарастырылған. Бұл қабылданатын кадрлық шешімдердің ашықтығы мен әділдігін арттырады.

Мемлекеттік қызметке кәсіби кадрлардың келуі мемлекеттік басқару сапасының артуына әкелуі тиіс. Қазақстан біртіндеп мемлекеттік қызметтің мансаптық моделіне көше бастады.

Осы ретте, елдегі мемлекеттік қызметшілердің моральдық-әдептілік бейнесіне жоғары талаптардың нормативтік деңгейде бекітілуі, сонымен қатар заңсыз кадрлық шешімдер үшін басшылардың тікелей жауапкершілігі қаралатыны туралы атап өтуге болады. Сондай-ақ, мемлекеттік қызметшілерді ынталандырудың маңызды бір көрінісі, олардың еңбегінің нәтижесі бойынша ақы төлеу болмақ. Әрине, өз жұмысының тиімділігіне байланысты сыйақы алу оларды біліктіліктерін көрсету үшін ынталандыратыны сөзсіз.

Ол туралы Қазақстан Республикасының Президенті Н. Назарбаев 2018 жылғы 10 қаңтардағы Қазақстан халқына Жолдауында мемлекеттік қызметшілердің факторлық-балдық шкалаға негізделген жаңа еңбекақы жүйесін енгізуге бағыттау қажеттігін атаған болатын. Бұл орталықтағы және өңірлердегі мемлекеттік қызметшілер жалақысының диспропорциясын қысқартады, сондай-ақ жұмыстың сипаты мен тиімділігі ескерілетіні аталды. Үкіметке Мемлекеттік қызмет істері агенттігімен бірлесіп, 2018 жылы орталық және жергілікті мемлекеттік органдарда осы жүйені енгізудің пилоттық жобаларын іске асыруды тапсырды.

Өңірлердегі мемлекеттік қызметтің тиімділік әлеуетін олардың экономикалық дербестігі мен жауапкершілігін арттыру арқылы ашу қажеттігі мен өңірлік саясат өңірлердің шығындарын теңестіруден жеке табыстарының өсімін ынталандыруға бағытталуға тиістігі аталды. [6].

Мемлекеттік қызметшілер уақыт талабына сәйкес бәсекеге қабілетті болмаса, сауатты заңдар да жағдайды өзгерте алмайды. Сондықтан, мемлекеттік қызметті кәсіби, бәсекеге қабілетті кадрлармен қамтамасыз ету Қазақстанның дамыған мемлекеттердің қатарына

қосылудың маңызды міндеті ретінде анықталады. Жүргізіліп жатқан реформалар мемлекеттік басқарудың дамуына елеулі үлес қосатын жоғары білікті және кәсіби мамандарды тарту, қабілеттерін тиімді пайдалану мен ұстап қалуға бағытталған.

«Мемлекеттік басқару теориясының классиктері» кітабында Франк Дж. Гуднау саясат пен басқару туралы «Заң мен оның орындалуының арасында гармония болмаған жағдайда саяси билік әлсіздікке ұшырайды», – деген болатын [7].

Сондай-ақ, халықаралық ұйымдар мен тәуелсіз сарапшылар Қазақстанның мемлекеттік қызметінің реформаларындағы жетістіктерді атап өте отырып, меритократия қағидасын іске асыру институты формальды, құжат жүзінде ғана енгізілгенін атаған [8]. Бұл мемлекет аппаратының бюрократиялық жолмен баяу дамуы және нәтижеден гөрі қағазбастылыққа мән беруі – мемлекеттік қызметтің қоғамға да, мемлекеттік қызметшілердің өздеріне де тартымды болмай отырғанын көрсетеді. Мемлекеттік қызметшілер азаматтардың салық төлеуші екенін және олар мемлекеттік аппаратты қамтамасыз етуші ретінде тиімді, әділ және халыққа қызмет жасау қағидасын ұстануды талап ететінін ұғыну қажет. Жылдар бойы коммунистік принциптер рухында тәрбиеленген мемлекеттік қызметтегі адамдардың өзгерістерге баяу бейімделуі, өз проблемаларын шешуде мемлекет көмегіне жүгінуі олардың бәсекеге қабілетті болмауы туралы мәселені қалыптастырды [9]. Қазіргі таңдағы еңбекті ұйымдастырудағы тиімсіздігі салдарынан бірқатар мемлекеттік қызметшілердің жұмыстан кеш шығып, демалыс/мереке күндері жұмыс жасайтындары туралы мәселе – өз жұмыс орнының тартымсыздығын туындатып, олардың кәсіби дамуы мен бәсекеге қабілетті болуға деген ынтасына кедергі болмақ.

Бүгінгі таңда елімізде мемлекеттік қызметшілерді оқыту инфрақұрылымы қалыптасқан. Атап айтқанда Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы (бұдан әрі – Академия), Өңірлік оқыту орталықтары, Тәуелсіз білім беру орталықтары мен мемлекеттік органдардың жанындағы оқыту орталықтары. Дегенмен, қазіргі уақыт талабы мемлекеттік қызметшінің өз функционалдық міндеттерін атқаруда оған қажетті құзыреттерді зерделей келе, оның осал жақтарын көтеруге бейімделген оқытуды ұйымдастыруды қажет етеді. Сондай-ақ, магистрлік және докторлық дәрежеге оқытуға жолданатын қызметшіні оның жеке даму жоспары мен мансаптық өсу мүмкіндігіне сәйкес жоспарлы оқытуға жолдау қажет. Дегенмен осы шаралардың алғышарты ретінде Академияға оқуға қабылдау шарттарының өзгергенін атап өту қажет.

Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы заңға әкімшілік қызметшілер үш жылда кемінде бір рет біліктілігін арттыру қажеттігі

туралы норма енгізілді [10]. Елбасының 2010 жылғы 19 наурыздағы Жарлығы бойынша, тиісті Әдістемеге сәйкес «Персоналды басқару» бағытындағы мемлекеттік органдардың тиімділігін бағалауда оқытылған қызметшілердің санына ғана талдау жасалады [11]. Онда оқыту жүйесінің тиімділігі, жұмсалған шығын қайтарымының нәтижелі болуын қарастыратын көрсеткіштер енгізілмеген.

Дегенмен, Академия тарапынан 2017 жылдан бастап біліктілікті арттыру семинарлары мен қайта даярлау курстарында мемлекеттік қызметшіге талап етілетін және нақты құзыреттілік арасындағы «сәйкестікті» анықтау көзделген [12].

Оқудан алған білімін қызметте қолдану нәтижесіне мониторинг жүргізу қарастырылған. Атап айтқанда, оқу аяқталған күні *орындалған жұмыс пен меңгерілген материал деңгейінің сәйкестігі, меңгерілген материалдың тәжірибелік маңыздылығының ауқымы, кәсіби құзыреттіліктерді көтеру деңгейі туралы* сауалнама жүргізіледі. Сондай-ақ, оқу аяқталғаннан кейін 3 айдан 6 айға дейінгі аралықта мемлекеттік қызметшілер мен олардың тікелей басшыларына *жұмыстың нәтижелілігін арттыруға ықпал еткен құзыреттіліктің даму деңгейі, оқу нәтижесі бойынша жұмысқа енгізілген инновациялар санын анықтауға бағытталған* сауалнама жүргізу арқылы жүргізіледі. Бұл әдісті қолдай отырып, осы бағыттағы шараларды бұдан былай да дамытуды және тиімділікті арттыру үшін талдауды тереңдету керек.

Бұдан әрі дамыту үшін мемлекеттік қызметшілердің оқудан алған білімін тәжірибеде қолдану мониторингін енгізу ұсынылады. Сонымен қатар, біліктілікті арттыру курстарына қызметте ілгері жылжуына қажетті құзыреттерді дамытуға арналған жаңа орта мерзімді және атқарып отырған қызметінде жеткіліксіз болып отырған құзыреттерін дамытуға арналған қысқа мерзімді бағдарламалар әзірлеу қажет. Сондай-ақ, мемлекеттік қызметшілерді оқыту жүйесін электронды түрде сүйемелеуге кезең-кезеңмен көшу қажет.

Жалпы қорыта келгенде, 100 нақты қадамның аясында 2016 жылы Қазақстан Республикасының «А» және «Б» корпусының әкімшілік мемлекеттік қызметшілері үшін «Біріңғай құзыреттер шегі мен құзыреттер сөздігі» DMI компаниясымен әзірленді және оған сәйкес барлық мемлекеттік қызметшілер біржолғы аттестациядан өтті. Онда мемлекеттік қызметшілер лайықты болуға тиісті 11 құзыреттілік 4 кластерге бөлінген, оның біреуі мемлекеттік қызметшінің бойындағы жеке қасиеттері. Осы тұста DMI компаниясы негізге алған, алдыңғы қатарлы дамыған елдердің бірі Ұлыбританияның мемлекеттік қызметшілерге арналған құзыреттер шегін қарастырып көрсек. Ұлыбританияның мемлекеттік қызметшілерге арналған құзыреттер

шегіне сәйкес, 10 құзырет белгіленген және олар 3 кластерге бөлінген [13]. Сондай-ақ, мемлекеттік қызмет лауазымдары 6 деңгейге бөлінген. Лауазымның әрбір деңгейінде 10 құзіреттілікті игерудің тиімді және тиімсіз іс-әрекеті келтіріледі.

Бұл алгоритм арқылы мемлекеттік қызметтегі әрбір тұлғадан не күтілетіні туралы нақты талапты алуға болады. Оның ішінен басшы лауазымдарына арналған қасиеттер төмендегідей:

№	Құзыреттер (компетенциялар)
1. Стратегиялық кластер – бағытты анықтау	
1.	Жалпы жағдайды көре білу, бағдарлау <i>Өз лауазымының маңызын терең ұғына отырып, саяси жағдайға дұрыс талдау жасау арқылы қоғам игілігі мен тұрақты өсімге қол жеткізетін ұзақ мерзімді стратегияның азаматтарға құндылық әкелер әсерін көре білу.</i>
2.	Өзгерістер мен жағдайды жақсарту <i>Тиімді өзгерістер құру мүмкіндіктерін іздейді және оған қажетті инновациялық мінезге ие және бастамашылықты өзі бастайды. Инновация мәдениетін қолдап, мамандарға кеңінен мүмкіндік бере отырып, икемді әрі халық игілігін ойлайтын мемлекеттік қызметті жасақтауға үлес қосады.</i>
3.	Тиімді шешім қабылдау <i>Стратегияны таңдауда оның дәлелдерге негізделген, тигізер әсері мен әкелер қаупі жан-жақты бағаланған, талданғанын қарастырады. Шешімдер нәтиженің тиімділігіне негізделіп, қауіпті азайтуды көздейді.</i>
2. Кадрлық кластер – адамдарды тарту	
4.	Басшылық және қарым-қатынас <i>Қашанда көпшіліктің алдында болу, үлгі көрсету, жұмысының нақты бағытын көре білетініне халықты сендіре білу, адамдарды басқару және олармен адал, тәкәппарлықсыз энтузиазммен әңгімелесу.</i>
5.	Өзара қарым-қатынас пен ынтымақтастық <i>Командамен жұмыс жасай білу қабілеті, ақпаратпен бөлісу, жан-жақты кәсіби қарым-қатынас жасай білу. Басшының қол жетімді болуы, ашық ынтымақтастық алаңын қалыптастыра отырып, кез-келген қарсылыққа ашық болу.</i>
6.	Барлығы үшін әрекет, команданың құзыреттілігін арттыру <i>Тоқтаусыз іздену, өзгелер мен өз қызметшілерін оқыту. Бар білімін сақтай отырып, жаңа қабілеттерді дамыту, команданың құзіреттілігі арқылы көздеген мақсатқа жету. Болашақтағы жоспарлар мен өзгерістерді хабарлай отырып, оқу мен үйрену мәдениетін қалыптастыру.</i>
3. Қызмет кластері – нәтижеге жету	
7.	Коммерциялық нәтижелерге жету <i>Қызмет алушылардың экономикалық, нарықтық қызығушылықтарын анықтап, оларды қолдана отырып стратегиялық басымдықтарға қол жеткізу мақсатында инновациялық бизнес модельдерді, қаржыны, ресурстарды тиімді пайдаланып, сенімге негізделген ынтымақтастыққа қол жеткізу.</i>
8.	Баға мен сапа қатынасын қамтамасыз ету <i>Өз саласы мен өз функциясының аясында мемлекеттік қызмет көрсету кезінде салық төлеушілердің қаржысын мақсатты және тиімді қолдану. Қолда бар ресурстарды пайдалана отырып, өз стратегиялық нәтижелерін тиімді мақсатқа жетуін көздейді.</i>
9.	Қызмет сапасын басқару <i>Халықтың қажеттілігі мен талаптарын ескеріп, өз уақыты мен әрекетін тиімді басқара отырып, жоғары сапалы, сенімді қызметті көрсету үшін бағдарлама, жоба әзірлеп, тәуекелдерді басқару секілді әдістерді қолдана отырып іске асырады. Кәсібилік пен қызмет көрсету кезінде тиімді экономикалық модельдерге басымдық беріледі.</i>
10.	Қызметті дер кезінде көрсету <i>Өз міндеттерін қабылдай отырып, жұмыстың дер кезінде жоғары сапалы нәтижемен орындалуына көңіл бөлу. Бірінші кезекте басым бағыттарға көңіл бөліп, мәселені сеніммен, адал әрі жылдам шешуді талап етеді.</i>

Ұлыбританияның мемлекеттік қызметшілерге арналған құзыреттер шегіне сәйкес, стратегиялық жоспарлауға бейімделген, кадрлық әлеует пен қарым-қатынас, сондай-ақ тиімді нәтижеге бейімделгенін көрсетеді. Оның ішінде осы қасиеттерді қалыптастыра отырып, кәсібилік пен қызмет көрсету кезінде тиімді экономикалық модельдерге басымдық берілетінін көруге болады.

Яғни, халыққа қызмет көрсететін кәсіби, бәсекеге қабілетті мемлекеттік қызметшіні білім беру орындарының қабырғасынан бастап, қарапайым қызметшіден шешім қабылдайтын

басшы деңгейіне дейін мемлекеттілікті нығайту мен қазақстандық демократияны дамыту негізі ретінде қызмет етуге жүйелі түрде тәрбиелеу қажеттігін көрсетеді. Сонымен қатар, халықаралық ұйымдар мен тәуелсіз сарапшылар Сингапур, АҚШ және Қазақстан мемлекеттері мен «General Electric», «Procter & Gamble» бизнес компанияларының тәжірибелерін зерделей келе таланттарды іріктеп, төменгі сатыдан бастап тәрбиелеу керектігін атаған [7].

Еліміздің Ұлт жоспары – бес институционалдық реформаны жүзеге асыру жөніндегі 100 нақты қадамның 2-қадамында

кандидаттарды төменгі лауазымдарға іріктеу және одан әрі лауазымдық өсу іскерлік қасиеттер негізінде жүзеге асырылуы тиістігі аталды.

«Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» Қазақстан Республикасының Заңымен құзыреттер ұғымы, яғни – нақты мемлекеттік лауазымда кәсіби қызметті тиімді түрде атқару үшін қажетті білімнің, икемнің және дағдылардың жиынтығы енгізілді. Оған белсенділік, коммуникативтік, талдау жасай білу, ұйымдастырушылық, әдептілік, тұтынушыға бейімделу, сыбайлас жемқорлыққа төзбеушілік кіреді. Басшы лауазымдарға қосымша лидерлік, стратегиялық ойлау қабілеті секілді құзыреттер қажет етіледі.

Мемлекеттік қызметке келуде үміткерлердің құзыреттері жеке қасиеттерін анықтауға арналған тестілеу арқылы жүргізіледі. Тестілеудің шекті мәні енгізілмеген, дегенмен қорытындысы конкурстық комиссия мүшелеріне ұсыныс ретінде беріледі. Заңның 37-бабына сәйкес, мемлекеттік қызметшілерді мемлекеттік қызмет бабында ілгерілету – олардың біліктілігі, құзыреттері, қабілеті, сіңірген еңбегі және өзінің қызметтік міндеттерін адал орындауы ескеріліп жүзеге асырылады. Қызмет жасап жүрген мемлекеттік қызметшілердің құзыреттері ішкі конкурс кезінде әңгімелесу жолымен, сапалық, ситуациялық және мотивациялық сұрақтар қою арқылы анықталады.

Француздық DMI компаниясымен әзірленген мемлекеттік әкімшілік лауазымдардың «бірыңғай құзыреттер шегін» енгізу 2018 жылға жоспарланған. Жобаға сәйкес, әрбір нақты лауазым үшін құзыреттер әзірлеп, оны анықтау үшін автоматталған бағдарлама әзірлеу қарастырылған. Бұл үміткердің жеке сапасын анықтаудан гөрі әрбір лауазымға қажетті құзыреттің болуын анықтауға мүмкіндік береді.

Бұдан әрі дамыту үшін әңгімелесу рәсімін ұйымдастыратын, жүргізетін персоналды басқару қызметтерінің құзыреттік деңгейлерін арттыру ұсынылады. Ол үшін оларға алдыңғы қатарлы HR-мамандарын тарта отырып, әңгімелесу жүргізу технологиясын оқытудың тәжірибеге бейімделген курстарын ұйымдастыру қажет.

Жоғарыда айтылғандардың негізінде, мемлекеттік қызметшілердің кәсібилігін арттыруға үлес қосатын және жоғарыда көрсетілген озық тәжірибелі елдердің мемлекеттік қызметшілеріне арналған 10 құзыреттер шегіне қол жеткізуге бағытталған бірқатар әлемдік тәжірибеге негізделген тәсілдерді ұсынамыз:

Бірінші: «Бір жылдығыңды ойласаң – егін ек, он жылдығыңды ойласаң – ағаш ек, жүз жылдығыңды ойласаң – адамды тәрбиеле», – дейді Қытай мақалы. Сол секілді мемлекеттік басқару жүйесінің ең басты құралы – әрбір мемлекеттік қызметшіні халыққа қызмет көрсету оның басты міндеті ретінде тәрбиелеу керек. Бойларына осы мәдениетті қалыптастыру үшін арнайы кешенді шаралар қолдану қажет. Мысалы:

Бүкіләлемдік банк ұсынған «Кедейлікке үңілу» (Grass Roots Immersion Program) бағдарламасын үлгіге алуға болады [14]. Бағдарлама жас мамандарға, оның ішінде мемлекеттік қызмет мамандарына өз қызметін атқару барысында кедей адамдардың өмірін көріп, араласып, көмектесуге мүмкіндік береді. Шетелдік сарапшылардың сөзіне қарағанда мұндай бастамалар қызметшілердің өз функционалдық міндеттеріне деген көзқарасын өзгертеді және басқа сыртқы факторларға қарағанда, көбірек ынталандырады. Мұндай шаралар мемлекеттік аппараттың мәдени өзгеруіне жол ашар еді (жоғарыда көрсетілген 1, 2 құзыреттерді дамыту үшін).

Екінші: Саяси лауазымдағы және «А» корпусының мемлекеттік қызметшілерінің функционалдарына «Жобалық менеджмент», «Өзгерістерді басқару», «Бюджет және есеп стандарттары», «Ақпараттық технологияларды қолдана білу», «Сыбайлас жемқорлыққа қарсы стандарттар», «Саяси процестер мен институттар» бағыттары бойынша сертификат алу қажеттілігін міндеттеу керек. Бүгінгі таңдағы әлемнің жаһандық технологиялық заманға ауысуы тұсында басқарудың заманауи тетіктерін игерген басшылар мемлекеттік қызметшілердің икемділігінің маңызын ұғынады. Мысалы «Agile» секілді өзгерістерге бейімделген элементтерді енгізу мүмкіндігін қарастыруға болады. Бүгінгі таңда мемлекеттік басқару жүйесі дамыған мемлекеттердің бірқатар үкіметтік мекемелері «Ашық алаң» (Open Space) жүйесін қолданады. Бұл заманауи технологиялар мамандардан икемділік пен жылдамдықты, жаңашылдықты талап етуді қарастырады (жоғарыда көрсетілген 2, 3 құзыреттерді дамыту үшін).

Үшінші: «Елің сен үшін не істеді деп сұрама, сен өз елің үшін не істей аласың деп сұра» деген ұстанымды әрбір мемлекеттік қызметшінің сезінуінен бастау керек. Уақыттың талабына сәйкес саяси шешім қабылдауда тәуекелдерді қысқарту үшін барлық деңгейдегі мүдделі тараптарды (стейкхолдер) тартуды кеңінен қолдану, қоғамдық және саяси институттардың рөлін күшейту қажет. «Жоғарыдан төменге» (top-down) негізделген классикалық басқару қағидасынан «төменнен жоғарыға» (bottom-up) басқару қағидасына өтуді кешенді түрде жүргізу, насихаттау қажет (жоғарыда көрсетілген 1, 4 құзыреттерді дамыту үшін).

Төртінші: Бүгінгі таңда мемлекеттік қызмет істері бойынша уәкілетті орган нормативтік құқықтық актілер әзірлеумен, үйлестірумен айналысады. Уәкілетті органға мемлекеттік қызметтегі адам ресурсын стратегиялық басқару функциясын енгізіп, кешенді шаралар қабылдау керек, оның ішінде:

- коучинг және менторинг қызметін атқаратын мемлекеттік қызметшілерді даярлауды жүйелеу. Оқу, үйрену, басқару және т.б. қабілеттері бар таланттарды басқару жүйесін

қалыптастыру керек. Мемлекеттік қызметте таланттарды басқару жүйесін енгізу ерекшеліктерін зерделеу – мемлекеттік қызметтегі меритократияны кеңінен қолданылуына ықпал етеді. Себебі бүгінде халықаралық үздік тәжірибе мемлекеттік қызметке таланттарды басқару жүйесін енгізу қажеттігін көрсетіп отыр. Бұл қадам Қазақстанда қалыптастырылып жатқан мансаптық мемлекеттік қызмет моделін барынша икемді әрі қол жетімді етіп қана қоймай, жоғары лауазымдарға барынша талантты әрі білікті мемлекеттік қызметшілерді жылжытуды қамтамасыз етеді (жоғарыда көрсетілген 5, 6 құзыреттерді дамыту үшін).

- мемлекеттік қызметтің жеке сектор мен квазимемлекеттік сектордың ең жақсы тәжірибесін алу үшін мемлекеттік қызметшілерді тағылымдамаға жіберу керек (жоғарыда көрсетілген 7, 8 құзыреттерді дамыту үшін).

- мемлекеттік шенеуніктердің тиісті лауазымға тағайындалғанға дейінгі сыбайлас жемқорлық мінез-құлқы профилактикасының үздік тәжірибесі мен оны Қазақстанда қолдану мүмкіндіктерін зерттеп, ғылыми тұрғыдан негіздеу қажет. Таланттарды басқару жүйесі сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін басқарудың кешенді жүйесінің бір бөлшегі ретінде қаралып, сондай-ақ мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалауға енгізілуі мүмкін (жоғарыда көрсетілген барлық құзыреттерге әсері болады, әсіресе 3 құзыретті дамытады).

- Мемлекеттік органдардың штаттық саны олардың стратегиялық мақсаттары мен міндеттеріне байланысты бекітілуі қажет. Бұл күнделікті қағазбастылықтан гөрі, нақты стратегиялық шараларды іске асыруға мүмкіндік туғызады (жоғарыда көрсетілген 8 құзыретті дамыту үшін).

Бесінші: Болашақ мемлекеттік қызметшілерді даярлау мақсатында Академияның базасында «Мемлекеттік және жергілікті басқару» мамандығы бойынша Республикалық оқу-әдістемелік кеңесін құру қажет. Сондай-ақ, Академияның «Мемлекеттік және жергілікті басқару» мамандығы бойынша білім сапасын бағалау (Quality Assurance) саласындағы әлеуетін қалыптастыру керек. Оның ішінде Академия болашақ мемлекеттік қызметшілерді әзірлеуді іске асыратын ЖОО бағдарламаларын әзірлеуге қатысатын, кеңес беретін бірден бір мүдделі тарапқа (стейкхолдер) айналуы тиіс. Бұл мамандықта ең бірінші назар аударатын екі бағыт – ол қызмет сапасын басқару және қызметті дер кезінде көрсету мәселелері (жоғарыда көрсетілген 9, 10 құзыреттерді дамыту үшін).

Жалпы қорыта келгенде, мемлекеттік аппаратты беделді жұмыс беруші ретінде танудың бірден бір жолы – қызметі процеске емес, инновациялық және тиімді жолдар арқылы шешім қабылдауға дайын, азаматтарға ыңғайлы және нәтижеге бейімделген икемді аппарат қызметі мен кәсіби қызметшілердің адал қызметі болмақ.

ӨДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2014 жылғы 29 желтоқсандағы № 1394 қаулысымен бекітілген «Елорданың 2050 жылға дейін әлемнің үздік 10 қаласының рейтингіне кіру тұжырымдамасы»;
2. Қазақстан Республикасының Конституциясы, 1995 жылы 30 тамызда республикалық референдумда қабылданды;
3. Қазақстан Республикасының Президенті, «Нұр Отан» партиясының Төрағасы Н. Назарбаевтың 2015 жылғы 11 наурыздағы партияның XVI съезінде сөйлеген сөзі;
4. «Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» 2015 жылғы 23 қарашадағы ҚР Заңы;
5. «Ұлт жоспары – бес институционалдық реформаны жүзеге асыру жөніндегі 100 нақты қадам» Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 20 мамырдағы бағдарламасы;
6. 2018 жылғы 10 қаңтардағы Қазақстан Республикасының Президенті Н. Назарбаевтың Қазақстан халқына Жолдауы;
7. «Классики теории государственного управления: Американская школа», Джей Шафритц, Альберт Хайд. Издательство Московского университета. 2003 год;
8. «Управление талантами: опыт бизнеса и государства», Talent Equity Institute publication, www.wardhowell.com;
9. Н.Ә. Назарбаев «Тәуелсіздік белестері», Алматы, Атамұра, 2003;
10. «Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» 2015 жылғы 23 қарашадағы ҚР Заңы;
11. ҚР Президентінің 2010 жылғы 19 наурыздағы «Орталық мемлекеттік органдар мен облыстардың, республикалық маңызы бар қаланың, астананың жергілікті атқарушы органдары қызметінің тиімділігін жыл сайынғы бағалау жүйесі туралы» № 954 Жарлығы;
12. ҚР Президентінің жанындағы МБА ректоры Ф.Н. Жакыпованың баяндамасы 2017 жылғы 19 шілде, <http://kzmet.gov.kz>;
13. UK Civil Service, Competency Framework, 2012-2017;
14. <http://documents.worldbank.org/curated/en/329241468041988326/Grass-Roots-Immersion-Program-GRIP-in-India>.