



ЭЫДҰ мемлекеттік басқару шолулары

Қазақстандағы мемлекеттік қызмет реформасы: ЭЫДҰ елдерімен салыстырмалы талдау



ЭЫДҰ мемлекеттік басқару шолулары

**Қазақстандағы
мемлекеттік қызмет
реформасы:
ЭЫДҰ елдерімен
салыстырмалы талдау**

Басылымның бұл аудармасы ЭЫДҰ-мен жасалған келісім негізінде дайындалған және ЭЫДҰ-ның ресми аудармасы болып табылмайды. ЭЫДҰ жарияланымның түпнұсқалық мәтіні – ағылшын тіліндегі *Benchmarking Civil Service Reform in Kazakhstan*. Аударманың сапасы мен оның түпнұсқалық мәтінге сәйкестігі аударма авторының жауапкершілігінде. Жарияланымның түпнұсқалық мәтіні мен аударманың арасында сәйкессіздік болған жағдайда, жарияланымның түпнұсқа мәтіні ғана жарамды болып саналады.

Цитата келтірген кезде, ағылшын тіліндегі басылымға назар аударыңыз:

OECD (2018), *Benchmarking Civil Service Reform in Kazakhstan*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris.

<http://doi.org/10.1787/9789264288096-en>

© OECD 2018

© Астана мемлекеттік қызмет хабы қазақ тіліндегі осы басылым үшін

Суреттің авторлары туралы ақпарат: мұқабаны қараңыз © 3DMART/Shutterstock.com

ЭЫДҰ жарияланымдарына түзетулерді Интернеттен табуға болады: www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm

Дереккөз бен автор тиесілі түрде көрсетілген жағдайда, Сіз өзіңіздің жеке мақсатыңыз үшін ЭЫДҰ мазмұнын көшіріп жүктеп, басып шығара аласыз және ЭЫДҰ жарияланымдарынан, дерекқорларынан және мультимедиа өнімдерінен алынған үзінділерді өз құжаттарыңызға, презентацияларға, блогтарға, веб-сайттарға және оқу материалдарына пайдалана аласыз. Қоғамдық немесе коммерциялық мақсатта пайдалану және аударма құқықтарына қатысты барлық сұраныстар rights@oecd.org мекен-жайына жіберілуі керек. Осы материалдың ксерокөшірме бөліктерін қоғамдық немесе коммерциялық мақсатта пайдалануға рұқсат сұрау тікелей Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com электрондық мекен-жайына немесе Centre francais d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com электрондық мекен-жайына байланысу арқылы жіберіледі.

Кіріспе сөз

Үкіметтердің алдында тұрған сын-тегеуріндердің күрделілігіне қарай, мемлекеттік басқарудың қазіргі жүйесінің рөлі бұрын-соңды болмаған маңыздылыққа ие. Меритократия мен кәсібилік қағидаттары негізінде құрылған тиімді мемлекеттік қызмет азаматтарға сапалы қызметтер көрсетуге және қоғамдық игіліктер ұсынуға қабілетті, өнімділігі жоғары мемлекеттік сектордың ажырамас бөлігі болып табылады.

Басқа да көптеген елдердегі сияқты, Қазақстанда Үкімет мемлекеттік бағдарламалардың және, тұтастай алғанда, мемлекеттік ұйымдардың тиімділігін арттыруға ықпал ететін кәсіби, стратегиялық және инновациялық мемлекеттік қызметті қалыптастыруды инвестициялау мәселесін зерделейді.

Осыны ескере отырып, Қазақстанда және ЭЫДҰ елдерінде адами ресурстарды стратегиялық басқару (АРСБ) практикасын салыстыру мақсатында Астана мемлекеттік қызмет хабы ЭЫДҰ Мемлекеттік басқару мәселелері жөніндегі директоратпен әріптестікте бірлескен зерттеу жүргізді. Осы зерттеу Қазақстанда қалыптасатын АР жүйесін және ЭЫДҰ елдеріндегі АРСБ-ның жалпы үрдістерін салыстыруға мүмкіндік береді; сондай-ақ ЭЫДҰ-ның басқа елдерінің әдістері, стратегиялары, тәсілдері, технологиялары мен тәжірибесі туралы қосымша ақпарат береді.

Осы зерттеу ЭЫДҰ-ның Мемлекеттік басқару мәселелері жөніндегі директораты мен Астана мемлекеттік қызмет хабы арасындағы әріптестіктің жетістігі болып табылады. Бұл зерттеудің нәтижелері 2017 жылдың желтоқсанында ЭЫДҰ штаб-пәтерінде Қазақстан Республикасының бірқатар мемлекеттік мекемелері, соның ішінде Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі өкілдерінің қатысуымен көпшіліктің назарына ұсынылды.

Біз осы еңбек адами ресурстарды стратегиялық басқару саласында шешімдер қабылдауға жауапты тұлғалар, сондай-ақ мемлекеттік басқаруды реформалау мәселелеріне мүдделі барлық адамдар үшін құнды басшылық болады деп үміттенеміз.

Алихан Байменов,
Астана мемлекеттік
қызмет хабының
Басқарушы комитетінің
төрағасы



Эдвин Лау,
ЭЫДҰ Мемлекеттік басқару мәселелері
жөніндегі директораттың Мемлекеттік
қызметті реформалау жөніндегі бөлімінің
басшысы



Алғысөз

Қазақстандағы және ЭЫДҰ елдеріндегі адами ресурстарды басқару практикасын салыстыру үшін «Қазақстандағы мемлекеттік қызмет реформасын салыстырмалы талдау» атты зерттеуде «ЭЫДҰ елдерінің орталық/федералдық үкіметі органдарында адами ресурстарды стратегиялық басқару» атты зерттеу нәтижелері пайдаланылды. Зерттеуде мемлекеттік қызметтің кәсіби, стратегиялық және инновациялық адами ресурстарын қалыптастыру саясаты мен практикасының өкілеттіктерді беру тетіктері, адами ресурстарды жоспарлау, құзырет шеңбері, жалдау әдістері, мансапты дамыту, тиімділік пен ынталандыру, басшы кадрларды дамыту сияқты салыстырмалы мәліметтері кеңінен берілді.

Нәтижелер көрсеткендей, Қазақстанның адами ресурстарды басқару (АРБ) моделі ЭЫДҰ-ның көптеген елдерінің модельдеріне ұқсас және оларды әзірлеу процесінде сол елдердің реформаларының көптеген басымдықтары негізге алынған. Алдағы міндет – еліміздегі мемлекеттік мекемелердің тиімділігі мен өнімділігін арттыруға мүмкіндік беретін осы реформаларды іске асыруды қамтамасыз ету. Сондай-ақ есепте мемлекеттік қызметті басқарудағы перспективалы үрдістер мен инновациялар айқындалған, олар мемлекеттік қызметті реформалаудың болашақ стратегияларын әзірлеу кезінде, сондай-ақ кадр саясатын жетілдіруде пайдаланылуы мүмкін, бұл Қазақстанда Үкімет өз қызметін икемді көрсетуі үшін реформалардың тиісінше іске асырылуын қамтамасыз ететін болады.

Аталған есеп ЭЫДҰ Мемлекеттік басқару мәселелері жөніндегі директораттың, ҚР Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігінің және Астана мемлекеттік қызмет хабтың бірлескен жұмысының нәтижесі болып табылады.

Осы есепті Маркос Бонтуридің жетекшілігімен ЭЫДҰ Мемлекеттік басқару мәселелері жөніндегі директорат (GOV) дайындады. Есепке арналған толық ақпаратты және осы баяндамадағы тақырыптық зерттеулерді 2016 жылғы «ЭЫДҰ елдерінің орталық/федералдық үкіметі органдарында адами ресурстарды стратегиялық басқару» атты зерттеуге қатысқан Мемлекеттік сектордағы жұмыспен қамту және басқару жөніндегі жұмыс тобы (РЕМ) ұсынды.

РЕМ жоғары деңгейдегі практик мамандардың бірлескен халықаралық форумы болып табылады, оның міндеті – мемлекеттік қызметке және мемлекеттік қызметті реформалауға қатысты ағымдағы сын-тегеуріндерге төтеп беру. Жұмыс тобы үкіметтерге бірегей деректер бере отырып, мемлекеттік қызметтегі стратегиялық басқару мен өтемақыларға байланысты мәселелерге толыққанды салыстырмалы талдау жүргізеді. Сондай-ақ ЭЫДҰ-ның түйінді жобаларына, мысалы, «Мемлекеттік басқару панорамасы» сияқты баяндамаға айтарлықтай үлес қосуда.

Ризашылық білдіру

ЭЫДҰ Хатшылығында осы баяндаманы дайындауды және жасауды Даниэль Герсонның (РЕМ жобасының менеджері) және Эдвин Лаудың (Мемлекеттік қызметті реформалау жөніндегі бөлім басшысы) жетекшілігімен Кристина Мендес (саясат мәселелері жөніндегі талдаушы) жүзеге асырды. Зерттеуге қатысқаны және деректер ұсынғаны үшін ҚР Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігіне алғысымызды білдіргіміз келеді. Біз сондай-ақ қаржылық және логистикалық қолдау мен көмек, соның ішінде деректерді тексеру арқылы көмек көрсеткені үшін Астана мемлекеттік қызмет хабына, атап айтқанда, Басқарушы комитетінің Төрағасы Алихан Байменовке және Хаб қызметкерлеріне алғысымызды білдіргіміз келеді. Сонымен бірге ЭЫДҰ Хатшылығынан Татьяна Теплова, Сюзанна Лонти, Стефан Якобзон және Лаура Скоратко да зерттеу және сауалнама бойынша құнды ұсыныстары мен нұсқауларын ұсынды.

Есепті редакциялауға және шығаруға көрсеткен қолдаулары үшін Кейт Ланкастерге, Лиз Экериге және Лив Гонтқа алғысымызды білдіреміз.

Мазмұны

1-тарау. Адами ресурстарды басқару контексінде Қазақстанның мемлекеттік қызметінің реформалары	17
Нұсқамалар	24
Сілтемелер	25
2-тарау. Қазақстандағы мемлекеттік қызметтің құрылымы және оны басқару	27
Қазақстандағы мемлекеттік қызмет: миссиясы және сипаттамасы	28
Адами ресурстарды басқару жөніндегі функцияларды ұйымдастыру және беру	39
Адами ресурстарды жоспарлау үшін деректерді стратегиялық пайдалану	49
Қорытынды түсініктемелер	62
Нұсқамалар	63
Сілтемелер	64
3-тарау. Қазақстанда мемлекеттік қызметшілерді тарту, жалдау, дамыту және жылжыту үшін дағдылар мен құзыреттер шеңберін қолдану	67
Дағдылар мен құзыреттерді жіктеу	69
Мемлекеттік қызметке іріктеу және кіру процесі	78
Мемлекеттің әлеуетін нығайту: құзыреттер және оқыту	91
Мансап дамуы: көлденең ұтқырлық және қызметте ілгерілеу	102
Қорытынды түсініктемелер	111
Нұсқамалар	111
Сілтемелер	112
Қосымша әдебиет	113
4-тарау. Қазақстандағы еңбек тиімділігі, еңбекақы төлеу жүйесі және еңбек жағдайлары	115
Тиімділікті бағалау және материалдық ынталандырулар	116
Материалдық емес уәждемені түсіну – жұмыскерлерді жұмысқа тарту	133
Қорытынды түсініктемелер	140
Нұсқамалар	140
Сілтемелер	141
5-тарау. Қазақстанда мемлекеттік қызметтегі көшбасшылықты дамыту	143
Көшбасшылық құзыреттеріне деген қызығушылықтың өсуі	145
Жоғары буын басшыларын іріктеу қағидаттары	152
ЖМҚ анықтау және іріктеу	163
Қорытынды түсініктемелер	175
Нұсқамалар	175
Сілтемелер	176
Қосымша әдебиет	176

6-тарау. Қазақстандағы кәсіби, стратегиялық және инновациялық мемлекеттік қызметке келесі қадамдар	177
Жұмыспен қамтудың барлық циклі бойынша құзыреттерді басқаруды есепке алу	180
Басшылық кадрларға жүйелі тәсіл қалыптастыру	181
Тиімділік мәдениетін күшейту	182
Сілтемелер	183

Суреттер

1.1-сурет. Қазақстандағы мемлекеттік қызметтің негізгі реформалары, 1995-2015 жылдар	19
2.1-сурет. Жұмыспен қамтылғандардың жалпы санынан мемлекеттік басқару органдарында жұмыспен қамтылғандардың үлесі, 2007, 2009 және 2015 жж.	29
2.2-сурет. ЭЫДҰ елдеріндегі жұмыскерлердің әртүрлі санаттары қандай функциялар атқарады?	30
2.3-сурет. Орталық мемлекеттік органдарда нақты функциялар және/немесе мамандықтар үшін мемлекеттік сектордың штаттан тыс қызметкерлерін пайдалану үрдістері	31
2.4-сурет. Мемлекеттік қызметшілерді және орталық мемлекеттік органдардың штаттан тыс қызметкерлерін жұмыспен қамту жағдайындағы айырмашылықтар	32
2.5-сурет. Мемлекеттік секторда жұмыспен қамтылған әйелдердің үлесі, 2009 және 2015 жж., 2009 және 2015 жж.	34
2.6-сурет. Орталық мемлекеттік органдарда сайланбалы лауазымдардағы әйелдердің үлесі, 2015 ж.	35
2.7-сурет. Іріктелген елдердегі орталық мемлекеттік органдарда жас топтары бойынша жұмыспен қамтылған адамдардың үлесі, 2015 жыл	38
2.8-сурет. ЭЫДҰ елдерінде адами ресурстарды басқару жөніндегі функцияларды беру, 2016 жыл	40
2.9-сурет. АРБ жөніндегі орталық органның болуы	41
2.10-сурет. Қаржы министрлігінің (немесе балама органның) жалақы және төлем қорын айқындауға қатысуы	45
2.11-сурет. I Еңбекақы төлеу және еңбек жағдайлары мәселелерін берудің әсері ..	46
2.12-сурет. Орталық үкіметтің салалық министрліктерінде АРБ-ға беру дәрежесі	47
2.13-сурет. Басшыларға есеп берудің жалпы жүйесі шеңберінде АРБ	48
2.14-сурет. ЭЫДҰ елдерінде және Қазақстанда адами ресурстарды жоспарлау	50
2.15-сурет. ЭЫДҰ елдерінде АР жоспарлау процестерінің уақытша көкжиегі	50
2.16-сурет. Адами ресурстарды жоспарлау процестерінде қаралатын түйінді аспектілер	51
2.17-сурет. Мемлекеттік қызметтің ұзақ мерзімді перспективаға стратегиялық пайымы бар ма?	52
2.18-сурет. Мемлекеттік қызметтің жалпы мемлекеттік стратегиялық пайымының басты құрауыштары	54

2.19-сурет. ЭЫДҰелдерінде және Қазақстанда мемлекеттік қызмет стратегиясын әзірлеу және оның іске асырылуын бақылау	55
2.20-сурет. Адами ресурстарды жоспарлау жүйесіне (сол жақта) және басқарушылық шешімдер қабылдау үшін деректер базасы бар басшыларға арналған ақпараттық жүйелерге (оң жақта) статистикалық деректерді интеграциялау	56
2.21-сурет. ЭЫДҰ елдерінде және Қазақстанда орталық деңгейде әкімшілік деректерді жинау, 2016 жыл.....	59
2.22-сурет. Деректер қалай пайдаланылады?	60
2.23-сурет. Әкімшілік статистикалық деректерді жинаудың АРБ бағдарламасына немесе саясатына әсері	61
2.24-сурет. ЭЫДҰ елдерінде және Қазақстанда жұртшылық үшін деректердің қолжетімділігі	62
3.1-сурет. Қоғамдық игілік жасау үшін мемлекеттік қызмет дағдылары	68
3.2-сурет. ЭЫДҰелдерінде және Қазақстанда мемлекеттік қызметшілерге арналған құзыреттер шеңбері	74
3.3-сурет. Мемлекеттік қызметке арналған құзыреттер шеңберін дайындауға қатысатын мекемелер	76
3.4-сурет. ЭЫДҰелдерінде және Қазақстанда дағдылар мен құзыреттерді жіктеу	77
3.5-сурет. Дағдылар тізбесіне және құзыреттер шеңберіне енгізілген құзыреттер	78
3.6-сурет. Мемлекеттік қызметшілердің рекрутингі және оларды іріктеу үшін құзыреттер шеңберін пайдалану	79
3.7-сурет. Мемлекеттік қызметте лауазымдарды бөлу	80
3.8-сурет. ЭЫДҰ елдерінде және Қазақстанда қалай мемлекеттік қызметші бола алады?	81
3.9-сурет. ЭЫДҰелдерінде және Қазақстанда іріктеу жүйелері (0 = мансаптық өсу негізінде, 1 = лауазым бейіні негізінде)	82
3.10-сурет. ЭЫДҰ елдерінде және Қазақстандасіңірген еңбегі негізіндегі рекрутинг әдістерінің комбинациясы	83
3.11-сурет. Бастапқы деңгейде сіңірген еңбегі негізінде жалға алуға кепілдік беру	84
3.12-сурет. Мемлекеттік қызметшілерді сырттай жалдау процесінің орташа ұзақтығы	88
3.13-сурет. Орталық мемлекеттік органдардағы жұмыстың артықшылықтарын айқындау үшін жұмыс берушінің беделін қалыптастыру жөніндегі стратегиялар немесе іс-қимылдар жоспарлары	89
3.14-сурет. Тартымды жұмыс орны ретінде орталық басқару органдарын брендтеу	90
3.15-сурет. Орталық мемлекеттік органдардағы жұмыстың артықшылықтары	91
3.16-сурет. Орталық басқару органдарында оқыту: үйлестіру, жылжыту және басқару	92
3.17-сурет. Орталық мемлекеттік органдарда оқыту және даярлау	95

3.18-сурет. Мемлекеттік қызметшілерді оқыту және олардың біліктілігін дамыту саласындағы аса маңызды ағымдағы басымдықтар	97
3.19-сурет. Мемлекеттік қызметшілердің оқуға қажеттілігін анықтау әдістері	100
3.20-сурет. 2010-2016 жылдар аралығында оқу күндерінің саны	102
3.21-сурет. Мемлекеттік қызметте ұтқырлықты көтермелеу бағдарламалары бар ма?	103
3.22-сурет. Мемлекеттік қызметте ұтқырлықты арттыру/төмендету бойынша жоспарлар бар ма?	104
3.23-сурет. Мансап сатысымен ілгерілеу үшін ұтқырлық (ротация) маңызды ма?	105
3.24-сурет. ЭЫДҰ елдеріндегі ұтқырлық бағдарламаларының мақсаттары	108
3.25-сурет. Ашық конкурстар арқылы мансаптық саты бойынша ілгерілей ме? ...	109
3.26-сурет. Сіңірген еңбегіне және ашықтыққа негізделген қызмет бабында ілгерілеу жүйесі	110
4.1-сурет. Мемлекеттік қызметшілер үшін қызметтің тиімділігін бағалау міндетті болып табыла ма?	117
4.2-сурет. Орталық үкіметте персоналды басқару саласында шешімдер қабылдау кезінде тиімділікті бағалауды пайдалану дәрежесі, 2016 жыл	119
4.3-сурет. ЭЫДҰ елдерінде және Қазақстанда тиімділікті бағалаудың тұрақты құралдары	120
4.4-сурет. Көптеген ұйымдарда тиімділіктің қандай ағымдағы өлшемшарттары белсенді қолданылады?	122
4.5-сурет. Заңды өлшемшарттарға сәйкес мансаптық өсу, еңбекақы төлеу және шартты ұзарту үшін жақсы баға қаншалықты маңызды болып табылады?	123
4.6-сурет. Орталық үкіметтердің нәтижелері бойынша еңбекақы төлеу жүйелерін пайдалану дәрежесі, 2016 жыл	127
4.7-сурет. ЭЫДҰ елдерінде базалық айлықақыға әсер ететін түйінді факторлар	129
4.8-сурет. ЭЫДҰ елдерінде және Қазақстанда еңбек сіңірген жылдары үшін жалақыға үстемеақы	133
4.9-сурет. ЭЫДҰ елдерінде және Қазақстанда Орталық мемлекеттік басқару органдарының қызметкерлеріне сауалнама жүргізу	136
4.10-сурет. Персонал сауалнамаларында не бағаланады?	137
4.11-сурет. Қызметкерлерге жүргізілген сауалнамалардың деректерін пайдалану (ЭЫДҰ 35, 2016)	138
5.1-сурет. Көшбасшылық мемлекеттік қызметтің стратегиялық пайымының бір бөлігі болып табыла ма?	146
5.2-сурет. Жоғары буын басшылары үшін орталықтандырылған тәртіппен белгіленген дағдылардың жалпы бейіні бар ма?	147
5.3-сурет. Жоғары буын басшыларын жалдау және дамыту кезіндегі басым құзыреттер	148

5.4-сурет. Жоғары буын басшылары үшін оқыту және кәсіптік даярлау стратегиясының болуы	149
5.5-сурет. Орталық үкіметте басшылық лауазымдардағы әйелдердің үлесі, 2010 және 2015 жж.	151
5.6-сурет. Орталық үкіметте жоғары мемлекеттік қызметшілер үшін АРБ-ның жекелеген әдістерін пайдалану, 2016 жыл	152
5.7-сурет. Жоғары буын басшылары мен басқа да мемлекеттік қызметшілер арасындағы жұмыс жағдайларындағы айырмашылықтар	153
5.8-сурет. Басшыларға арналған тиімділікті басқару режимдерінің сипаттамасы	155
5.9-сурет. Жоғары буын басшылары жалпы мемлекеттік қызметтің тиімділігін арттыруға жауапты ма?	157
5.10-сурет. Жоғары буын басшыларының белгілі бір лауазымда болу мерзімі	158
5.11-сурет. ЖМҚ-ның үлкен ұтқырлығы басқа мемлекеттік қызметшілермен салыстырғанда көтермелене ме?	159
5.12-сурет. Ұтқырлық жоғары деңгейде қызмет ету үшін маңызды фактор болып табыла ма?.....	160
5.13-сурет. Жоғары мемлекеттік қызметшілер мемлекеттік қызметте жұмыс істеген кездерінде саяси лауазымдарға ауыса ма?	161
5.14-сурет. Қызметкерлер саяси тағайындаулары аяқталғаннан кейін саяси лауазымнан мемлекеттік қызмет лауазымына ауыса ма?	162
5.15-сурет. Жоғары буын басшылары үшін іріктеудің арнайы процесі бар ма?	163
5.16-сурет. ЖМҚ тарту процесі басқа мемлекеттік қызметшілерден немен ерекшеленеді?	165
5.17-сурет. Жоғары буын басшыларын тағайындауға, жылжытуға және жұмыстан босатуға ықпал ету	166
5.18-сурет. Мемлекеттік қызметшілерді саяси тағайындаулар кезінде сіңірген еңбектерін ескеру	167
5.19-сурет. Мемлекеттік органдар ЖМҚ тарту кезінде ерекше қиындықтарға тап бола ма?	168
5.20-сурет. Жоғары буын басшыларын сыртқы тартуды ұлғайту/азайту жөнінде жоспарлар бар ма?	169
5.21-сурет. Жоғары басшы лауазымдарға жас кандидаттарды тарту және дамыту жөніндегі бағдарламалардың болуы	170
5.22-сурет. Перспективалы қызметкерлерді тартуға, жалдауға және дамытуға бағытталған орталықтандырылған бағдарламалар бар ма?	171
5.23-сурет. Жоғары буынның әлеуетті басшыларын олардың мансабының бастапқы кезеңінде анықтау үшін әдістер қолданыла ма?	173
6.1-сурет. Адами ресурстарды басқару реформасының басымдықтары	179

Кірістірмелер

1.1-кірістірме. «ЭБДҰ елдерінің орталық/федералдық үкіметі органдарында адами ресурстарды стратегиялық басқару» атты 2016 жылғы зерттеу	18
1.2-кірістірме. Кәсіби мемлекеттік қызметті дамыту: 15 нақты қадам	22
2.1-кірістірме. Қазақстанның орталық мемлекеттік органдарындағы мемлекеттік қызметшілер мен штаттан тыс жұмыскерлер арасындағы айырмашылықтар	33
2.2-кірістірме. Өмір цикліне бағдарланған АРБ саясаты, Германияның жұмысқа орналасу жөніндегі федералдық агенттігі (Bundesamt für Arbeit, BA)	39
2.3-кірістірме. Израильдің «Білім ағашы» бағдарламасы	44
2.4-кірістірме. «Қазақстан 2050» стратегиясы: мемлекеттік аппаратты кәсібилендіруден оқыту ұйымдарын құруға дейін	53
2.5-кірістірме. АР туралы деректерді стратегиялық пайдалану: елдер бойынша мысалдар	57
3.1-кірістірме. ЭБДҰ әзірлеген мемлекеттік сектордағы инновацияларға ықпал ететін дағдылар моделі	70
3.2-кірістірме. Құзыреттерді басқарудың табыстылығын анықтайтын факторлар ..	72
3.3-кірістірме. Қазақстандағы құзыреттіліктің бірыңғай шеңбері (ҚБШ)	75
3.4-кірістірме. ЭБДҰ елдерінде мемлекеттік қызметке кіру	85
3.5-кірістірме. Қазақстанның Мемлекеттік басқару академиясында мемлекеттік қызметшілерді даярлауды жетілдіру	93
3.6-кірістірме. «Мемлекеттік қызмет» пәнінің оқытушылары – олар кім?	84
3.7-кірістірме. Кореяда дамуды және үйлестіруді жоспарлау	96
3.8-кірістірме. Коучинг Фламандияда және Голландияда мемлекеттік қызметтің жоғары басшыларын даярлау құралы ретінде	99
3.9-кірістірме. Ұтқырлық және ротация бағдарламалары	106
4.1-кірістірме. ЭБДҰ-ның іріктелген елдерінде қызмет нәтижелері бойынша еңбекақы төлеу жүйесі	125
4.2-кірістірме. Еңбекақы төлеудің неғұрлым тиімді жүйесін әзірлеу	128
4.3-кірістірме. ЭБДҰ елдерінің АРБ жүйелеріндегі пилоттық жобалардың мысалдары	130
4.4-кірістірме. Қазақстанның орталық әкімшілік органдарында жұмыс істеу шарттары	134
4.5-кірістірме. Қызметкерлердің жұмысқа тартылуын бағалау үшін сауалнамаларды пайдалану	134
4.6-кірістірме. L Тартуды басқару: Біріккен Корольдік тәжірибесінің нәтижелері ..	139
5.1-кірістірме. Жоғары мемлекеттік қызметшілерді (ЖМК) анықтау	144
5.2-кірістірме. Эстония және Финляндия: жоғары буын басшыларына арналған инновациялық оқу бағдарламасы (Bootcamp)	150
5.3-кірістірме. Қазақстанда А корпусындағы лауазымдар тізілімі	154
5.4-кірістірме. Қазақстанда ЖМК іріктеу рәсімі («А» корпусы)	164
5.5-кірістірме. Канадада перспективалы қызметкерлерді тарту, жалдау және дамыту	172
5.6-кірістірме. Біріккен Корольдіктегі мемлекеттік қызметтің жоғары кадрлық әлеуетінің ағыны (CSHPS)	174

Қысқаша мазмұны

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

Осы зерттеуде Қазақстанда қолданылатын практиканы ЭЫДҰ елдерінің негізгі стратегиялық салалардағы практикасымен салыстыру үшін орталық мемлекеттік басқару органдарында адами ресурстарды стратегиялық басқару (АРСБ) жөніндегі ЭЫДҰ зерттеуі пайдаланылды. Нәтижелер көрсеткендей, Қазақстан ЭЫДҰ-ның көптеген елдерінде қолданылатын процестерге сәйкес келетін АРБ негіздерін әзірленген немесе әзірлеп жатыр, бұл ретте Қазақстанда реформалау саласында көптеген өзіндік ерекшеліктер мен басымдықтар бар.

Қазақстандағы жұмыспен қамту шарттарына келетін болсақ, орталық мемлекеттік органдардағы жұмыс жағдайлары, негізінен, стандартты және ЭЫДҰ-ның көптеген елдеріндегі модельдерге сәйкес болып келеді. Мемлекеттік қызметшілерге қойылатын жалпы талаптарды мәселелерді (мысалы, мінез-құлық кодекстері немесе тиімділікті бағалау жүйелері) орталық деңгейде Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі белгілейді, ал еңбекақы төлеу жүйесін Ұлттық экономика министрлігі реттейді. Сондай-ақ мемлекеттік қызметшілер жөніндегі деректер орталықтандырылған және кадр ресурстарын тиімді стратегиялық басқаруға елеулі үлес қосуы мүмкін, алайда Қазақстанда шешімдер қабылдау немесе жоспарлау үшін кадрлар жөніндегі деректерді пайдалануды жақсартуға болады.

Қазақстанның мемлекеттік қызметінің стратегиялық пайымы – жоғары білікті және қабілетті мемлекеттік қызметшілерді тарту және дамыту. Бұл пайым жолындағы маңызды қадам 2016 жылы әзірленген және 2018 жылдан бастап іріктеу, дамыту және қызметті бағалау процестерінде қолдану үшін енгізілетін құзыреттердің бірыңғай шеңбері болып табылады. Тұтастай алғанда, Қазақстандағы мемлекеттік қызметке іріктеу жүйесіндегі меритократиялық қағидаттар ЭЫДҰ-ның көптеген елдеріндегідей дәрежеде қолданылады. Қазақстанның кейбір ЭЫДҰ елдерінен айтарлықтай артта қалған салалары да бар, мәселен, мемлекеттік қызметті тартымды жұмыс беруші ретінде ілгерілеу үшін адами ресурстарды тұрақты түрде жоспарлап отыру және жұмыс берушінің «брендингін» қолдану процестерін пайдалану.

Қазақстанда мемлекеттік қызметті дамытуға басымдық берілген. Мемлекеттік қызметшілерді оқытудың жалпы стратегиясына қосымша ретінде әр ұйым өз қызметкерлерін оқыту жоспарын құрады. Қазақстандағы мемлекеттік қызметшілерді оқытуға қатысты негізгі басымдықтар ЭЫДҰ елдерінің көпшілігімен сәйкес келеді және басшылар мен мамандардың біліктілігін арттыру мен коучингті, онлайн-курстар әзірлеуді, орта буын басшыларына арналған тренингті қамтиды. Басқа құралдар оқыту мен дамуды ынталандырады, мемлекеттік қызметтің ұтқырлығын қамтиды, ЭЫДҰ елдерінің көпшілігінде қызметкерлерді дамыту және инновацияларға жәрдемдесу мақсатында бұл ұтқырлықты арттыруды жоспарлайды. Қазақстанда ұтқырлық бағдарламалары тек жоғары мемлекеттік қызметшілерге және Б корпусының басшыларына ғана арналған және оны мемлекеттік қызметтің басқа да деңгейлерінде қолдану үшін кеңейтуге болады.

Қазақстанның мемлекеттік қызметшілерінің тиімділігін бағалау жүйесі де реформаланып жатыр, сондай-ақ құзыреттер мен ақшалай ынталандыруға да айтарлықтай назар аударылуда. Қазақстандағы тиімділікті бағалаудың қолданыстағы өлшемшарттары ЭЫДҰ елдеріндегілерге ұқсас және қызмет тиімділігінің оң көрсеткіштері, әдетте, қызметте ілгерілеу және сыйлықақы беру үшін де маңызды.

Ынталандыруда еңбекақы төлеу жүйесі белгілі бір рөлге ие және қазірге кезде Қазақстанда жұмыс орны мен атқаратын қызметінің деңгейі базалық жалақыны анықтайтын түйінді факторлар болып табылады. Қазақстан мемлекеттік қызметшілердің мемлекеттік лауазымдарын сыныптаудың жаңа жүйесін пилоттық енгізуге дайындалып жатқандықтан (2018 жылдан бастап), еңбекақы төлеу жүйесінде дағдылардың, жұмыстың мазмұны мен жауапкершілік деңгейінің басым болу ықтималы бар. ЭЫДҰ-ға мүше елдердің көпшілігі қандай да бір қызметтің нәтижелері бойынша еңбекақы төлеу жүйесін пайдаланады. Қазақстан 2018 жылдан бастап осындай жүйе енгізуді жоспарлап отыр. Жүйені табысты пайдалану мысалдарының болғанына қарамастан, зерттеулердің басым бөлігі көрсеткендей, тек төлем есебінен ынталандыру ғана шектеулі әсер етеді, сондықтан ұйымдар ішкі ынталандыру факторлары, мансаптық өсу және басқарудың оң әдістері арқылы жұмысты тиімді басқаруға тиіс.

Сонымен, ЭЫДҰ елдерінде және Қазақстанда жоғары басшылықты (жоғары мемлекеттік қызмет) дамытуға басымдық берілген. Әдетте, бұл жоғары мемлекеттік қызметшілерге (ЖМҚ) қатысты персоналды басқару бойынша жеке саясаттың немесе жоғары басшыларға қатысты бірыңғай дағды бейінінің болуын білдіреді (Қазақстанда А корпусының мемлекеттік қызметшілеріне қатысты жеке кадр саясаты көзделген). ЭЫДҰ елдерінің көпшілігіндегі сияқты, Қазақстанда да жоғары буын басшыларын оқытудың арнайы стратегиясы бар, олардың қызметін басқаруға баса назар аударылады және оларды іріктеу неғұрлым орталықтандырылған. ЖМҚ лауазымында болу мерзімі де әдетте қарапайым мемлекеттік қызметшілерге қарағанда қысқа болып келеді. ЭЫДҰ-ның көптеген елдерінде оң әлеует көрсеткен жас кандидаттарды тарту және дамыту, оларды кейіннен жоғары басшылық лауазымдарға тағайындау үшін кадр әлеуетін басқару бағдарламалары пайдаланылады. Қазақстанда мұндай құралдарды пайдалану талантты қызметкерлерді ЖМҚ лауазымдарына тартуға және ұстап қалуға, болашақта оларды сәтті ойластырылған арнамен қамтамасыз етуге жәрдемдесуі мүмкін.

Бұл салыстырмалы зерттеу нақты ұсынымдар жасауға мүмкіндік бермейді, алайда талданған нәтижелер Қазақстан енгізетін жүйелер ЭЫДҰ елдеріндегі адами ресурстарды басқарудың жалпы үрдістеріне сәйкес келеді деп болжайды. Келесі міндет аталған жүйелердің мемлекеттік қызметті кәсібилендіруге тигізетін нақты әсерін, сондай-ақ нәтижелілік пен тиімділікті арттыруды қамтамасыз ету болып табылады. Осыны ескере отырып, Қазақстан болашақта мемлекеттік қызметті реформалаудың мынадай бағыттарын қарастыра алады:

- **Құзыреттерді басқаруды** дамыту Қазақстанға мемлекеттік қызметті кәсібилендіруге бағытталған шарттарды шоғырландыруға және стандарттауға көмектеседі, бірақ оны мемлекеттік қызметтегі барлық әріптестермен тиянақты іске асыру талап етіледі; модель әзірлеу оның тек алғашқы қадамы болып табылады.
- **Жоғары мемлекеттік қызметті** дамыту үшін Қазақстанның салған инвестициялары құпталады және мұндай даму ЭЫДҰ-ның осы саладағы жетекші елдерінің тәжірибесіне негізделген, әрі қарай талдауға айтарлықтай ықпал ететін жолда тұр деп болжауға негіз береді. Бұған талантты қызметкерлерді ілгерілету, стратегиялық және инновациялық әлеуетті дамыту үшін арнаның дамуы кіруі мүмкін.
- Адами ресурстарды басқару саласындағы дағдыларды, көшбасшылық қасиеттерді және реформаларды саясат әзірлеу мен қызмет көрсетудің жақсаруына ықпалын тигізетіндей етіп біріктіру үшін заңнама, шеңберлер мен құралдарға қарағанда, айтарлықтай көбірек күш-жігер талап етіледі. Жетістіктер мәдениетін дамыту – барлық АРБ реформасының түпкі мақсаты болып табылады, ол үшін жүйенің, жетекшілер мен көшбасшылардың келісімділігі, сондай-ақ оларды деректермен және дәлелдемелермен нығайту қажет.

1-тарау

Адами ресурстарды басқару контексінде Қазақстанның мемлекеттік қызметінің реформалары

Бұл тарауда 1990 жылдан бастап елдің мемлекеттік секторы реформаларының орталық элементі ретінде Қазақстанның адами ресурстарды басқару саласындағы саясатына шолу ұсынылған. Қазақстанда мемлекеттік қызметтің реформалары азаматтарға неғұрлым сапалы қызмет көрсету үшін кәсібилендіруге және өнімділікті арттыруға жұмсалған күш-жігермен сипатталды. Бүгінде, ЭЫДҰ елдері сияқты, Қазақстан да мемлекеттік қызметтің ықыласты, өнімді және сенім ұялататындай болуын талап ететін сын-тегеуріндерге тап болып отыр. Қазақстанның мемлекеттік қызметке қатысты қазіргі ұмтылыстары құзыреттілік пен тиімділікті басқарудың жаңа жүйесін дайындауды, сондай-ақ мемлекеттік қызметте лауазымдарды сыныптаудың факторлық-балдық жүйесін бағалау тәсілін енгізуді қамтиды. Қазақстанның күш-жігерін қолдау үшін ЭЫДҰ оның адами ресурстарды басқару практикасына мемлекеттік қызметшілердің сипаттамасын, оларды басқару жүйелерін, кәсіби, стратегиялық және инновациялық мемлекеттік қызмет тұрғысынан басқаратын көшбасшыларды ескере отырып, ЭЫДҰ елдерінің практикасымен салыстырмалы талдау жүргізді.

Қазақстан өзінің алдында тұрған міндеттер мен сын-тегеуріндерді шешуде мемлекеттік қызмет жүйесін дамытуды аса маңызды стратегиялық басымдықтарының бірі деп біледі. Қазақстанның талпынысы мен амбицияларын қолдау мақсатынды ЭЫДҰ Қазақстанның адами ресурстарды басқару (АРБ) бойынша стратегиялық салаларындағы тәжірибесін ЭЫДҰ елдерімен салыстырмалы талдау жасады. Бұл талдауда, негізінен, ЭЫДҰ елдерінің орталық/федералдық үкімет органдарында адами ресурстарды стратегиялық басқару туралы 2016 жылғы сауалнамасынан (1.1-кірістірме), сондай-ақ ЭЫДҰ-ның Жұмыспен қамту және мемлекеттік қызметті басқару мәселелері бойынша жұмыс тобы шеңберінде жүргізілген тақырыптық зерттеулерден алынған деректер қолданылған.

1.1-кірістірме. «ЭЫДҰ елдерінің орталық/федералдық үкіметі органдарында адами ресурстарды стратегиялық басқару» атты 2016 жылғы зерттеу»

ЭЫДҰ мемлекеттік сектордағы жұмыспен қамту және адами ресурстарды басқару саласында сандық және сапалық мәліметтер жинауды дәстүрлі түрде жүзеге асырады. Бұл деректер айтарлықтай сұранысқа ие. Оларды ұлттық үкіметтер мен халықаралық ұйымдар салыстыру мақсатында пайдаланады.

Өз кезегінде мұндай деректерді бірегей деуге болады. Өйткені әлемде ұқсас зерттеулер болмағандықтан, олар адами ресурстарды басқарудың мемлекеттік стратегиялары мен мемлекеттік қызмет реформалары саласында ЭЫДҰ-ға мүше елдерді салыстырмалы талдауға қажет сенімді деректер базасын құруда негіз қалаушы мәнге ие. Сонымен бірге, мемлекеттік сектордағы басқару және жұмыспен қамту саласындағы ЭЫДҰ зерттеулері үшін аталған сауалнаманың стратегиялық мәні бар. Сондай-ақ аталған деректер ЭЫДҰ-ның «Мемлекеттік басқаруды шолу» атты зерттеулерінің басым бөлігін құрайды және ЭЫДҰ елдері үшін оның маңыздылығы артып келеді.

2016 жылы ЭЫДҰ-ға мүше елдер үкіметтерінің соңғы талаптарына сәйкес сауалнама жаңа нұсқамен жүргізілді. Зерттеудің негізгі бағыты АРБ тәжірибесі және федералдық/ұлттық үкіметтердің орталық басқару органдары болып табылды. Сауалнама 2016 жылғы екі қосымша зерттеумен толықтырылды, олар: мемлекеттіктің қызметтің құрамы және мемлекеттік қызметшілердің еңбекақысы туралы сауалнамалар. Бұл сауалнамалардың барлығы 2017 жылғы «Мемлекеттік басқаруды шолу» нұсқасына енгізілді.

2016 жылы Адами ресурстарды стратегиялық басқару жөніндегі сауалнаманы ЭЫДҰ-ның барлық елдерінде және оған кіруге кандидат 3 елде (Колумбия, Коста-Рика және Литва) мемлекеттік сектордағы жұмыспен қамтуға және мемлекеттік қызметті басқаруға жауапты министрліктердің/ведомстволардың жоғары лауазымды адамдары толтырды. Деректерді жинағаннан кейін Хатшылық шынайылығына кепілдік беру мақсатында оларды тексерді.

Осы салыстырмалы және нақты деректерге негізделген зерттеу Қазақстанға құзыреттіліктерді және тиімділікті басқарудың жаңа жүйелерін енгізу кезінде, негізінен, саясат мәселелері барынша күрделі және өзара тәуелді болатын тез өзгермелі контексте тиімділік пен өнімділікті арттырудың негізгі факторларын анықтауда пайдалы болады.

Мемлекеттік қызметті кәсібилендіру 1990 жылдардың соңынан бастап Қазақстанның мемлекеттік секторының реформаларындағы басты басымдық болып табылады. Қазақстан-2030 (1997 ж.) және Қазақстан-2050 (2012 ж.) стратегиялары шеңберінде Қазақстан өз азаматтарына неғұрлым сапалы қызмет көрсетуге қабілетті кәсіби, тиімді және сенім ұялататын мемлекеттік секторды қалыптастыру мақсатын қойды. Тиісінше, мемлекеттік қызмет туралы кейінгі заңдар (1999 және 2015 жж.) және жақында қабылданған «Бес институционалдық реформаны іске асыру бойынша 100 нақты қадам» Ұлттық жоспары (2015 ж.) (бұдан әрі – «100 нақты қадам») мемлекеттік қызметшілердің іріктелуіне және ілгерілеуіне, сондай-ақ мемлекеттік қызметтің құрылымына және оны басқаруға маңызды өзгерістер енгізді (1.1-суретті қараңыз).

1.1-сурет. Қазақстандағы мемлекеттік қызметтің негізгі реформалары, 1995-2015 жылдар



Дереккөз: Есеп авторы дайындаған.

Кәсіби мемлекеттік қызметті құру стратегиялық тұрғыда кәсіби мемлекеттік аппаратты қалыптастыру құралы ретінде қарастырылды. «Қазақстан-2030» стратегиясынан басталған мемлекеттік қызметтің реформалары мемлекеттік қызметшілердің де, сондай-ақ мемлекеттік мекемелердің де құзыреттілігін, тиімділігін және көшбасшылық әлеуетін арттыруға бағытталған. Бұл контексте «кәсіби мемлекет» Президенттің «Қазақстан-2030. Барлық қазақстандықтардың өсіп-өркендеуі, қауіпсіздігі және әл-ауқатының артуы» атты Жолдауындағы жеті басымдықтың бірі ретінде атап көрсетілді. Бұл басымдықта стратегиялар, министрлердің өкілеттіктерін кеңейту, жауапкершілігі мен есептілігі және министрліктер арасындағы орталықсыздандыру, сондай-ақ тиімді ведомствоаралық үйлестіру негізінде бағдарламалар бойынша жұмыс істеу қажеттігі ерекше атап өтіледі. Бұл саладағы алғашқы ірі жетістік 1998 жылы Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің құрылуы болды. «Қазақстан-2030» стратегиясы сондай-ақ мемлекеттік қызметтің кәсібилігін арттыру үшін іріктеу, оқыту және мансаптық өсу жүйесінің маңыздылығын да ескерді. Мемлекеттік қызметшілерді даярлау үшін сол жылы Қазақстан Республикасының жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы құрылды.

Мемлекеттік қызметшілердің білімі мен оқуы оларды іріктеу және тиімділікті бағалау кезінде бұрынғысынша маңызды деп саналғанына қарамастан, мемлекеттік қызмет тиімділікті арттыру үшін басқа да жағдайларды, атап айтқанда, қызмет бабында ілгерілеудің әділ және адал рәсімдерін қарастыра бастады. Персоналды іріктеу және дамыту процесі жақсарды, өйткені 1999 жылғы Мемлекеттік қызмет туралы заңда іріктеу және ілгерілеу өлшемшарттары, субординациялау және тағайындау қағидаттары, сондай-ақ әкімшілік мемлекеттік қызметшілердің саяси басшылары мен жұртшылыққа қатысты заң құқықтары белгіленді (ЭЫДҰ, 2014). Кейінгі жылдары жеке және ұйымдастыру деңгейлеріндегі тиімділікті бағалауға (яғни мемлекеттік қызметшілер мен мемлекеттік органдарды бағалауға) үлкен мән беру нәтижесінде конкурстық емтихандар, сондай-ақ мемлекеттік қызметтер сапасының стандарттары енгізілді.

Меритократия және АРБ тетіктері 2011 жылы Қазақстанның мемлекеттік қызметінің жаңа моделі тұжырымдамасының қабылдануымен жетілдірілді. Айла-шарғыларды болдырмау үшін жазбаша тестілер, әңгімелесулер компьютерлендірілді және рәсімдер қатандатылды, патронаждың рөлі қысқарды (ЭЫДҰ, 2014). 2011 жылғы тұжырым сондай-ақ кәсіби мемлекеттік қызметшілер үшін басқару корпусын құру арқылы жоғары басшыларға ерекше назар аударудың маңыздылығын мойындады. 1999 жылғы Мемлекеттік қызмет туралы Заңға 2012 жылы өзгерістер енгізу арқылы А корпусын құру туралы шешім қабылданып, ол 2013 жылы күшіне енді. Ол үшін қарапайым мемлекеттік қызметшілерге қарағанда, келісімшарт мерзімі шектеулі іріктеу мен еңбек қызметінің неғұрлым орталықтандырылған және кешенді рәсімдері көзделген. Жоғары мемлекеттік қызметшілердің (ЖМК) тиімділігін басқаруға да үлкен мән беріледі.

2012 жылы «Қазақстан-2050» стратегиясының қабылдануына байланысты, мемлекеттік басқару азаматтардың мүдделеріне неғұрлым бағдарланғандықтан, мемлекеттік қызмет рәсімдері мен есептілікке баса назар аударылды. Осы стратегияда белгіленген жаңа саяси бағыттың мақсаттары «мемлекеттілікті одан әрі нығайтуға және қазақстандық демократияны дамытуға» бағытталған. Стратегия мемлекеттік қызметшілерді ілгерілетудің жаңа тетігін енгізуге үндеді. Басшылыққа келетін болсақ, Стратегияда мемлекет деңгейінде шешім қабылдайтын тұлғалардың қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді есептілігі көрсетіледі, ал «А» корпусының мемлекеттік қызметшілері мемлекеттік саясаттың нақты бағыттарын іске асыруға жауапты болады, сол арқылы мемлекеттік қызметті кәсібилендіру жолында маңызды қадам жасайды. Стратегияда сондай-ақ «А» корпусына кандидаттарға қойылатын біліктілік талаптарын әзірлеу қажеттігі туралы айтылған.

Мемлекеттік қызметтің тиімділігін арттыру үшін құзыреттердің маңыздылығы «100 нақты қадам» ұлт жоспарында және «Кәсіби мемлекеттік аппарат құру» институционалдық реформасында да атап өтіледі. Бұл реформа мемлекеттік қызметті кәсіби даярлау бойынша жұмысты жалғастыру үшін 15 қадамды анықтады (1.2-кірістірмені қараңыз). Жұмыспен қамтудың барлық циклі бойынша құзыреттілікке негізделген жүйеге көшу (атап айтқанда, мемлекеттік қызметте іріктеу және ілгерілеу кезінде) ЭЫДҰ-ның көптеген елдердегі сияқты, кәсіби мемлекеттік қызметтің негіз қалаушы элементі болып табылады. Бұл әртүрлі саладан келген әлеуетті кандидаттардың сіңірген еңбегі негізінде конкурстық процеске қатысуға және өзінің мансабы бойынша дағдыларын дамытуға мүмкіндігі бар неғұрлым орталықтандырылған, бірақ барынша ашық іріктеу процесін болжайды. Жоғары

тиімділікке қол жеткізу үшін бір ғана құзыреттің жеткіліксіздігін мойындай отырып, мемлекеттік қызметті кәсібилендіру жөніндегі институционалдық реформаларды еңбекке ақы төлеу жүйесін реформалау есебінен жүзеге асыру көзделген, бұл ретте ол енді қызмет нәтижелеріне байланысты болады.

«100 нақты қадамды» іске асыру барысында институционалдық үйлестіру мен консультациялар әлеуетті ымыраларды анықтау және ықтимал жанама әсерлерді жою үшін шешуші мәнге ие болады. «100 нақты қадам» Ұлт жоспарына кіретін басқа да институционалдық реформалар мемлекеттік қызметті ұйымдастыруға және басқаруға әсер етуі мүмкін. Мысалы, мемлекеттік аппараттың аудит жүйесі мен жұмысын бағалауды енгізу («Есеп беретін мемлекетті қалыптастыру») институционалдық реформасы шеңберінде 93-нақты қадам), егер жеке мақсаттар ұйымдастырушылық мақсаттан туындайтын болса, тиімділіктің жеке жүйесіне әсер етуі мүмкін. Осыған ұқсас жайт, мемлекеттік қызметтердің бірыңғай жеткізушісі ретінде «Азаматтарға арналған үкімет» мемлекеттік мекемесін құру («Есеп беретін мемлекетті қалыптастыру») институционалдық реформасының 100 нақты қадамы) мемлекеттік қызметте іріктеу немесе ұтқырлық тетіктеріне әсер етуі мүмкін.

Қазақстандағы мемлекеттік қызметтің соңғы реформаларын қарастыра отырып, ЭЫДҰ сыныптамасына (1.1-кесте) сәйкес кәсіби және кейбір дәрежеде стратегиялық мемлекеттік қызметті құрудағы елеулі прогресті атап өтуге болады. Төменде келтірілген сыныптама ЭЫДҰ-ның Жұмыспен қамту және мемлекеттік сектордағы басқару жөніндегі жұмыс тобы арқылы мүше елдермен мемлекеттік қызметті реформалау мәселелері жөніндегі көпжылдық жұмысына негізделген. Жұмыс тобы мемлекеттік қызметті басқарудың жалпы жүйесіне жауап беретін, ЭЫДҰ елдерінің жоғары деңгейдегі өкілдерінен тұратын ЭЫДҰ органы болып табылады.

1.2-кірістірме. Кәсіби мемлекеттік қызметті дамыту: 15 нақты қадам

1. Мемлекеттік қызметке кіру рәсімін жаңғырту. Қызметке кіру төменгі лауазымдардан басталуға тиіс.
2. Төменгі лауазымдарға кандидаттарды іріктеу және одан әрі мансаптық жылжыту құзыретті тәсіл негізінде жүзеге асырылуға тиіс.
3. Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігінің рөлін күшейту есебінен мемлекеттік қызметке алғаш рет түсушілерді іріктеу рәсімін орталықтандыру. Үш сатылы іріктеу жүйесін енгізу.
4. 3 + 3 формуласы бойынша мемлекеттік қызметке алғаш рет кіргендер үшін міндетті сынақ мерзімін енгізу (сәйкестікті межелік бақылау, тиісінше, үш айдан кейін және алты айдан кейін).
5. Мемлекеттік қызметшілердің еңбекақысын қызмет нәтижелеріне байланысты арттыру.
6. Нәтижелері бойынша еңбекақы төлеуге көшу. Мемлекеттік қызметшілер үшін – жылдық жеке жоспарларды орындау; мемлекеттік органдар үшін – стратегиялық жоспарларды орындау; министрлер мен әкімдер үшін – мемлекеттік қызметтер сапасының, өмір сапасының, инвестициялар тартудың арнайы индикаторлары; Үкімет мүшелері үшін –интегралдық макроэкономикалық индикаторлар.
7. Мемлекеттік қызметшілердің лауазымдық айлықақысына өңірлік түзету коэффициенттерін енгізу.
8. Мемлекеттік қызметшілерге ротация бойынша лауазымдық міндеттерін атқару кезеңінде жекешелендіру құқығынсыз қызметтік тұрғын үйді міндетті түрде беру.
9. Мемлекеттік қызметшілерді жүйелі оқыту жүйесін заңнамалық бекіту, кемінде үш жылда бір рет біліктілігін арттыру.
10. Мемлекеттік қызметшілерді мансаптық ілгерілету үшін конкурстық іріктеуге көшу. «Б» корпусының жоғары тұрған лауазымдарына тек төмен тұрған лауазымдағы мемлекеттік қызметшілер арасынан конкурс бойынша ғана ұсыну есебінен меритократия қағидатын нығайту.
11. Шетелдік менеджерлерге, жеке сектордың жекелеген мамандарына және Қазақстан Республикасының азаматтары – халықаралық ұйымдардың қызметкерлеріне мемлекеттік қызметке жұмысқа кіруге рұқсат беру. Оларды тағайындау ерекше талаптар мен лауазымдардың жеке тізбесі бойынша жүзеге асырылуы мүмкін. Бұл қадам мемлекеттік қызметті ашық және бәсекеге қабілетті жүйе етіп жасайды.
12. Жаңа этикалық қағидаларды енгізу. Мемлекеттік қызметтің жаңа этикалық кодексін әзірлеу. Этика мәселелері жөніндегі уәкіл лауазымын енгізу.
13. Сыбайлас жемқорлыққа, оның ішінде жаңа заңнаманы әзірлеуге қарсы күресті күшейту. Сыбайлас жемқорлық құқық бұзушылықтардың жүйелі алдын алу және алдын алу үшін Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігінде сыбайлас жемқорлыққа қарсы арнайы бөлімше құру.
14. Барлық мемлекеттік органдардың, оның ішінде құқық қорғау органдарының қызметшілеріне таралатын Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң қабылдау.
15. Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң қабылданғаннан кейін жұмыс істеп жатқан мемлекеттік қызметшілерді кешенді аттестаттаудан өткізу, біліктілік талаптарын күшейту және еңбекақы төлеудің жаңа жүйесін енгізу.

Дереккөз: ҚР Үкіметі (2015), «Елбасы Нұрсұлтан Назарбаевтың бес институционалдық реформасын іске асыру бойынша 100 нақты қадам, Стратегия-2050, https://strategy2050.kz/en/page/message_text2014/ (2017 ж. 8 тамызда алынды).

Сыныптау мемлекеттік қызметшілердің сипаттамасын, басқару және көшбасшылық жүйелерін кәсіби, стратегиялық және инновациялық мемлекеттік қызмет тұрғысынан қарастырады. Бұл ретте төмендегілерді ескерген жөн:

- Бұл модель ара-жігі өзара ажыратылған опцияларды білдірмейді және бұл жағдайдағы мақсат – стратегиялық қызметтен бас тарту есебінен инновациялық мемлекеттік қызметке ұмтылу емес, керісінше, осы тәсілдердің әрқайсысы басқасы үшін негіз болып табылады. Мысалы, кәсіби дағдылар мен сіңірген еңбегіне негізделген процестер стратегиялық және инновациялық қабілеттердің негізін құрайды.
- Кейбір жағдайларда модельде келіспеушіліктер немесе қайшылықтар туындауы мүмкін. Мысалы, мемлекеттік қызмет инновацияларға ашық болғандықтан, құзыреттілік негізінде іріктеуге және ілгерілеуге маңыздылық беріліп, кәсіби аккредиттеу мен біліктілікке қойылатын талаптар төмендеуі мүмкін.
- Модель барлық тәсіл үшін әмбебап ретінде болжанбайды, елдің дамуындағы нақты бастапқы нүктемен міндеттерге байланысты шоғырлануға жататын салаларды айқындауға арналған (ЭЫДҰ, 2017 ж.).

1.1-кесте. ЭЫДҰ-дағы мемлекеттік қызмет шеңберлері:
Кәсіби, стратегиялық және инновациялық мемлекеттік қызмет құру жолында

	Кәсіби мемқызмет	Стратегиялық мемқызмет	Инновациялық мемқызмет
Мемлекеттік қызметшілерге қажетті қасиеттер:	<ul style="list-style-type: none"> • Біліктілік • Тәуелсіздік • Құндылықтарға бағдар • Әдептілік 	<ul style="list-style-type: none"> • Нәтижеге бағдарлау • Фактілерге бейімділік • Болашаққа бағдар • Алдын ала белсенділік • Кәсіби желілерді қалыптастыра білу 	<ul style="list-style-type: none"> • Интербелсенділік • Деректермен жұмыс істей білу • Азаматтарға бағдар беру • Білім құмарлық • Аудиториямен жұмыс істей білу • Қағидаларға қарсылық білдіру қабілеті
Мемлекеттік қызметтің сипаттамалары	<ul style="list-style-type: none"> • Сіңірген еңбектерге негізделген • Тұлғааралық қарым-қатынастың интеграцияланатын дағдылары (soft skills), этика және таланттарды басқару (өткен нәтижелерге емес, болашақ әлеуетке назар аудара отырып) • Жалпы және арнайы білімді талап ететін мамандықтар арасындағы дұрыс қарым-қатынас 	<ul style="list-style-type: none"> • Икемді және тез жауап береді • Жоғары кәсіби кандидаттар үшін тартымды • Қажетті дағдылар мен құзыреттерді қазір немесе болашақта неғұрлым сұранысқа ие учаскелерге жоспарлайды және тиімді бағыттайды • Болашаққа бағдар және сезімталдық 	<ul style="list-style-type: none"> • Ашықтық пен ынтымақтастыққа бағдарланған ұйымдастыру мәдениеті, басқару әдістері мен көшбасшылық • Тарту • Автономдық • Ұтқырлық • Алуан түрлілік • Тұрақты оқуға және біліктілікті арттыруға ұмтылу
Менеджерлер мен жоғары мемқызметшілердің қасиеті:	<ul style="list-style-type: none"> • Тәжірибелі әзірлеушілер, саясаткерлер және жұмыс процестерінің тиімді менеджерлері 	<ul style="list-style-type: none"> • Өзгерістерді басқара алатын трансформациялық көшбасшылар 	<ul style="list-style-type: none"> • Ынтымақтастыққа ұмтылатын көшбасшылар мен оңай бейімделетін менеджерлер

Дереккөз: ЭЫДҰ (2017 ж.), Тиімділігі жоғары мемлекеттік қызметке арналған дағдылар, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en>.

Қазақстанның соңғы реформалары («100 нақты қадам» сияқты) кәсіби мемлекеттік қызметті қалыптастыруға бағытталған, сонымен бірге стратегиялық сипаттары да бар. Соңғы уақытта жаңа сын-тегеуріндерге байланысты Қазақстанда мемлекеттік қызметте құзыреттілік тәсілді, тиімділікті басқарудың жаңа жүйелерін, сондай-ақ қызметтің тиімділігі негізінде еңбекақы төлеуді енгізу (ол 2018 жылы пилоттық режимде енгізілетін болады) жүзеге асырылуда. Бұл ретте мемлекеттік қызмет болашаққа перспективалы көзқарасты қалай пайдалана алады? Цифрлық технологиялардың кеңінен таралуы мемлекеттік қызметке қажетті дағдыларға қалай әсер етеді және оларды қалай бейімдеуге болады? Мемлекеттік қызметке білікті қызметкерлерді тартуға және ұстап тұруға қандай іріктеу рәсімдері мен жұмыс шарттары көмектесе алады? Мемлекеттік қызметтің тиімді жұмысын қолдау және көтермелеу үшін басшылар мен көшбасшыларға қандай дағдылар қажет?

Кәсіби, стратегиялық және инновациялық мемлекеттік қызмет үшін талап етілетін дағдылардың артуы мемлекеттік қызметте оқыту мәдениетін дамытуды қажет етеді. Қазақстан, ЭЫДҰ елдері сияқты, түрлі сын-тегеуріндерге тап болуда, бұл мемлекеттік қызметтен өзгерістерге тез ден қоюды, тиімділікті және сенімділікті, одан азаматтар күтетін қызметтерді ұсынуға қабілетті болуды талап етеді (ЭЫДҰ 2017). Келесі төрт тарауда Қазақстанда және ЭЫДҰ елдерінде орталық мемлекеттік органдардың қызметкерлерді қалай тартатыны және жалдайтыны, сондай-ақ мемлекеттік қызметтің жоғары тиімділігін қамтамасыз ету мақсатында олардың дағдылары қалай басқарылатыны туралы мәселе егжей-тегжейлі қаралады. 2-тарауда мемлекеттік қызметтің құрылымы мен басқарылуына баса назар аударылады, 3-тарауда дағдыларды сыныптау, мансапты іріктеу мен дамыту қарастырылады, 4-тарауда тиімділік пен ынталандыру талқыланады, ал 5-тарауда тиімділігі жоғары мемлекеттік сектор ұйымдарының және өз дағдыларын үнемі жетілдіруі үшін көшбасшылардың маңыздылығы атап көрсетіледі. Соңғы 6-тарауда Қазақстанда кәсіби, стратегиялық және инновациялық мемлекеттік қызмет қалыптастыру үшін қажетті қадамдар қарастырылған.

Нұсқамалар

1. Басқа басым бағыттар мыналар болып табылады: 1) ұлттық қауіпсіздік; 2) ішкі саяси тұрақтылық пен қоғамның топтасуы; 3) шетел инвестициялары мен ішкі жинақталымдардың деңгейі жоғары, ашық нарықтық экономикаға негізделген экономикалық өсу; 4) Қазақстан азаматтарының денсаулығы, білімі мен әл-ауқаты; 5) энергетика ресурстары; 6) инфрақұрылым, әсіресе көлік және байланыс («Қазақстан-2030» стратегиясы).
2. Басқа институционалдық реформалар: заңның үстемдігін қамтамасыз ету, индустрияландыру мен экономикалық өсу, бірыңғай болашақ ұлт, мемлекеттің ашықтығы мен есептілігі болып табылады. Толығырақ қараңыз: https://strategy2050.kz/en/page/message_text2014/.

Сілтемелер

ЭЫДҰ (2017), «Тиімділігі жоғары мемлекеттік қызметке арналған дағдылар», ЭЫДҰ жарияланымы, Париж, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en>

ЭЫДҰ (2014), «Қазақстандағы орталық мемлекеттік басқару органдарына шолу», ЭЫДҰ мемлекеттік басқару шолулары, ЭЫДҰ жарияланымы, Париж, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264224605-en>

ҚР Үкіметі (2015), «Елбасы Нұрсұлтан Назарбаевтың бес институционалдық реформасын іске асыру бойынша 100 нақты қадам, Стратегия-2050, https://strategy2050.kz/en/page/message_text2014/ (2017 жылғы 8 тамыз).

2-тарау

Қазақстандағы мемлекеттік қызметтің құрылымы және оны басқару

ЭБДҰ елдерінің тәжірибесін ескере отырып, осы тарауда Қазақстандағы мемлекеттік қызметтің құрылымы, құрамы және адами ресурстардың басқарылуын ұйымдастыру көрсетілген. Деректердің негізгі дереккөзі 2016 жылы ЭБДҰ елдерін мемлекеттік басқарудың орталық/федералдық үкіметтерінде адами ресурстарды стратегиялық басқару бойынша ЭБДҰ зерттеуі болып табылады, онда орталық мемлекеттік аппаратта адами ресурстарды басқару практикасы мен мемлекеттік қызметті реформалау стратегиясы қарастырылады. ЭБДҰ-ның көптеген елдеріндегі сияқты, Қазақстанның орталық мемлекеттік басқаруында да мемлекеттік қызметшілердің саны басым. Кадрлық ресурстар жасы бойынша салыстырмалы түрде теңдестірілген, алайда ЭБДҰ-ның көптеген елдеріндегі сияқты Қазақстанда басшы құрам деңгейінде әйелдер жеткілікті түрде ұсынылмаған. Кадр саясатын Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі жүргізеді, алайда кейбір міндеттер (мысалы, еңбекақы төлеу мәселесі) Ұлттық экономика министрлігіне және Қаржы министрлігіне жүктелген. Қазақстанда деректер, орта есеппен алғанда, ЭБДҰ-мен бірдей дәрежеде жиналса да, бұл деректер жұмыс күшін жоспарлауды қолдауда тиімді пайдаланылуы мүмкін.

Израиль бойынша статистикалық деректерді Израильдің тиісті мемлекеттік органдары ұсынды және солардың жауапкершілігі болып табылады. Халықаралық құқық ережелеріне сәйкес ЭБДҰ мұндай деректерді Голандық биіктіктердің, Шығыс Иерусалимнің және Батыс жағалаудағы израильдік қоныстардың мәртебесіне нұқсан келтірмей пайдаланады.

Бұл тарауда Қазақстандағы және ЭЫДҰ елдеріндегі мемлекеттік сектордың еңбек ресурстарына тән ерекшеліктерге шолу жасалды, сондай-ақ адами ресурстарды басқару функцияларын ұйымдастыру және өкілеттіктерді беру қарастырылды. Ақпарат, негізінен, 2016 жылы ЭЫДҰ елдерінің орталық/федералдық мемлекеттік басқару органдарында адами ресурстарды стратегиялық басқару бойынша зерттеудің және 2016 жылы ЭЫДҰ еңбек ресурстарының құрамы бойынша зерттеудің деректеріне негізделді.

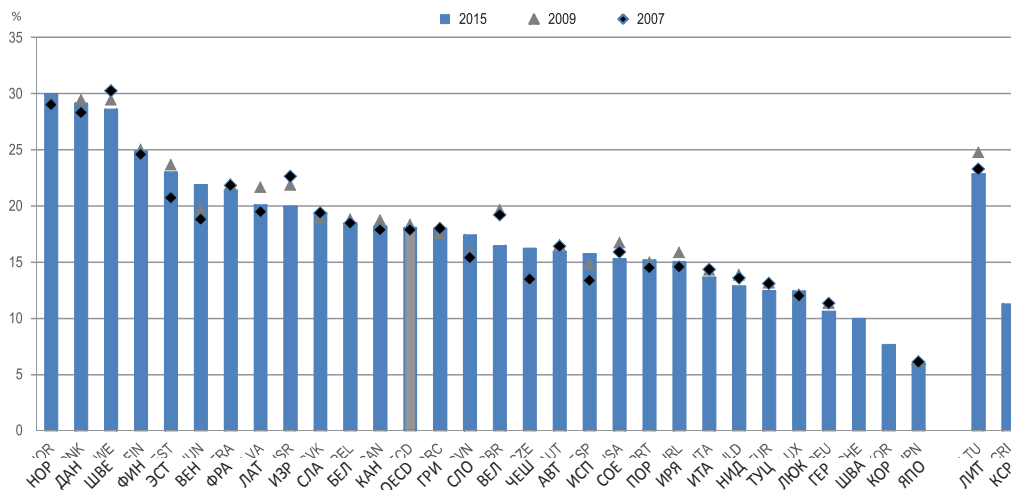
Тарау, негізінен, орталық мемлекеттік органдардың келісімшарттық негізде жұмыс істейтін қызметкерлерімен салыстырыла отырып, мемлекеттік қызметшілердің миссиясы мен сипаттамаларына шолудан басталады. Бұл тарауды мемлекеттік қызмет саласындағы демографиялық деректерді, атап айтқанда, жасы мен жынысы бойынша талдау жалғастырады. Қазақстан мен ЭЫДҰ елдерінің жиынтық статистикалық деректерін жалпы бағалауға қосымша ретінде тарауда лауазымдардың әртүрлі деңгейлері арасындағы айырмашылықтар қарастырылады, сондай-ақ әйелдерді іріктеу, оларды қызметте ілгерілету және олардың жағдайын жақсарту кезінде тең мүмкіндіктерді қолдау үшін іске асырылған бағдарламалардың кейбіріне баса назар аударылады.

Бұдан әрі тарауда адами ресурстарды басқару саласындағы еңбек ақы, оқу немесе іріктеу жүйелерін жалпы басқару сияқты негізгі функцияларды АРБ жөніндегі орталық органнан министрліктерге немесе командаларға беру мәселесі қарастырылады. Қорыта келгенде, деректерді жинау мен басқарудың жоспарлау мен АРБ-ны жақсарту мүмкіндігіне талдау жүргізіледі.

Қазақстандағы мемлекеттік қызмет: миссиясы және сипаттамасы

ЭЫДҰ елдерінің үкіметтері көптеген функциялар орындайды, бірқатар қызметтер атқарады және мемлекеттік қызметтерді түрлі тәсілдермен көрсетеді. Жеке немесе коммерциялық емес секторлармен әріптестік қатынастар арқылы аутсорсингті пайдалану немесе қызмет көрсету мемлекеттік сектордағы жұмыспен қамту мөлшері мен оның функцияларын анықтайтын шешімдердің кейбірі болып табылады және ЭЫДҰ елдерінің мемлекеттік секторындағы жұмыспен қамту мөлшерінің айырмашылығын түсіндіреді (2.1-суретті қараңыз) (ЭЫДҰ, 2017а). Мемлекеттік органдардағы жұмыспен қамтудың ең жоғары деңгейі Дания, Норвегия және Швеция сияқты Солтүстік Еуропа елдеріне тән, оларда бұл цифрлар жалпы жұмыспен қамтудың 30%-ға жуығын құрайды. Ал Азия өңірінің ЭЫДҰ елдерінде, керісінше, мемлекеттік сектор жұмыскерлері аз. Жапонияда мемлекеттік органдарда жұмыспен қамту жұмыспен қамтылғандардың жалпы санының тек 6%-ын, ал Кореяда 7,6%-ын құрайды (ЭЫДҰ, 2017а). Қазақстанда мемлекеттік қызметте жұмыспен қамтылғандардың үлесі жұмыспен қамтылғандардың жалпы санының шамамен 20%-ын құрайды. Осы тұрғыда ЭЫДҰ елдеріндегі мемлекеттік сектор қызметкерлерінің саны да айтарлықтай дәрежеде өзгеруде.

2.1-сурет. Жұмыспен қамтылғандардың жалпы санынан мемлекеттік басқару органдарында жұмыспен қамтылғандардың үлесі, 2007, 2009 және 2015 жж.



Ескертулер: Жалпы жұмыспен қамту дегеніміз ел ішіндегі жұмыспен қамтуды білдіреді. Австралия, Чили, Исландия, Мексика, Жаңа Зеландия және Польша бойынша деректер жоқ. Кореяға және Швейцарияға арналған деректер кейбір серпінді қатарлары болмағандықтан, ЭЫДҰ-ның орташа көрсеткіштеріне енгізілмеген. Люксембург: 2010 жылға дейінгі деректер бағалау көрсеткіштеріне негізделген. Канада: 2015 жылғы деректер бағалау көрсеткіштеріне негізделген. Португалия, Швейцария, Түркия және Коста-Рика: 2015 жылғы емес, 2014 жылғы деректер, АҚШ: 2009 жылғы емес, 2008 жылғы деректер. Израиль деректері жөнінде ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>.

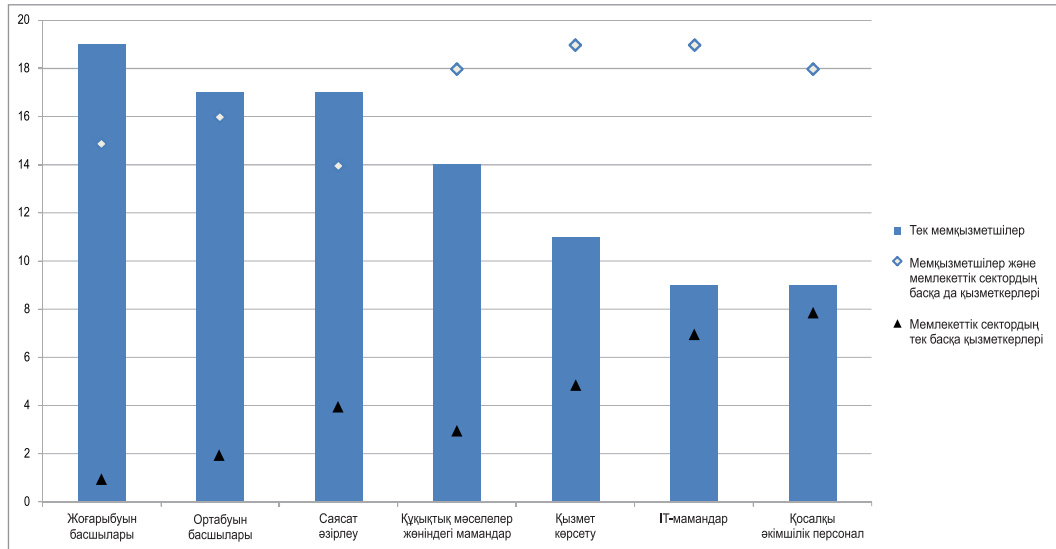
Дереккөз: ЭЫДҰ (2017а), 2017 жылғы Мемлекеттік басқару панорамасы, http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en.

ЭЫДҰ-ның көптеген елдеріндегі сияқты Қазақстанда мемлекеттік қызметшілер, әдетте, мемлекеттік ұйымдарда жұмыспен қамтылғандар арасында сан жағынан басым болады және олардың жағдайы арнаулы заңдармен (Мемлекеттік қызмет туралы заң) және нормативтік құқықтық актілермен реттеледі. Мысалы, Италияда орталық мемлекеттік органдардың барлық жұмыскерлері—мемлекеттік қызметшілер. Швейцарияда орталық мемлекеттік органдардың барлық қызметкерлері бірыңғай жүйемен жұмыс істейді, олардың барлығы мемлекеттік қызметшілер болып табылады, бірақ олардың мәртебесі әдетте мемлекеттік қызметтегідей өмір бойы жұмыспен қамтуды білдірмейді.

Негізінен, саясатты басқаруға және әзірлеуге байланысты кейбір функцияларды, әдетте, тек мемлекеттік қызметшілер ғана атқарады, бірақ кейбір елдерде оларды мемлекеттік ұйымдардың келісімшарт бойынша жұмыс істейтін және мемлекеттік қызметші болып табылмайтын қызметкерлері орындай алады (2.2-суретті қараңыз). Жоғары және орта буын басшылары әдетте мемлекеттік қызметшілер болып табылады. Данияда, мысалы, орталық үкіметте жұмыс істейтін адамдар ұжымдық шарт бойынша немесе мемлекеттік қызметшілер ретінде жұмыс істейді. Қызметкерлердің кейбір тобы белгілі бір қағидаларға сәйкес жұмыс істеуде, ал кейде жұмысқа орналастыру жеке келісімшарттар бойынша жүзеге асырылады. Осылайша, жоғары буын басшылары, судьялар, полиция және түрме әкімшілігінің қызметкерлері әдетте мемлекеттік қызметшілер ретінде, ал қызметкерлердің басқа топтары ұжымдық шартпен жұмыс істейді, бұл мемлекеттік қызметшілерді тағайындау санының жыл өткен сайын айтарлықтай қысқаруына алып келді. Люксембургте мемлекеттегі ең жоғары лауазымдар («*Fonctions dirigeantes*») мемлекеттік қызметшілерге бекітілген.

2.2-сурет. ЭЫДҰ елдеріндегі жұмыскерлердің әртүрлі санаттары қандай функциялар атқарады?

Зерттеудің 3-сұрағына ЭЫДҰ-ның 35 елінің жауаптары, 2016 жыл

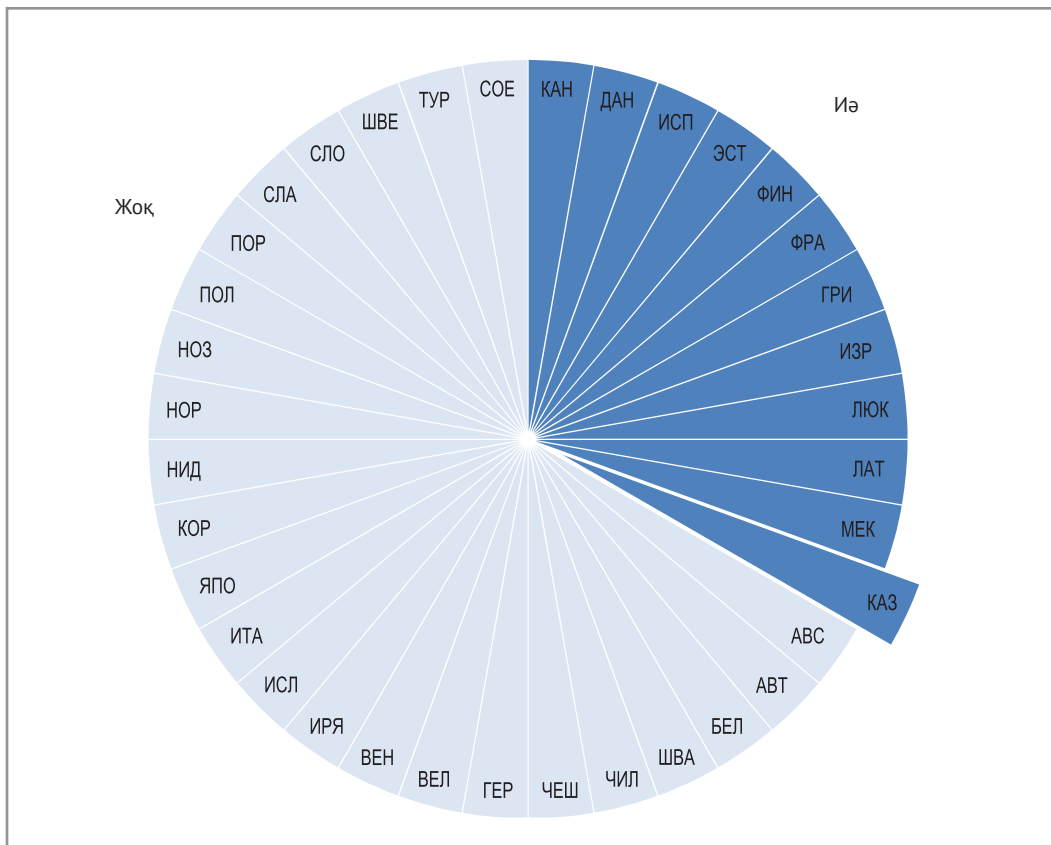


Дереккөз: ЭЫДҰ (2016а), «ЭЫДҰ елдерінің орталық/федералдық үкіметтерінде адами ресурстарды стратегиялық басқару» аттыз ерттеу, ЭЫДҰ басылымы, Париж.

ЭЫДҰ-ның 11 еліндегі сияқты Қазақстанда мемлекеттік органдардың штаттан тыс қызметкерлері, әдетте, нақты функцияларды орындайды (2.3-суретті қараңыз). Мысалы, Израильде көбінесе аутсорсингті пайдаланады – мемлекеттік қызметшілер болып табылмайтын штаттан тыс қызметкерлер ақпараттық технологиялар (АТ) саласындағы функцияларды орындау үшін тартылады. Эстонияда 2013 жылғы Мемлекеттік қызмет туралы заңмен ресми мемлекеттік қызметшінің анықтамасына түзетулер енгізілді, енді тек «негізгі функцияларға» (саясатты әзірлеуге және оны іске асыруға) жауап беретін қызметкерлер ғана лауазымды адамдар болып саналады. Қосалқы (бухгалтерлік есеп, персоналмен жұмыс, іс жүргізу, сатып алу, әкімшілік персоналдың қызметі сияқты) функцияларға жауап беретін жұмыскерлер іріктеудің басқа қағидаларына сәйкес (Еңбек шарты туралы заңға сәйкес) жұмыс істейді. Латвияда, керісінше, персонал мәселелері мен сатып алулар әдетте мемлекеттік қызметтің функциялары болып табылады. Ұқсас үрдіс Қазақстанда да байқалады, онда қызметтер көрсету жөніндегі функцияларды, IT-қолдауды немесе қосалқы әкімшілік персоналдың жұмысын да мемлекеттік органдардың штаттан тыс қызметкерлері орындауы мүмкін немесе мысалы, «біртерезе» қағидаты бойынша мемлекеттік қызметтердің 70%-ын ұсынатын «Азаматтарға арналған үкімет» мемлекеттік корпорациясы арқылы, немесе АТ-қолдауды қамтамасыз ететін «Ұлттық ақпараттық технологиялар» АҚ арқылы орындалуы мүмкін.

2.3-сурет. Орталық мемлекеттік органдарда нақты функциялар және/ немесе мамандықтар үшін мемлекеттік сектордың штаттан тыс қызметкерлерін пайдалану үрдістері

Зерттеудің 4-сұрағына ЭЫДҰ-ның 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл



Ескерту: Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

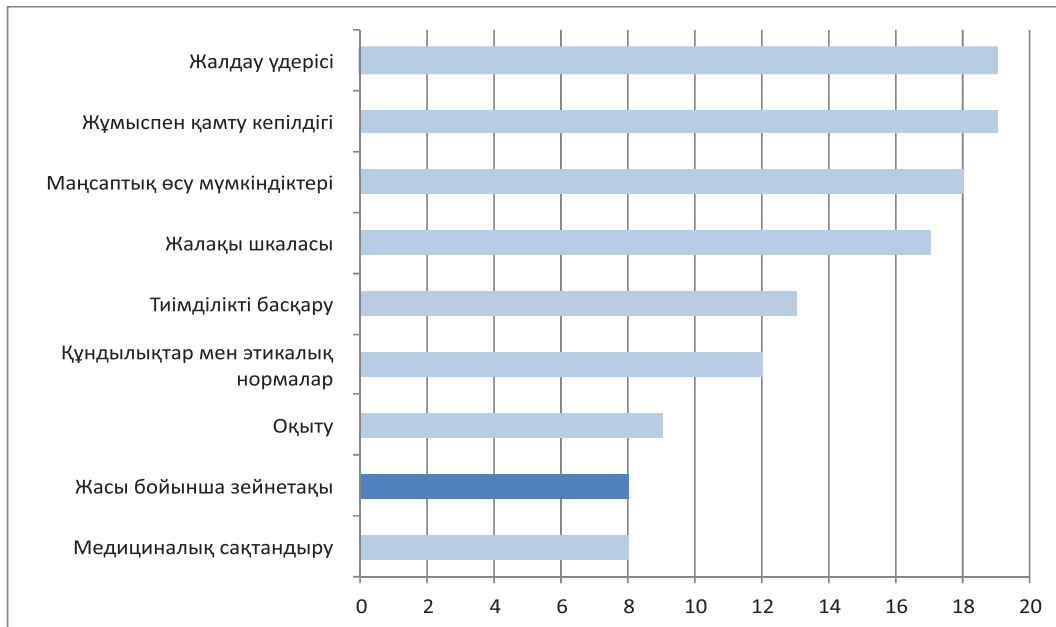
Дереккөз: ЭЫДҰ (2016а), «ЭЫДҰ елдерінің орталық/федералдық үкіметтерінде адами ресурстарды стратегиялық басқару» атты зерттеу, ЭЫДҰ басылымы, Париж.

Мемлекеттік органдардың мемлекеттік қызметшілері мен штаттан тыс қызметкерлеріне қатысты кадр саясаты арасындағы неғұрлым кең тараған айырмашылықтар әдетте рекрутинг процесіне (мемлекеттік қызметшілер үшін неғұрлым кешенді болып табылады), жұмыспен қамту кепілдіктеріне (мемлекеттік қызметшілерде көбірек) және қызмет бойынша жылжу мүмкіндіктеріне қатысты болады. ЭЫДҰ-ның кейбір елдерінде медициналық сақтандыру және зейнетақымен қамтамасыз ету құқықтары мәселелерінде де айырмашылықтар бар (2.4-суретті қараңыз).

2.4-сурет. Мемлекеттік қызметшілерді және орталық мемлекеттік органдардың штаттан тыс қызметкерлерін жұмыспен қамту жағдайындағы айырмашылықтар

Зерттеудің 2-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл

Қазақстанның жауабы көгілдір түспен көрсетілген



Ескерту: Шкаладағы деректер осы бағыттардағы сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді.

Дереккөз: ЭЫДҰ (2016а), «ЭЫДҰ елдерінің орталық/федералдық үкіметтерінде адами ресурстарды стратегиялық басқару» аттыз ерттеу, ЭЫДҰ басылымы, Париж.

Қазақстанда зейнетақымен қамтамасыз ету ережелері мемлекеттік қызметшілер мен мемлекеттік органдардың штаттан тыс қызметкерлері үшін бірдей болса да, олардың арасындағы жұмыспен қамту шарттары айтарлықтай ерекшеленеді (2.4-суретті және 2.1-кірістірмені қараңыз). Қолданыстағы ережелерге сәйкес мекемелер қажет болған жағдайда мемлекеттік органдарға штаттан тыс қызметкерлер жалдай алады және олардың жалпы саны туралы деректер шоғырланбайды.

ЭЫДҰ-ның көптеген елдеріндегі сияқты Қазақстан да мемлекеттік қызметшілердің түрлі санаты бар. Орталық мемлекеттік басқару органдарының 326 саяси мемлекеттік қызметшіден басқа, Қазақстанда Б корпусының шамамен 52083 мемлекеттік қызметшісі және А корпусының 207 мемлекеттік қызметшісі бар. А корпусы жоғары мемлекеттік қызметтегі (ЖМК) басшылық лауазымдарға сәйкес келеді, ал Б корпусы негізінен шарттары мен қызмет ету мерзімі уақыт бойынша шектелмеген орта буын басшылары мен басқа да қызметкерлерден тұрады. Мұндай бөлу ЭЫДҰ-да да бар. Мысалы, Норвегияда, негізінен, тіркелген қызмет мерзімі алты жылды құрайтын, басшыларға немесе директорларға арналған мемлекеттік қызметшілердің бір санаты бар.

2.1-кірістірме. Қазақстанның орталық мемлекеттік органдарындағы мемлекеттік қызметшілер мен штаттан тыс жұмыскерлер арасындағы айырмашылықтар

Мемлекеттік қызметшілерді іріктеу және басқару құрылымы Қазақстанның орталық мемлекеттік органдарында мемлекеттік сектордың штаттан тыс қызметкерлеріне арналған құрылымнан айтарлықтай ерекшеленеді. Мемлекеттік қызметшілердің жұмыспен қамту кепілдігі сенімді; олар жалақы мөлшерлемесі бойынша әртүрлі деңгейлерде, оларды медициналық сақтандыру мемлекеттік сектордың штаттан тыс қызметкерлеріне қарағанда жақсы, мемлекеттік қызметшілерде оқу мен мансаптық өсу үшін мүмкіндіктер көп. Мемлекеттік қызметшілер неғұрлым күрделі іріктеу процесінен өтеді, тиімділікті басқару жүйесіне сәйкес бағаланады және Мемлекеттік қызмет туралы заңда айқындалған белгілі бір құндылықтар мен этикалық нормаларды ұстануға тиіс. Мемлекеттік қызметшілер қоғамның мемлекеттік қызметке деген сенімін нығайтуға, жалпы қабылданған моральдық-этикалық нормалар мен мемлекеттік қызметшілердің қызметтік этикасында көзделген өзге де этикалық қағидаларды сақтауға міндетті (49-бап). Мемлекеттік ұйымдардың (инженерлік-техникалық қызмет, хат-хабарларды жеткізу, редакциялау, аударма, телекоммуникациялық жүйелерді қолдау, жинау және т.б. сияқты қосымша функциялар мен қызметтерді орындайтын) штаттан тыс қызметкерлерінің саны Денсаулық сақтау және әлеуметтік даму министрінің 2015 жылғы 23 желтоқсандағы № 1002 бұйрығымен реттеледі. Әрбір мемлекеттік орган штаттан тыс қызметшілердің шектеулі санын жалдай алады. Штаттан тыс қызметкерлердің жалақылары Еңбек кодексінің нормаларына сәйкес есептеледі. Жалақысы лауазым санатына және сол мамандықтағы жұмыс тәжірибесіне байланысты болады.

Дереккөз: ЭЫДҰ (2016а), «ЭЫДҰ елдерінің орталық/федералдық үкіметтерінде адами ресурстарды стратегиялық басқару» аттыз ерттеу, ЭЫДҰ басылымы, Париж. Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызметістері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі.

Орталық мемлекеттік әкімшілік органдар бойынша демографиялық деректер: гендерлік және жас көрсеткіштері

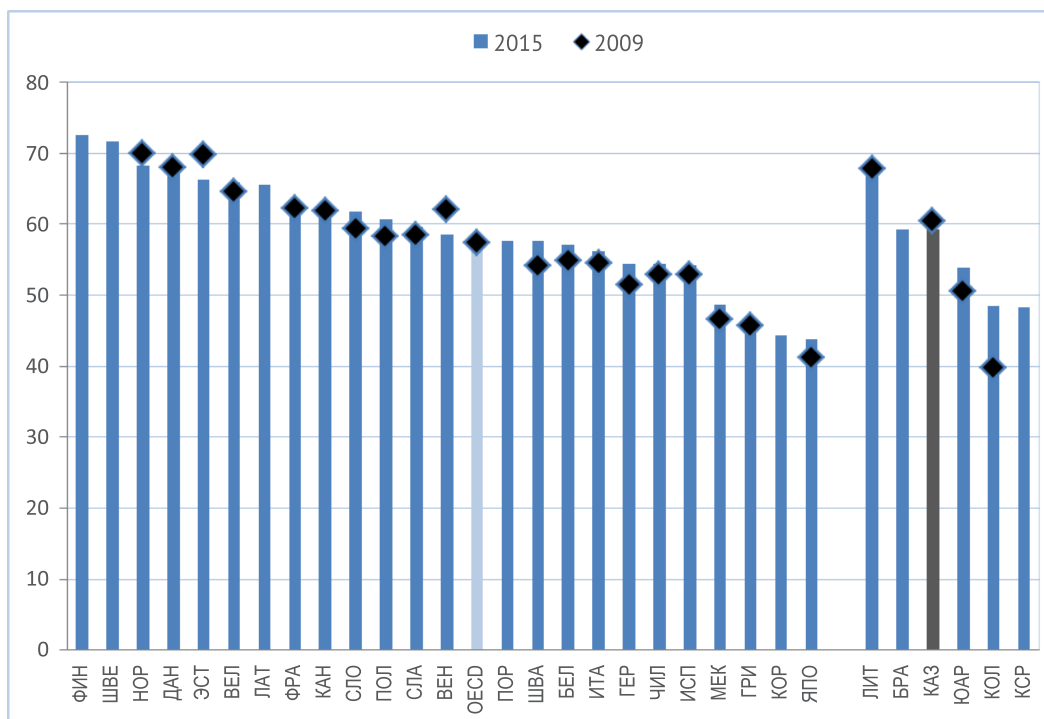
ЭЫДҰ-ның көптеген елдерінде мемлекеттік қызмет саласындағы жұмыспен қамту екі маңызды демографиялық үрдіске: гендерлік теңгерімсіздікке және жұмыс күшінің қартаюуына байланысты. Бір жағынан, әйелдердің мемлекеттік секторда жұмыспен тең дәрежеде қамтылуы неғұрлым әртүрлі және инклюзивті жұмыс күшін құру бағытындағы прогрестің маңызды көрсеткіші болып табылады. Қазақстанның мемлекеттік қызметтегі репрезентативтік қарым-қатынасы Н.Ә. Назарбаевтың сайлауалды бағдарламасында атап өтілді. «Мемлекеттік қызмет, этникалық қатыстылығына қарамастан, меритократия қағидаттарының негізінде адамдардың барлығына өзін-өзі жетілдіруі үшін тең мүмкіндіктер берілетін қазақстандық қоғамның прототипіне айналуы тиіс» (Н.Ә. Назарбаев, 2015 ж.).

Екінші жағынан, ескіріп келе жатқан жұмыс күші үкімет үшін қиындықтарды да, мүмкіндіктерді де білдіреді, өйткені зейнетке шығудың жоғары көрсеткіштері мемлекеттік қызметтің сапасы мен әлеуетіне әсер етпейтінін көздеу қажет (ЭЫДҰ, 2017а). Гендерлік жағдайға келер болсақ, «ЭЫДҰ-ның Білімде, жұмыспен қамтуда гендерлік теңдік жөніндегі кеңесінің және ЭЫДҰ-ның Қоғамдық өмірдегі гендерлік теңдік жөніндегі кеңесінің 2015 жылғы ұсынымдарында» ЭЫДҰ-ға мүше елдерге және ЭЫДҰ мүшесі болып табылмайтын, Ұсынымдарға қосылған елдерге заңнама, саясат, мониторинг және кампаниялар арқылы білім беру, жұмыспен қамту, кәсіп-

керлік және қоғамдық өмір саласындағы гендерлік теңдіктің жағдайын жақсартуға арналған үндеу бар. Соңғы төрт жылда елеулі жетістікке қол жеткізілді, бірақ ЭЫДҰ елдерінде гендерлік теңсіздік әлі де сақталуда (2017б).

ЭЫДҰ елдерінде жалпы жұмыспен қамтылумен (45%) салыстырғанда, мемлекеттік секторда әйелдердің жұмыс істеуінде (58%) өсу үрдісі байқалады. Мемлекеттік секторда әйелдердің үлесінің жоғары болу себептерінің бірі – мемлекеттік сектордың мұғалім немесе медбике сияқты кейбір негізгі мамандықтарында әйелдердің басым болып келуінде. Қазақстанда да осындай үрдіс байқалады, Халықаралық еңбек ұйымының деректері бойынша 2010 жылы мемлекеттік секторда әйелдердің 59%-ы жұмыспен қамтылған, бұл жалпы жұмыспен қамтудың 49%-ын құрады (2.5-суретті қараңыз). 2017 жылы (3-ші тоқсан) білім беру саласындағы әйелдердің үлесі 73,8%-ды, денсаулық сақтау мен әлеуметтік қамтамасыз етуде – 72,6%-ды құрады.

2.5-сурет. Мемлекеттік секторда жұмыспен қамтылған әйелдердің үлесі, 2009 және 2015 жж.



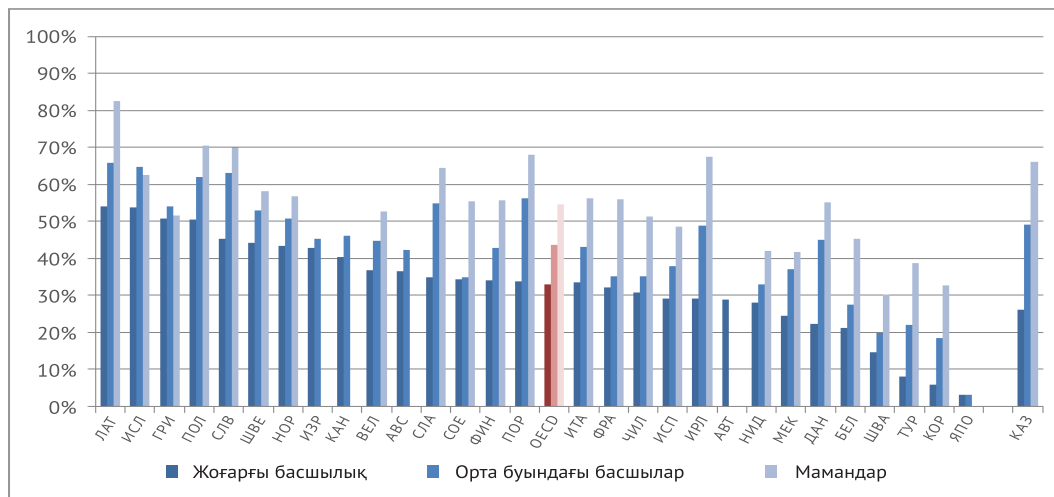
Ескертулер: Австралия, Австрия, Чехия, Исландия, Ирландия, Израиль, Люксембург, Нидерланды, Жаңа Зеландия, Португалия, Түркия және АҚШ үшін деректер жоқ. Деректер Жұмыс күшінің шолуына негізделген (Дания, Германия және Словения үшін деректер әкімшілік есептерге және олармен байланысты дереккөздерге негізделген). Финляндия, Корея, Латвия, Португалия және Швеция бойынша деректер уақытша қатарлардың болмауына байланысты орташа деректерге енгізілмеген. Словения, Швейцария және Бразилия: 2015 жыл емес, 2014 жылғы деректер. Дания: 2015 жыл емес, 2013 жылғы деректер. Қазақстан: 2015 жыл емес, 2010 жылғы деректер.

Дереккөз: ЭЫДҰ (2017а), 2017 Мемлекеттік басқару панорамасы, http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en. Қазақстан жөнінде деректерді мемлекеттік органдар ұсынды.

ЭЫДҰ елдерінің орталық үкіметінде әйелдердің үлесі барлық жұмыскерлер санының орташа 53%-ын құрайды (2015 жыл). Бельгия, Италия немесе Испания сияқты, Қазақстанның орталық мемлекеттік органдарында салыстырмалы гендерлік теңгерім (әйелдердің 52%-ы) байқалады (ЭЫДҰ, 2017б). Дегенмен, деректер

көрсеткендей, Қазақстанда және ЭЫДҰ-ның көптеген елдерінде лауазым деңгейі жоғары орындарда әйелдер аз жұмыс істейді (2.6-суретті қараңыз).

2.6-сурет. Орталық мемлекеттік органдарда сайланбалы лауазымдардағы әйелдердің үлесі, 2015 ж.



Ескертулер: Чех Республикасы, Эстония, Германия және Мажарстандағы лауазымдарға қатысты деректер қолжетімсіз. ЭЫДҰ жөніндегі орташа деректер мына елдерді қамтымайды: Австралия, Австрия, Канада, Чехия, Эстония, Германия, Мажарстан, Израиль, Япония, Люксембург және Жаңа Зеландия. Израиль деректері жөнінде ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>.

Дереккөз: ЭЫДҰ (2016), Орталық/федералдық үкіметтердегі жұмыс күшінің құрамы бойынша ЭЫДҰ-ны зерттеу(2016) ЭЫДҰ, Париж. Қазақстан жөнінде деректерді мемлекеттік органдар ұсынды.

Ең жоғары деңгейдегі гендерлік тепе-теңдікке өте аз елдер қол жеткізген. Латвияда, Исландияда, Грекияда және Польшада басшылық қызметтегі әйелдердің үлесі (50%-дан 54%-ға дейін) өте жоғары болып табылады. Жапонияда (3%), Кореяда (4%) және Түркияда (8%) әйелдердің үлесі аз екені байқалады. Қазақстан басшылық лауазымдардағы әйелдердің 26% үлесімен (оның ішінде А корпусындағы әйелдер, сондай-ақ басқа да басшылық лауазымдардағы әйелдер-комитет төрағаларының орынбасарлары, департамент директорлары және олардың орынбасарлары) ЭЫДҰ-ның орташа көрсеткішіне өте жақын. 2017 жылғы қаңтардағы жағдай бойынша әйелдер А корпусының мемлекеттік қызметшілерінің 14,8%-ын құрады.

Ең жоғары деңгейлердегі гендерлік баланс шешімдер қабылдау мен саясатты іске асыру процестеріндегі әйелдер рөлінің маңызды көрсеткіші болып табылады. Әйелдердің әсіресе басқарудың ең жоғары деңгейлерінде аз болу проблемасын шешу үшін Қазақстан және ЭЫДҰ-ның көптеген үкіметтері осы лауазымдарға әйелдердің санын көптеп тартуға бағытталған саясат әзірлеуде. 2015 жылы Еуропалық Одақтың (ЕО) 15 еліндегі (оның ішінде 11 ел ЭЫДҰ қатысушылары болып табылады) әртүрлілік стратегияларының негізгі мақсаты гендерлік теңгерімділік болды. ЭЫДҰ-ның он елінде әйелдерді жұмысқа қабылдау жөнінде нысаналы көрсеткіштер әзірленген, ал ЭЫДҰ-ның алты елінде әйелдерді қызметте ілгерілетудің нысаналы көрсеткіштері көзделген (2017а). ЭЫДҰ-ның 16 елінде бала немесе отбасы мүшелерін күту бойынша жеке секторға қарағанда мемлекеттік сектордың мүмкіндіктері көбірек (2.1-кестені қараңыз).

Бірнеше ел әйелдерді басшылық лауазымдарға қабылдау жөнінде нысаналы көрсеткіштер енгізді: Израильде жоғары буынға арналған нысаналы көрсеткіш 50%-ды құрайды; Францияда басқару немесе басшылық лауазымдарға тағайындау кезінде кемінде 40%-ы біржынысты тұлғалар болуға иіс (2017 жыл), Норвегиядағы нысаналы көрсеткішке сәйкес, жоғары және орта буынның басшылық позицияларындағы әйелдердің үлесі 40%. Қазақстан да мемлекеттік қызметке әйелдерді іріктеу жөнінде нысаналы көрсеткіштер белгіледі, оған сәйкес жеке секторға қарағанда балаларды күту демалысы кезінде ең жақсы жағдайлар ұсынады. Осыған байланысты Қазақстан Республикасының отбасылық және гендерлік саясаты тұжырымдамасының нысаналы көрсеткіштерінің бірі – атқарушы, өкілді және сот билік органдарындағы, мемлекеттік, квазимемлекеттік және корпоративтік секторлардағы әйелдердің үлесін шешімдер қабылдау деңгейінде 2030 жылға дейін 30%-ға ұлғайту көзделген. Гендерлік саясаттың іске асырылуына мониторинг жүргізу үшін Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі гендерлік талдау жүргізеді.

2.1-кесте. Іріктелген елдерде әйелдерді жұмысқа қабылдау, қызметте ілгерілеу және мансаптық өсу бойынша тең мүмкіндіктерді қамтамасыз ету саясаты, 2016 жыл

	Мемлекеттік сектор жеке секторға қарағанда балалар мен отбасы мүшелеріне күтім жасау бойынша демалудың жақсы шарттарын ұсынады	Әйелдерді жалдау саласындағы нысаналы көрсеткіштер (мемлекеттік сектор)	Әйелдерді қызметте ілгерілету саласындағы нысаналы көрсеткіштер (мемлекеттік сектор)	Әйелдерге арналған коучинг бағдарламалары (мемлекеттік сектор)	Гендерлі қаралудың стратегияға енгізілген (мемлекеттік сектор)
Германия	●	●	○	○	●
Израиль	○	●	○	○	●
Ирландия	●	○	●	○	●
Канада	○	●	●	○	●
Корея	●	●	●	●	x
Нидерланды	●	●	○	○	●
Польша	○	○	○	○	○
Бірлескен Корольдік	●	○	○	●	●
АҚШ	●	○	○	●	x
Франция	●	●	●	●	●
Эстония	○	○	○	○	○
ЭЫДҰ бойынша барлығы					
● Иә	16	10	6	4	11
○ Жоқ	18	25	29	31	10
. : деректер жоқ	1	0	0	0	0
x: қолданылмайды	0	0	0	0	14
Қазақстан	●	●	○	○	●

Дереккөз: ЭЫДҰ (2016а), «ЭЫДҰ елдерінің орталық/федералдық үкіметтерінде адами ресурстарды стратегиялық басқару» атты зерттеу, ЭЫДҰ басылымы, Париж. 2015 жылы Мемлекеттік басқарудағы әралуандық немесе неғұрлым әралуан кадр құрамының қажеттіліктеріне тиімді ден қою бойынша ЭЫДҰ-ны зерттеу, ЭЫДҰ басылымы, Париж. Қазақстан жөнінде жауапты Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі ұсынды.

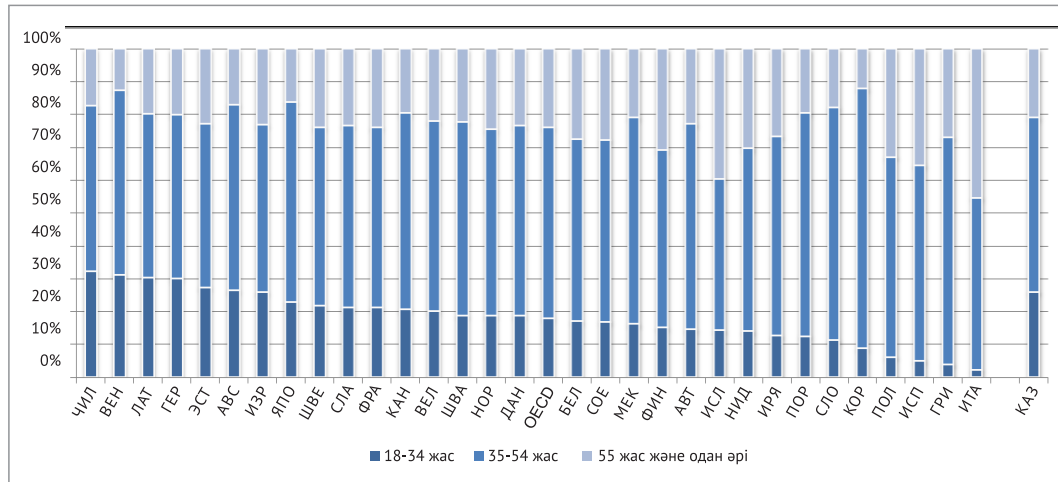
Жұмыс күшінің қартаю мәселесіне келетін болсақ, қолдағы бар деректерге сәйкес ЭЫДҰ елдеріндегі орталық мемлекеттік органдарда, орташа есеппен 34 жастан кіші жұмыскерлерге қарағанда, 55 жастан асқан жұмыскерлер көп (тиісінше, 18% және 24%). Қартайып келе жатқан жұмыс күші үкіметтер үшін проблемаларды да, мүмкіндіктерді де білдіреді, өйткені зейнетке шығудың жоғары көрсеткіштері мемлекеттік қызметтің сапасы мен әлеуетіне әсерін тигізбегенімен, зейнетке шығу ұйымға жаңа кадрлар мен білімді тартуға мүмкіндік туғызады.

Қолда бар деректер бойынша, ЭЫДҰ елдерінің орталық мемлекеттік органдарында 55 жас және одан жоғары адамдар үлесінің айтарлықтай өскені, мәселен, 2010 жылдан бастап Италияда шамамен 31%-дан 45%-ға дейін өскені байқалды. Бұл Италияны орталық мемлекеттік органдарында 55 және одан жоғары жастағы адамдар ең көп жұмыс істейтін ел ретінде көрсетеді. Испания осы жас тобында жұмыскерлер санының 25%-дан 35%-ға дейін өсуі бойынша екінші орынды, 55 жас және одан жоғары адамдардың үлесі бойынша өте жоғары ел ретінде 40%-ды құрайтын Исландиядан кейін үшінші орынды алады. Дания, Норвегия, Швейцария және АҚШ-тың орталық мемлекеттік органдарында жасына қарай бөлу 2010 және 2015 жылдар аралығындағы кезеңде салыстырмалы түрде тұрақты болды (ЭЫДҰ 2017а).

Жұмыс күшінің қартаюы ЭЫДҰ-ның барлық елдері үшін проблема болып табылмайды. Чилиде, Австралияда, Мажарстанда, Жапонияда, Кореяда және Словенияда Орталық үкіметтегі жұмыскерлердің кемінде 20%-ы 55 және одан жоғары жаста. Чили де 18-34 жастағы (32%) адамдардың ең жоғары үлесі бар елдердің қатарына жатады, одан кейін Мажарстан (31%), Латвия және Германия (30%) келеді. Кері жағдай Италияда, Грекияда, Испанияда, Польшада және Кореяда байқалады, оларда Орталық үкіметтегі қызметкерлердің кемінде 10%-ын 18-ден 34 жасқа дейінгі жастар құрайды.

Сонымен қатар, Қазақстанның орталық мемлекеттік органдарында салауатты әрі жас тепе-теңдігі бар, оларда мемлекеттік қызметшілердің көпшілігі 31 жастан 50 жасқа дейінгі аралықта. ЭЫДҰ елдерімен салыстырғанда, Қазақстанда жас жұмыскерлердің пайызы неғұрлым жоғары (мемлекеттік қызметшілердің 25,6%-ы 30 жастан кіші) (2.7-суретті қараңыз). 2017 жылғы қаңтардағы жағдайға сәйкес мемлекеттік қызметшілердің орташа жасы – 38,7 жас.

2.7-сурет. Іріктелген елдердегі орталық мемлекеттік органдарда жас топтары бойынша жұмыспен қамтылған адамдардың үлесі, 2015 жыл



Ескертулер: Грекия мен Біріккен Корольдік туралы деректер 2016 жылғы (2015 жыл емес). Италия мен Франция бойынша деректер 2014 жылғы (2015 жыл емес). Польша үшін жас топтары: 30 жасқа дейін; 31-50 жас аралығы; 51 жас және одан жоғары. Швеция туралы барлық деректер персоналдың санына емес, толық жұмыспен қамту баламаларына жатады. Түркия жөнінде деректер жоқ. 34 жасқа дейінгі тұлғалар туралы деректер АҚШ-тағы 18 жасқа толмаған жұмыскерлерді де қамтиды. Франция бойынша деректер Иль-де-Франс өңіріндегі министрліктерде (әкімшілік мемлекеттік мекемелерді қоспағанда) жұмыс істейтін мемлекеттік қызметтегі қызметкерлерді қамтиды. Грекия, Исландия, Корея, Мексика, Словения, Польша, Колумбия және Литваның орталық басқару органдары туралы деректер тек басшылық (D1-ден D4-ке дейін) және кәсіби (жоғары және кіші) лауазымдарды қамтиды. Израильге қатысты деректер туралы ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>.

Қазақстан жөнінде деректер 2017 жылға тиесілі. Қазақстанға арналған жас топтары мыналар: 30 жасқа дейін, 31-50 жас аралығы, 51 жас және одан жоғары.

Дереккөз: ЭЫДҰ (2017а), 2017 Мемлекеттік басқару панорамасы, http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en. Қазақстан жөнінде деректерді мемлекеттік органдар ұсынды.

Жас және гендерлік әртүрлілік мемлекеттік қызметшілердің түрлі топтарының қажеттіліктерін ескеру үшін адами ресурстарды басқару (АРБ) саласында біртұтас тәсіл қолдануды талап етеді. Қызметкерлермен және басшылармен ұтымды әрі тиімді жұмыс істеу үшін өмірлік циклге негізделген АРБ айтарлықтай өзекті болып табылады, ол әртүрлілік, үздіксіз оқу, білімді басқару, денсаулық сақтау және уәждеу мәселелерін қамтиды. Мемлекеттік мекемедегі персоналды басқару стратегиясының осы тақырыпқа қатысты практикалық мысалдарының бірі—Германияның Жұмысқа орналастыру жөніндегі федералдық агенттігі (Bundesamt für Arbeit), ол 2010 және 2011 жылдары АРБ саласындағы қартайып келе жатқан жұмыс күшіне назар аударатын демографиялық-маңызды стратегиясы үшін Америка зейнеткерлер қауымдастығынан (AARP) награда алған (2.2-кірістірме). Бұл тәсілде персоналдың жұмысқа қабілеттілігін арттыруға бағытталған мәселелер (құзыреттілік, денсаулық және жұмысқа тарту) қарастырылған (ЭЫДҰ, 2016в).

2.2-кірістірме. Өмір цикліне бағдарланған АРБ саясаты, Германияның жұмысқа орналасу жөніндегі федералдық агенттігі (Bundesamt für Arbeit, BA)

Германияның Федералдық еңбекпен қамту агенттігінің өмір цикліне негізделген кадр саясаты – екі буынды байланыстыратын және персоналдың жұмысқа қабілеттілігін арттыруға бағытталған тәсіл; мұнда құзыреттілікке, денсаулық сақтауға, үздіксіз оқуға тартуға және жұмыс орнында жайлылықты арттыруға баса назар аударылады. Үздіксіз оқуға қойылатын талаптар тұрақты өзгерістер мен инновацияларға жәрдемдесу шаралары қамтиды. Бұл саясат клиентке бағдарланған қызметтерді ұтымды және тиімді ұсынудың жалпы стратегиясына енгізілген. Осы саясатқа сәйкес Федералдық агенттік жоғары икемділікке ие, ол жұмыс берушілердің мүдделерімен салыстыра отырып, жұмыс пен жеке өмірдің өзара байланысты стратегиясын жүзеге асырады. Бұл стратегияға тең мүмкіндіктерді көтермелеу және гендерлік проблеманы ескеру де енгізілген.

Нәтижесінде ішкі сауалнамада қызметкерлердің 61%-ы жұмыс пен жеке өмір арасындағы тепе-теңдікті жақсы немесе өте жақсы деп бағалады. Қызметкерлердің шамамен 80%-ы үшін тең мүмкіндіктер саясаты өте маңызды. Жұмысқа орналастыру жөніндегі федералдық агенттіктің персоналды басқару тәсіліндегі екі буынды байланыстыратын қызметтер мен құралдар қызметкерлерге олардың кәсіби мансабының басында, ортасында және соңында, сондай-ақ кейінгі жылдары арнайы бағытталған. Федералдық агенттік бұл саясатты қарастырып, жұмысқа тарту мен уәждемені белсендіру үшін маңызды қозғаушы күш ретінде корпоративтік денсаулық сақтау және білімді басқару мәселелерін қамтиды, бұл клиенттердің қанағаттануымен, жеке және ұйымдық тиімділікпен тығыз байланысты.

Ұйымдастырушылық және жеке қажеттіліктерді байланыстыру жөніндегі нақты шаралар: толық емес жұмыс күні, жұмыс орнынан шығу арқылы жұмыс істеу және қашықтықтан жұмыс істеу сияқты икемді жұмыс тетіктерін; балаларды күту және туыстарын күту ұйымдарында қызметкерлерді қолдауға арналған жағдайларды; жұмыс орнында практикалық оқытуды; баланы күту бойынша ұзақ уақыт болмаған кезеңдерден кейін жұмысқа шығу бағдарламасын қамтиды.

Дереккөз: Германияның Жұмыспен қамту жөніндегі агенттігі ұсынған ақпарат.

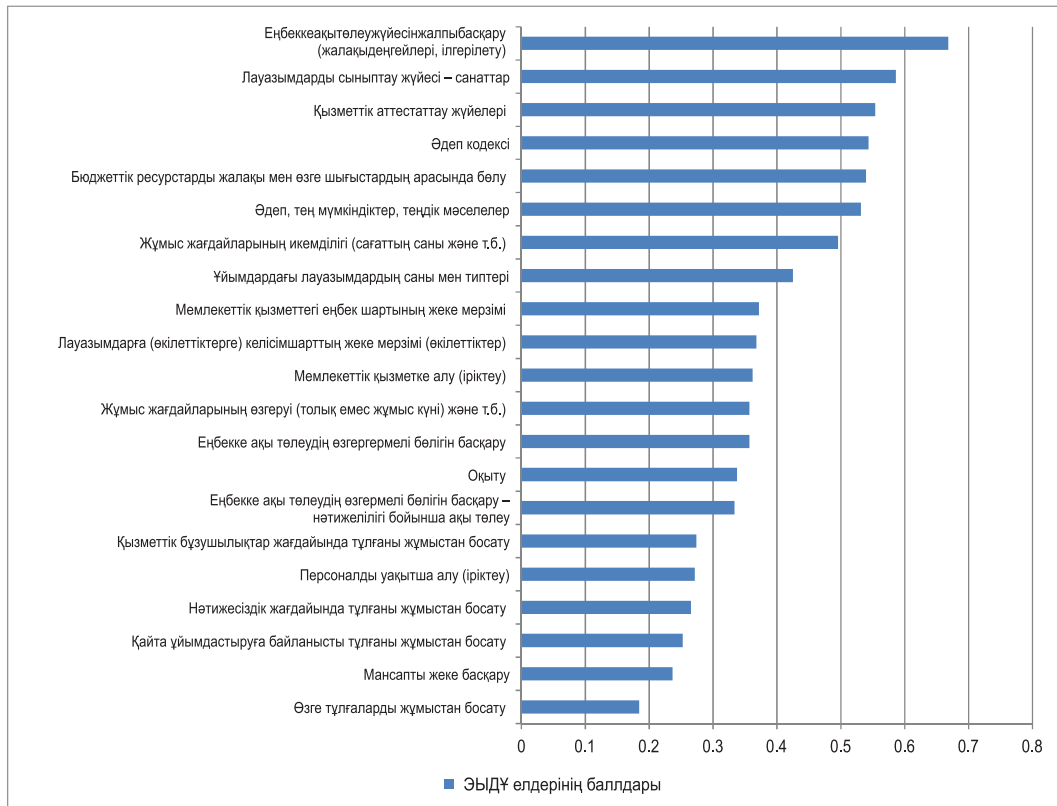
Адами ресурстарды басқару жөніндегі функцияларды ұйымдастыру және беру

АРБ жөніндегі орталық органның персоналды басқару жөніндегі функцияларды министрліктерге беруі менеджерлерге өзінің кадрлық шешімдерінде ұйымның талаптарын және жекелеген қызметкерлердің еңбегін ескеруге, оларға өз қызметкерлерін жақсы басқаруға мүмкіндік бере алады. Алайда функцияларды беру бүкіл Үкімет ауқымындағы АР стратегиялық жоспарлау және «тамыр-таныстық» тәуекелі мен кадрлық шешімдерге саяси араласуды болдырмау үшін АРБ-ның жалпы стандарттарының белгілі бір деңгейін және орталықтандырылған қадағалауды талап етеді (ЭЫДҰ, 2017а).

ЭЫДҰ елдерінде адами ресурстарға қатысты өкілеттіктерді беруде алуантүрлілік байқалғанымен, тұтастай алғанда жекелеген үрдістер бар (2.8-суретті қараңыз). Мемлекеттік қызмет құрылымының келісімділігіне байланысты: еңбекақы төлеу жүйесін жалпы басқару, лауазымдарды сыныптау жүйесі (разрядтары), мінез-құлық, этика кодекстері, персоналдың тиімділігін бағалау жүйесі сияқты мәселелер орталық

деңгейде қарастырылады. Түркияда, мысалы, кадр мәселелері бойынша жалпы құрылымды орталық басқару органы белгілейді, ал министрліктер осы құрылымды өзінің мемлекеттік органдарында кейіннен қолдануға бейімдей отырып, оған өз түзетулерін енгізеді.

2.8-сурет. ЭЫДҰ елдерінде адами ресурстарды басқару жөніндегі функцияларды беру, 2016 жыл



Ескертулер: Бұл индекс АРБ-ның жекелеген мәселелерінің қандай деңгейде шешілетінін өлшейді. Шкала 0-ден (берудің жоғары дәрежесі) 1-ге дейін (берудің төмен дәрежесі) өзгереді.

Мынадай ұпайларды білдіреді:

АРБ орталық органы (қағидаларды белгілейді және оларды қолдануға белсенді қатысады) немесе Қаржы министрлігі: 1

АРБ орталық органы, бірақ министрліктер/ведомстволар/ агенттіктерге арналған жалпы қағидаттарды қолдануда кейбір еркін іс-қимылдармен: 0,5

Белгіленген құқықтық және бюджеттік шекте министрліктер/ведомстволар/ агенттіктер: 0,25

Бөлім/командалар және т.б. деңгейінде айналымы негізінен ведомстволық функцияларға байланысты: 0

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

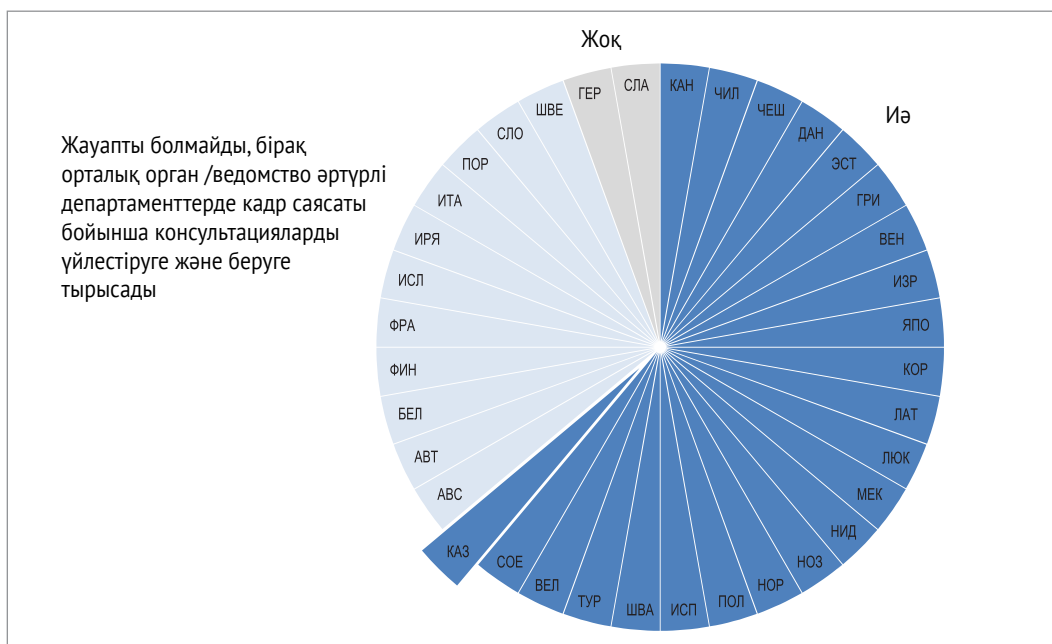
Екінші жағынан, ЭЫДҰ елдерінде көбінесе жеке қызметкердің мансабына және еңбек жағдайларына байланысты кадрлық мәселелерді министрліктер немесе құрылымдық бөлімшелер деңгейіне берген дұрыс, бұл мемлекеттік органдарға жүйенің жалпы келісімділігін қамтамасыз ете отырып, жеке қажеттіліктерге

неғұрлым икемді әрекететуге мүмкіндік береді. Функцияларды берудің жоғары деңгейі жекелеген жұмыскерлер жұмыстан босатылған жағдайда да, жеке мансапты басқару және уақытша қызметкерлерді жалдау кезінде де байқалады.

Германия мен Словак Республикасын қоспағанда, 2016 жылы ЭЫДҰ-ның барлық елдерінде орталық, ұлттық, федералдық деңгейлерде кейбір негізгі функцияларға жауапты кемінде бір АРБ жөніндегі орталық орган болды (2.9-суретті қараңыз). ЭЫДҰ-ның кейбір елдерінде осындай бірден артық құрылымдық бірлік бар. Мысалы, Чилиде Қаржы министрлігінің қарауында екі мекеме бар: Еңбекақы төлеуге жауапты бюджеттік басқарма және басқа да кадрлық мәселелерге жауапты Мемлекеттік қызметтің ұлттық басқармасы. Канадада стратегия, тиімділікті басқару, кадрлық қамтамасыз ету, жоғары мемлекеттік қызметшілерді оқыту және дамыту, еңбекақы төлеу мәселелері бойынша өз функциялары бар бес түрлі мекеме қызмет етеді. Сондай-ақ бір жауапты органы бар елдерде кездеседі, мысалы, Израильде Мемлекеттік қызмет мәселелері жөніндегі комиссия мемлекеттік қызметтегі АРБ-ға жауапты жалғыз орталық мекеме болып табылады, бұл мекеме мемлекеттік қызметтің кейбір бөлімшелерінде тәртіп және зейнетақымен қамтамасыз ету мәселелеріне де жауап береді. Көптеген мемлекеттік органдардың (мысалы, әскери қызметшілер, полицейлер, түрме қызметтері) АРБ жөніндегі өз департаменттері бар.

2.9-сурет. АРБ жөніндегі орталық органның болуы

Зерттеудің 5-сұрағына ЭЫДҰ-ның 35 елінің және Қазақстанның жауаптары:
Орталық/ұлттық/федералдық үкіметтік деңгейде адами ресурстарға жауап беретін орталық орган/бөлім/бөлімше (бұдан әрі-құрылымдықбөлімше) бар ма?



Ескерту: Израиль бойынша ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>.

Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

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

Қазақстандағы кадр мәселелерін басқаларға беру ЭЫДҰ-ның көптеген елдеріне ұқсас. Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі (Қазақстан Республикасының Президентіне тікелей бағынады және есеп береді, бұдан әрі – Агенттік) орталық деңгейдегі адами ресурстарға жауапты және ЭЫДҰ елдерінде АРБ жөніндегі орталық орган орындайтын міндеттердің көпшілігін орындайды. Тұтастай алғанда, Агенттік адами ресурстарды басқару саласындағы басшылыққа, АРБ стратегиясын әзірлеуге, үйлестіруге және іске асырылуын бақылауға, осы саладағы құқықтық мәселелер жөнінде консультация беруге, мемлекеттік қызметтің құндылықтарын таратуға, жұмысқа қабылдау процесін стандарттауға, жұмыспен қамтуға және құзыреттерді анықтауға, оқытуға, тиімділікті басқару үшін индикаторларды белгілеуге жауапты (2.2-кестені қараңыз).

2.2-кесте. Қазақстандағы адами ресурстарды басқару практикасын басқаларға беру

Государственный орган	Обязанности
АРБ жөніндегі орталық орган (қағидаларды белгілейді және оларды қолдануға тығыз тартылған)	<ul style="list-style-type: none"> Лауазымдарды сыныптау жүйесі – санаттар Жалдау және ілгерілеу жүйесі Тиімділікті бағалау жүйесі Тәртіп кодексі Этика, тең мүмкіндіктер, теңдік мәселелері Оқыту
Ұлттық экономика министрлігі	<ul style="list-style-type: none"> Еңбекақы төлеужүйесін жалпы басқару (жалақы деңгейі, ақы төлеуді арттыру)
АРБ жөніндегі орталық орган, бірақ кейбір өкілеттіктерді министрліктерге/ведомстволарға бере отырып	<ul style="list-style-type: none"> Жұмыс жағдайының икемділігі (сағат саны және т. б.)
Белгіленген құқықтық және бюджеттік шектеулер шеңберінде министрліктер / ведомстволар / мекемелер	<ul style="list-style-type: none"> Еңбек ақының ауыспалы бөлігін басқару (жұмыс нәтижелерін ескере отырып бонустар және сыйақы) Мемлекеттік қызметке іріктеу және уақытша персоналды жалдау (жалдау туралы шешім қабылдау)) Қызметкерлердің мансабын басқару Қызметкерлерді жұмыстан шығару (тиімділігі төмен, қайта ұйымдастыру, лауазымдық бұзушылықтар салдарынан және басқа да себептер бойынша) Жұмыспен қамту шарттарының өзгеруі (толық емес жұмыс күні және т.б.) Мемлекеттік органдардағы лауазымдардың саны мен түрлері Бюджет ресурстарының жалпы көлемін жалақы мен басқа да шығыстар арасында бөлу

Ескерту: Еңбек шарттарына тек А корпусының мемлекеттік қызметшілері ғана қол қояды.

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

Сондай-ақ Агенттік бірқатар ЭЫДҰ елдеріндегі сияқты АРБ саласындағы министрліктердің/департаменттердің әлеуетіне жетекшілік етеді. Мысалы, Израильде Реформаларды іске асыру департаменті әзірлеген, АРБ жөніндегі мемлекеттік

мекемелердің әлеуетін бағалауға арналған құрылымдық схема бар. Бағалау схемасы «Білім ағашы» бағдарламасының бес негізгі элементіне: қызметкерлердің ұйымдастырушылық өмірлік циклі, еңбек қатынастары мен ақытөлеу, адами капиталды дамыту, еңбек қатынастары мен ақы төлеу, ұйымдастырушылық мәдениет пен макро-пайымдауға негізделеді (2.3-кірістірмені қараңыз).

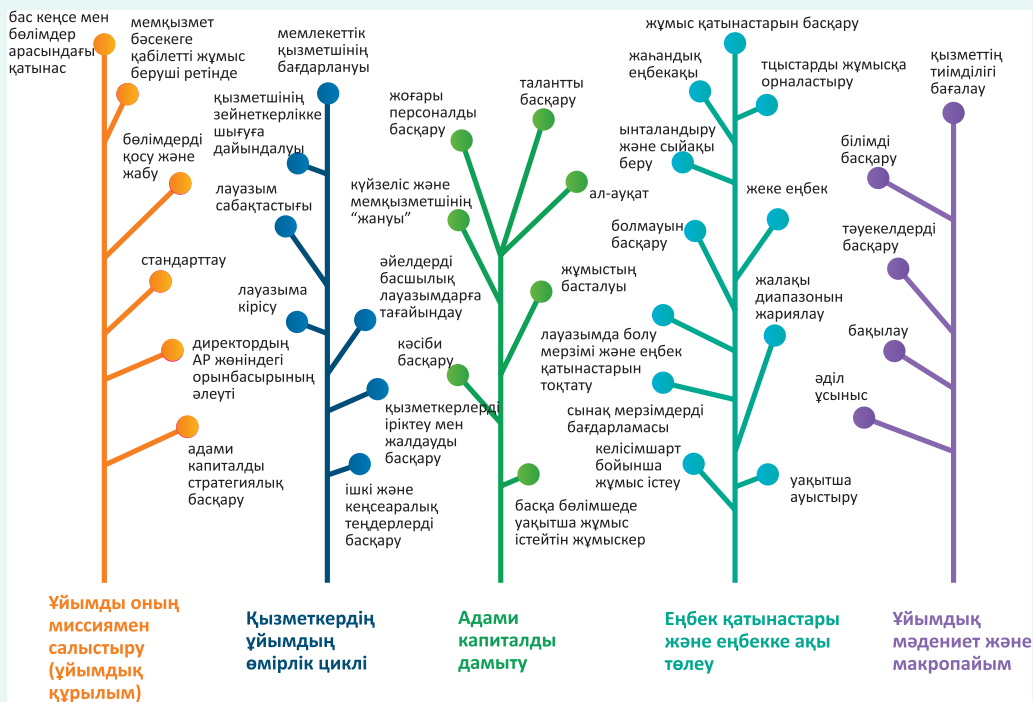
АРБ жөніндегі орталық органдардың басқа да стандарттық міндеттері Қазақстанда Президенттің Жарлығымен бекітілген Лауазымдар тізіліміне сәйкес лауазымдарды сыныптау жүйесінд айындаудан немесе жүйеге енгізуден тұрады.

ЭБДҰ елдеріндегі сияқты, Қазақстанда да басқа мемлекеттік органдар АРБ функцияларын орындайды. Қаржы министрлігі немесе оған ұқсас орган еңбек ақы төлеу жүйелерін басқаруға айтарлықтай белсенді қатысады (2.10-суретті қараңыз). Мысалы, Қазақстанның Ұлттық экономика министрлігі еңбекақы төлеу жүйесін жетілдіру жөнінде ұсыныстар мен мемлекеттік бюджет есебінен қаржыландырылатын органдардың жұмыскерлеріне еңбекақы төлеудің бірыңғай жүйесін бекіту үшін Қазақстан Республикасы Үкіметінің қаулысын әзірлейді. Қаржы министрлігі, Агенттік және басқа да ведомстволар осы қаулыны әзірлеуге жұмылдырылған.

2.3-кірістірме. Израильдің «Білім ағашы» бағдарламасы

Мемлекеттік қызмет жөніндегі комиссияның Доктрина, зерттеулер және білімді басқару департаментінің басшылығындағы Білім ағашы бағдарламасы мемлекеттік қызметтегі адами капиталды басқару қағидаттарын белгілейді. Бағдарламаның маңыздылығы адами капиталды басқарудың әртүрлі салаларын біртұтас доктринаға тұжырымдаудан тұрады, оны қолдану әр саланың бірегей және өзгертін жағдайлары мен қажеттіліктеріне сәйкес бейімделуге тиіс.

«Білім ағашы» бағдарламасы – саясат құруға арналған платформа, оның мақсаты мемлекеттік қызметтің адами капиталымен және ұйымдық құрылымымен байланысты кәсіби қызметтің барлық салаларын қамтитын доктрина әзірлеу болып табылады. Жоспар бес негізгі кезеңге бөлінген: ұйымның өз миссиясына сәйкестігі (ұйымдық құрылым), қызметкердің ұйымдастырушылық өмірлік циклі, адами капиталды дамыту, еңбек қатынастары мен ақы төлеу, сондай-ақ ұйымдық мәдениет пен макро-пайымдау. Саясатты жазу әдіснамасына сәйкес әрбір мәселені ведомствоаралық команда (мемлекеттік сектор, академия, бизнес өкілдері және коммерциялық емес сектор) пысықтайды: <http://csc.gov.il/English/Documents/PolicyPapersGuide.pdf>.

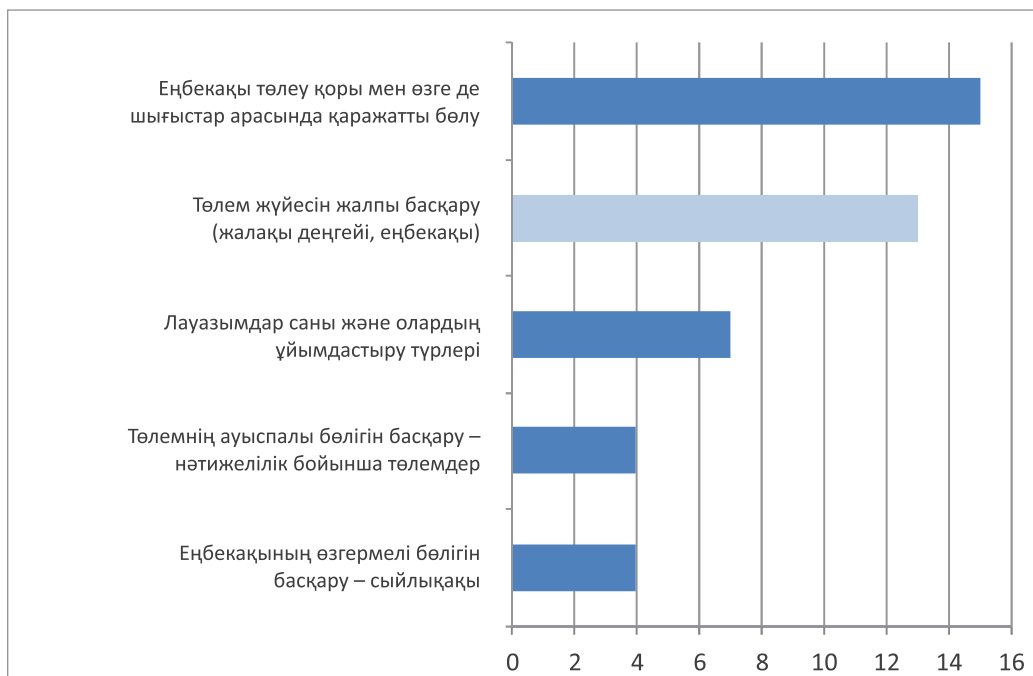


Дереккөз: Жұмыспен қамту және мемлекеттік сектордағы басқару жөніндегі жұмыс тобындағы (ЖМСБЖТ) Израиль өкілі; Израиль мемлекеті және Мемлекеттік қызмет жөніндегі комиссияның (n.d.), «Білім ағашы бағдарламасы: жарқын болашақты бірге құру», Доктрина, зерттеулер және білімді басқару департаменті, <http://csc.gov.il/English/Documents/TreeOfKnowledgeProgram.pdf>

2.10-сурет. Қаржы министрлігінің (немесе балама органның) жалақы және төлем қорын айқындауға қатысуы

Зерттеудің 8 және 10-сұрақтарына ЭЫДҰ-ның 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл

Қазақстанның жауаптары көгілдір түспен көрсетілген



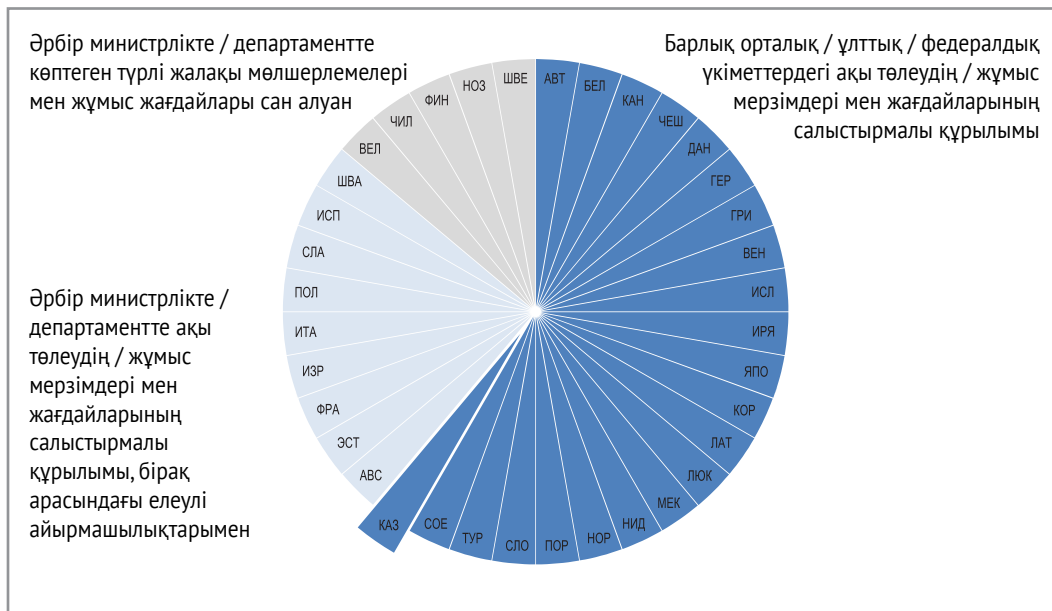
Ескертулер: Шкаладағы деректер осы бағыттардағы сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді.

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

Қазақстанның АРБ жөніндегі функцияларды беруге деген көзқарасы ЭЫДҰ-ның көптеген елдеріндегі сияқты, бүкіл орталық/ұлттық/федеральдық билік органдарында ақы төлеу және жұмыспен қамту мәселелерінде мемлекеттік қызметтегі бірыңғай мемлекеттік саясатқа алып келді (2.11-суретті қараңыз). ЭЫДҰ-ның кейбір елдерінде жекелеген министрліктер шеңберіндегі саясат бірыңғай болуы, алайда мемлекеттік басқару органдары арасында елеулі айырмашылықтар орын алуы мүмкін. Францияда, мысалы, мемлекеттік қызметтің АРБ мәселелері жөніндегі орталық орган (DGAFP) белгілеген жалпы қағидалар бар, бірақ олардың қолданылуы мен есептілігі министрліктердің жауапкершілігі болып табылады. Осыған қарама-қарсы жағдай Швецияда байқалады, мәселен әртүрлі мамандарға арналған жалақы және басқа да еңбек жағдайлары еңбек нарығымен жиі реттеледі. Әрбір қызметкердің еңбекақысы жұмыс берушімен және кәсіподақтармен диалог кезінде анықталады, ал қағидалар мен рәсімдер әлеуметтік серіктестер арасындағы келісімдердің көмегімен белгіленеді.

2.11-сурет. I Еңбекақы төлеу және еңбек жағдайлары мәселелерін берудің әсері

Зерттеудің 16-сұрағына ЭЫДҰ-ның 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл



Ескерту: Израиль деректері жөнінде ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>.

Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

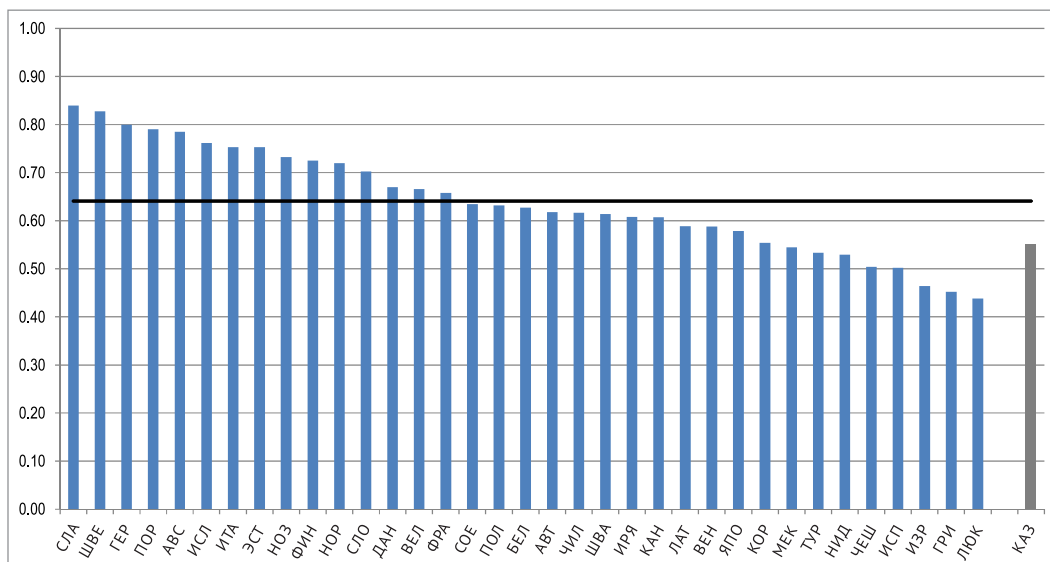
Дереккөз: ЭЫДҰ (2016а), «ЭЫДҰ елдерінің орталық/федералдық үкіметтерінде адами ресурстарды стратегиялық басқару» атты зерттеу, ЭЫДҰ басылымы, Париж.

2.12-суретте берілген құрамдас индекс орталық үкімет министрліктеріне адами ресурстарды басқару функцияларын беру дәрежесін жалпылама түрде білдіреді. Нәтижелер көрсетіп отырғандай, ЭЫДҰ өңірінде АРБ берудің бірыңғай моделі немесе әмбебап стандарты жасалмаған және АРБ функцияларын беру дәрежесінде елдер бойынша елеулі айырмашылықтар орын алуда.

2016 жылы ЭЫДҰ-ның бірнеше елі функциялар берудің жоғары дәрежесін көрсетті, олардың ішінде ең жарқын мысал ретінде Словак Республикасы мен Швецияны атап көрсетуге болады. Словак Республикасында ең төменгі стандарттарды бақылайтын, АРБ жөніндегі орталық орган болмағандықтан, бұл адами ресурстарды жоспарлау үшін пайдалы ақпаратты жинау немесе тиімділікті бағалаудың жалпы процестерін енгізу кезінде проблемалар туғызады. Швецияда функциялар беру АРБ жөніндегі орталық орган белгілейтін стандарттармен сүйемелденеді және бұл аталған процесті барынша тиімді етеді.

Шеңбердің екінші жағынан, Люксембург пен Израильде функцияларды беру деңгейі салыстырмалы түрде төмен екенін көрсетеді, бұл ретте осы елдердегі АРБ жөніндегі орталық органдар АРБ бойынша шешім қабылдау үшін айтарлықтай жауапты болып табылады. Қазақстандық жүйе орташа деңгейден сәл төмен көрсеткішке ие бола отырып, ЭЫДҰ-ның көптеген елдеріне қарағанда, орталықтан-дырылған болып табылады.

2.12-сурет. Орталық үкіметтің салалық министрліктерінде АРБ-ға беру дәрежесі



Ескертулер: Деректер 2016 жылға тиесілі және 2016 жылғы орталық/федералдық мемлекеттік органдарда адами ресурстарды басқару бойынша ЭЫДҰ зерттеуі шеңберінде жиналды. Респонденттер көбінесе орталық басқару органдарындағы АРБ жөніндегі ведомстволардың жоғары лауазымды адамдары болды және орталық үкіметтегі АРБ тәжірибесі деректері негізге алынды. Сауалнама ЭЫДҰ-ға қатысушы барлық елдерде, сондай-ақ ЭЫДҰ-ға кіруге кандидат елдер – Колумбия, Коста-Рика және Литвада өткізілді. Елдердегі мемлекеттік қызметтің, сондай-ақ орталық үкіметтер деңгейінде басқарылатын ұйымдардың анықтамалары әртүрлі, бұл факт салыстырылған кезде ескерілді. Осы тарауда пайдаланылған үкіметтік және мемлекеттік қызмет/қызметші терминдері өзара алмастырылды. Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына айтарлықтай өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді. АРБ функцияларын беру көрсеткіші мынадай айналмалылардан тұрады: АРБ жөніндегі орталық органның болуы, ұйымдардағы лауазымдар саны мен түрлерін анықтауда бейінді министрліктердің рөлі; бюджет қаражатын жалақы мен басқа да шығыстар арасында бөлу; еңбекақы деңгейі; лауазымдарды сыныптау, жұмысқа қабылдау және жұмыстан босату; еңбек жағдайлары. Индекс 0-ден (берілмейді) 1-ге дейінгі (беру деңгейі) жоғары диапазонда орналасқан. Елдер бойынша жетіспейтін деректер орташа алмастыру жолымен бағаланды. Израиль деректері жөнінде ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>.

Дереккөз: ЭЫДҰ (2016а), «ЭЫДҰ елдерінің орталық/федералдық үкіметтерінде адами ресурстарды стратегиялық басқару» аттыз ерттеу, ЭЫДҰ басылымы, Париж.

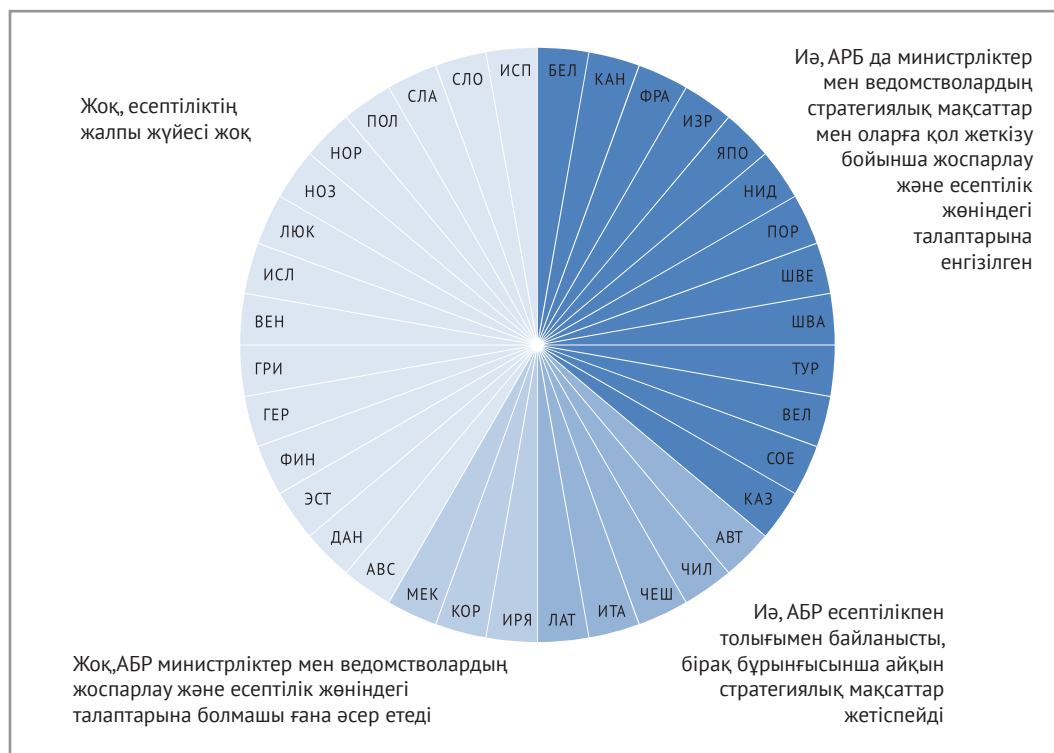
АРБ функцияларын табысты берудің маңызды бөлігі басқару тиімділігін қолдау және АРБ жөніндегі функцияларды департаменттерге беру үшін басшылықтың есептілігінің жалпы жүйесін енгізу болып табылады. Бұл жүйе нұсқамалық қағидалардан және шамадан тыс орталық басқарудан тәуекелдер мониторингіне және басшылардың нәтижелер туралы есептіліктерінің икемді басқару жүйесіне көшуді қолдайды. Бұл жүйенің маңызды ерекшелігі басшылар функцияларын нақты белгілеу болып табылады, прогресті бағалау және олардың нәтижелеріне жауапкершілікті арттыру мақсатында жүйені жоғары буын басшылары пайдаланатынына кепілдік беру үшін негізгі көрсеткіштер анықталады. Мысалы, Біріккен Корольдік Бірыңғай ведомстволық жоспарлар енгізді, онда мемлекеттік қызметтегі функционалдық АРБ жөніндегі есептілік көрсеткіштерін қамтитын корпоративтік мақсаттар баяндалған.

Испаниядағы есептілік тетіктері агенттіктер деңгейінде. Польшада басшылыққа арналған есептіліктің жалпы жүйесі болмағанымен, басқару стандарттары тиімділікті бағалау өлшем шарттарында және «Мемлекеттік қызметтегі АРБ стандарттарында» сипатталады.

ЭЫДҰ-ның 12 еліндегі сияқты, Қазақстанда басқару мен мақсаттардың негізгі стандарттарын айқындайтын, Басшыларға арналған есептіліктің жалпы жүйесінің баламасы бар, оған сәйкес басшылар және негізгі стратегиялық құрауыштардың бірі ретінде адами ресурстарды басқаруды айқындайтын есеп береді (2.13-суретті қараңыз). АРБ министрліктер мен ведомстволардың стратегиялық мақсаттар бойынша жоспарлауымен және есептілігімен толық байланысты, АРБ мақсаттарына қолжетімділік жоғары және орта буын басшыларының тиімділігін бағалауға тікелей әсер етеді. Мысалы, олар жалпы «персоналды басқару» туралы жоспарлауы және есеп беруі тиіс.

2.13-сурет. Басшыларға есеп берудің жалпы жүйесі шеңберінде АРБ

Зерттеудің 29-сұрағына ЭЫДҰ-ның 35 елінің және Қазақстанның жауаптары: Сіздің үкіметіңізде басшыларға арналып, олар жауапты болатын, ал адами ресурстарды басқару негізгі стратегиялық бөліктердің бірі болып табылатын негізгі басқару стандарттары мен нысаналы көрсеткіштерді анықтайтын есептіліктің жалпы жүйесінің баламасы бар ма? 2016 жыл.



Ескерту: Израиль деректері жөнінде ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>.

Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

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

Адами ресурстарды жоспарлау үшін деректерді стратегиялық пайдалану

Жалпы мемлекеттік мақсаттарға жәрдемдесетін адами ресурстарды стратегиялық басқару мемлекеттік органдардың маңызды секторларда қызмет көрсету жөніндегі әлеуетін нығайтуы мүмкін (ЭЫДҰ, 2012). Адами ресурстарды жоспарлау болашақ өзгерістерге дайындық және экономикалық тиімділікті ескере отырып, мемлекеттік қызметтің өзгеріп отыратын қажеттіліктеріне адами ресурстардың сәйкес келуі үшін АРБ-ны ведомстволардың немесе министрліктердің стратегиялық мұқтаждықтарымен байланыстыратын маңызды құрал болып табылады (ЭЫДҰ, 2017в).

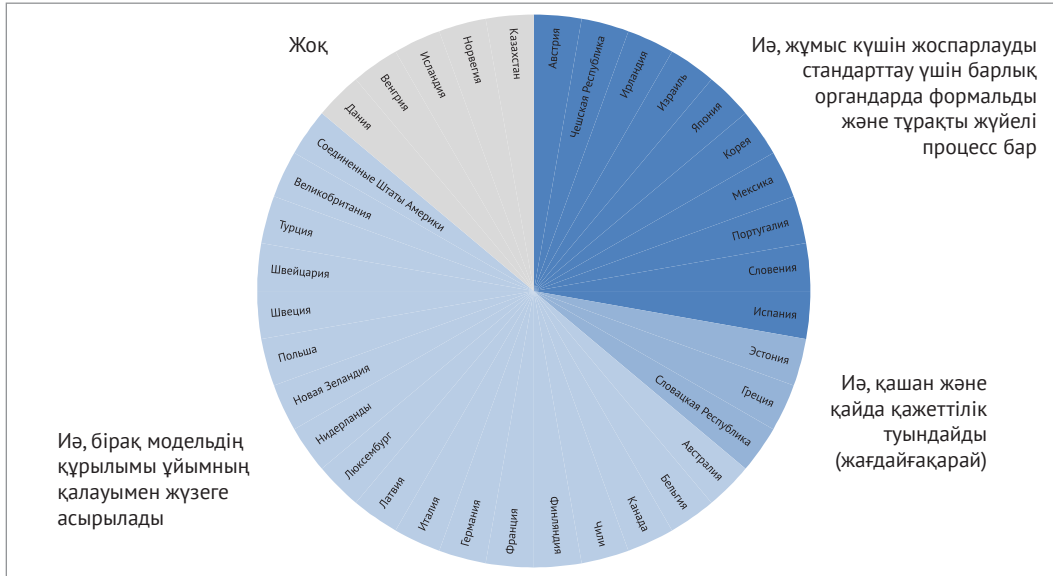
Цифрлық трансформация мемлекеттік сектордың барлық аспектілерін қозғайтындықтан, АРБ ерекшелік болып табылмайды. Мемлекеттік қызметтің адами ресурстары туралы деректер тиімді стратегиялық жоспарлауға және оларды басқаруға негіз қалаушы үлес болып табылады, олар орталықтандырылған түрде жиналып, өңделген жағдайда, бұл деректер салыстырмалы зерттеулер және реформалар жүргізу үшін қуатты құрал бола алады. Деректер кадр құрамы мен мемлекеттік қызметшілердің жұмысын жалдауға және тиімділігін басқаруға, оларды ұстап тұруға мемлекеттік қызметтің қабілеті туралы ақпарат бере алады.

Адами ресурстарды жоспарлаудың тұрақты процестері ЭЫДҰ елдерінде кеңінен таралған (2.14-суретті қараңыз), олар Үкіметтің өз функцияларын орындауға жеткілікті еңбек ресурстары бар екеніне көз жеткізуге мүмкіндік береді, бұл ретте стратегиялар әртүрлі болуы мүмкін. Ирландия, Жапония немесе Кореяда адами ресурстарды жоспарлауды стандарттаудың жалпы мемлекеттік ресми және жүйелі процестері бар. Эстония немесе Грекияда қажеттілік туындаған кезде ғана адами ресурстарды жоспарлауды пайдаланылады. Канада, Нидерланды немесе Біріккен Корольдік сияқты елдерде жоспарлаумен әртүрлі ұйымдар айналысады. Қазақстандағы адами ресурстарды жоспарлау бюджетті жоспарлаумен интегралданып, бюджеттік ресурстар шегінде қарастырылғанымен, Қазақстанда және ЭЫДҰ-ның тағы төрт елінде, керісінше, кадрлық жоспарлаудың тұрақты процестері жүргізілмейді.

Адами ресурстарды жоспарлау ЭЫДҰ елдерінің көпшілігінде 2-3 жылдық уақытша көкжиек бар (2.15-суретті қараңыз). Германия немесе Польша сияқты елдерде АР жоспарлау, әдетте, министрліктер деңгейіне беріледі және мекемеге байланысты айтарлықтай өзгеріп отырады. Біріккен Корольдікте 5 жылға дейін (департаменттерде орташа 6-12 аймен салыстыра отырып) жоспарлау мүмкіндігі әзірленуде.

2.14-сурет. ЭЫДҰ елдерінде және Қазақстанда адами ресурстарды жоспарлау

Зерттеудің 27-сұрағына ЭЫДҰ-ның 35 елінің және Қазақстанның жауаптары: Үкіметтің өз функцияларын орындауына еңбек ресурстарының жеткілікті болуына кепілдік беру үшін адами ресурстарды жоспарлау процестері тұрақты ма (мысалы, пайымды іске асыруға арналған жылдық іс-қимыл жоспары бар ма)?, 2016 жыл



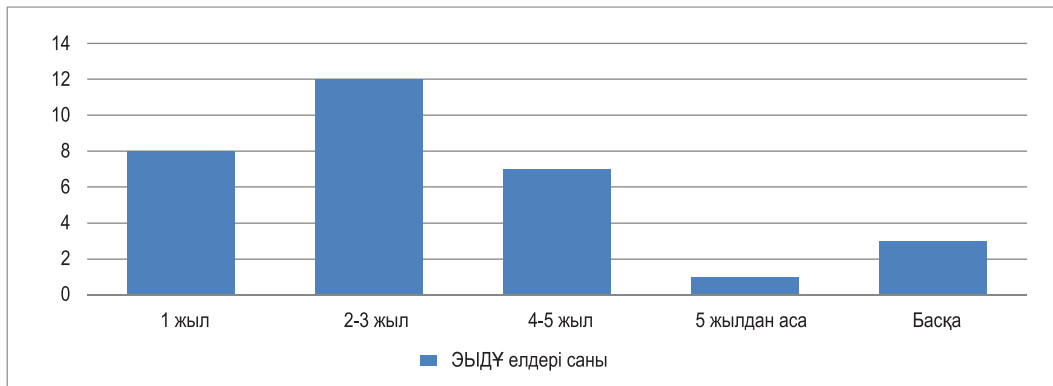
Ескерту: Израиль деректері жөнінде ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>.

Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

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

2.15-сурет. ЭЫДҰ елдерінде АР жоспарлау процестерінің уақытша көкжиегі

Зерттеудің 276 сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары: АР-ны мұндай жоспарлау қанша жыл бұрынға жүзеге асырылады? 2016 жыл



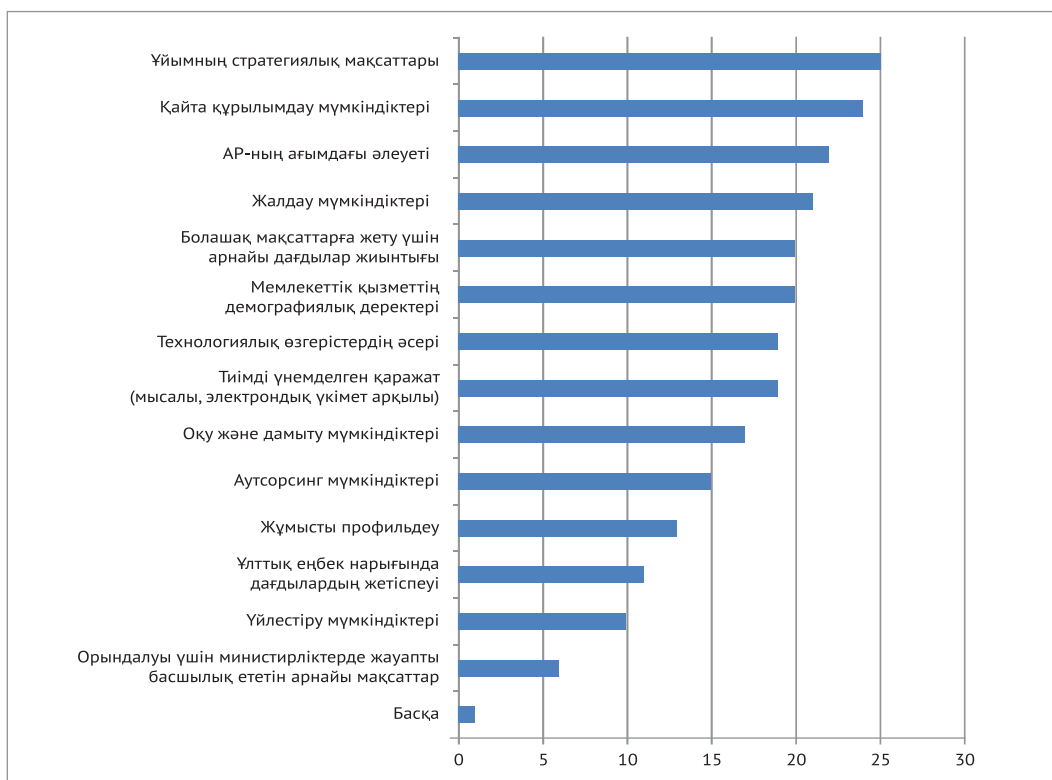
Ескертулер: Шкаладағы деректер осы бағыттардағы сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді. Берілген мәліметтер бойынша Қазақстанда АР жоспарлаудың тұрақты процестері жоқ.

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

Адами ресурстарды жоспарлау процестерінде бірінші кезекте ұйымның стратегиялық мақсаттары қарастырылады. Қайта құрылымдау мүмкіндіктері мен АР-ның ағымдағы әлеуеті де жиі ескеріледі (2.16-суретті қараңыз). ЭЫДҰ-ның 20 елі өзінің адами ресурстарды жоспарлау процестері шеңберінде мемлекеттік қызметтің болашақ мақсаттарын қанағаттандыруға қажетті нақты дағдылар жиынтығын қарастырады, ЭЫДҰ-ның тек 11 елі ғана ұлттық еңбек нарығында білікті кадрлардың жетіспеушілігін ескереді. Бірқатар елдерде (Бельгия, Чили, Израиль, Люксембург, Жаңа Зеландия, АҚШ) министрліктердің басшылары есеп беретін нақты мақсаттар бар. Канадада адами ресурстарды жоспарлау процестерінің түйінді аспектілерін әртүрлі департаменттер айқындайды.

2.16-сурет. Адами ресурстарды жоспарлау процестерінде қаралатын түйінді аспектілер

Зерттеудің 27-сұрағына ЭЫДҰ-ның 35 елінің жауаптары, 2016 жыл



Ескертулер: Шкаладағы деректер осы бағыттардағы сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді. Берілген мәліметтер бойынша Қазақстанда АР жоспарлаудың тұрақты процестері жоқ (27-сұрақ).

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

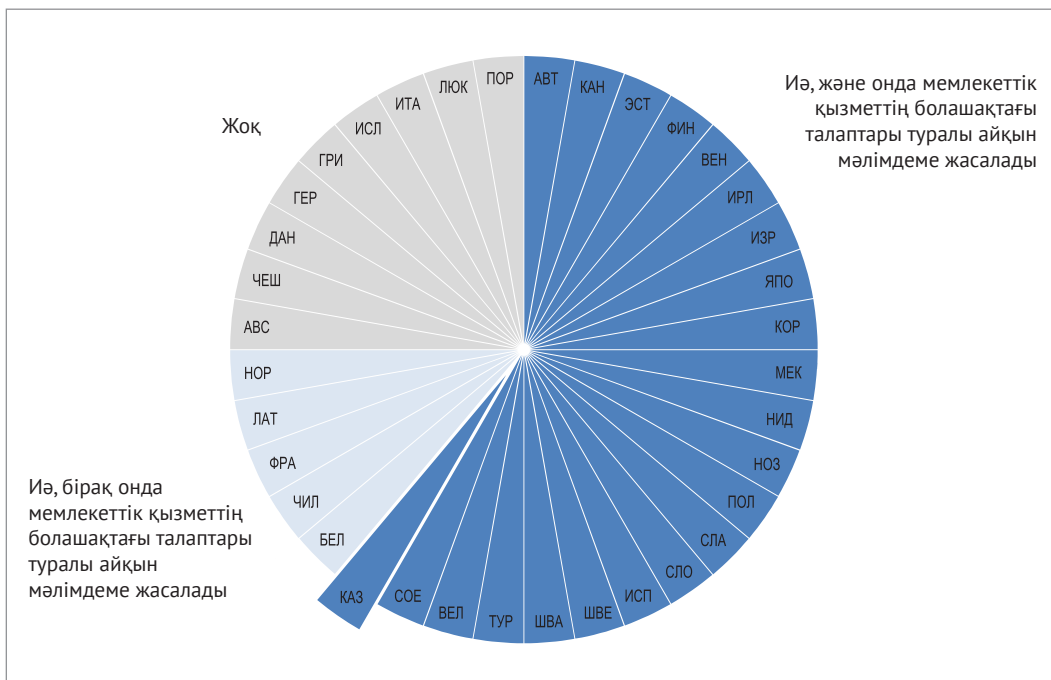
Адами ресурстарды жоспарлау процестері болғанымен, ЭЫДҰ елдерінің көпшілігі мемлекеттік қызметтің ұзақ мерзімді перспективаға арналған стратегиялық жалпы мемлекеттік пайымын қалыптастырады (2.17-суретті қараңыз). Канадада ол екі құжатпен ұсынылған – «Blueprint 2020» және «Destination 2020». «Blueprint 2020» болашақ әлемдік деңгейдегі мемлекеттік қызметтің пайымын баяндайды,

ал «Destination 2020» құжаты оны іске асыруға бағытталған. 2014 жылдың қазан айында Ирландияда Мемлекеттік қызметті жаңарту жөнінде жоспар жарияланды, ол мемлекеттік қызмет саласындағы үш жылға арналған пайым мен іс-қимыл жоспарын баяндайды.

Қазақстан, тұтастай алғанда, мемлекеттік басқару реформаларына, мемлекеттік қызметке де ерекше көңіл бөледі, сондай-ақ ЭЫДҰ-ның көптеген елдеріндегі сияқты, мемлекеттік қызметке қойылатын болашақ талаптарға қатысты нақты пайымы бар. Мемлекеттік қызметті реформалаудың және кәсіби мемлекеттік аппараттық алып тастырудың пайымы мен тәсілдері бірқатар стратегиялық құжаттарда (Мемлекеттік қызметтің жаңа моделінің тұжырымдамасы (2011 жыл), «Қазақстан-2050» стратегиясы (2012 жыл) (2.4-кірістірмені қараңыз), Қазақстанның әлемнің ең дамыған 30 елінің қатарына кіруі жөніндегі ұжырымдама (2014 жыл), Қазақстан Республикасы Президентінің қазіргі заманғы, кәсіби және дербес мемлекеттік аппарат қалыптастыру жөніндегі алғашқы институционалдық реформасы (2015 жыл) және «100 нақтықадам» Ұлт жоспары (2015 жыл)) сипатталған.

2.17-сурет. Мемлекеттік қызметтің ұзақ мерзімді перспективаға арналған стратегиялық пайымы бар ма?

Зерттеудің 24-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл



Ескерту: Израиль деректері жөнінде ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>.

Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

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

2.4-кірістірме. «Қазақстан 2050» стратегиясы: мемлекеттік аппаратты кәсібилендіруден оқыту ұйымдарын құруға дейін

«Қазақстан-2050» стратегиясы еліміздің саяси бағытын қолдау үшін кәсіби мемлекеттік аппараттың маңыздылығын тағы да растайды. ХХІ ғасырдың 10 жаһандық проблемасын белгілей отырып, бұл ұзақ мерзімді стратегия экономикалық саясат, кәсіпкерлік, әлеуметтік саясат, білім мен дағдылар, мемлекеттілік пен демократия, сыртқы саясат және патриотизм саласындағы негізгі стратегиялық бағыттарды айқындайды.

Кәсіби мемлекеттік аппарат құру «мемлекеттілікті одан әрі нығайту және қазақстандық демократияны дамытудың» басты өзегі болып табылады. Ол мемлекеттік қызметтің алдыңғы реформаларына негізделеді және азаматтарға неғұрлым сапалы қызмет көрсету үшін жаңа, сервистік үлгідегі мемлекеттік басқаруды құру мақсатын көздейді. Осылайша қабылданған шешімдер мен нәтижелерге қол жеткізу үшін басшылардың есептілігін арттыруға баса назар аударылады. Стратегия іріктеу әдістерін жетілдіруді және кәсіби дайындық арқылы дағдыларды дамытуға баса назар аударуды көздейді, сол арқылы дағдылар мен тәжірибені дамытудың маңыздылығын арттырады. Осыған байланысты «Қазақстан-2050» стратегиясы мемлекеттік сектордың тиімділігін арттыруда оқыту ұйымдарының атқаратын стратегиялық ролін мойындайды.

Дереккөз: Қазақстан Республикасының Президенті – Елбасы Н.Ә. Назарбаевтың Жолдауы, «Қазақстан-2050» стратегиясы: қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты», (2012): www.akorda.kz/en/addresses/addresses_of_president/address-by-the-president-of-the-republic-of-kazakhstan-leader-of-the-nation-nazarbayev-strategy-kazakhstan-2050-new-political-course-of-the-established-state (қыру: 28 тамыз 2017 ж.).

Дағдылар мен қабілеттер дәстүрлі түрде ЭЫДҰ-ның көптеген елдерінде (23) және Қазақстанда мемлекеттік қызметтің стратегиялық көрінісінің бір бөлігі болып табылады (2.18-суретті қараңыз). Бұл тұрғыда ЭЫДҰ-ға мүшелдердің көпшілігі құзыреттілікті дамытуға ерекше көңіл бөледі. Мемлекеттік қызметтің стратегиялық пайымының бір бөлігі – көшбасшылық, тиімділік және инновациялар. Ирландия, Нидерланды немесе Швейцария сияқты кейбір елдер өзінің стратегиялық пайымдауында қызметкерлердің әл-ауқатын қарастырады, ал ЭЫДҰ елдерінің жартысына жуығы оған қызметкерлердің тартылуын қамтиды. Қызметкерлердің дағдылары мен қабілеттері, тиімділігі, жұмыс берушінің тартымдылығы және қызметкерлердің әл-ауқаты тұрғысынан Қазақстанда ЭЫДҰ елдеріндегіге ұқсас тәсіл қолданылады.

2.18-сурет. Мемлекеттік қызметтің жалпы мемлекеттік стратегиялық пайымының басты құрауыштары

Зерттеудің 24с сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл
Қазақстанның жауаптары көгілдір түспен көрсетілген



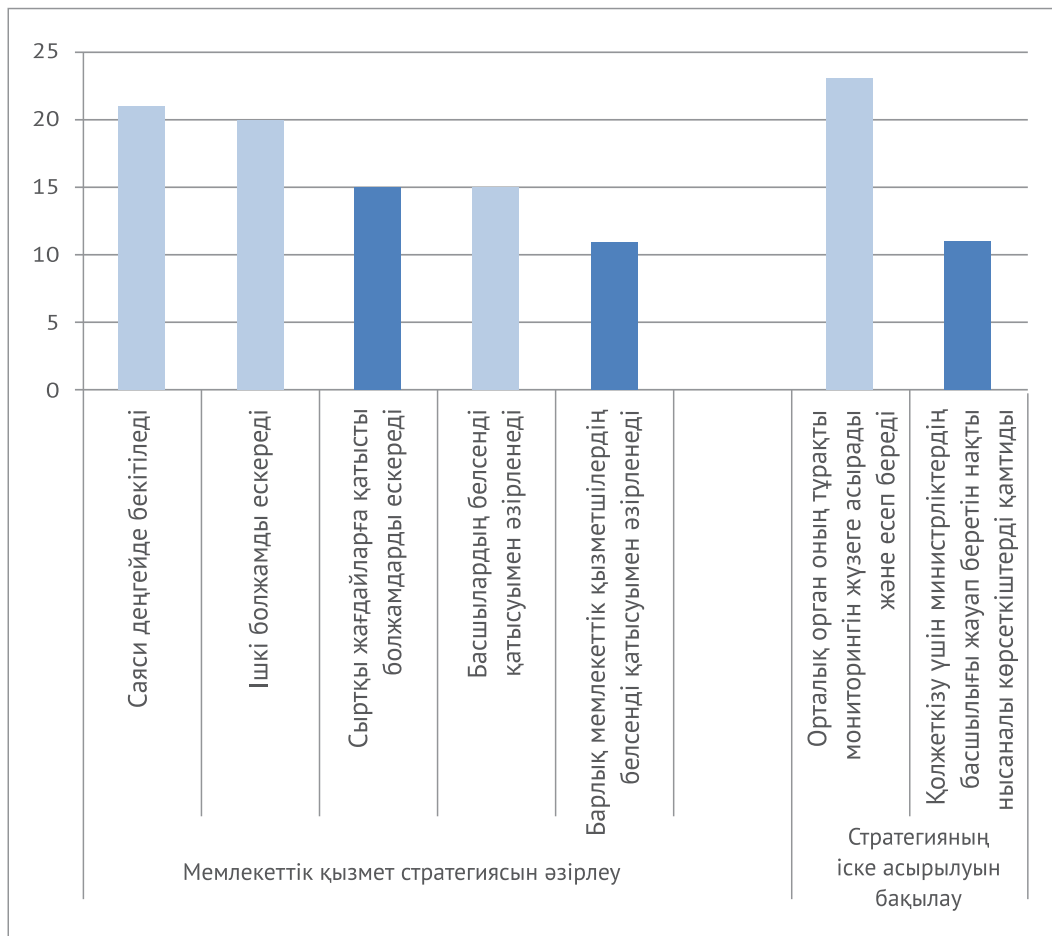
Ескертулер: Шкаладағы деректер осы бағыттардағы сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді.

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

ЭЫДҰ елдері және Қазақстан стратегиялар мен стратегиялық пайымдар жасау үшін түрлі әдістерді қолданады (2.19-суретті қараңыз). ЭЫДҰ елдерінің көпшілігі сияқты, Қазақстан болашақ міндеттерді шешуге қажет жаңа дағдылар мен құзыреттерді зерттеуде. Бұл жұмысқа жалдауда және ілгерілетуде қолданылатын Бірыңғай құзыреттілік шеңберін (БҚШ) әзірлеуге алып келді (3-тарауды қараңыз). ЭЫДҰ елдерінің көпшілігіндегі сияқты, Қазақстанның стратегиясы саяси деңгейде мақұлданған және ЭЫДҰ елдерінің жартысынан кеміндегі сияқты, оны әзірлеу геперсоналды басқару жөніндегі мамандардан басқа жоғары басшылық та қатысты. Мемлекеттік қызметтің саяси деңгейдегі стратегиялық пайымын мақұлдау ЭЫДҰ елдерінің мемлекеттік қызмет стратегияларын әзірлеуде табысқа жетудің негізгі факторы мен жалпы белгісі болып табылады. Канада, Ирландия және Швеция сияқты ЭЫДҰ-ның бірнеше елі стратегия әзірлеу процесіне барлық мемлекеттік қызметшілерді тартады.

2.19-сурет. ЭЫДҰ елдерінде және Қазақстанда мемлекеттік қызмет стратегиясын әзірлеу және оның іске асырылуын бақылау

Зерттеудің 24d және 24e сұрақтарына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл
Қазақстанның жауабы көгілдір түспен көрсетілген



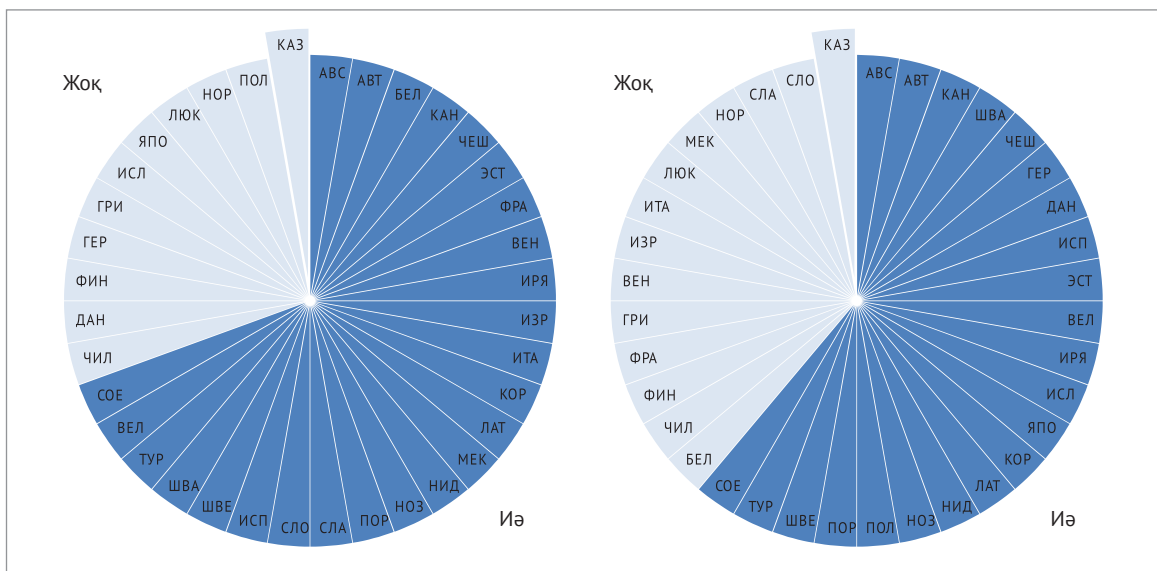
Ескертулер: Шкаладағы деректер осы бағыттардағы сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді.

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

ЭЫДҰ елдерінің көпшілігі адами ресурстарды жоспарлау жүйесі үшін статистикалық деректерді пайдаланады немесе бұл деректерді басқару шешімдерін қабылдауға қажетті дерек қоры бар басшыларға арналған ақпараттық жүйелерде пайдаланады (2.20-суретті қараңыз).

2.20-сурет. Адами ресурстарды жоспарлау жүйесіне (сол жақта) және басқарушылық шешімдер қабылдау үшін деректер базасы бар басшыларға арналған ақпараттық жүйелерге (оң жақта) статистикалық деректерді интеграциялау

Зерттеудің 21-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл



Ескертулер: Израиль деректері жөнінде ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>.

Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

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

Мысалы, Австралияда негізгі көрсеткіштер бойынша есептер немесе шешімдер қабылдау үшін басшылардың ақпараттық панельдері қызметкерлерге жүргізілген сауалнаманың деректеріне негізделген және жеке мемлекеттік органдарға онлайн-портал арқылы қолжетімді. Мемлекеттік органдар өз есептерін жасау үшін қолжетімді деректерді де пайдаланады. Австралияның Мемлекеттік қызмет туралы дерек-қорының Интернет-интерфейсі (APSEDii) Австралияның мемлекеттік қызметінің адами ресурстарының сипаттамалары туралы ақпарат берілген ақпараттық панель болып табылады. Ирландияда Мемлекеттік қызмет туралы егжей-тегжейлі деректер – ай сайын, ал мемлекеттік сектор бойынша жиынтық деректер – тоқсан сайын жиналады. Әкімшілік деректер жалақы мен зейнетақыларға талдау жүргізу, сондай-ақ жалақыны және кәсіподақтармен келіссөздерді талқылау кезінде деректерді талдау үшін пайдаланылады (2.5-кірістірмені қараңыз).

Барлық елдерде мемлекеттік қызметшілерінің саны, жынысы мен жасы бойынша жиынтық мәліметтер болғанымен, ЭЫДҰ-ның көптеген елдері үшін қызметкерлердің мансаптық өсуін қадағалауға арналған деректерді жинақтап, АРБ шешімдерін ақпараттандыруға ықпал ететін ақпараттық жүйелерді әзірлеу, бұрынғысынша проблема болып қалуда. Сонымен қатар, мүмкіндіктері шектеулі немесе басқа да азшылықтар туралы деректер ЭЫДҰ елдерінің (тиісінше, 18 және 10 ел) орталықтандырылған, шағын санымен жиналды. 2.21-суретте орталық/федералдық

деңгейдегі персонал туралы әкімшілік деректерді жинау және олардың қолданылуы туралы кесте келтірілген. Қазақстан әкімшілік деректерді ЭЫДҰ елдері бойынша орта есеппен бірдей дәрежеде жинаса да (2.21-суретті қараңыз), деректердің басым бөлігі есепте пайдаланылып, шешім қабылдау немесе жоспарлау процестерінде толық пайдаланылмады.

2.5-кірістірме. АР туралы деректерді стратегиялық пайдалану: елдер бойынша мысалдар

Австралия: Басшылардың негізгі көрсеткіштер бойынша есептер/шешімдер қабылдауға арналған ақпараттық панельдері қызметкерлердің сауалнамаларының деректеріне негізделген және жекелеген мемлекеттік органдарға онлайн-портал арқылы қолжетімді. Сондай-ақ мемлекеттік органдар өз есептерін жасау үшін қолжетімді деректерді пайдаланады. Австралияның Мемлекеттік қызмет туралы дерек-қорының Интернет-интерфейсі (APSEDii) Австралия мемлекеттік қызметінің адами ресурстарының сипаттамалары туралы ақпаратты қамтитын ақпараттық панель (APS) болып табылады. Австралияның Мемлекеттік қызмет комиссиясы APSEDii-ні қолдайды. APSED үшін деректер Австралияның мемлекеттік қызмет ведомстволарының АРБ жүйесінен беріледі. Мемлекеттік қызметтің санына, құрылымы мен құрамына қатысты үрдістерді қоса алғанда, штат туралы ақпарат Австралиядағы қызметтің өзгермелі сипатымен адамдарды басқару жөніндегі саясаттың Австралиядағы мемлекеттік қызметтің құрылымына әсерін зерттеуге және бағалауға ықпал етеді.

Австрия: Қолданыстағы әкімшілік дерекқор Бас директоратқа (Мемлекеттік қызмет және мемлекеттік басқару жөніндегі инновациялық агенттік) федералдық мемлекеттік қызметтің адами ресурстары туралы деректерді тез алуға мүмкіндік береді. Деректерді талдау жоғары буын мен саяси деңгейдегі мемлекеттік қызметшілерге ай сайынғы, жарты жылдық және жылдық есептер түрінде ұсынылады.

Әкімшілік деректер: «Австрияның федералдық мемлекеттік қызметі: фактілер мен цифрлар», «Федералдық мемлекеттік қызмет қызметшілерінің зейнеткерлікке шығуын мониторингтеу», «Мемлекеттік қызметшілердің денсаулығын нығайту және Федералдық мемлекеттік қызметтегі жұмыс уақытын жоғалту» және «Персоналды басқарудағы демографиялық проблемалар» сияқты әртүрлі жарияланымдар арқылы жұртшылыққа қолжетімді болады. Еңбекақы төлеудегі немесе гендерлік баланстағы гендерлік теңсіздік туралы баяндамалар заңға сәйкес міндетті болып табылады. Дерекқор барлық министрліктерді қамтиды, бұл Министрлер кеңесі жыл сайын қабылдайтын «Толық жұмыспен қамту баламасы бойынша мақсаттарға» қол жеткізуге мониторинг жүргізуге мүмкіндік береді. Сонымен қатар, кейбір министрліктер қызметкерлер туралы деректерді (жасы, жынысы, біліктілігі, жоғалған жұмыс уақыты және т.б.) жұмыс уақытының санын салыстыруға және бірнеше мемлекеттік органдар арасында салыстырмалы талдау жүргізуге мүмкіндік беретін ақпараттық жүйелердің ай сайынғы есептерінде пайдаланады. Ішкі істер және білім министрлігі әкімшілік деректерді адами ресурстарды жоспарлау жүйесіне интеграциялайды.

Осылайша, заңнамаға және жалақыға енгізілетін өзгерістерді кәсіподақтармен талқылау мақсатында Бас директорат (Мемлекеттік қызмет және мемлекеттік басқару жөніндегі инновациялық агенттік) федералдық мемлекеттік қызметшілердің кадр құрамы мен кірістері туралы деректерді қамтитын модельді пайдаланады.

2.5-кірістірме. АР туралы деректерді стратегиялық пайдалану: елдер бойынша мысалдар (продолжение)

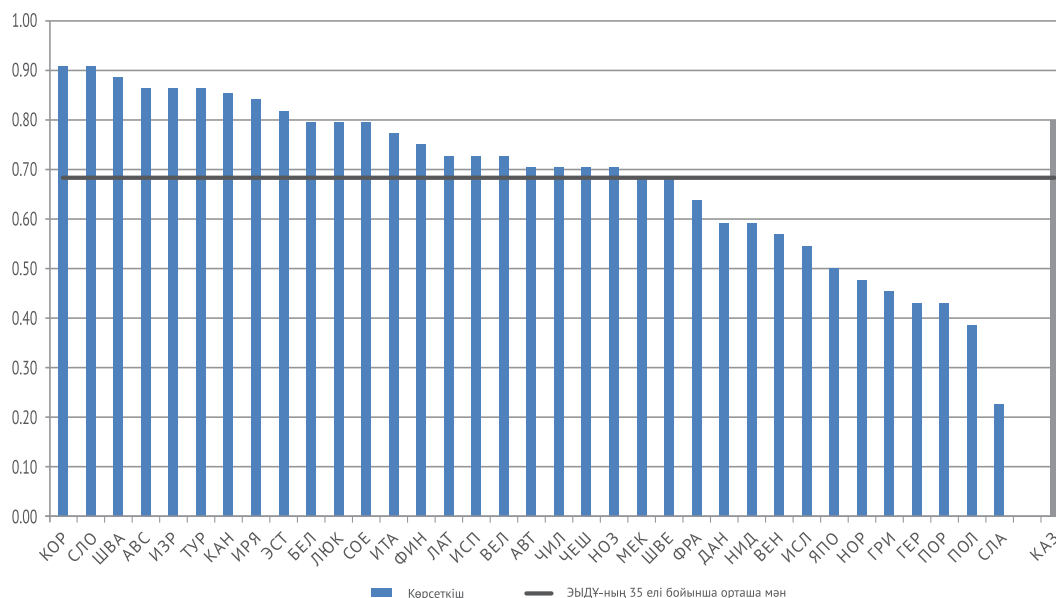
Ирландия: Азаматтық қызмет туралы толық ақпарат ай сайынғы негізде, ал мемлекеттік сектор туралы жиынтық ақпарат тоқсан сайын жиналады. Ирландияның мемлекеттік қызметін жаңарту жоспары (2014 жыл) «Болашақ басшыларды дамыту үшін дарындарды басқарудың құрылымдалған және ашық бағдарламаларын енгізуге» бағытталған, ол барлық мемлекеттік қызметтің көшбасшылары мен менеджерлерінің әлеуеті мен қабілетіне қатысты проблемаларды анықтау және неғұрлым тиімді шешу үшін олардың сапасы туралы объективті деректерге негізделген. Жоспар ақпараттық-коммуникациялық технологиялар (АКТ) саласындағы мемлекеттік органдардың әлеуетін нығайту, сондай-ақ жалпы жүйелер мен инфрақұрылым құру жолымен тиімділікті арттыру қажеттілігін болжайды. Осы корпоративтік белсенділікті мойындай отырып, заңнамада бекіту арқылы олардың жалпы моделі мен үйлестірілген инфрақұрылымын әзірлеу болжанып отыр, осылайша АКТ мемлекеттік органдарда қажетті дағдылар мен тәжірибенің болуын қамтамасыз етудің кәсіби құралына айналады.

Канада: Деректер мен ақпаратты алдын ала белсенді жариялау барлық ашық мемлекеттік іс-шаралар үшін бастапқы нүкте болып табылады. Тиісінше, Канада Үкіметі өзінің міндетті саясатында Ашық үкімет жөніндегі директива шығара отырып, «анықтама бойынша ашық» ұстанымын белгіледі. 2015 жылы енгізілген саясаттан күтілетін нәтижелердің бірі мемлекеттік қызмет персоналымен байланысты деректер жиынтығын жариялау экономикалық негізділік, тиімділік және әділдік тұрғысынан персоналмен жұмыстың тұрақты мониторингіне ықпал етеді. Мемлекеттік қызметшілердің тиімділігі туралы деректер тек орталық мемлекеттік басқару органдарына және жеке жұмыс берушілерге ғана беріледі. Көптеген ақпараттық панельдер жыл сайын жаңартылады. Мемлекеттік қызметшілердің тиімділігі туралы ақпараттық деректер панелі жоқ, бірақ тиісті деректерді есептер мен тікелей сауал салу арқылы алуға болады.

Португалия: Деректер тоқсан сайынғы негізде мемлекеттік сектордың жиынтығын құрайтын мекемелерге жіберілетін санақ жолымен жиналады. Жиналатын деректер еңбек нарығының статистикасы саласындағы мемлекеттік секторда жұмыспен қамту бойынша тоқсандық, жарты жылдық және жыл сайынғы нәтижелерді ұсынуға мүмкіндік береді.

Дереккөз: Мемлекеттік сектордағы жұмыспен қамту және басқару жөніндегі ЭЫДҰ (РЕМ) желі; Ирландия Үкіметі (2014 ж.), «Мемлекеттік қызметті жаңарту жоспары», Мемлекеттік шығыстар және реформалау департаменті, www.per.gov.ie/wp-content/uploads/The-Civil-Service-Renewal-Plan-October-2014.pdf; Австрия Үкіметі (n.d.), “Publikationen”, веб-парақша, ÖffentlicherDienst, www.oeffentlicherdienst.gv.at/fakten/publikationen/ (кіру:24 қараша 2017 ж.); Канада Үкіметі (n.d.), «Ашық үкіметті іске асыру жоспары –Канада Мемлекеттік қызмет істері жөніндегі комиссиясы», <http://open.canada.ca/data/en/dataset/43616ec1-2b46-4e74-a0b0-bc3b50229b6e>(кіру: 24 қараша 2017 ж.); Мемлекеттік сектордағы жұмыспен қамту және басқару жөніндегі ЭЫДҰ жұмыс тобындағы (РЕМ) Австрия мен Португалияның өкілдері.

2.21-сурет. ЭЫДҰ елдерінде және Қазақстанда орталық деңгейде әкімшілік деректерді жинау, 2016 жыл



Ескертулер: АР бойынша әкімшілік деректерді жинау және олардың қолданылу индексі орталық/федералдық деңгейде мынадай әкімшілік деректердің болуын бағалайды: жұмыскерлердің саны; лауазымы; функциялары; жасы; жынысы; мүгедектігі; азшылықтың басқа мәртебесі; білім деңгейі; еңбек өтілі; тілдік дағдылары; келісімшарт типі; кәсіподаққа мүшелігі; толық емес жұмыс күні бойынша жұмыс істеу; басқа да икемді жұмыс тетіктері; пайдаланылған сырқаттану күндердің жалпы саны; оқу күндерінің саны; пайдаланылған қысқамерзімді демалыс; мемлекеттік қызмет шеңберіндегі ұтқырлық; кадр тұрақтамауы, зейнетке шығу, орнынан түсу, жұмыстан босатылу. Индекс 0-ден (орталық деңгейде деректер жинаудың төмендеуі) 1-ге дейінгі (орталық деңгейде деректер жинаудың жоғары деңгейі) диапазонда болады. Елдер бойынша жетіспейтін деректер орташа көрсеткіштермен берілген. Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

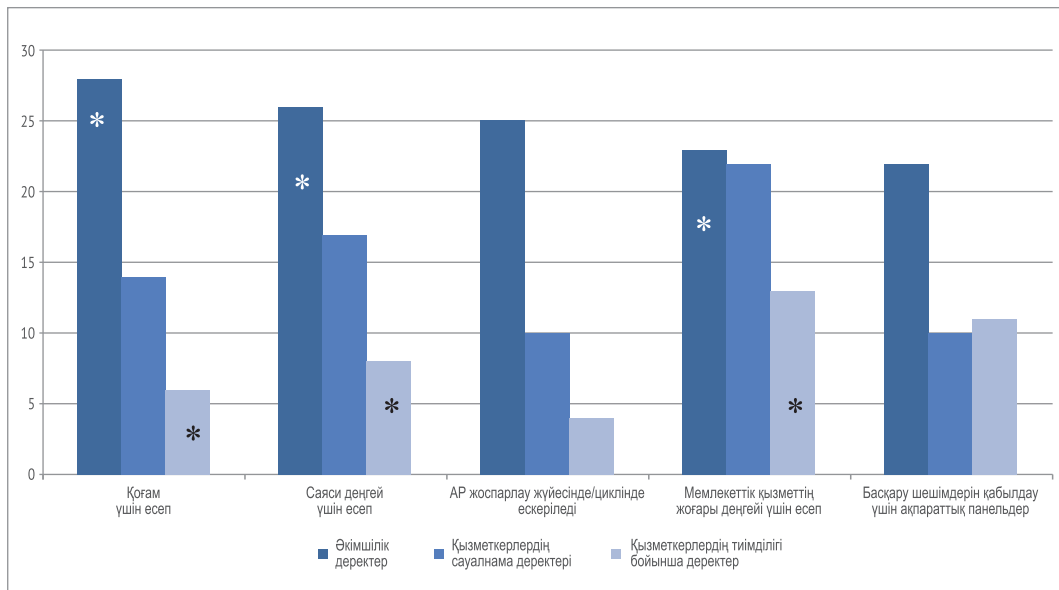
Израиль деректері жөнінде ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>.

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

Қазақстанда тек мемлекеттік қызметшілер бойынша деректер ғана қолжетімді (ал ЭЫДҰ-ның 29 елінде мемлекеттік сектордың барлық қызметкерлері туралы деректер жинақталды) және олар, негізінен, оқыту жоспарларын әзірлеу, басшылардың тиімділігін бағалау үшін, сондай-ақ есептілік мақсатында пайдаланылды (2.22-суретті қараңыз). Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі дайындаған, мемлекеттік қызмет құрамы сияқты әкімшілік деректерді де қамтитын жылдық есеп жыл сайын Агенттіктің веб-сайтына орналастырылады. Сондай-ақ әкімшілік деректер ЭЫДҰ елдерінде жұртшылыққа арналған есептерде, саяси деңгейде және мемлекеттік қызметтің жоғары буынында жиі пайдаланылады (2.22-суретті қараңыз).

2.22-сурет. Деректер қалай пайдаланылады?

Зерттеудің 21-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл



Ескертулер: Шкаладағы деректер осы бағыттардағы сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді.

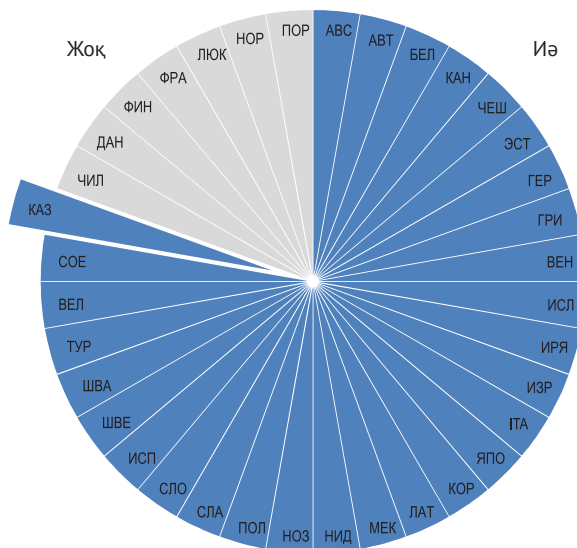
Дереккөз: ЭЫДҰ (2016а), «ЭЫДҰ елдерінің орталық/федералдық үкіметтерінде адами ресурстарды стратегиялық басқару» атты зерттеу, ЭЫДҰ басылымы, Париж.

Әкімшілік деректерді жинау және талдау Қазақстанда да, ЭЫДҰ-ның 28 елінде де адами ресурстарды басқару жөніндегі бағдарламада немесе саясатта өзгерістерге алып келді (2.23-суретті қараңыз). Кореяда мемлекеттік қызметшілердің білім деңгейі туралы деректер 9-разрядты мемлекеттік қызметке кірукезінде пәндік емтихандарға өзгерістер енгізу кезінде ескерілді. Сонымен қатар мемлекеттік қызметші әйелдер санының ұлғаюы бала күтіміне байланысты демалыс беруге өтініш жіберу талаптарының төмендеуіне әкеп соқты. Бұл ретте, тиімділікті бағалау жөніндегі деректер АРБ саясатын және еңбек нәтижелері бойынша бонустарды төлеу жүйесін жетілдіру үшін пайдаланылды. Польшада еңбекақы төлеу және жұмыспен қамту туралы әкімшілік деректер мемлекеттік қызметтегі ең төмен жалақының артуына ықпал етті.

Қазақстанда Агенттік жүргізген деректерді талдау заңнамаға немесе мемлекеттік қызмет және персоналды іріктеу рәсімдеріне өзгерістер енгізуге алып келді. Б корпусының мемлекеттік әкімшілік қызметінің лауазымына орналасу үшін конкурстық рәсімдер туралы деректерді талдау мемлекеттік мекемелерге кадрлық мәселелерге қатысты барынша икемділік берудің қажеттілігін көрсетті және конкурстық рәсімдердің ұзақтығын 16 жұмыс күніне қысқартуға алып келді, бұл персоналдың жетіспеу тәуекелін төмендетті.

2.23-сурет. Әкімшілік статистикалық деректерді жинаудың АРБ бағдарламасына немесе саясатына әсері

Зерттеудің 23-сұрағына ЭЫДҰ-ның 35 елінің және Қазақстанның жауаптары. Әкімшілік статистикалық деректерді жинау және талдау АРБ саласындағы бағдарламаларды және/немесе саясатты енгізуге және/немесе өзгерістерге әкелді ме?, 2016 жыл



Ескертулер: Израиль деректері жөнінде ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>.

Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

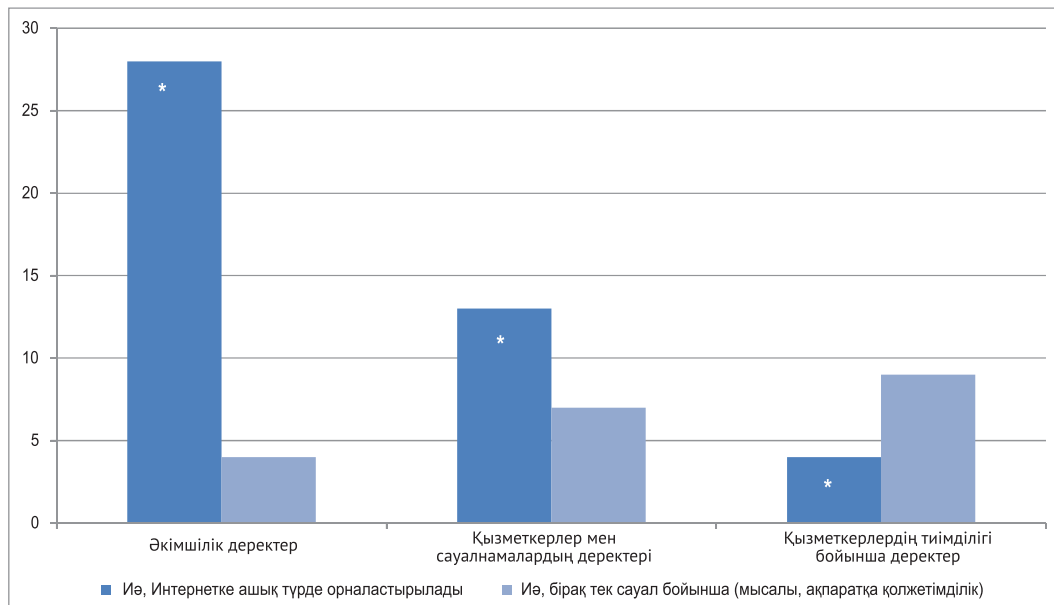
Дереккөз: ЭЫДҰ (2016а), «ЭЫДҰ елдерінің орталық/федералдық үкіметтерінде адами ресурстарды стратегиялық басқару» атты зерттеу, ЭЫДҰ басылымы, Париж.

Деректерді алдын ала жариялау (яғни ақпарат оны жұртшылық сұрағанға дейін жалпыға қолжетімді болуы тиіс) Үкіметтің барынша ашықтығына қол жеткізуде маңызды рөл атқарады. Ақпаратты алдын ала жариялау осы ақпаратты талап ететін тұлғалардың оған дереу қол жеткізуіне кепілдік береді, бұл сұрау салуға немесе әкімшілік рәсімдерге арналған шығындарды болдырмайды. Ақпаратты алдын ала белсенді түрде ашу мемлекеттік ұйымдардың жекелеген ақпараттық сұрау салуларға жүктемесін азайтуы мүмкін (ЭЫДҰ, 2017 ж).

Деректер ЭЫДҰ-ның 28 елі өздерінің әкімшілік деректерін үшінші тұлғалардың пайдалануы үшін Интернетте алдын ала белсенді түрде жариялайтынын көрсетеді (2.24-суретті қараңыз). Қазақстанда деректер Үкіметтің ашық деректер порталы арқылы машинамен оқылатын форматтарда қолжетімді. Бұл «Қазақстан-2050» стратегиясының бес институционалдық реформасының бірі – «Мемлекеттің ашықтығы мен есептілігіне» сәйкес жасалады, бұл әкімшіліктің мемлекеттік реформаларға бейілділігін атап өтеді (ЭЫДҰ, 2017ж.). Бұдан басқа, Қазақстанда Мемлекеттік органдардың интранет-порталы бар, ол арқылы персонал жөніндегі менеджерлер үшін мемлекеттік қызметтегі адами ресурстар туралы деректер жиналады. Агенттік тоқсан сайын бұл деректерді ішкі пайдалану үшін жинақтайды, олар жылына бір рет ашық түрде жарияланады.

2.24-сурет. ЭЫДҰ елдерінде және Қазақстанда жұртшылық үшін деректердің қолжетімділігі

Зерттеудің 22-сұрағына ЭЫДҰ-ның 35 елінің және Қазақстанның жауаптары:
Жұртшылық үшін біріктірілген деңгейдегі деректер бар ма?, 2016 жыл
Қазақстанның жауабы жұлдызшамен белгіленген



Ескертулер: Шкаладағы деректер осы бағыттардағы сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес еледі.

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

Қорытынды түсініктемелер

Әртүрлі жастағы топтардың көрсетілуін және гендерлік балансты сақтау үрдістерін ескере отырып, Қазақстанның мемлекеттік секторының адами ресурстарының тиісті өкілеттілігі артады. Қазақстанда мемлекеттік қызметті басқаруды жүзеге асыратын мемлекеттік органдар ЭЫДҰ елдерімен ортақ тәсілдерді қолданады.

Қазақстан ЭЫДҰ елдерінің көпшілігіне қарағанда, мемлекеттік қызметтің адами ресурстарын басқаруды басқаларына аз дәрежеде береді. Ол мүмкіндік берумен қатар қиындықта тудырады. Бір жағынан, бұл бүкіл мемлекеттік қызметте қолданылатын стандартты әдістер мен процестерді орнатуды жеңілдетеді. Алайда, әртүрлі бейінді министрліктердің болмысын ескере отырып, осы жалпы құралдарды, процестер мен қағидаларды қолдану үшін қиындықтар туғызуы мүмкін. Тиісінше, Мемлекеттік қызмет істері агенттігі басқа мемлекеттік органдармен олар үшін әзірлейтін жүйелер мен процестерді енгізу мәселелері бойынша тығыз ынтымақтасуы қажет.

Сонымен, Қазақстанның одан әрі дамуының амбициялық пайымын ескере отырып, мемлекеттік қызметті жоспарлау процесі ұтымды болып есептеледі, ондағы деректер персоналдың прогреске қолжеткізуі, болашақта пайдалануға қажетті дағдылар мен қабілеттілікті дамыту үшін қолданылады.

Нұсқамалар

1. Мемлекеттік органдарға техникалық қызмет көрсетуді және олардың жұмыс істеуін қамтамасыз ететін жұмыскерлер санының бірыңғай салааралық стандарттары, Денсаулық сақтау және әлеуметтік даму министрінің 2015 жылғы 23 желтоқсандағы № 1002 бұйрығымен бекітілген.
ЭЫДҰ-ның көптеген елдеріндегі сияқты, Қазақстанда мемлекеттік қызметшілердің әртүрлі санаттары бар. Орталық мемлекеттік басқару органдарындағы 326 саяси мемлекеттік қызметшіден басқа, Қазақстанда Б корпусының шамамен 52 083 мемлекеттік қызметшісі және А корпусының 207 мемлекеттік қызметшісі бар. А корпусы жоғары мемлекеттік қызметтегі (ЖМК) басшылық лауазымдарға сәйкес келеді, ал Б корпусы, негізінен, орта буын басшылары мен шарт жасалмаған және қызмет мерзімі уақытпен шектелмеген басқа да қызметкерлерден тұрады. Мұндай бөлу ЭЫДҰ-да да бар. Мысалы, Норвегияда мемлекеттік қызметшілердің тіркелген қызмет мерзімі алты жылды құрайтын басшыларға немесе директорларға арналған санаты бар.
2. Қазақстанда мемлекеттік қызмет саяси және әкімшілік болып бөлінеді, олар өзара жоққа шығарушы болып табылады. Мемлекеттік саяси қызметке кіру әдетте тағайындауға немесе сайлауға байланысты, ал лауазымдар біліктілікке қойылатын талаптарға жатпайды (Мемлекеттік қызмет туралы заңның 14 және 17-баптары).
3. 2017 жылғы 1 қаңтардағы жағдай бойынша Мемлекеттік қызмет кадрларының жай-күйі мониторингінің деректеріне сәйкес: <http://kyzmet.gov.kz/ru/pages/monitoring-sostoyaniya-kadrov-gosudarstvennoy-sluzhby-po-sostoyaniyu-na-1-yanvary-a-2017-goda>.
4. Толығырақ ақпарат алу үшін қараңыз: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1500012670> (кіру: 8 қыркүйек 2017 жыл).
5. Ұлттық экономика министрлігінің Статистика комитетінің деректері (www.stat.gov.kz).
6. Қазақстан Республикасы Президентінің 2016 жылғы 6 желтоқсандағы № 384 Жарлығымен бекітілген.
7. 23 жасқа дейінгі мемлекеттік қызметшілер 1,6%-ды (1 465 адам), 23-30 жас аралығындағы мемлекеттік қызметшілер 24%-ды (22 158 адам), 30-40 жас аралығындағы мемлекеттік қызметшілер 31,8%-ды (29319 адам), 40-50 жас аралығындағылар – 21,7%-ды (19964 адам), 50 жас және жоғарылар – 20,9%-ды (19297 адам) құрады. Жыл сайынғы Кадр жағдайына мониторингке деректерді Мемлекеттік қызмет істері агенттігі ұсынды: <http://www.kyzmet.gov.kz/ru/pages/monitoring-sostoyaniya-kadrov-gosudarstvennoy-sluzhby-po-sostoyaniyu-na-1-yanvary-a-2017-goda>.
8. Зерттеудің 134-сұрағына жатады.
9. Зерттеудің 134-сұрағына жатады.
10. 2017 жылғы 1 қаңтардағы жағдай бойынша мониторинг нәтижелері мына сілте-меде қолжетімді: <http://kyzmet.gov.kz/ru/pages/monitoring-sostoyaniya-kadrov-gosudarstvennoy-sluzhby-po-sostoyaniyu-na-1-yanvary-a-2017-goda>.
11. Кореяның мемлекеттік қызмет жүйесінде 9-разряд ең төмен, ал 1-разряд ең жоғары болып табылады.
12. Қазақстанның ашық деректер порталы <https://data.egov.kz/datasets/govagencies?govAgencyId=AVMxmRqUuUut7QcCOsdq> (соңғы кіру: 5 шілде 2017 жыл).

Сілтемелер

- Австрия Үкіметі (n.d.), “Publikationen”, веб-сайт, ÖffentlicherDienst, www.oeffentlicherdienst.gv.at/fakten/publikationen/ (соңғыкіру: 24 қараша 2017 ж.).
- Канада Үкіметі (n.d.), «Ашықүкіметтііскеасыружоспары –Канада Мемлекеттік қызмет істері жөніндегі комиссиясы»<http://open.canada.ca/data/en/dataset/43616ec1-2b46-4e74-a0b0-bc3b50229b6e>(соңғы кіру: 24 қараша 2017 ж.)
- Ирландия Үкіметі (2014 ж.), «Мемлекеттік қызметті жаңарту жоспары», Мемлекеттік шығыстар және реформалар департаменті, www.per.gov.ie/wp-content/uploads/The-Civil-Service-Renewal-Plan-October-2014.pdf.
- Назарбаев Н. (2015), «Баршаға арналған қазіргі заманғы мемлекет: бес институционалдық реформа», Қазақстан Республикасының Президенті Нұрсұлтан Назарбаевтың бағдарламасы:www.kazpravda.kz/en/articles/view/modern-state-for-all-five-institutional-reforms/?print=yes (соңғы кіру: 8 қыркүйек 2017 ж.).
- Назарбаев Н. (2012), Қазақстан Республикасының Президенті – Елбасы Н.Ә. Назарбаевтың Қазақстан халқына Жолдауы, «Қазақстан-2050» стратегиясы: қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты,www.akorda.kz/en/addresses/addresses_of_president/address-by-the-president-of-the-republic-of-kazakhstan-leader-of-the-nation-nazarbayev-strategy-kazakhstan-2050-new-political-course-of-the-established-state.
- ЭЫДҰ (2017а), 2017Мемлекеттік басқару панорамасы, ЭЫДҰ басылымы, Париж, http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en.
- ЭЫДҰ (2017б), Гендерлік мәселелер бойынша ЭЫДҰ-ның ұсынымдарын жүзеге асыру туралы есеп- Гендерлік теңдік саласындағы біршама ілгерілеу, бірақ әлі де көп нәрсе істеу керек, ЭЫДҰ Кеңесінің министрлер деңгейіндегі кездесуі, Париж, 7-8 маусым 2017 жыл, www.oecd.org/mcm/documents/C-MIN-2017-7-EN.pdf (соңғы кіру: 4 шілде 2017 ж.).
- ЭЫДҰ (2017в), ЭЫДҰқалалық саясатына шолулар: Қазақстан, ЭЫДҰ басылымы, Париж, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264268852-en>.
- ЭЫДҰ (2017г), «Қазақстандағы тиімді ашық мемлекеттік реформалар», ЭЫДҰ басылымы, Париж, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264279384-en>.
- ЭЫДҰ (2016а), «ЭЫДҰ елдерінің орталық/федералдық үкіметтерінде адами ресурстарды стратегиялық басқару»атты зерттеу, ЭЫДҰ басылымы, Париж.
- ЭЫДҰ (2016б), Орталық/федералдық үкіметтердегі жұмыс күшінің құрамы бойынша ЭЫДҰ-ңыз ерттеу, ЭЫДҰбасылымы, Париж.

ЭБДҰ (2016в), Мемлекеттік қызметшілерді тиімділігі жоғары мемлекеттік қызметке тарту, ЭБДҰ мемлекеттік басқаруды шолулар, ЭБДҰ басылымы, Париж, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264267190-en>.

ЭБДҰ (2015), Әртүрлі мемлекеттік аппаратты басқаруды зерттеу немесе әртүрлі жұмыс күшінің қажеттіліктеріне тиімді ден қою, ЭБДҰ басылымы, Париж.

ЭБДҰ (2012), Қатаң үнемдеу кезінде мемлекеттік сектордағы еңбекақы төлеу, ЭБДҰ басылымы, Париж, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264177758-en>.

3-тарау

Қазақстанда мемлекеттік қызметшілерді тарту, жалдау, дамыту және жылжыту үшін дағдылар мен құзыреттер шеңберін қолдану

Осы тарауда ЭБДҰ елдерінің басымдықтары мен салыстырғанда, тиісті еңбек ресурстарын іріктеу және дамыту үшін Қазақстанда мемлекеттік қызметте басым болып табылатын дағдылар мен құзыреттер талданады. ЭБДҰ-ның көптеген елдерінде Қазақстанда сынақтан өтіп жатқан құзыреттерді басқару енгізілді. Құзыреттердің жаңа шеңберінде ЭБДҰ елдерінде, атап айтқанда, көшбасшылық, құндылық және әдеп кеңінен таралған көптеген құзыреттерге үлкен мән беріледі деп күтілуде. Бұл тарауда Қазақстанда және ЭБДҰ елдерінде мемлекеттік қызметке тартудың, мемлекеттік қызметшілерді оқытудың қалай жүргізілетіні және олардың мансаптық дамуын басқару жүзеге асырылу тәсілдері толығырақ қарастырылады. Бұл тұрғыда ЭБДҰ елдерінің көпшілігінде мемлекеттік қызметте ұтқырлықты арттыру бойынша жоспарлар бар. Қазақстан дағдыларды алмасу және дамыту, инновациялы қәлеуетті арттыру мақсатында кадрлардың ұтқырлығын айтарлықтай пайдалана алар еді.

Израиль бойынша статистикалық деректерді Израильдің тиісті мемлекетті қорғандары ұсынды және солардың жауапкершілігі болып табылады. Халықаралық құқық ережелеріне сәйкес ЭБДҰ мұндай деректерді Голандық биіктіктердің, Шығыс Иерусалимнің және Батыс жағалаудағы израильдік қоныстардың мәртебесінен ұқсан келтірмей пайдаланады.

Мемлекеттік қызметшілердің білімі мен құзыреттілігі мемлекеттік сектордағы жұмыстың тиімділігі, инновациялар, өнімділік және нәтижелілік үшін негізқалаушы мәнге ие. Мемлекеттік қызмет пен саяси сала арасындағы өзара іс-қимылдың өсуі, қызметтердің азаматтарға тікелей емес, жеткізушілер арқылы (аутсорсинг) немесе әртүрлі әріптестік пен желілер арқылы көрсетілуі жұмыстың дәстүрлі тәсілдерімен үйлеспейді. Жаңа құзыреттер пікірлердің плюрализмі, қоғамдағы ашықтық, азаматтардың талаптары мен цифрландыру күннен күнге күшейіп келе жатқан жағдайда мемлекеттік қызметтің сәтті жұмыс істеуі үшін қажет (ЭБДҰ 2017а). 3.1-суретте елдер қоғамдық игіліктер жасау үшін мемлекеттік қызметшілерге қажетті дағдыларды анықтау тәсілдерін қалай әзірлейтінін құрылымдауға арналған бірін-бірі толықтыратын дағдылар жиынтығы ұсынылған.

3.1-сурет. Қоғамдық игілік жасау үшін мемлекеттік қызмет дағдылары



Дереккөз: ЭБДҰ (2017а), Тиімділігі жоғары мемлекеттік қызметке арналған дағдылар <http://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en>

Қазақстан мен ЭЫДҰ елдерінің көпшілігі осы дағдылар мен құзыреттіліктердің көпшілігіне басымдық береді және оларды мемлекеттік қызметті стратегиялық немесе кадрлық жоспарлау барысында ескереді. Жеке сектордағы әріптестерімен салыстырғанда, мемлекеттік сектор қызметкерлерінің біліктілігі талап етілгеннен жоғары болуы қажет, сол себепті осы мәселе өте өзекті болып табылады (Адалет Мак Гоуан және Эндрюс, 2015). Бұл тұрғыда құзыреттерді басқару қажетті дағдыларды анықтауға және тиісті құзыреттері бар адамдарды мемлекеттік қызметке тартуға көмектеседі. Жеке және ұйымдастырушылық деңгейде дағдыларды тиімділікке түрлендіруді қамтамасыз ету міндеті құзыреттіліктердің адами ресурстарды басқарудың (АРБ) әртүрлі элементтерімен байланысты болуын талап етеді (ЭЫДҰ, 2017 б) және жұмыспен қамтудың барлық циклі бойынша дағдыларды анықтау мен басқару жолдарын іздестіруді қамтиды.

Бұл тарауда мемлекеттік басқаруға қажетті ең құнды дағдылар айқындалып, оларды елдердің мемлекеттік қызметтерінің рекрутинг, дамыту және мансаптық ілгерілеу жүйесіне енгізу зерделенеді. Сондай-ақ тарауда Қазақстанда және ЭЫДҰ елдерінде мемлекеттік қызметке іріктеу, оқыту және мансаптық дамуды басқару егжей-тегжейлі қарастырылады.

Дағдылар мен құзіреттерді жіктеу

Құзыреттерді басқару мемлекеттік қызметтің ішкі келісімділігін нығайтуға, мемлекеттік қызметшілердің мансаптық даму мониторингінің ұзақтығын, персоналды басқару саласында болжау мүмкіндігін қамтамасыз етуге және үздіксіз өзін-өзі дамыту мәдениетін қолдауға көмектесе алады. ЭЫДҰ елдері құзыреттерді басқаруды түрлі себептермен енгізді: мысалы, икемділік жасау (Австралия және Бельгия), адамдарды басқарудың өнімділігі мен тиімділігін арттыру (Австралия және Канада), қызметкерлердің даму басымдықтарын нақтылау (Дания), классикалық бюрократиялық модельден бас тарту (Франция), мемлекеттік аппараттың бәсекеге қабілеттілігін нығайту (Корея), Үкімет алдында тұрған сын-тегеуріндерге жеңіл бейімделетін икемді және жоғары кәсіби мемлекеттік қызметті қалыптастыру (Нидерланды), ұйымдастыру және мәдени өзгерістердің құралы ретінде қызмет ету (Бельгия және Біріккен Корольдік), қызметкердің қызметі мен ұйымның мақсаттары арасындағы стратегиялық келісу (АҚШ) (ЭЫДҰ (2011). Құзыреттер моделі – бұл дағдыларға деген ағымдағы қажеттіліктерді бейнелеуден гөрі, болашақта жаңа міндеттерді шешуге қажетті құзыреттерді анықтау мүмкіндігі. Саясат векторының өзгеруі мемлекеттік сектордың миссиясына әсерін тигізеді, бұл өз кезегінде, мемлекеттік қызмет персоналына және оған қажетті дағдылар тізбесінде ықпал етеді (ЭЫДҰ, 2011). Соңғы уақытта елдер мемлекеттік саясаттың сын-тегеуріндерін табысты шешу үшін мемлекеттік сектордағы инновациялар деңгейін арттырудың маңыздылығын ескеруде. 2014 жылдың қарашасында ЭЫДҰ-ның «Мемлекеттік сектордағы инновацияны қадағалау» (OPSI) атты конференциясында мемлекеттік сектордағы инновацияны ілгерілеу және қолдау үшін төрт «әрекет етуге шақыру» ұсынылды, олардың біріншісі мемлекеттік қызметшілердің дағдылары мен мүмкіндіктеріне қатысты (ЭЫДҰ 2017а).

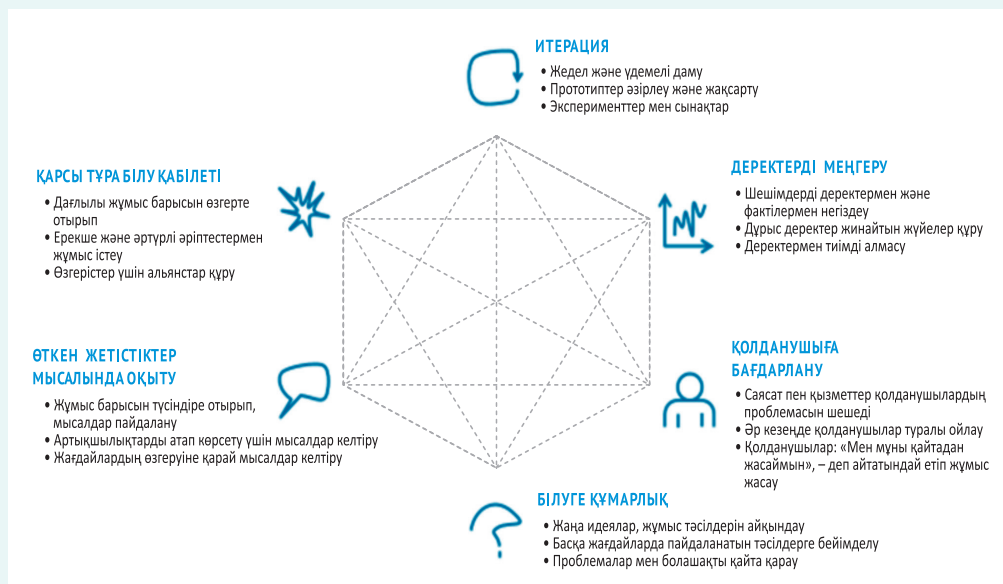
ЭЫДҰ әзірлеген инновацияларды дамыту моделі инновациялық ұйым құруда мемлекеттік қызметшілердің құзыреттерінде орталықтың атқаратын рөлін мойындайды (3.1-кірістірмені қараңыз).

3.1-кірістірме. ЭЫДҰ әзірлеген мемлекеттік сектордағы инновацияларға ықпал ететін дағдылар моделі

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.

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.



Дағдылардың осы алты саласына арналған модель қабілеттердің үш деңгейіне қатысты дағдылар саласын төрт практикалық элементке бөлетін матрица ұсынады.

3.1-кірістірме. ЭЫДҰ әзірлеген мемлекеттік сектордағы инновацияларға ықпал ететін дағдылар моделі *(продолжение)*

Дағдылардың әрбір саласына арналған төрт практикалық элемент оларды нақты компоненттерге бөледі, олар инновациялар бойынша дағдыларды нақты пайдалануға жатады – мысалы, итерация әдісімен «Инновациялық жобаларды басқару» (процесті алдыңғы кезеңнің нәтижелерімен арақатынаста қайталау), пайдаланушыға бағдарлану және проблемалық дағдылар саласындағы қалыптасқан жағдайды өзгерту шеңберінде «пайдаланушыларды жобаларға тарту».

Қабілеттіліктің үш деңгейі мемлекеттік секторда инновациялар жасау үшін лауазымды адамдарда түсіну мен дағдыларды қабылдаудың даму эволюциясын білдіреді. Олар базалық хабардарлықтан, жаңа мүмкіндіктерден және тұрақты тәжірибеден тұрады.

Дереккөз: ЭЫДҰ (2017a), Тиімділігі жоғары мемлекеттік қызметке арналған дағдылар, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en>.

Қажетті құзыреттерді анықтау олардағы қазіргі кемшіліктерге негізделген кезде, олар стратегия мен ұйымдастырушылық өзгерістер тұрғысынан болашаққа емес, өткенге бағдарлануы мүмкін, бұл құзыреттерді басқару жетістігіне әсеретеді (3.2-кірістірмені қараңыз). Менеджерлердің болашақта тиімді қызмет етуге қажетті емес, қазіргі уақытта не істеу керектігіне назар аударатын құзыреттер шеңбері де құзыреттердің өзгерістерді жүзеге асыруға тигізуі ықтимал әлеуетті әсерін көрсетеді (ЭЫДҰ, 2011). Бұдан басқа, құзыреттерді басқаруды енгізу үшін қызметкерлерді, жоғары және орта буын басшыларын қоса алғанда, жаңа жүйені әзірлеуге, енгізуге және үйлестіруге қатысатын барлық тараптардың бейілділігі талап етіледі (Нунес, Мартин және Дуарте, 2007).

3.2-кірістірме. Құзыреттерді басқарудың табыстылығын анықтайтын факторлар

1-фактор: Құзыреттерді басқаруды енгізу себебі

Әдетте, мемлекеттік органдарда құзыреттерді басқаруды енгізуге неғұрлым кең ауқымды мәдени және ұйымдастыру реформасының қажеттілігі себеп болады. Құзыреттерді басқару реформаларға ықпал етуі мүмкін, тиісінше, өзгерістер үшін тетік болып табылады. Мысалы, құзыреттерді басқаруды енгізу жеке сектордағы сәнді тренд екен деп ұсынылмайды.

2- фактор: Мүдделі тараптардың бейілділігі және қатысуы

Құзыреттерді басқаруды енгізу мемлекеттік қызметшілердің қолдауы мен бейімділігіне байланысты, бұл құзыреттерді басқаруды енгізу кезінде туындайтын негізгі проблемалардың бірі болып қала береді. Жобаның басынан бастап құзыреттерді басқаруды енгізуге бейілділік пен дайындық, әсіресе, жоғары және орта буын басшылары деңгейінде қажет. Мүдделі тараптардың қатысуы әзірлеу процесінде де маңызды, мысалы, бұл жоғары басшылыққа, құрылымдық бөлімшелердің басшылығына, HR-мамандарға, қатардағы жұмыскерлерге немесе кәсіподақтарға қатысты болып табылады.

3- фактор: Мемлекеттік сектордың ерекшелігін ескеру

Мемлекеттік қызметтің ерекшелігін ескеру үшін мемлекеттік қызметтің құндылықтары және/немесе онымен байланысты басқа да ерекше құзыреттерді есте сақтау ұсынылады. Қоғамға қызмет ету, адалдық және ниеттестік сияқты құндылықтар мемлекеттік қызметте басты құзырет ретінде қарастырылуы мүмкін. Сонымен қатар бұл құндылықтар мемлекеттік басқаруға баса назар аударады. Бұл құндылықтарға саяси аспектілерді түсіну сияқты мемлекеттік қызметке қатысты басқа да құзыреттерді де қосуға болады.

4-фактор: Мемлекеттік орган деңгейінде қажеттіліктерге бейімделу

Құзыреттерді басқаруды негізінен мемлекеттік органдар, ведомстволар немесе министрліктер (адами ресурстар жөніндегі орталық органның қолдауымен және кеңес беруімен) жүзеге асыратындықтан, құзыреттерді басқару жүйесі олардың қажеттіліктеріне бейімделуге тиіс. Бұдан басқа, техникалық құзыреттер нақты органның, ведомствоның немесе министрліктің қажеттіліктеріне толығымен бейімделуі үшін мемлекеттік органдар деңгейінде техникалық құзыреттерді анықтау ұсынылады.

5-фактор: Құзыреттерді интеграцияланған басқарудың үш өлшемін сақтау

Орталықсыздандырылған мемлекеттік секторда құзыреттілікті басқару көбінесе келісімділікті және орталықтандырылған басқаруды қамтамасыз ету үшін кешенді құрал ретінде қарастырылады. Құзыреттер негізінде басқаруды іске асыру үшін интеграцияның үш өлшемі талап етіледі: тік интеграция (ұйымдық мақсаттар мен анықталған құзыреттерге қол жеткізу арасындағы байланыс), көлденең интеграция (түрлі HR-жүйелердің байланысы) және басты сын-тегеурін болуы мүмкін ұйымда іске асыру.

3.2-кірістірме. Құзыреттерді басқарудың табыстылығын анықтайтын факторлар *(продолжение)*

6-фактор: Құзыреттерді жоспарлау

Ұйымда қажетті құзыреттілікті жоспарлау қазіргі кезде және болашақта құзыретті адами ресурстармен қамтамасыз ету үшін маңызды қадам болып табылады. Адами ресурстарды жоспарлау – неғұрлым күрделі жағдайларда жұмыс істеу және жұмыс күшінің қартаюы сияқты проблемалардың алдын алу стратегияларының бірі. Құзыреттіліктің бірыңғай шеңберін енгізу – бұл адами ресурстарды неғұрлым жүйелі жоспарлау және нәтижеге бағдарлау үшін тамаша мүмкіндік.

7-фактор: Шолу және тұрақты қызығушылық

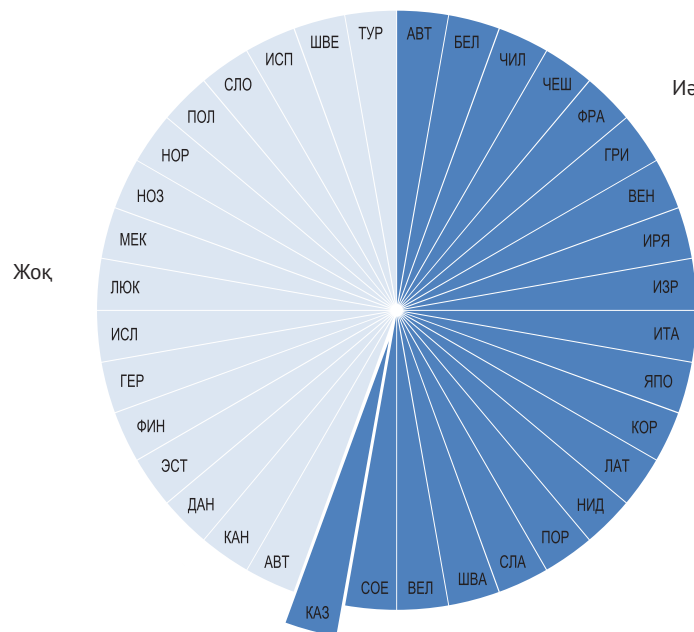
Құзыреттіліктің бірыңғай шеңберін әзірлеп, енгізгеннен кейін жұмыспен қамтудың бүкіл циклі бойынша барлық мемлекеттік аппаратта құзыреттілік негізінде басқаруды қолдау үшін күш салу қажет. Құзыреттіліктің ағымдағы модельдері мен өзгермелі қажеттіліктер арасындағы сәйкессіздікті анықтауда құзыреттерді басқаруды мезгіл-мезгіл қайта қарастырған жөн.

Дереккөз: ЭЫДҰ-ға бейімделген (2011), Мемлекеттік қызметшілер өсу үшін серіктестер ретінде: неғұрлым күшті, неғұрлым тиімді және неғұрлым әділ жұмыс күші жолында, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264166707-en>.

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 (3.2-суретті қараңыз), дегенмен ол елдер бойынша ерекшеленеді: Біріккен Корольдікте, мысалы, мемлекеттік қызмет құзыреттерінің шеңбері барлық деңгейлерді қамтиды; Швейцарияда құзыреттер каталогын пайдалану міндетті болып табылмайды.

3.2-сурет. ЭЫДҰ елдерінде және Қазақстанда мемлекеттік қызметшілерге арналған құзыреттер шеңбері

Зерттеудің 25-сұрағына ЭЫДҰ-ның 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл



Ескертулер: Израиль деректері бойынша ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>.

Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

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

Қазақстанда іріктеу және одан әрі мансаптық ілгерілеу процестерінде Бірыңғай құзыреттілік шеңбері (БҚШ) қолданылады, ол Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл 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 (3.3-кірістірмені қараңыз). 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 министрлік аралық жұмыс топтары немесе кәсіподақ өкілдері қатысады. Орталық Үкіметте жоқ мемлекеттік қызметшілердің кәсіподақтарын қоспағанда, Қазақстанда

да осындай үрдіс байқалады (3.3-суретті қараңыз). 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 министрлік аралық жұмыс топтарымен бірлесіп жұмыс істейді.

3.3-кірістірме. 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:

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. **Ынтымақтастық:** мемлекеттік органның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізу үшін әріптестермен, басқа мемлекеттік органдармен, ұйымдармен өзара қарым-қатынас жасай білу;
3. **Шешім қабылдау:** кейіннен оңтайлы шешім қабылдау арқылы жағдайды (ақпаратты) жан-жақты бағалау қабілеті;
4. **Жеделдік:** тиімді жұмысты қамтамасыз ету үшін ішкі және сыртқы өзгерістерге ден қою қабілеті;
5. **Өзін-өзі дамыту:** жұмысты жақсарту үшін жаңа білімді, іскерлікті және дағдыларды үздіксіз меңгеру және қолдану.

Халыққа қызмет ету:

6. **Қызметтің тұтынушыға бағдарлануы:** қызмет сапасына қанағаттанушылықты тұрақты мониторингтеу, заңнамамен белгіленген шараларды қабылдай отырып, туындайтын мәселелерді жедел шешу;
7. **Қызметі тұтынушыларды ақпараттандыру:** ақпаратты қызмет алушыға қолжетімді және түсінікті етіп жеткізе білу.

Мемлекеттік аппараттың ашықтығы мен есептілігі:

8. **Парасаттылық:** әдептілік нормалары мен стандарттарды сақтау.

Жеке қасиеттері:

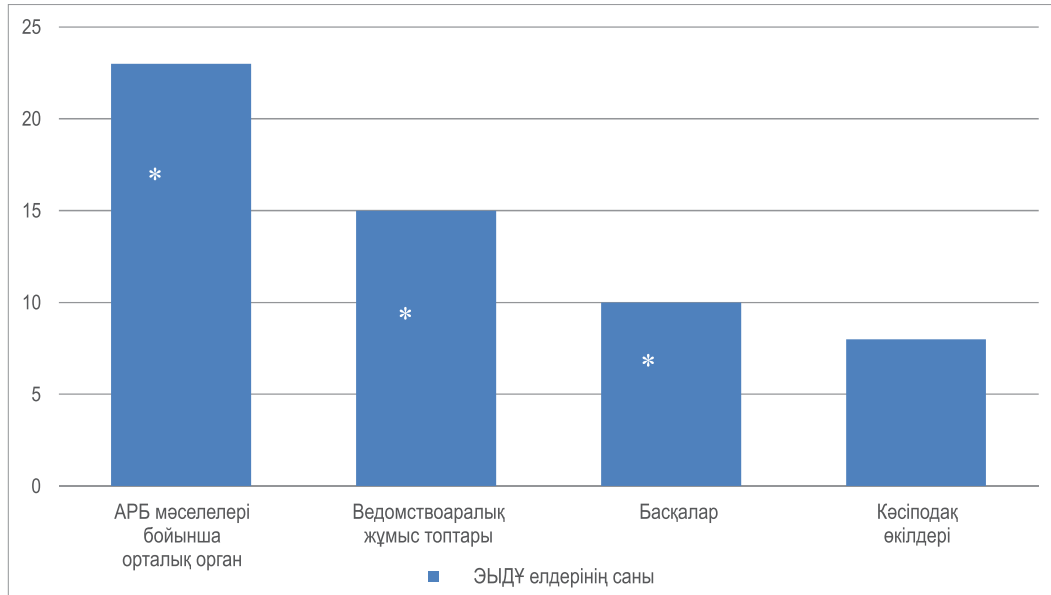
9. **Жауапкершілік:** мемлекеттік қызметшілерді ашықтық және есептілік принциптеріне айқын сәйкестікте өз міндеттерін орындау үшін жеке жауапкершілікке үздіксіз бағыттау.
10. **Бастамашылық:** қызмет тиімділігін арттыруға бағытталған инновациялық тәсілдер мен шешімдерді әзірлеу және ұсыну, сондай-ақ өзінің негізгі міндеттерінен басқа қосымша жұмыстарды орындау қабілеті.
11. **Күйзеліс тұрақтылығы:** шектеулі уақыт пен эмоциялық қысым жағдайында жұмыс сапасын тиісінше қамтамасыз ете отырып, сабырлы болу және өзін-өзі ұстай білу.

Дереккөз: Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі.

3.3-сурет. Мемлекеттік қызметке арналған құзыреттер шеңберін дайындауға қатысатын мекемелер

Зерттеудің 26-сұрағына ЭЫДҰ-ның 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл

Қазақстанның жауабы жұлдызшамен белгіленген



Ескертулер: Шкаладағы деректер осы бағыттардағы сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді.

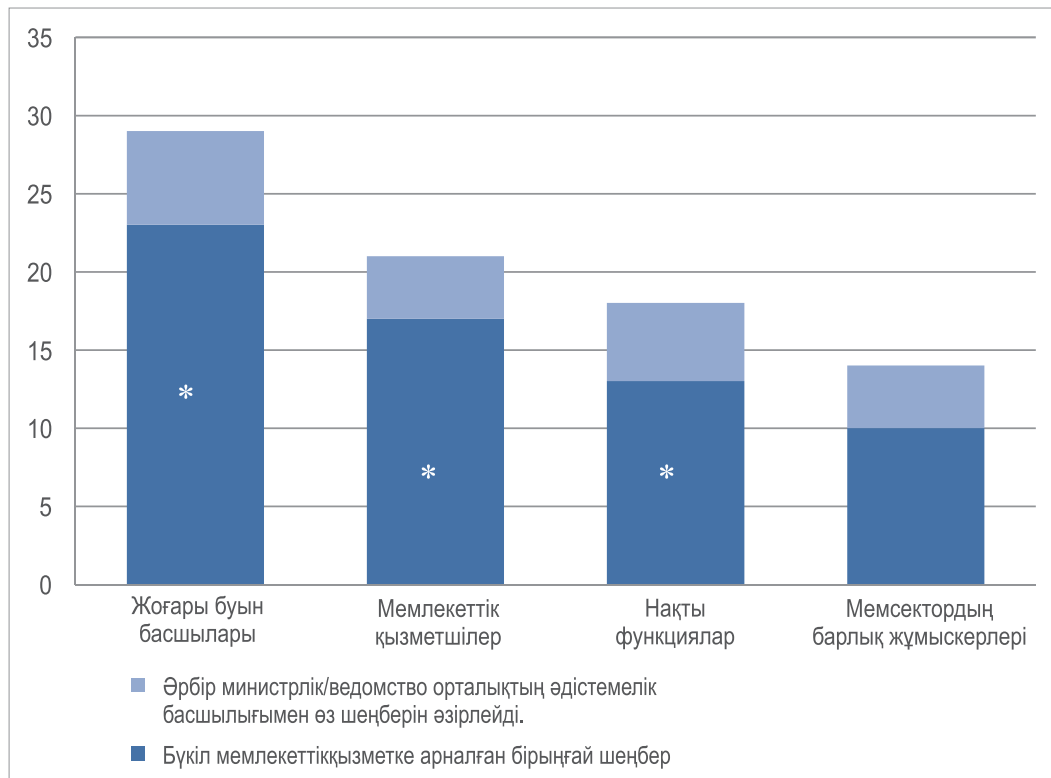
Дереккөз: ЭЫДҰ (2016а), «ЭЫДҰ елдерінің орталық/федералдық үкіметтерінде адами ресурстарды стратегиялық басқару» атты зерттеу, ЭЫДҰ басылымы, Париж.

Қазақстанның Бірыңғай құзыреттілік шеңбері «А» және «Б» корпустарының мемлекеттік қызметшілері үшін ерекшеленеді, бұл сондай-ақ ЭЫДҰ-ның көптеген елдеріндегі құзыреттілік шеңбері жоғары буын басшылары мен басқа да мемлекеттік қызметшілерге де ерекше үрдістер болып табылады (3.4-суретті қараңыз). Ерекше функцияларды орындайтын қызметкерлерге арналған құзыреттер шеңбері басқа да бірнеше елде бар. Мысалы, Канадада орталық мемлекеттік басқару органдарына (ОМБО) арналған негізгі құзыреттер анықталған. Эстонияда жоғары басшыларға арналған құзыреттер шеңберінен басқа мемлекеттік қызметтің орта буынының басшыларына арналған стандарты құзыреттер шеңбері бар. Орта буын басшыларына арналған шеңберлер 5 негізгі құзыреттен және 16 кіші құзыреттен тұрады. Португалияда орта буын басшылары үшін 19 құзыреттен, мамандар үшін 17 құзыреттен, әкімшілік персонал үшін 15 және көмекші персонал үшін 14 құзыреттен тұрады. Жекелеген ұйымдардың да барлық персоналды қамтитын немесе нақты функцияларды орындайтын қызметкерлерге назар аудара отырып, құзыреттердің ұйымдастырушылық шеңбері болуы мүмкін. Франция мемлекеттік қызметтің жоғары корпусы және ерекше функциялары бойынша (мысалы, ақпараттық технологиялар бойынша) жеке бөлімдері бар ортақ шеңберге (RIME) ие. Швейцарияда тұрақты қызметкерлер мен жоғары буын басшыларына арналған құзыреттер каталогы бар.

3.4-сурет. ЭЫДҰ елдерінде және Қазақстанда дағдылар мен құзыреттерді жіктеу

Зерттеудің 25-сұрағына ЭЫДҰ-ның 35 елінің және Қазақстанның жауаптары. Дағдылар мен құзыреттерді жіктеуге мүмкіндік беретін құзыреттердің бірыңғай шеңбері бар ма?, 2016

Қазақстанның жауабы жұлдызшамен белгіленген



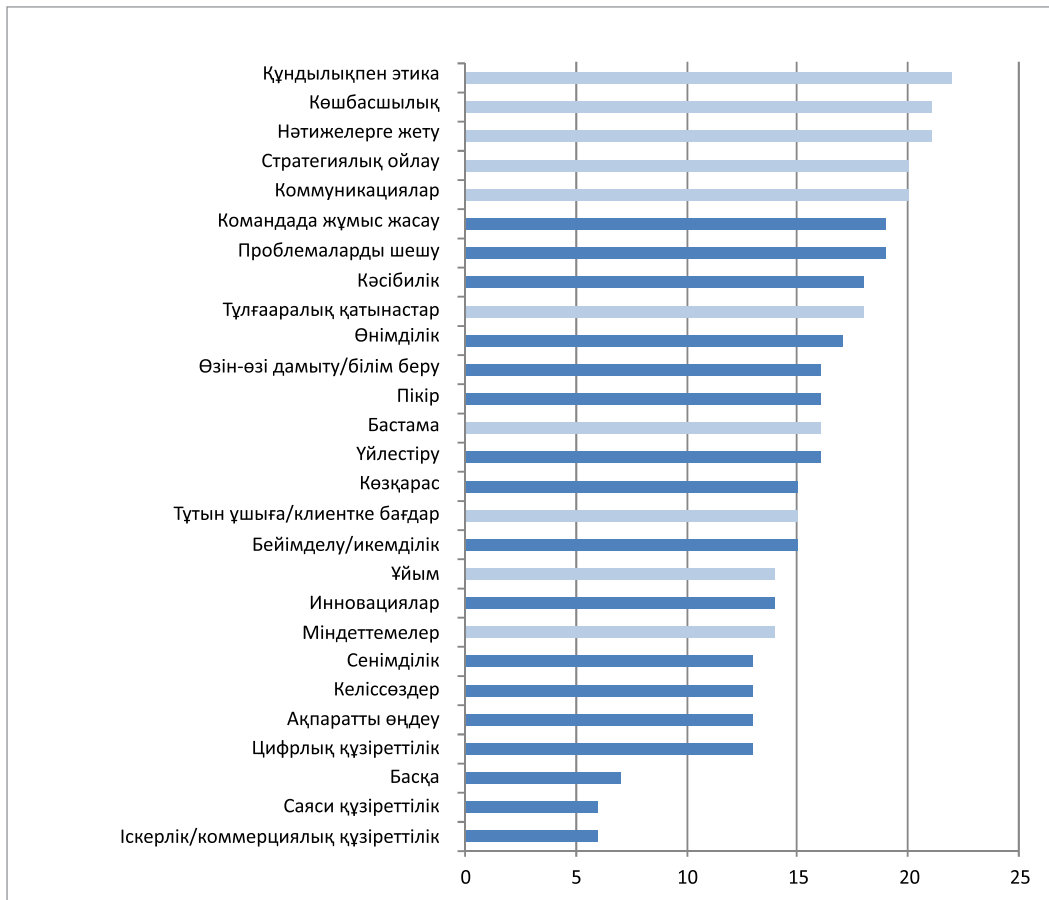
Ескертулер: Шкаладағы деректер осы бағыттардағы сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді.

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

ЭЫДҰ елдеріндегі сияқты, Қазақстанда да құндылықтар мен әдеп, әдетте, мемлекеттік сектордағы маңызды құзыреттілік болып саналады. Олар басқару органдарына арналған құзыреттер шеңберінде ең көп таралған құзыреттер болып табылады. Қазақстанның құзыреттілік моделіне де кіретін көшбасшылық ЭЫДҰ елдерінде құзыреттіліктің таралуы бойынша екінші орында.

3.5-сурет. Дағдылар тізбесіне және құзыреттер шеңберіне енгізілген құзыреттер

2016 жылғы зерттеудің 25А сұрағына 35 елдің және Қазақстанның жауаптары.
Қазақстанның жауаптары көгілдір түспен көрсетілген



Ескертулер: Шкаладағы деректер осы бағыттардағы сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді.

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

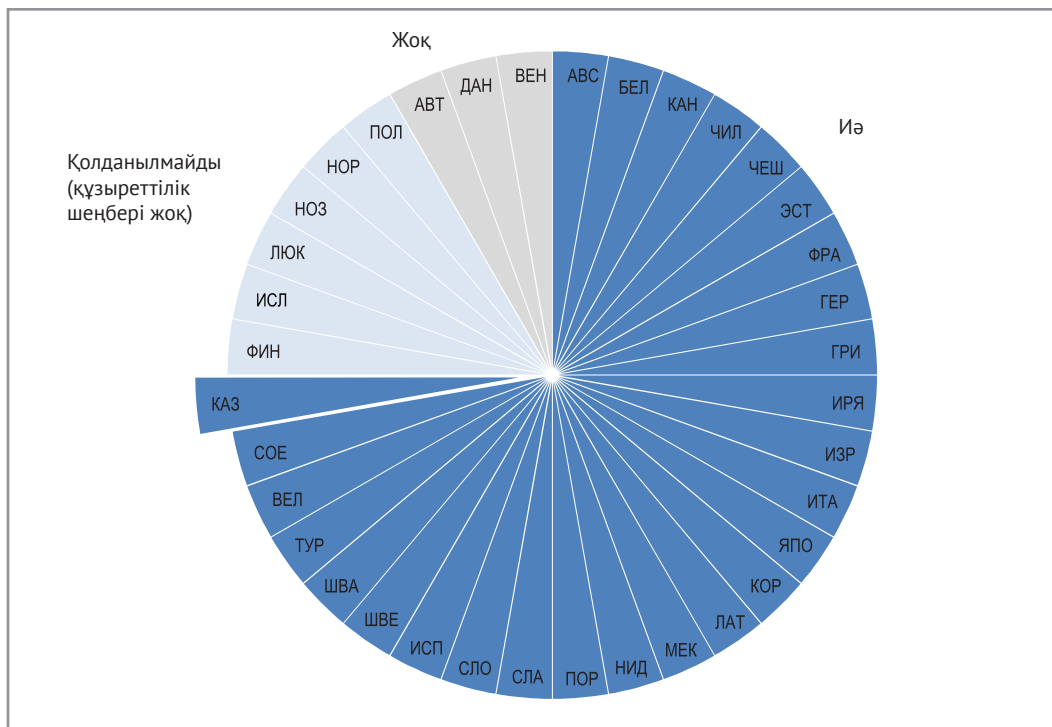
Мемлекеттік қызметке іріктеу және кіру процесі

2008 жылғы дағдарысқа байланысты бюджеттік шектеулер жағдайында мемлекеттік сектордың әлеуеті мен тиімділігін арттыру үшін қажетті дағдылары бар адамдарды мемлекеттік қызметке тартуды және іріктеуді қамтамасыз ету өте маңызды. Бұл бөлімде Қазақстанда және ЭЫДҰ елдерінде мемлекеттік қызметке іріктеу мен кіру қарастырылады

ЭЫДҰ елдерінде кадрларды жинаудың әртүрлі тәсілдері бар, бірақ рекрутинг процесі сіңірген еңбектің негізінде кәсіби мемлекеттік қызметтің негізі болып қала береді. Қазақстан сияқты ЭЫДҰ елдерінің көпшілігі құзыреттіліктің стандарты шеңберінде рекрутинг және іріктеу процесін негіздейді (3.6- суретті қараңыз).

3.6-сурет. Мемлекеттік қызметшілердің рекрутингі және оларды іріктеу үшін құзыреттер шеңберін пайдалану

2016 жылғы зерттеудің 38-сұрағына ЭЫДҰ-ның 35 елінің және Қазақстанның жауаптары



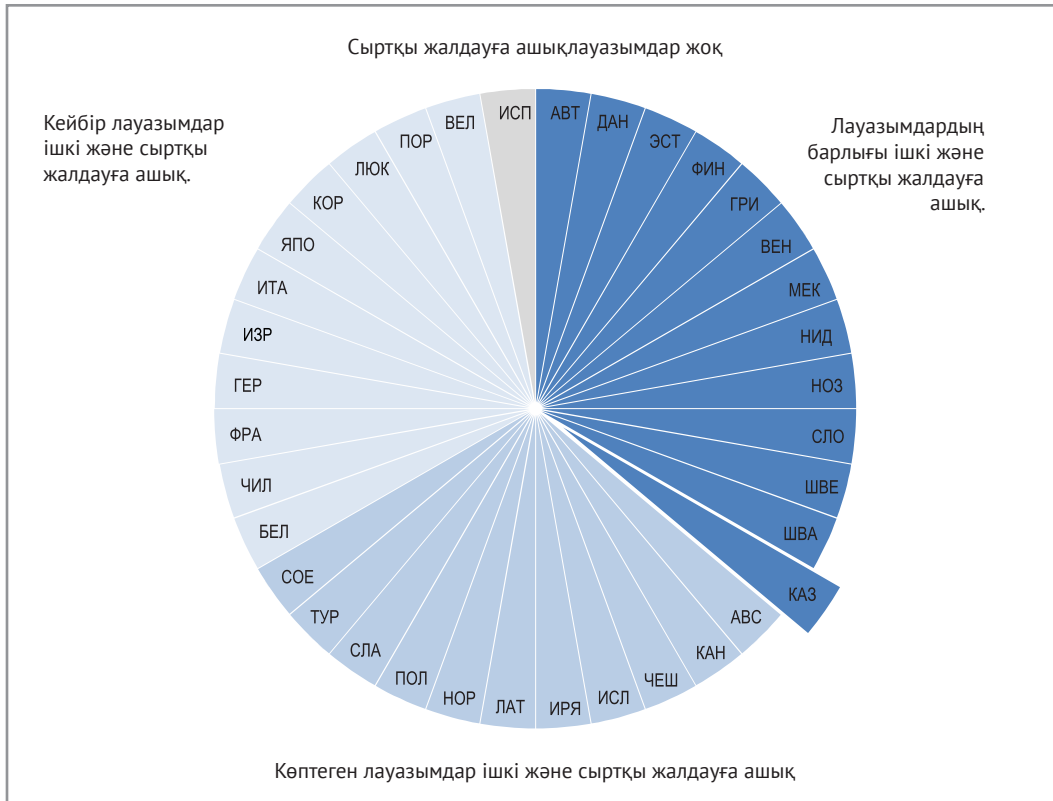
Ескерту: Израиль деректері бойынша ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>. Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

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

Мемлекеттік қызметке қажетті құзыреті бар адамдарды тарту үшін персоналды іріктеу жүйесі мемлекеттік қызметтің дәстүрлі мансаптық немесе позициялық жүйелерін алмастыра отырып, неғұрлым икемді және аралас болады (3.7-суретті қараңыз). ЭЫДҰ елдерінің көпшілігінде барлық немесе көптеген лауазымдар ішкі және сыртқы жалдауға ашық, тек Испанияда ғана позициялар ішкі жалдауға ғана ашық жүйе бар, ал персоналдың сыртқы жиыны ерекше негізде (мысалы, уақытша мемлекеттік қызметшілер немесе саяси мемлекеттік қызметшілер үшін) жүзеге асырылады. Қазақстанда кіші буын лауазымдары сыртқы конкурстарға ашық, ал жоғары лауазымдар ішкі және сыртқы конкурстарға да, бірақ негізінен ішкі конкурстарға ашық (бұл ретте мемлекеттік қызметтің неғұрлым төмен позицияларында жұмыс істеген кездегі бұдан бұрынғы тәжірибе міндетті болып табылады). Қазақстанда, ЭЫДҰ елдерінің басым көпшілігі де сыртқы жалдауды қысқарту немесе ұлғайту жөнінде нақты шаралар қабылдамаған. Алайда Австралияда соңғы 5 жыл ішінде 2015 жылы жүргізілген персоналды басқаруды шолу салдарынан жоғары және орта буын басшыларының сыртқы рекрутингінің өсу үрдісі байқалады, ол Австралияның мемлекеттік қызметіне басқа секторлардан кадрларды тарту қажеттілігін анықтады.

3.7-сурет. Мемлекеттік қызметте лауазымдарды бөлу

Зерттеудің 34-сұрағына ЭЫДҰ-ның 35 елінің және Қазақстанның жауаптары.
Лауазымдарды бөлу: Адам нақты лауазымды қалай алады?, 2016 жыл



Ескерту: Израиль деректері бойынша ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>.

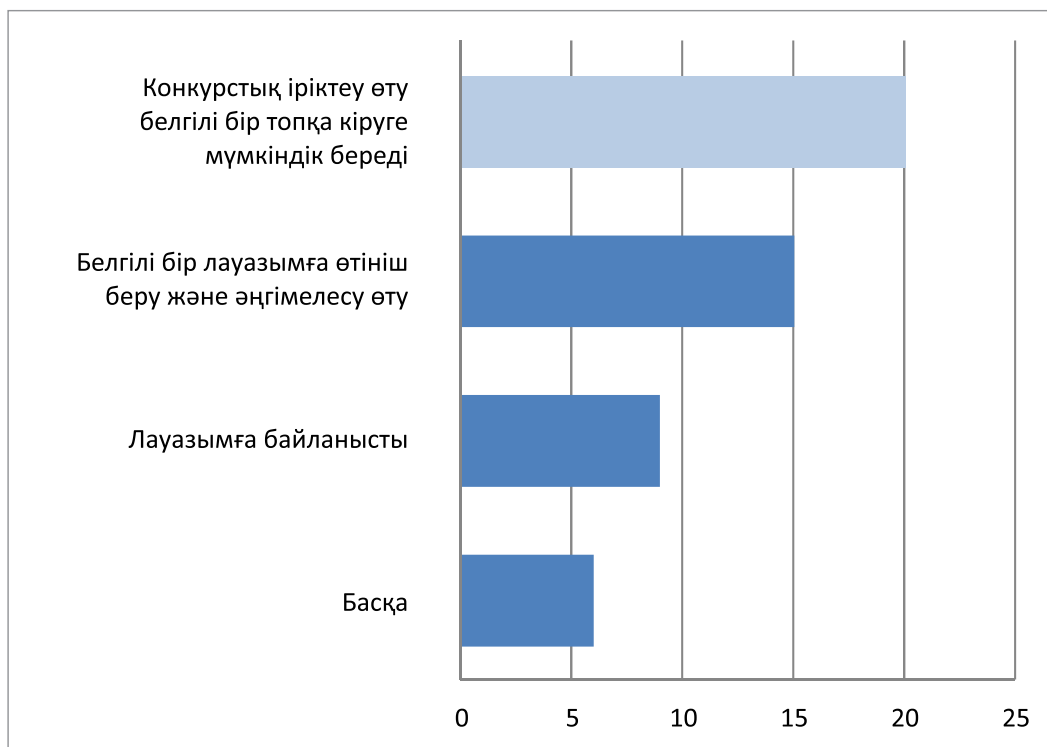
Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару тәжірбиесіне бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

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

Елдерде әдетте кіру емтихандарының бірден астам түрі болса да, ЭЫДҰ-ның көптеген елдеріндегі сияқты, Қазақстанда мемлекеттік қызметке кіру конкурстық іріктеу арқылы жүзеге асырылады (Мемлекеттік қызмет туралы Заңның 15-бабы). Мысалы, Францияда мемлекеттік қызметке кіру әдетте конкурстық негізде жүзеге асырылады, мемлекеттік қызметтің белгілі бір тобына кіру көзделеді; сондай-ақ әлеуметтік өлшемдерге негізделген, біліктілігі жоқ жастарға (16-дан 25 жасқа дейін) және тек ең төменгі лауазымдарға (С санаты) іріктеудің арнайы процестері де қатар жүргізіледі. Сонымен қатар, мүмкіндігі шектеулі адамдар нақты лауазымға тікелей өтініш бере алады және білім беру талаптарын сақтамай әңгімелесуден өте алады. Нидерландыда кандидаттар тікелей нақты лауазымға өтінім береді және әңгімелесуден (білімге қойылатын ең төменгі талаптармен) өтеді, бірақ тағылымдамадан өтушілерді орталық және жергілікті деңгейде конкурс бойынша топтар қабылдайды (3.8-суретті қараңыз).

3.8-сурет. ЭЫДҰ елдерінде және Қазақстанда қалай мемлекеттік қызметші бола алады?

Зерттеудің 33-сұрағына ЭЫДҰ-ның 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл
Қазақстанның жауабы көгілдір түспен көрсетілген

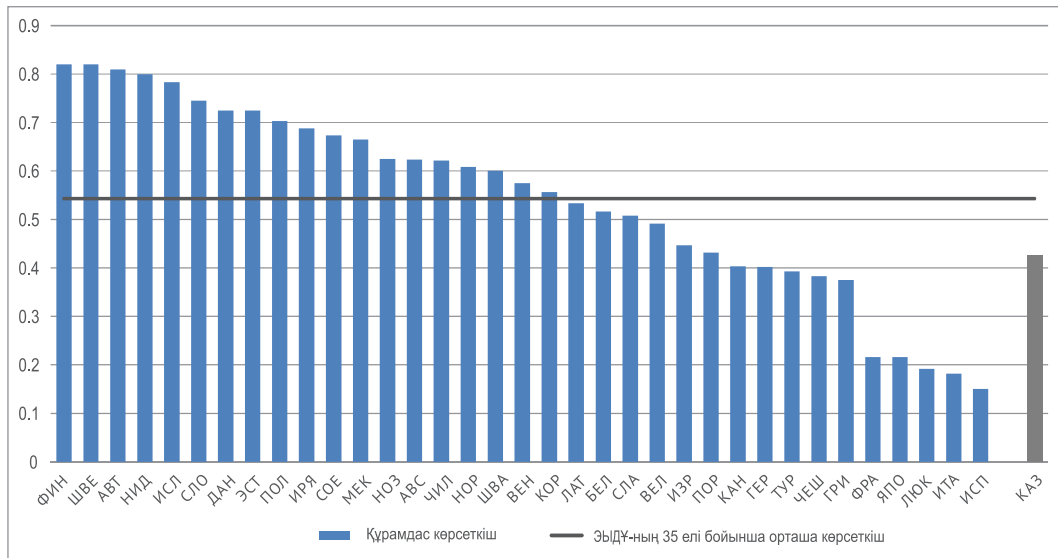


Ескертулер: Шкаладағы деректер осы бағыттардағы сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді.

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

Мына кесте ЭЫДҰ елдерінде және Қазақстанда басқарушылық иерархияның кез келген деңгейіндегі мемлекеттік қызмет лауазымына кандидаттардың кіру мүмкіндігін көрсетеді. Мансаптық өсуге негізделген жүйелер, әдетте, мемлекеттік қызметшілердің мансаптық өсуінің ерте кезеңдерінде конкурстық іріктеумен сипатталады, бұл ретте неғұрлым жоғары деңгейдегі лауазымдар тек мемлекеттік қызметшілерге ғана ашық. Мансаптық өсуге негізделген жүйелер, мемлекеттік қызметшілердің мақсатты, тәжірибелі тобын өсіреді. Керісінше, жүйеде лауазымдар бейінінің негізінде кандидаттар тікелей нақты лауазымға жүгінеді, лауазымдардың көпшілігі ішкі және сыртқы өтініш берушілерге ашық. Жалпы, сыртқы кандидаттарды жалдаудың ашық жүйесі басшыларға кез келген уақытта өзгертілген ортаға жауап ретінде жұмыс күшінің құрамын тез түзетуге мүмкіндік береді. Алайда, бұл жүйелер басқарушыларға икемді болғанымен, олар жалпы мемлекеттік құндылықтардың сақталуын қиындатуы мүмкін (3.9-суретті қараңыз).

3.9-сурет. ЭЫДҰ елдерінде және Қазақстанда іріктеу жүйелері
(0 = мансаптық өсу негізінде, 1 = лауазым бейіні негізінде)



Ескертулер: Бұл ЭЫДҰ-ға қатысушы елдерде персоналды жинау жүйесінің спектрін сипаттайтын құрамдас көрсеткіш 0-ден (мансапта ілгерілеу негізіндегі жүйе) және 1-ден (лауазым бейіні негізіндегі жүйе) бастап өзгереді. Параметр түрлі жүйелердің тиімділігін бағаламайды. Деректер мемлекеттік қызметті басқарудың орталық деңгейіндегі АРБ практикасына жатады. Мемлекеттік қызметтің, сондай-ақ орталық басқару органдары қамтитын сектордың анықтамалары елдер арасында ерекшеленеді және салыстыру жүргізу кезінде ескерілуге тиіс. Көрсеткіш басқару иерархиясының барлық деңгейлерінде жеке тұлғалардың өз мансабы бойынша мемлекеттік қызметтің бір бөлігі болу мүмкіндіктеріне назар аударады. Параметрлер мен олардың салыстырмалы маңыздылығы бар айнымалылар сараптамалық бағалауларға негізделген. Бұл кестеде жұмысқа кірген кезде жоғары мемлекеттік қызметшілерді іріктеу, лауазымдарды бөлу, сыртқы жалдауды және жалдауды ұлғайту/қысқарту жөнінде шаралар қабылдау процесінде сіңірген еңбегі негізінде тағайындаудың міндетті шарттары кезінде қалай мемлекеттік қызметші болатыны туралы мәселе қаралады. Қосымша ақпаратты мына сілтеме бойынша табуға болады: www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Country%20Profiles%20-%20Methodological%20Notes.pdf.

Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді. Израиль деректері бойынша ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>.

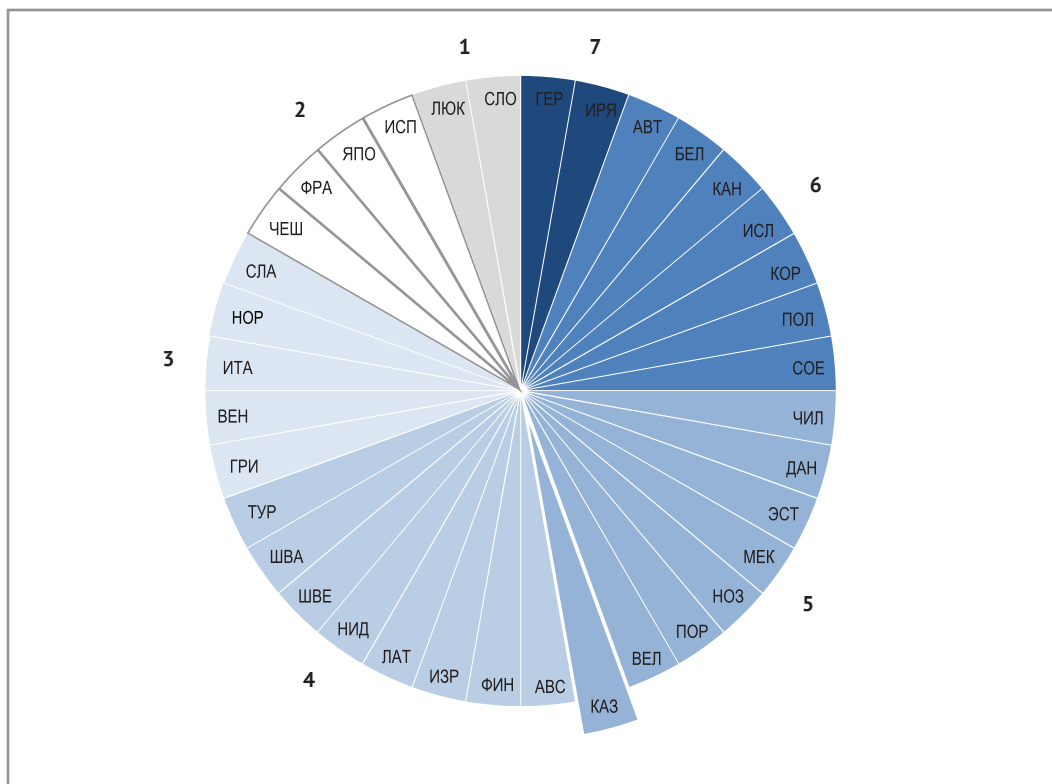
Дереккөз: ЭЫДҰ (2016а), «ЭЫДҰ елдерінің орталық/федералдық үкіметтерінде адами ресурстарды стратегиялық басқару» атты зерттеу, ЭЫДҰ басылымы, Париж.

Персоналды іріктеу жүйесіне қарамастан, меритократия ЭЫДҰ елдеріндегі кәсіби мемлекеттік қызметке негіз болып қалады. Қазақстанның мақсаты – мемлекеттік қызмет персоналын сапалы жақсарту үшін іріктеуді жетілдіру болып табылады, бұл 2050 стратегиясымен үндеседі, сондай-ақ 2015 жылғы Мемлекеттік қызмет туралы Заңға (4-бап) сәйкес орташа есеппен алғанда, ЭЫДҰ елдерінің дәрежесінде сіңірген еңбегіне негізделген әдістерді де пайдаланады. ЭЫДҰ-ның көптеген елдеріндегі сияқты, Қазақстан сіңірген еңбегі негізінде жалдау әдістерінің комбинациясын пайдаланады (3.10-суретті қараңыз). Германия мен Ирландия да сіңірген еңбектеріне

негізделген жалдау әдістерін барынша пайдаланатын елдер (7), ал Люксембург пен Словения жұмысқа жалдау туралы хабарландыру процесінің ашықтығына негізделген.

3.10-сурет. ЭЫДҰ елдерінде және Қазақстанда сіңірген еңбегі негізіндегі рекрутинг әдістерінің комбинациясы

Елдер бойынша сіңірген еңбегі негізінде жалдау әдістерінің саны



Ескертулер: Израиль деректері бойынша ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>.

Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

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

ЭЫДҰ елдерінде барлық бос жұмыс орындарын жариялау сіңірген еңбегі негізінде персоналды жалдауды қамтамасыз етудің неғұрлым кең таралған әдісі болып қала береді, Қазақстанда да осы әдіс қолданылады. Бос орындардың кең және ашық жарияланымы жұртшылықтың бос орындар туралы кеңінен хабардар болып, жұмысқа өтініш беруі үшін қажет. Сіңірген еңбегі негізінде рекрутингтің басқа да әдістері стандартталған емтихандарды пайдаланудан, арнайы құрылған комиссияның персоналды іріктеуінен және әңгімелесуден тұрады. Кейбір елдерде ұйымның кадр қызметімен бірлесіп, қызметкерді алатын департамент дайындаған ықтимал кандидаттардың қысқаша тізбесі, бағалау орталығының әдіснамасы және кадр агенттіктерінің көмегі пайдаланылады (3.11-суретті қараңыз).

3.11-сурет. **Бастапқы деңгейде сіңірген еңбегі негізінде жалға алуға кепілдік беру**

Зерттеудің 35-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары: Іріктеу процесінде сіңірген еңбегі негізінде жалдауға кепілдік беру үшін бастапқы деңгейде қандай әдістер қолданылады?, 2016 жыл

Қазақстанның жауаптары ашық сұр түспен көрсетілген



Ескертулер: Шкаладағы деректер осы бағыттардағы сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді.

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

Стандартизованные экзамены являются вторым наиболее распространенным метоСтандартталған емтихандар ЭЫДҰ елдері пайдаланатын, сіңірген еңбектің негізінде жалдаудың екінші ең көп таралған әдісі болып табылады, одан кейін арнайы құрылған панельдік комиссияның көмегімен персоналды жинау және әңгімелесуді пайдалану қажет. Біріккен Корольдікте мемлекеттік қызмет саласында құзыреттер шеңберін енгізу персоналды іріктеу практикасының эволюциясына ықпал етті: өтінімдер мен әңгімелесудің бастапқы нысандарының көпшілігі қазір құзыреттер моделі бойынша, ал ауызша және сандық талдау тестілері іріктеу рәсімінің бір бөлігі ретінде әсіресе топтық жинау практикасында жиі қолданылады (3.4-кіріспе қараңыз).

Қазақстанда «Б» корпусына іріктеу уәкілетті орган (Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі) белгілеген рәсімге сәйкес тестілеуді; жеке қасиеттерді бағалауды және жалпы конкурстық іріктеуді (26-бап, Мемлекеттік қызмет туралы Заң) қамтиды. Іріктеу процесі 6 кезеңнен тұрады: 1) бос жұмыс орнын жариялау; 2) құжаттарды қабылдау (заңнаманы білуге арналған сертификатты және жеке қасиеттерін бағалауды қоса алғанда); 3) конкурстық комиссия құру; 4) құжаттардың біліктілік талаптарына сәйкестігін қарау; 5) әңгімелесу; 6) конкурстық комиссияның қорытындысы («Мемлекеттік қызмет туралы» Заңның 27-бабы). Қазақстандағы іріктеу процесі әдетте үш айдан аз уақытқа созылады, бұл сондай-ақ ЭЫДҰ-ның көптеген елдерінде жоғары басшылық, орта буын басшылары және мамандар лауазымдары арасында елеулі айырмашылығы көрсетілмеген процесс болып табылады (3.12-суретті қараңыз). Тек Франция мен Испанияда ғана жоғары буын басшыларын іріктеу рәсімі бір жылдан астам уақыт алады.

3.4-кірістірме. ЭЫДҰ елдерінде мемлекеттік қызметке кіру

Бельгия

SELOR (SelectieBureauvande Overheid) Бельгия Үкіметі мен федералдық ұйымдардың персоналын қолдауды қамтамасыз етеді, сондай-ақ қауымдастықтармен және өңірлермен жұмыс істей алады. SELOR негізгі функциялары мемлекеттік қызметшілерді және басқа да мемлекеттік жұмыскерлерді жалдау үшін іріктеу рәсімдерін ұйымдастырумен байланысты. Кандидаттардың бірінші тізімі дипломы немесе кәсіби тәжірибесі тұрғысынан алдын ала анықталған профильге негізделген. SELOR басқаратын скрининг фазалары компьютерлік тестілер мен емтихан комиссиясының алдындағы тестілер арқылы жалпы және арнайы скринингті қамтиды.

Компьютерлік скринингтің кейбір мысалдары мыналардан тұрады: 1) дерексіз талдау тестілері, мақсаты – кандидаттың бейтаныс ақпаратпен икемді тәсілмен жұмыс істеу қабілеті туралы ақпарат беру. Бұл тест нәтижесіне алдыңғы білім, дайындық, жұмыс тәжірибесі немесе алдыңғы қызмет әсер етпейді, сондықтан бұл тестілер болашақ дамудың әлеуетін және болжамын өлшеуге қолданылады; 2) техникалық құзырет тесті, жұмысқа қажетті дағдылармен байланысты және аударма бойынша жаттығуды, бухгалтерия бойынша жаттығуды немесе көптеген таңдау сынағын қамтуы мүмкін; 3) ахуалдық бағалау тесті, кандидаттарға жұмысқа байланысты кейбір жағдайлар бейнежазбада немесе мәтінде ұсынылған кезде, өтініш берушілер оларға ден қоюға, шешім қабылдауға немесе қандай да бір іс-әрекеттер жасауға тиіс болған жағдайда жүргізіледі.

Сондай-ақ комиссияның қатысуымен жүргізілетін әртүрлі тест типтері бар. Олардың бірі – бұл ұжымдық миссия – белгілі бір уақытта басқа өтініш берушілермен ынтымақтастыққа орындалуы тиіс проблемаларды шешуге арналған тапсырма. Тақырыптар бюджетті бөлуді, ұйымдық қайта құрылымдауды, инвестициялық шешімдерді қамтуы мүмкін. Кейбір жағдайларда өтініш берушілер белгілі бір рөлді немесе нақты ақпаратты таңдайды, ұжымдық тапсырма, әдетте, өтініш берушілердің өз мүдделерін қорғауы тиіс дебаттар түрінде болады. Басқа ұжымдық тапсырмаларда қатысушылардың нақты рөлі болмайды, бірақ топ ретінде бірдеңе әзірлейді деп күтіледі - комиссия өтініш берушінің топтық жұмысқа өз үлесін қосу қабілетін бағалайды. Проблемаларды шешу жұмысқа байланысты техникалық құзыреттерді талап етпейді.

Басшылар, әдетте, әртүрлі тестілер арқылы Бағалау орталығы әдіснамасының көмегімен жиналады, олардың мақсаты мінез-құлыққа, таңдауға, мансапты жоспарлауға, әлеуетке, белгілі бір дағдылардың болмауына қатысты ақпаратты жинау болып табылады. Ең көп таралған тестілер – пошта жәшігін тексеру, талдау және таныстыру, ұжымдық тапсырма, рөлдік ойын, дағдыларды анықтау бойынша әңгімелесу және жеке сынақ.

Дереккөз: <http://www.selor.be/fr/tests/> (кіру: 22 тамыз 2017 жыл)

Канада

Негізгі мемлекеттік аппаратқа жұмысқа қабылдаудың біліктілік стандарттары жалпы біліктілік стандарттарын және ресми тілді (ағылшын және француз) меңгерумен байланысты нақты стандарттарды қамтиды. Мемлекеттік қызметке және оның ішінде жүргізілетін тағайындаулар сіңірген еңбекке негізделген және саяси ықпалдан тыс болып табылады. Кандидат ақыл-ой, тұлғалық және парасаттылықтың психологиялық тестілерін, жарамдылыққа арналған тестілерді және психикалық денсаулыққа арналған тестілерді өткізгенге дейін Мемлекеттік қызмет жөніндегі комиссияның мақұлдауын алуы қажет. Кандидаттар бағалау процесінің (процестерінің) алдында пайдаланылатын әдістер және/немесе құралдар, сондай-ақ іріктеу жүргізу кезінде тұратын орын ұсыну мүмкіндігі

3.4-кірістірме. ЭЫДҰ елдерінде мемлекеттік қызметке кіру (продолжение)

туралы хабардар етіледі. Кандидаттарға бағалау жүргізетін тұлғалар олардың біліктілігін бағалау үшін қажетті құзыреттерге ие болады.

Кандидатты бағалау лауазымына байланысты түрлі тестілер арқылы жүзеге асырылады. Мысалы, әкімшілік қамтамасыз ету деңгейіне кандидаттар грамматика мен қызметтік дағдыларға тесттен өтуге тиіс; басшылық лауазымдарға тестілеу басшының қасиетін тексеруге арналған жаттығулар мен имитациялық жаттығулардан тұрады. Басшының қасиеттеріне арналған жаттығулар 3 сағаттан астам уақыт бойы жалғасады және басқарушы жұмысының маңызды аспектілерін білдіреді. Адам ұйымның бас менеджерінің міндетін орындайды, жаттығу кезінде мынадай құзыреттер: жоспарлау, басшылық жасау, талдау, құқықтар мен міндеттерді бөлу, ұйымдастыру бағалануы мүмкін.

Имитациялық жаттығулар көшбасшылықтың негізгі дағдылары және осы деңгейдегі кандидаттардың мінез-құлқы туралы ақпарат береді. Имитациялық жаттығулардан ақпарат таңдау туралы шешім қабылдау үшін ақпаратпен бірге басқа дереккөздер де пайдаланылады. Имитациялық жаттығу бес негізгі көшбасшылық құзыреттілікті: көзқарас пен стратегияны құру, адамдарды жұмылдыру, парасаттылық пен сыйластықты қамтамасыз ету, серіктестермен және мүдделі тараптармен ынтымақтастық және нәтижелерге қолжеткізуді бағалау үшін әзірленген.

Дереккөз: www.canada.ca/en/public-service-commission/services/staffing-assessment-tools-resources/human-resources-specialists-hiring-managers/human-resources-toolbox/personnel-psychology-centre/consultation-test-services/public-service-commission-tests/simulation-exercise-senior-executives-level-3.html (кіру:22 тамыз 2017 ж.).

Франция

Әр министрліктің өз рәсімі бар, бірақ конкурс әдетте үш кезеңде ұйымдастырылады, олар кандидаттардың санын қысқартуға бағытталған. Бірінші кезең-өтінім нысанын қарау және кандидаттың талаптарға сәйкестігін қамтамасыз ету (мысалы, дипломдар немесе кәсіби тәжірибе тұрғысынан). Екінші кезең әдетте іріктеу рәсімін жалғастыруға құқығы бар кандидаттарды іріктеу үшін жазбаша емтиханнан тұрады. Тестілер, мысалы, белгілі бір тақырып бойынша жазбаша эсседен тұруы мүмкін. Сәйкес келетін кандидаттар рәсімді жалғастыра алады және оқуға түсуге арналған конкурстың соңғы кезеңі әдетте комиссия мүшелерімен әңгімелесу болып табылады. Мемлекеттік қызметтің кейбір функциялары (мысалы, әкімшілік атташе) кандидаттардың алдымен Әкімшіліктің өңірлік институты (IRA) сияқты әкімшілік мектепке өтініш беруін талап етеді.

Дереккөз: www.publicjobs.ie/publicjobs/advice.htm (кіру:22 тамыз 2017 ж.).

Ирландия

Мемлекеттік тағайындау қызметі жұмысқа лайықты адамды анықтау үшін көбінесе іріктеу тестілерін пайдаланады. Тестіленетін рөл пайдаланылатын тесттің типін анықтайды. Ирландияның мемлекеттік қызметі өзін-өзі бағалау жүйесін әзірледі, ол өтініш берушілерге сынамалық кіру тестілері мен кіші деңгейдің тестілерінен өтуге, тиімділігі бойынша кері байланыс алуға және дұрыс жауаптарды тексеруге мүмкіндік береді. Сонымен қатар, мұндай жағдайларда танысу үшін қосымша материалдар ұсынылады. Бастауыш және кіші немесе орта деңгейдегі тестілер ауызша және сандық ойлауды, сондай-ақ симуляциялық жаттығуды қамтиды. Симуляциялық жаттығуларда өтініш берушілерге жұмыс бойынша әртүрлі сценарийлермен байланысты міндеттер ұсынылады, олар басқа адамдармен қарым-қатынас жасаудан, дербес жұмыстан және/немесе нақты міндетті орындауды қамтамасыз етуден тұрады.

3.4-кірістірме. ЭЫДҰ елдерінде мемлекеттік қызметке кіру (продолжение)

Корея

Персонал жинау бойынша ашық конкурстық емтихан әрбір азаматтың жасына, жынысына, біліміне немесе жұмыс тәжірибесіне қарамастан, мемлекеттік қызметке өтініш беруіне тең мүмкіндіктерді қамтамасыз ете отырып, әлеуеті бар талантты адамдардың кең ауқымына бағытталған. 5, 7 және 9-разрядтарға¹ арналған біліктілік емтихандары жыл сайын жазбаша тестілер (бір немесе екі рет) және әңгімелесу арқылы өткізіледі. Тәжірибелі мамандар жоғары білім деңгейін талап ететін лауазымдарға алынады. Бұл жүйеде белгілі бір салада мансабы, біліктілігі және академиялық дәрежелері бар адамдарға іріктеу жүргізіледі және ЖМҚ-ны қоса алғанда, үнемі немесе қажеттілігіне қарай барлық дәрежелер үшін қолданылады.

¹ Кореяның мемлекеттік қызмет жүйесінде 9-разряд ең төменгі, ал 1-разряд ең жоғары болып табылады.

Дереккөз: Кореяның Персоналды басқару министрлігі

Португалия

Португалияда мемлекеттік қызметке кандидаттар білімді анықтауға тест өткізу, психологиялық бағалау, оқу-әдістемелік бағалау және құзыреттілікті бағалау бойынша әңгімелесу арқылы іріктеледі. Таңдау бойынша немесе қосымша іріктеудің басқа әдістері қолданылуы мүмкін, атап айтқанда: кәсіптік тағылымдама; кәсіпті таңдау бойынша әңгімелесу; бар құзыретін бағалау; физикалық тестілер; медициналық тексеру және арнайы оқу курстары.

Дереккөз: Мемлекеттік сектордағы жұмыспен қамту және басқару жөніндегі ЭЫДҰ жұмыс тобының Португалиядағы өкілі

Біріккен Корольдік

Мемлекеттік қызмет бағалаудың басқа әдістерімен қатар (өтініш нысандары, құзыреттілік пен әңгімелесу сияқты) онлайн психометриялық тестілер пайдаланылады, олар адамның белгілі бір деңгейде жұмыс талаптарына сәйкестігіне қажетті қабілеттері бар-жоғын шешуге көмектеседі. Ең көп таралған тестілер вербалды және сандық логикалық тестілер, мемлекеттік қызметке дайындық тесті және кандидаттарды «бөліп алуға» арналған бастапқы тест болып табылады.

Мемлекеттік қызметке дайындық тесті – бұл ахуалдық бағалау тесті, ол өтініш берушінің жұмысқа қатысы бар мемлекеттік қызметқұзыреттері² шеңберінің негізіндегі мінез-құлықтың нақты түрлерін көрсету қабілетін өлшейді. Біріккен Корольдіктің мемлекеттік қызметі құзыреттерінің шеңбері адамдардың мемлекеттік қызметте қалай жұмыс істеу керектігін анықтайды. Мемлекеттік қызметтің 3 топқа бөлінген 10 жалпы құзыреті бар: i) бағыттарды белгілеу; ii) адамдарды тарту және iii) нәтижелер беру. МҚ құзыреттерінің шеңберіне қосымша 27 ведомстволық кәсіби шеңбер бар.

Бастапқы тесттің көлемі дайындыққа арналған тестке қарағанда айтарлықтай кең; бұл сондай-ақ ситуациялық бағалау тесті болып табылады, бірақ ол өтініш берушілердің мемлекеттік қызметтің құзыреттері негізіндегі жалпы мінез-құлқын көрсету қабілетін өлшейді.

Мемлекеттік қызметке өтініш беру көп жағдайда өтініш берушінің осы рөлдің талаптарына жарамдылығын тексеру, өтініш берушілерге өзінің жетістіктерін құжаттық түрде көрсету және өз көзқарасын білдіру мүмкіндігін беру үшін құзыреттілікке негізделген әңгімелесуді де қамтиды.

² мына сілтеме бойынша шеңберді қараңыз: www.gov.uk/government/publications/civil-service-competency-framework

Мемлекеттік қызметке өтініш беру көп жағдайда өтініш берушінің осы рөлдің талаптарына жарамдылығын тексеру, өтініш берушілерге өзінің жетістіктерін құжаттық түрде көрсету және өз көзқарасын білдіру мүмкіндігін беру үшін құзыреттілікке негізделген әңгімелесуді де қамтиды.

Дереккөз: <https://www.gov.uk/guidance/using-the-civil-service-jobs-website#applying-for-a-job> (кіру: 22 тамыз 2017 жыл)

Америка Құрама Штаттары

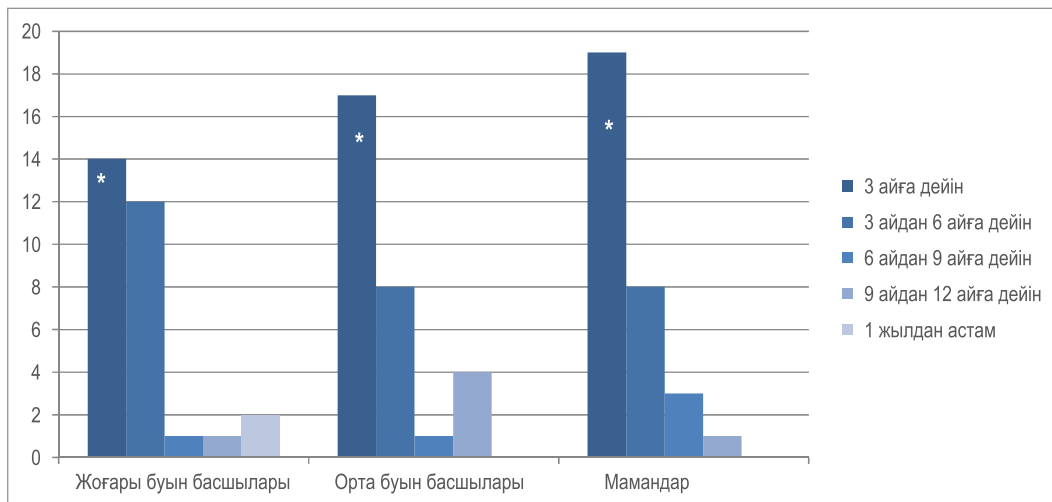
Персоналды басқару кеңсесі (ПБК) бос орындар туралы ресми хабарландырулардың жарияланымын басқарады, Үкімет деңгейінде жалдау рәсімдеріне қатысты саясатты белгілейді. ПБК федералдық, мемлекеттік және жергілікті билік органдарына ұйымдар үшін үздік орындаушыларды тарту және сақтауға арналған құралдар, стратегиялар мен әдіснамалар береді. Қызметке өтінім берудің типтік федералдық процесінде жалдау жөніндегі агенттік жұмысқа кандидаттарды сапа санаттарына қарай бөледі және тек жоғары санаттағы топта болған адамдарға жалдаушыға жіберіледі. Жалдау жөніндегі қызметкер өтінімдерді қарайды және агенттік саясат негізінде әңгімелесуге жоғары білікті кандидаттарды таңдайды. Әңгімелесу топтық, жеке, бейне немесе телефондық сұхбат болып, бір раундтан астам жүргізілуі мүмкін. Мысалы, өтініш беруші телефон арқылы әңгімелесуден, содан кейін жеке әңгімелесуден өте алады.

Дереккөз: <https://www.usajobs.gov/?c=fed-app-process> (кіру: 22 тамыз 2017 жыл).

3.12-сурет. Мемлекеттік қызметшілерді сырттай жалдау процесінің орташа ұзақтығы

Зерттеудің 36-сұрағына ЭЫДҰ 31 елінің және Қазақстанның жауаптары: Сыртқы дереккөзден мемлекеттік қызметшілерді (бос жұмыс орнын жариялаудан бастап жұмыс туралы ұсынысқа дейін) жалдау процесі орта есеппен қанша уақыталады, 2016 жыл

Қазақстанның жауабы жұлдызшамен белгіленген



Ескертулер: Шкаладағы деректер осы бағыттардағы сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді. Германия, Нидерланд, Жаңа Зеландия және Норвегия бойынша деректер жоқ. Япония бойынша жоғары және орта буын басшылары туралы деректер жоқ.

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

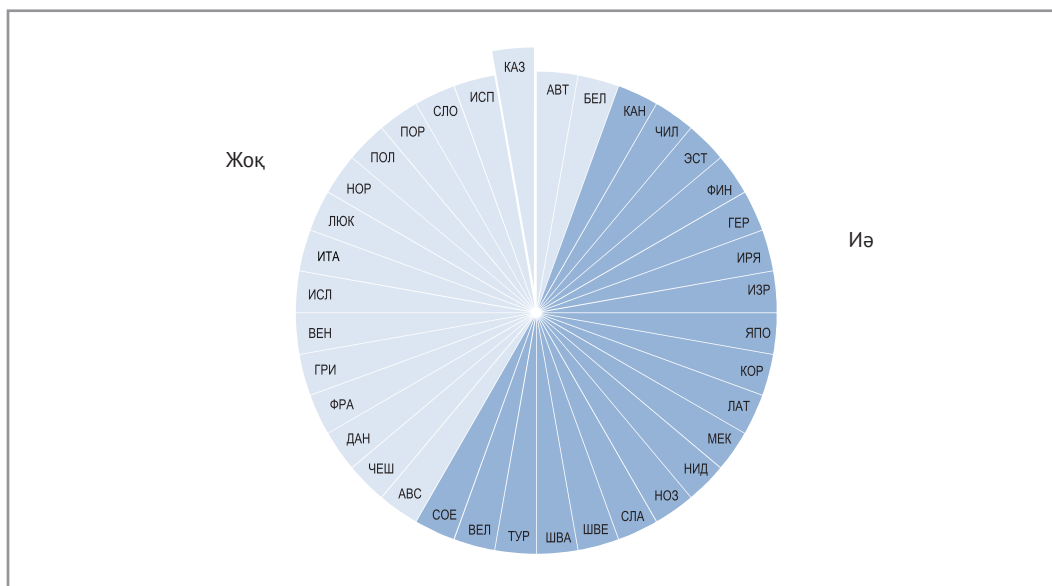
Сонымен, қажетті дағдылары бар қызметкерлерді іріктеу үшін оларды қызметке тарту мүмкіндігі қажет. Бұл мемлекеттік секторда жұмыс істеуге арналған дағдысы

мен уәждемесі бар адамдардың онда жұмысқа орналасу мүмкіндіктері туралы білетінін, олар осы дағдыларды пайдалана алатынын және оларға мемлекеттік сектордың тартымды, сенім білдіретін және сенімді жұмыс орны болып табылатынын көрсетеді.

ЭЫДҰ-ның 11 еліндегі сияқты Қазақстанның орталық әкімшілік органдарының жұмыс орны ретіндегі тартымдылығы мемлекеттік қызметке кіру кезіндегі бәсекелестіктің ұлғаюын ескере отырып, соңғы 5 жылда өсіп келеді (АРБ бойынша ЭЫДҰ зерттеуінің 46-сұрағына жауаптарға сәйкес). Франция мен Люксембург емтихандарға қатысуға өтінімдер санын қарай отырып, мемлекеттік қызметтің тартымдылығын бағалайды. ЭЫДҰ-ның басқа елдерінде соңғы жылдары тартымдылық тұрақты болып қалуда. Мысалы, Universum Talent Research-тің 2012-2015 жж. Зерттеулерінің негізінде Австрияның ең тартымды жұмыс берушілерінің рейтингінде Австрияның мемлекеттік қызметі № 33 және № 39 ұстанымдар арасында орналасқан. Ирландияда экономикалық дағдарыс кезінде мемлекеттік қызметтегі мансап тартымды болғанымен, ел экономикалық дағдарыстан шығып келе жатқандықтан, бұл жағдайдың сақталатыны анық емес. Мемлекеттік қызметтің тартымдылығын арттыру үшін ЭЫДҰ-ның көптеген елдері жұмыс берушінің брэндінгі жөніндегі стратегияларды іске асырды (3.13-суретті қараңыз).

3.13-сурет. Орталық мемлекеттік органдардағы жұмыстың артықшылықтарын айқындау үшін жұмыс берушінің беделін қалыптастыру жөніндегі стратегиялар немесе іс-қимылдар жоспарлары

Зерттеудің 42-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары: Орталық мемлекеттік органдарда жұмыс істеу артықшылықтарын нақты айқындау үшін жұмыс берушінің беделін көтеру жөнінде іс-қимыл стратегиясы немесе жоспар(лар)ы әзірлендіме, 2016



Ескертулер: Израиль деректері бойынша ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>.

Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

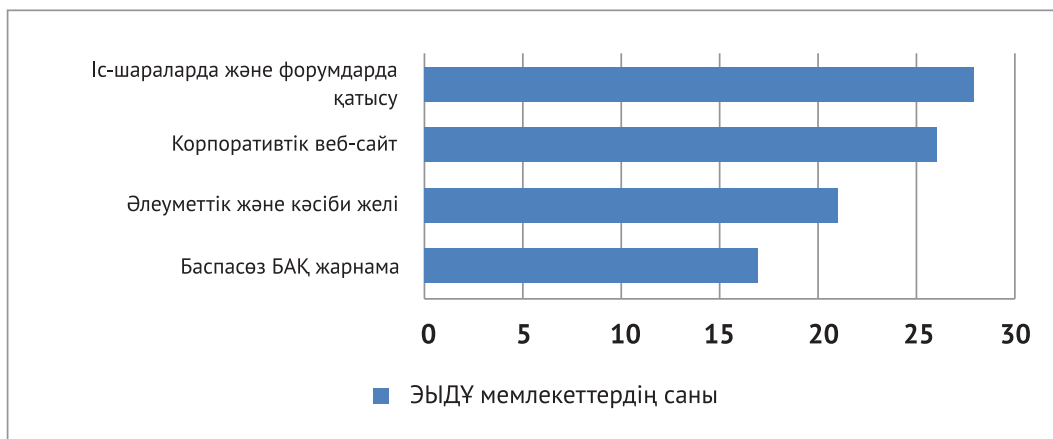
Дереккөз: ЭЫДҰ (2016а), «ЭЫДҰ елдерінің орталық/федералдық үкіметтерінде адами ресурстарды стратегиялық басқару» атты зерттеу, ЭЫДҰ басылымы, Париж.

Қазақстанда осындай стратегияның кейбір элементтері бар, орталық мемлекеттік органдар басқару органдарындағы жұмыстың басымдықтарын ЭЫДҰ елдерінде белсенді пайдаланылатын басқа да әдістермен: іс-шаралар мен желілерге қатысумен, медиа-жарнаманы пайдаланумен және корпоративтік сайттармен көрсетуге тырысады (3.14-суретті қараңыз).

3.14-сурет. Тартымды жұмыс орны ретінде орталық басқару органдарын брендтеу

Зерттеудің 43-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары: Сіз ең үздік жұмыс беруші ретінде орталық басқару органдарының беделін көтеру үшін мына әдістердің/орындардың кез келген біреуін пайдаланасыз ба?, 2016

Қазақстан барлық бағыттарды көрсетті



Ескертулер: Шкаладағы деректер осы бағыттардағы сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді.

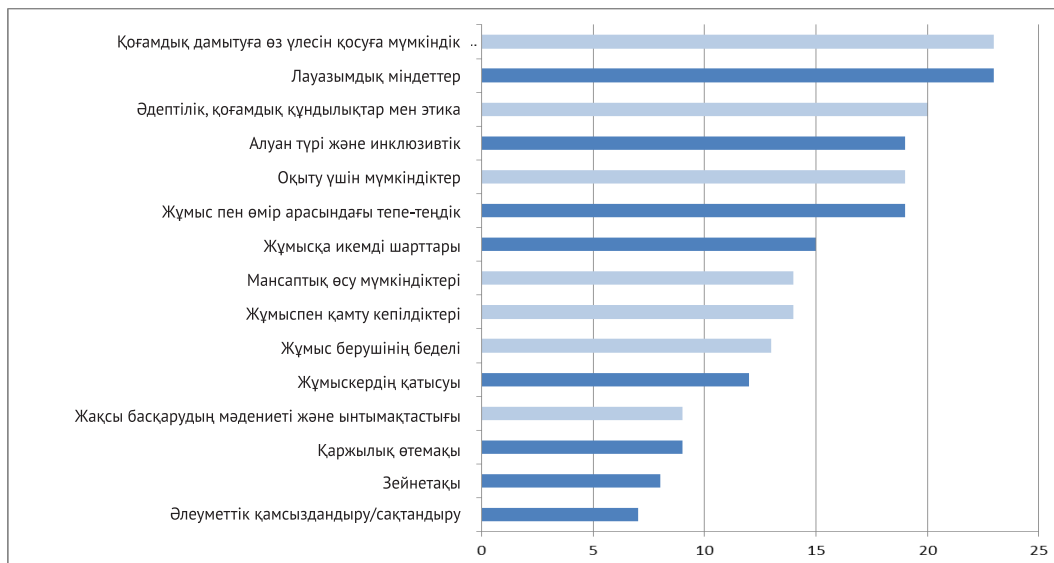
Дереккөз: ЭЫДҰ (2016а), «ЭЫДҰ елдерінің орталық/федералдық үкіметтерінде адами ресурстарды стратегиялық басқару» атты зерттеу, ЭЫДҰ басылымы, Париж.

Қазақстан сияқты, ЭЫДҰ елдері де, әдетте, орталық мемлекеттік басқарудағы жұмыстың ұқсас басымдықтарын атап көрсетеді. Қазақстанда негізгі басымдықтар жұмыспен қамту кепілдігі, мансаптық өсу мүмкіндіктері, оқу мүмкіндіктері, жұмыс берушінің беделі, парасаттылық, қоғамдық құндылықтар мен әдеп, үздік көшбасшылық және ынтымақтастық мәдениеті, қоғамдық құндылықтарды дамытуға өз үлесін қосу мүмкіндігі болып табылады. ЭЫДҰ елдерінде ең көп таралған басымдық – қоғамдық құндылықтарды дамытуға және жұмыстың мазмұнына өз үлесін қосу мүмкіндігі, ЭЫДҰ-ның 23 елі осыны көрсетті (3.15-суретті қараңыз). Төлеммен байланысты мәселелер – қаржылық өтемақы, зейнетақылық және әлеуметтік қамсыздандыру, әдетте, ЭЫДҰ елдерінде ерекше көзге түседі, бірақ Ирландияда, мысалы, Мемлекеттік тағайындаулар қызметі (PAS) қызметкерлерді жалдаған кезде айлықақы шкаласы туралы хабардар етеді.

3.15-сурет. Орталық мемлекеттік органдардағы жұмыстың артықшылықтары

Зерттеудің 44-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары: Орталық басқару органдарында жұмыс істеу артықшылықтарын көрсету үшін ү кіметтік сайттарда немесе басқа да материалдарда мынадай элементтердің қайсысы көрсетіледі?, 2016

Қазақстанның жауаптары көгілдір түспен көрсетілген



Ескертулер: Шкаладағы деректер осы бағыттардағы сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді.

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

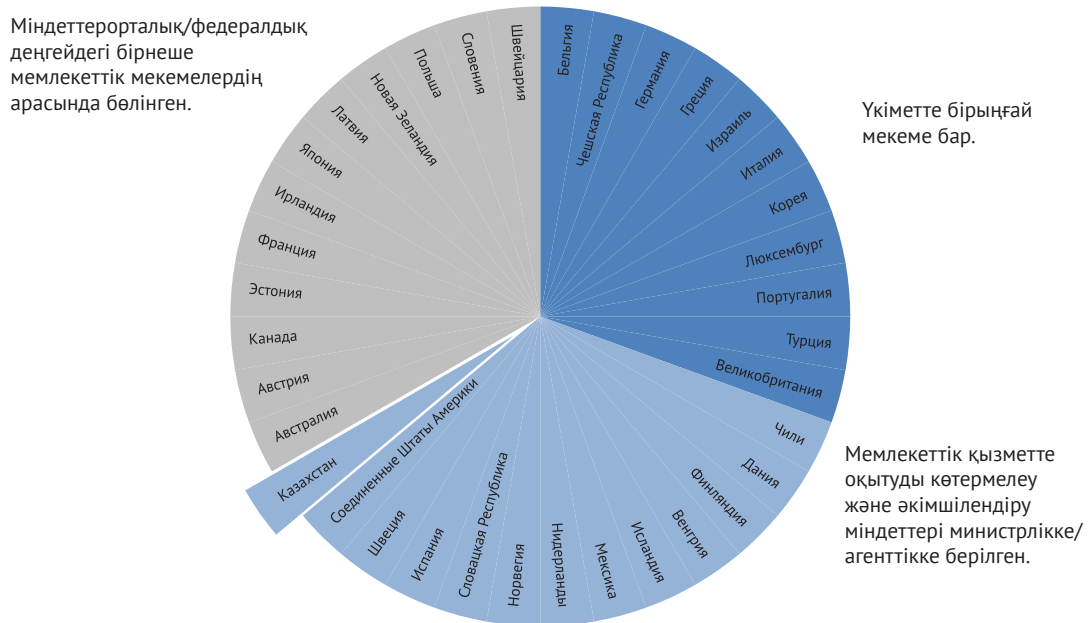
Мемлекеттің әлеуетін нығайту: құзыреттер және оқыту

Персоналды дамыту мемлекеттік әлеуетті нығайту үшін шешуші элемент болып табылады, ол әсіресе тез өзгеретін жағдайларда жұмыс істейтін, жұмыс күшінің ағымдылығы төмен мемлекеттік қызметтерде айқын байқалады. Оқыту мүмкіндіктеріне қол жеткізу өз мансабында ілгерілеу үшін маңызды элемент болып табылады, сондай-ақ ЭЫДҰ елдеріндегі мемлекеттік қызметтерде жұмыс берушілердің брендинг стратегиясында атап көрсетілген. Дегенмен, ЭЫДҰ-ның соңғы зерттеулері (ЭЫДҰ, 2016б) оқуға арналған бюджет 2008 жылғы қаржы дағдарысынан кейін қысқартылған алғашқы тармақтардың бірі болғанын көрсетеді. Оқуға әсер ететін ұзақ мерзімді бюджеттік шектеулер мемлекеттік қызметтің қабілетіне әсер етуі, жаңартылуы мүмкін және оқытуды ұйымның мәдениеті мен құндылығына одан әрі енгізу үшін білім беру шеңберінен шығу қажеттілігін туындатады.

Орталық басқару органдарында оқыту мен даярлауды бақылау, әдетте, мемлекеттік қызметтегі АБР-ға жауапты атқарушы органға жүктеледі (ЭЫДҰ-ның 21 елі). Қазақстан да осыған ұқсас көзқарасты ұстанады, өйткені мұндай жауапкершілік Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігіне жүктелген, бірақ мемлекеттік қызметте ілгерілеумен оқыту жауапкершілігі министрліктерде персоналды басқару қызметіне (кадр қызметіне) берілген («Мемлекеттік қызмет туралы» Заңның 6-бабы) (3.16-суретті қараңыз).

3.16-сурет. Орталық басқару органдарында оқыту: үйлестіру, ілгерілеу және басқару

Зерттеудің 61-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл



Ескертулер: Израиль деректері бойынша ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>.

Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

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

ЭЫДҰ елдерінің мемлекеттік секторында оқытудың әртүрлі тәсілдері қолданылады. Австралияда, мысалы, Мемлекеттік қызмет жөніндегі комиссиядағы Көшбасшылық және оқыту орталығы мемлекеттік қызметке қажетті дағдыларды дамыту үшін оқу бағдарламаларын ұсынады.

Негізгі бағыттар көшбасшылық әлеуетті, басқару тәжірибесін және мемлекеттік мекемелерде жұмыс жасаудың негізгі дағдыларын қамтиды. Мемлекеттік мекемелер мыналардың біреуін тандайды: ақылға қонымды бағаға сапалы оқытатын Көшбасшылық және оқыту орталығы әзірлеген осы бағдарламаларды пайдалана ма немесе өз бағдарламаларын әзірлей ме? Тағы бір жолы – оқытуды ұйымдастырушыларды сырттан тарту. Эстонияда Қаржы министрлігінің Мемлекеттік басқару органдары мен мемлекеттік қызмет департаменті мемлекеттік қызметшілерді даярлау жүйесін үйлестіріп, Парламентке жыл сайын мемлекеттік қызметті дамыту жөнінде (оның ішінде оқыту бойынша) есеп береді. Жапония Үкіметінде екі құрылым бар: оқытуды үйлестіру мен насихаттауға жауапты Министрлер Кабинеті жанындағы Персонал істері жөніндегі кеңес және оқытуды бақылауды жүзеге асыратын Ұлттық персоналды басқару.

Мемлекеттік басқару мектептері мемлекеттік қызметшілер үшін әртүрлі курстарды жиі өткізіп тұрады. Осындай тәсіл Қазақстанда да бар, мемлекеттік қызметшілерді оқыту, әдетте, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы

Мемлекеттік басқару академиясында және оның аумақтық бөлімшелерінде жүзеге асырылады (3.5-кірістірмені қараңыз). Дегенмен, ЭЫДҰ-ның көптеген елдеріндегі сияқты басқа да мекемелер, мысалы, Назарбаев Университеті халықаралық ұйымдармен, Астана мемлекеттік қызмет хабымен және шетелдік оқу орындарымен ынтымақтастықта мемлекеттік қызметшілер үшін білім беру бағдарламаларын жүргізе алады. Сонымен қатар, 2 жылдан астам еңбек өтілі бар мемлекеттік қызметшілердің шетелдік ЖОО-ларда оқуға рұқсат беретін «Болашақ» стипендиялық бағдарламасындағы арнайы квотаға құқығы бар (3.5-кірістірме).

3.5-кірістірме. Қазақстанның Мемлекеттік басқару академиясында мемлекеттік қызметшілерді даярлауды жетілдіру

2016 жылы Қазақстан Республикасы Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы аз теориялық және көп практикалық-бағдарлы оқыту өткізу үшін жаңғырту процесінен өтті. Мемлекеттік қызметшілерді қысқа мерзімді даярлау 4 кластерге: клиенттік-бағдарлануға, сапаға бағдарлануға, қарым-қатынасқа бағдарлануға және нәтижеге бағдарлануға топтастырылған. Кластерлер Құзыреттердің жалпымоделімен және мемлекеттік қызметшілердің өз лауазымдарында ие болады деп күтілетін құзыреттерімен үйлестірілген. Оқыту, әдетте, шешім қабылдау, қарым-қатынас, клиентке бағдарлану немесе келіссөздер жүргізу дағдылары сияқты коммуникативтік дағдыларды дамытуға бағытталған.

Мемлекет Басшысының «Қазақстанның үшінші жаңғыруы: жаһандық бәсекеге қабілеттілік» атты Жолдауын ұсынғаннан кейін келесі іс-қимыл ретінде Қазақстан әлемдік ресурстарға қол жеткізуді қамтамасыз ететін және Академияда аудиторияны қамтуды кеңейтетін «Цифрлық Академия» атты мемлекеттік қызметшілерді оқытудың виртуалды білім беру кеңістігін құруға кірісті.

Дереккөз: ҚР Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі.

Осылайша, ЭЫДҰ елдерінде оқытуға арналған әртүрлі тәсілдер бар. Фин мемлекеттік басқару институты (HAUS) мемлекеттік қызметшілерді оқытады және оқыту саласындағы ұйымдарға қолдау көрсетеді. Финляндиядағы кейбір мекемелер бірлескен оқу бағдарламаларын ұсынады және Үкімет басқармасы мен Мемлекеттік қазынашылық сияқты мекемелер деңгейлес рөл атқарады. Италияда оқыту Ұлттық басқару мектебінде (СНС) жүргізіледі. Португалияда мемлекеттік лауазымдардағы қызметкерлердің біліктілігі бойынша Бас директорат (бұрынғы Мемлекеттік басқару институты) мемлекеттік қызмет қызметкерлерінің құзыреттілігі мен біліктілігін дамытуға жәрдемдеседі, бірақ мемлекеттік қызметшілерді оқытуды басқаратын басқа да мемлекеттік және жеке ұйымдар бар.

БҰҰ/IASIA мемлекеттік басқару саласындағы біліктілікті арттыру және даярлау стандарттарында (Халықаралық мектептер мен мемлекеттік басқару институттары қауымдастығы) (2008 ж.) мемлекеттік басқару саласында білім беру және оқыту сапасын арттыруда оқытушыларға баса назар аударылған. Бұл стандарттар «дипломдармен берілетін бағдарламаларға сабақ берудің, оқыту мен зерттеудің ең жоғары стандарттарына ие және қабылданған стандарттарға сәйкес келетін өкілеттігі мен жауапкершілігі бар толыққанды оқытушылардың қатыстырылуға тиіс» екенін ұсынады.

Іс жүзінде басқару мектептерінде оқытушыларды қабылдаудың әртүрлі тәсілдері бар. Францияда (мысалы, Ecole nationale d'administration, ENA), Португалияда (Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas, INA) немесе Испанияда, мәселен, жаттықтырушылар, әдетте, практиктер болып табылады және мемлекеттік қызметте жұмыс істейді, бірақ басқа елдердегі оқытушылардың көбінесе академиялық тәжірибесі бар (3.6-кірістірмені қараңыз).

3.6-кірістірме. «Мемлекеттік қызмет» пәнінің оқытушылары – олар кімдер?

Испания. Испания Үкіметінің INAP (Instituto nacional de administracion publica) мектебінде профессорлар мен оқытушылардың тұрақты құрамы қалыптастырылмаған. Дәріс берушілермен арнайы негізде, оқу пәніне және мақсатты аудиторияға байланысты келісімшарт жасалады (ЭЫДҰ 2017в).

Корея. Адами ресурстарды дамытудың ұлттық институтында (NHI) жыл сайынғы оқу бағдарламасын әзірлейтін және кейбір пәндерді оқытатын оқытушылар (профессорлар) тобы бар. Оқытушылардың көпшілігі жыл басына дейін оқытушылардың белгілі бір тізімінен алынады, ал жоғары дәрежелі спикерлер (мысалы, министрлер) қажет болған жағдайда шақырылады.

Нидерланды. Мемлекеттік басқару мектебі (Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, NSOB) саясат пен басқару саласындағы қолданбалы зерттеулердің, сыни ойлаудың және стратегиялық кеңестердің жеке институты мен тәуелсіз орталығы болып табылады. Мектеп Нидерландыдағы түрлі университеттердің желісін құрайды. Мектеп кеңесі осы университеттердің үш профессорынан және директордан тұрады. Институт штаты тұрақты және барлық оқытушылардың негізінен мемлекеттік басқару саласында академиялық дайындығы бар. Әрбір білім беру бағдарламасына әртүрлі оқытушылар таңдалады, сондықтан оқытушылар қажет болған жағдайда жалданады. Бұл, негізінен, түрлі университеттердің профессорлары немесе практиктер.

Португалия. Мемлекеттік басқару саласындағы кәсіби оқытуға жауапты қызмет Мемлекеттік лауазымдардағы жұмыскерлердің біліктілігі жөніндегі бас басқарма (INA) болып табылады, оның құрамында осы сала бойынша университет профессорлары мен мемлекеттік басқару органдарынан және одан тыс жерлерден танымал басқа сарапшылар тобы бар. Жоғары оқу орындары да оқытуды жүргізе алады және оқытушылар олардың профессорлары болып табылады.

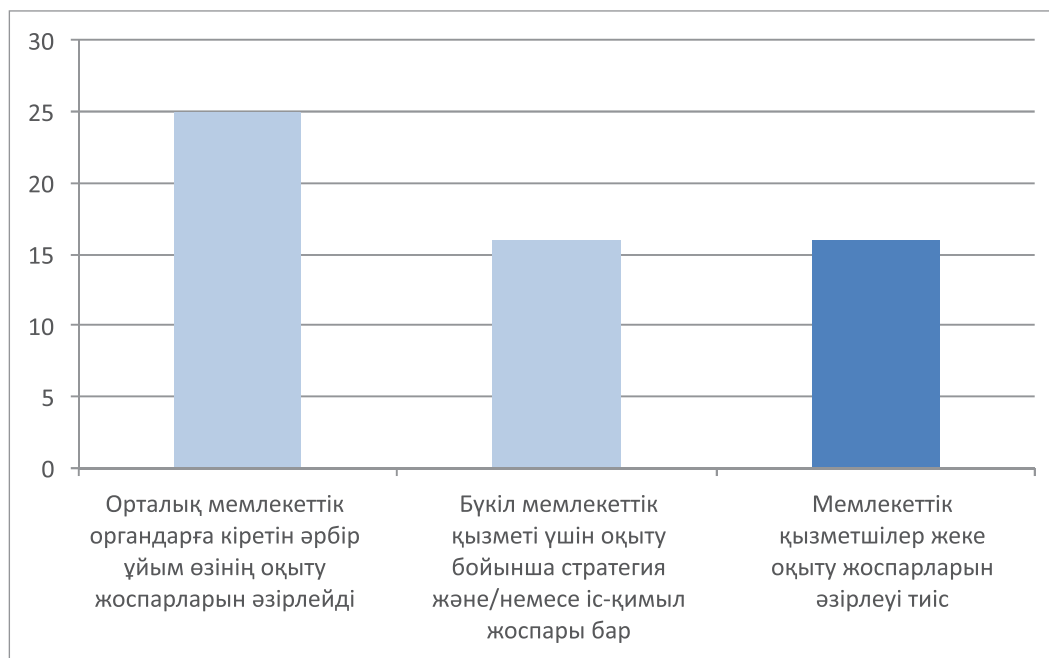
Франция. Ұлттық мемлекеттік басқару мектебінде оқытушылардың тұрақты құрамы қалыптастырылмаған. Сондықтан осы мәселеге байланысты Францияда және шетелде жалдамалы оқытушыларды қабылдау жүргізіледі. Оқытушылар әдетте мемлекеттік саясатқа жауап беретін жоғары буынның мемлекеттік қызметшілері, мемлекеттік және жеке секторлардың ғалымдары мен практиктері болып табылады. Бұдан басқа, әрбір оқу модулін осы тақырып бойынша тәжірибесі мен дағдылары негізге алына отырып таңдалған жоғары мемлекеттік қызметші үйлестіреді. Толығырақ: www.ena.fr/L-ENAsse-presente/Qui-sommes-nous/intervenants-enseignants.

Дереккөз: ЭЫДҰ Жұмыспен қамту және мемлекеттік қызметті басқару мәселелері жөніндегі жұмыс тобындағы ЭЫДҰ Жұмыспен қамту және басқару жөніндегі жұмыс тобының (РЕМ) өкілдері.

Оқыту мен дамыту жекелеген мемлекеттік қызметшілерді дамытуға арналған қажеттілікті ескеру, мемлекеттік ұйымда жұмыстағы олқылықтарды жою немесе жалпы мемлекеттік деңгейде қарау үшін пайдаланылуы мүмкін. ЭЫДҰ елдері осы барлық құралдарды әртүрлі комбинацияларда пайдаланады, бірақ олардың бірге қалай жұмыс істейтінінің айқын жаңа үлгісі жоқ (ЭЫДҰ 2017а). Ұйымдастырушылық оқыту жоспарлары ең көп таралған құрал болып табылады және ЭЫДҰ-ның 25 елінде барлық мемлекеттік қызмет ұйымдарына арналып жүйелі түрде шығарылады. 16 елде ұйымдар арасында оқытуды үйлестіру және келісу үшін мемлекеттік қызмет саласындағы стратегия немесе іс-қимыл жоспары бар. 16 елде әрбір мемлекеттік қызметшіні жеке оқыту жоспары міндетті болып табылады (3.17-суретті қараңыз).

3.17-сурет. Орталық мемлекеттік органдарда оқыту және даярлау

Зерттеудің 62, 63 және 64-сұрақтарына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл
Қазақстанның жауаптары көгілдір түспен көрсетілген.



Ескертулер: Кестедегі деректер сұрақтарға оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді. 64-сұрақ: Мемлекеттік қызметшілер оқыту бойынша жеке жоспар әзірлеуге тиіс пе? 62-сұрақ: Мемлекеттік қызметтің барлық органдарында оқыту жөніндегі стратегия және/немесе іс-қимыл жоспары бар ма? 63-сұрақ: Орталық әкімшілік органдардың әрбір ұйымы өзінің ұйымдастырушылық оқыту жоспарын әзірлейді ме?

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

ЭЫДҰ-ның алты елі (Мажарстан, Корея, Польша, Біріккен Корольдік, Франция және Швейцария) барлық үш құралды пайдаланады. Кореядағы Персоналды басқару жөніндегі министрлік жекелеген мемлекеттік қызметшілер арасындағы ұйымдар арқылы таралатын стандарттарды белгілеуге жауапты орган болып табылады (3.7- кірістірмені қараңыз).

ЭЫДҰ елдерінің жартысына жуығы осы жоспарлау әдістерінің біреуін ғана пайдаланады, түрлі нұсқалар оқыту мен дамуға деген әртүрлі көзқарасты да болжай алады. Тек екі ел (Грекия, Люксембург) мемлекеттік қызметте кең стратегия әзірлейді, ал сегіз елде (Австрия, Германия, Латвия, Португалия, Словения, Түркия, Чехия және Чили) ұйым деңгейіндегі оқу жоспарлары міндетті болып табылады. Сонымен қатар, бес ел жеке жоспарды оқытуға бағытталған (Бельгия, Дания немесе Ирландия), басқа да бірқатар комбинациялар бар: жеті ел мемлекеттік қызметтің кең стратегиясын және ұйымдастыру жоспарларын келісуге бағытталған (Австралия, Израиль, Испания, Италия, Мексика, Эстония және Жапония), ал төрт ел оқытудың жеке және ұйымдастыру жоспарларын келісуге бағытталған (Исландия, АҚШ, Финляндия және Швеция). Канада Мемлекеттік қызмет стратегиясын және жеке оқыту жоспарларын ұйымдастыру жоспарларын әзірлемей пайдалану туралы мәлімдейтін жалғыз ел болып табылады (ЭЫДҰ 2017а).

3.7-кірістірме. **Кореяда дамуды және үйлестіруді жоспарлау**

1973 жылы Корея Үкіметі барлық мемлекеттік қызметшілерге қолданылатын адами ресурстарды дамыту жөніндегі мемлекеттік стратегия әзірледі. Енді тиісті заңдар мен қағидалар Кореяның Персоналды басқару министрлігін мемлекеттік қызмет саласындағы АР дамытудың жалпыға бірдей стратегиясын әзірлеуге міндеттейді, ол орталық үкіметтің барлық министрліктері мен олардың оқу орындарына қолданылады. Стратегия жыл сайын жаңартылып отырады және персоналды дамыту мақсаттарын, жыл бойы оқыту мен даярлау мазмұнына қатысты басымдықтарды, сондай-ақ әрбір министрлік үшін басшылық қағидаларды, оқу орнының бағдарламалары мен принциптерін қамтиды.

Кореяның Персоналды басқару министрлігінің стратегиясын басшылыққа ала отырып, әрбір министрлік АР дамыту саласындағы қажеттіліктер бойынша зерттеулер мен сауалнамаларға негізделген өзінің оқыту жоспарын әзірлейді, бұл процесс 1998 жылы Мемлекеттік қызмет саласындағы адами ресурстарды дамыту туралы Заңға өзгерістер енгізілгеннен кейін басталды. Кореяның Персоналды басқару министрлігі АР дамыту бойынша зерттеулердің нәтижелерін, АР дамыту бойынша модельдер мен практикалық әдістемелерді, білім беру модульдері мен материалдарын және тіпті консультанттар ұсына отырып, осы процесті қолдайды. Бұл ұйымдастыру жоспары персоналдың дағдыларын дамыту туралы ережені және өзін-өзі дамытудың жеке жоспарын әзірлеуді қоса алғанда, әрбір министрліктің жыл сайынғы оқу бағдарламаларын жүргізуге арналған толық ақпаратты қамтиды. Министрліктер құрған оқу орындары да АР дамуының жыл сайынғы жоспарын құрайды. Министрліктер мен үлестес оқу орындары жыл сайын оқуды ұйымдастыру жоспарларында Персоналды басқару министрлігіне есеп береді.

Жыл сайын әрбір министрліктегі әр мемлекеттік қызметші оқуды ұйымдастыру жоспарын басшылыққа ала отырып, өзін-өзі дамыту жоспарын әзірлейді. Іс жүзінде қызметкерлер жеке мансабымен, ұйымдастырушылық мақсатпен және басымдықтармен келісілген дамудың жыл сайынғы мақсаттарын анықтайды. Кадрлар бөлімінің бастықтарымен немесе қызметкерлерімен консультациялардан кейін әрбір министрлікте мемлекеттік қызметшілер әртүрлі оқу орындарынан оффлайн немесе онлайн-бағдарламаларға қатысу үшін шақырылады, олар дәрежелер немесе сертификаттар алады, академиялық немесе кәсіптік семинарларға қатысады, оқу топтарын ұйымдастырады немесе оларға қосылады және жұмысқа байланысты кітаптарды оқиды. Министрлік жылына екі рет әрбір қызметкердің практикалық жұмысы бойынша мониторинг жүргізеді. Жеке практиканың нәтижесі қызмет бойынша жоғарылау кезінде көрінеді. Бұл бөлімше басшысының міндеттерінің бірі – мониторинг жүргізу және персоналдың жетістіктерін дамытуға қажетті қолдауды қамтамасыз ету.

Дереккөз: Персоналды басқару министрлігі.

Қазақстандық оқыту тәсілін ЭЫДҰ елдерінің көпшілігінің тәсілдері мен салыстыруға болады. Қазақстанда мемлекеттік қызметшілер деңгейінде оқыту стратегиясы қалыптасқан және орталық басқару органдары жанындағы әрбір ұйым оқытудың ұйымдастыру жоспарын дайындайды. «Қазақстан-2050» Стратегиясымен ынталандырылатын мемлекеттік қызметшілерді дамыту, негізінен, Мемлекеттік қызмет туралы Заңмен (4, 9, 10 және 34-баптар) және «Мемлекеттік қызметшілерді даярлау, қайта даярлау және олардың біліктілігін арттыру қағидаларымен» реттеледі.

Қазақстанда ЭЫДҰ елдеріндегі оқыту басымдықтарының көбі қолданылады, атап айтқанда: басшыларға арналған оқыту мен коучинг, онлайн курстарды дамыту (электрондық оқыту, мобильдіо қыту, аралас оқыту) және орта буын басшыларына арналған оқыту (3.18-суретті қараңыз). Бұл басымдықтар тиімді мемлекеттік қызмет үшін басшылықтың маңызды екенін көрсетіп, өзкезегінде ЭЫДҰ елдерінің арасында АРБ реформасының басым міндеті қаншалықты жоғары екенін айқындайды. Жоғары буын басшыларына арналған оқыту оқу басымдылығы арасында бірінші орыналады, ал 24 ел жоғары басшылыққа арналған нақты оқу стратегиясының бар екендігі туралы білдірді (5-тараудағы 5.2-суретті қараңыз. Жоғары басқарушылар үшін орталықтандырылып анықталатын дағдылар профилі бар ма?). 23 ел жалпы мемлекеттік қызмет реформасының негізгі басымдығы ретінде басқарушы кадрлар даярлауды белгіледі, ал 8 ел мұны екінші дәрежедегі басымдық деп санайды. Тек төрт ел ғана қазіргі уақытта мұның басымдық емес екенін көрсетті. Жоғары басшылықты оқытуды приоритизациялау оқытудың дағдылар ең көп пайдаланылатын көп бейінді, аса тиімді мәдениетін құру үшін қажет.

3.18-сурет. Мемлекеттік қызметшілерді оқыту және олардың біліктілігін дамыту саласындағы аса маңызды ағымдағы басымдықтар

Зерттеудің 72-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл
Қазақстанның жауаптары сұр түспенк өрсетілген



Ескертулер: Шкаладағы деректер осы бағыттардағы сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді.

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

Онлайн-курстарды дамытуға бағдарлау цифрлық оқыту құралдарына деген қызығушылықтың артып келе жатқанын көрсетеді, олар әдетте, сыныптағы дәстүрлі оқытудан арзанырақ болады, мұндай оқыту жеке қажеттіліктерге және уақытша жағдайларға бейімделуге жеңіл. Алайда, нәтижелерге, құндылықтар мен әдепке, көшбасшылыққа, стратегиялық ойлауға немесе коммуникацияға қолжеткізу сияқты ЭЫДҰ елдері мен Қазақстан бөлетін кейбір жоғары құзыреттерді шешу үшін неғұрлым тәжірибелі тәсіл қажет. 3.8-кірістірмеде көрсетілгендей, кейбір елдерде, мәселен, Нидерландта және Бельгияның фламандты көңірлік үкіметінд екоучинг бағдарламасы іске асырылған (ЭЫДҰ 2017а).

Германияда Федералдық мемлекеттік басқару академиясы коучинг орталығын құрды, ол ғалымдардың немесе жеке жаттықтырушылардың ішінен жаттықтырушылардың сыртқы пулын басқарады, сондай-ақ мемлекеттік басшыларды нақты талаптарына қарай тиісті жаттықтырушылармен байланыстырады. 2015 жылы орталық шамамен 270 дайындық бағдарламасын (жеке және командалық оқыту) ұйымдастыруға ықпал етті. Кейбір министрліктер (мысалы, Сыртқы істер министрлігі) жаттықтырушылардың жеке пулын басқарады және олардың көпшілігі қосалқы ұлттық/муниципалдық деңгейде жұмыс істейді. Бельгиядағы федералдық басқару органдарына арналған кадрлар даярлау институты (TIFA) үш маңызды оқыту әдісін біріктіретін, басшыларға арналған ықшам басқару бағдарламасын ұсынады: онлайн, тікелей оқыту және ерекше жобаларға арналған барынша қарқынды коучинг. Лациоитальяндық өңірі де цифрлық дағдылар бойынша «Әлемдік кафе» әдісін, оқуға арналған көптеген әдістерді қолданады (ЭЫДҰ 2017а).

3.8-кірістірме. Коучинг Фламандияда және Голландияда мемлекеттік қызметтің жоғары басшыларын даярлау құралы ретінде

Фламандтық мемлекеттік қызмет голландтық мемлекеттік қызметпен бірлесіп, өз әріптестеріне нұсқау бере отырып, жоғары буын басшылары білім алатын оқу бағдарламасын қалыптастырды. Осылайша бірқатар артықшылыққа ие, өзара тоғыспалы оқыту жүзеге сырылады. Мысалы, екі сарапшы да мемлекеттік ұйымдардың жоғары буынының басқарушылары ретінде олардың бай тәжірибесіне сүйене отырып, жақсы білім ала алады. Кейде кейбір идеялардың проблемаларын көру үшін сырттай көзқарас қажет, сенімді және адал тәжірибе алмасу осылай қалыптасады. Мұндай мұғалім-коучты шетелден шақыру екі тарап үшін де қызықты болады. Коучингті бірлесіп оқытудың арқасында олар басқа елдің дәстүрлерімен және басқа елдердегі басқару стилімен танысады.

Фламандтық мемлекеттік қызмет аясындағы коучинг өз позицияларын нығайтады, өйткені коучинг мемлекеттік ұйымдардағы басшылық стилі мен мәдениетіне оң ықпал етеді. Жоғары басшылықтың коучингке, оқуға және дамуға деген көзқарасы ұйымның мәдениетіне әсерін тигізеді. Ғылыми зерттеулер коучингтің басшыларға пайдалы екенін көрсетеді. Олар күнделікті жұмысында тиімді болып, әріптестерін жақсы басқара алады. Фламандтық азаматтық қызмет аясындағы ішкі коучинг жақсы қабылданып, ішкі коучинг-сессиялардың саны артты.

Коучингке арналған қолдаушы факторлардың бірі – жетекшілердің осындай сессиялардан және өз әріптестеріне нұсқау беру кезінде көп нәрсе алатынын түсінуі. Бұл оларға өз тарапынан қарауға мүмкіндік берді. Ал басшыларға өзінің тұлғааралық дағдыларын, басқаларды тыңдау қабілетін жақсартуға және өзіне сенімді болуға көмектесті.

Сондай-ақ коучинг тобы үйлестірушісінің жетекшілерді/жаттықтырушы-оқытушыларды оқыту процесіне бағыттауы маңызды. Әйтпесе, олар жаттықтырушыларға қарағанда кеңесшілер болады. Коучинг бойынша бақылау, семинарлар мен дәрістер өткізу аса маңызды.

Нидерландтан және Фландриядан келген 15-ке жуық білім алушы басқа елдің жаттықтырушысымен жұптастырылды. Алғашқы 10-ының бағасы оң болды. Мәдени айырмашылықтар кедергі болған жоқ. Жаттықтырушылар тіпті мәдени айырмашылықтардың оларды байытып, оқуларына оң әсер ететінін анықтады. Голландтық және Фламандтық мемлекеттік қызметтерінің жоғары деңгейдегі басшыларға арналған тағы бір бірлескен дайындық бағдарламасы 2017 жылға жоспарланды.

Дереккөз: ақпаратты Фламанд мемлекеттік қызметі (Бельгия) ұсынды.

ЭЫДҰ елдерінде оқыту мен дамытуға деген қажеттілікті бағалау мемлекеттік қызмет саласындағы өз әлеуетін және дағдылардағы олқылықтарды қалай бағалайтындығы туралы қосымша түсінік береді. 3.19-суретте көрсетілгендей, ЭЫДҰ елдерінің көпшілігі Үкіметтің басымдықтары мен бағдарламаларына және қызметкерлер жұмысының тиімділігін бағалауға сүйене отырып, өзінің оқуға деген қажеттілігін анықтайды. Оқытудағы қажеттілікті анықтаудың негізгі әдісі ретінде тиімділікті бағалауға назар аудару теріс әсерін тигізуі мүмкін, өйткені ол оқытуды болашаққа бағдарланған оқыту мәдениетінің іргелі компоненті ретінде емес, тиімділігі төмен жағдайдағы «дәрі» ретінде ұсынады. Ағымдағы мемлекеттік бағдарламалар мен басымдықтарды бағалау дереу жүзеге асырылатын қысқа мерзімді қажеттіліктерге шоғырланады және оқу курстарының көпшілігі қызметкерлердің дағдыларының

кеңірек дамуымен емес, ақпаратты жаңартумен (мысалы, персоналды жаңа саясат туралы хабардар ету) байланысты деп болжанады. Жұмыс күшін жоспарлауға және «көкжиекті сканерлеу» ретінде белгілі түрлі дереккөздерде ақпарат іздеуге байланысты болашаққа бағытталған тәсілдер сирек қолданылады (ЭЫДҰ 2017а).

3.19-сурет. Мемлекеттік қызметшілердің оқуға қажеттілігін анықтау әдістері

Зерттеудің 66-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл
Қазақстанның жауаптары көгілдір түспен көрсетілген



Ескертулер: Шкаладағы деректер осы бағыттардағы сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді.

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

Қазақстанда мемлекеттік органдардың персоналды басқару қызметі оқытудан (әрбір үш жыл сайын міндетті түрде оқытудан) өтуге тиіс мемлекеттік қызметшілерді айқындайды, ал мемлекеттік қызметшілер Мемлекеттік басқару академиясы ұйымдастыратын оқу бағдарламаларының каталогынан олардың өздері қалайтын оқу курсынан таңдайды. Жаңадан тағайындалған басқарушылар осы үш жылдық кезеңге қарамастан оқудан өтуге тиіс.

ЭЫДҰ-ның көптеген елдері жаңа мемлекеттік қызметшілер үшін кіріспе оқытуды ұсынады, бұл процесс Қазақстанда да ұсынылуда. Мемлекеттік қызметте кіріспе оқыту барлық жаңа қызметкерлер үшін ортақ құндылықтар мен жалпы мемлекеттік көзқарасты белгілеуде маңызды болуы мүмкін, бұл ретте ЭЫДҰ елдерінде әртүрлі тәсілдер қолданылады. ЭЫДҰ-ның 9 елі барлық мемлекеттік қызметшілерге арналған стандартты бастапқы дайындықты ұсынады; Қазақстанда ол 3 аптаға (120 сағат) созылады және жалпы құзыреттілікке (мысалы, уақытты басқару, командада жұмыс істеу және қарым-қатынас дағдылары), сондай-ақ мемлекеттік қызметке тән кейбір дағдыларға (ресми хат-хабарларды, заң құжаттарын дайындау,

сыбайлас жемқорлық туралы хабардарлық) шоғырланады. Бұл – А және Б корпусына алғаш рет мемлекеттік әкімшілік қызметке кіретін немесе Б корпусының басқару лауазымына тағайындалатын мемлекеттік қызметшілер үшін міндетті оқыту, оны тек ҚР Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы (МБА) немесе оның филиалдары жүргізе алады.

ЭЫДҰ елдерінде кіріспе оқыту бағдарламалары қысқа болып келеді: Чех Республикасында – 1 күн, Мексика мен Эстонияда – 3 күн, Словакия Республикасында – 3-5 күн. Эстонияда кіріспе оқыту мемлекеттік қызметшінің қалауы бойынша жүргізіледі. ЭЫДҰ-ның бірнеше елі деңгейлер бойынша кіріспе оқытуды ұйымдастырады. Швейцарияда оқыту міндетті болып табылады және жоғары басшылық, орта және төменгі буын басшылығы және жас мамандарға арналған оқыту арасында сараланады. Кореяда тек 5-ші разрядты қызметке кірген адамдар 16 апталық оқудан өтуі тиіс. 7 және 9-разрядтағы лауазымдар үшін оқу мерзімін әрбір министрлік айқындайды. Германия сияқты федеративтік елдерде де оқыту иерархия деңгейі бойынша сараланып, әрбір министрлік өзінше оқытады. ЭЫДҰ-ның көптеген елдерінде өз басқару мектептері болғанымен, тек 4 елде ғана: Франция, Германия, Италия және Испанияда мемлекеттік қызметшілердің басым бөлігі мемлекеттік қызметші ретінде жұмысқа қабылданғанға дейін арнайы даярлау курстарына қатысатынын хабарлайды.

Мемлекеттік қызмет саласындағы білімнің маңыздылығын мойындау және айналада болып жатқан жедел өзгерістер мемлекеттік қызметте оқыту мәдениетін дамытуды талап етеді. Оқыту мәдениетін дамыту қызметкерлерді қызықтыратын, сұрақтар қоюға, сұрауға және оқуға ынталандыратын ұйымдардың дамуын білдіреді. Ұйымдар барлық мемлекеттік қызметшілерге арналған оқытудың сапалы мүмкіндіктерін қамтамасыз етуі және мемлекеттік қызметшілер бұл мүмкіндіктерді өз кәсібінің маңызды құрамдас бөлігі ретінде қарауы қажет. Бұл оқуды тану нәтижелілік пен мансаптық өсудің элементі болып табылады.

Мемлекеттік қызметшілер үшін оқыту құқығы мен оқыту көлемі оқу мәдениетіне салынған ішінара салымдардың бірі болуы мүмкін. ЭЫДҰ-ның көптеген елдерінде мемлекеттік қызметшілердің құқығы оқытуды қамтымайды. Оқыту кез келген мемлекеттік қызметшінің құқығы болып табылатын ЭЫДҰ елдерінің арасына мына елдер кіреді, мысалы, Францияда барлық мемлекеттік қызметшілер жылына 20 сағат оқу құқығына ие (2017 жылдан бастап – 24 сағат, 150 сағатқа дейін), Чех Республикасында мемлекеттік қызметшілер алты оқу күніне немесе Португалияда– жылына 35 сағат өзін-өзі дайындауға құқылы.

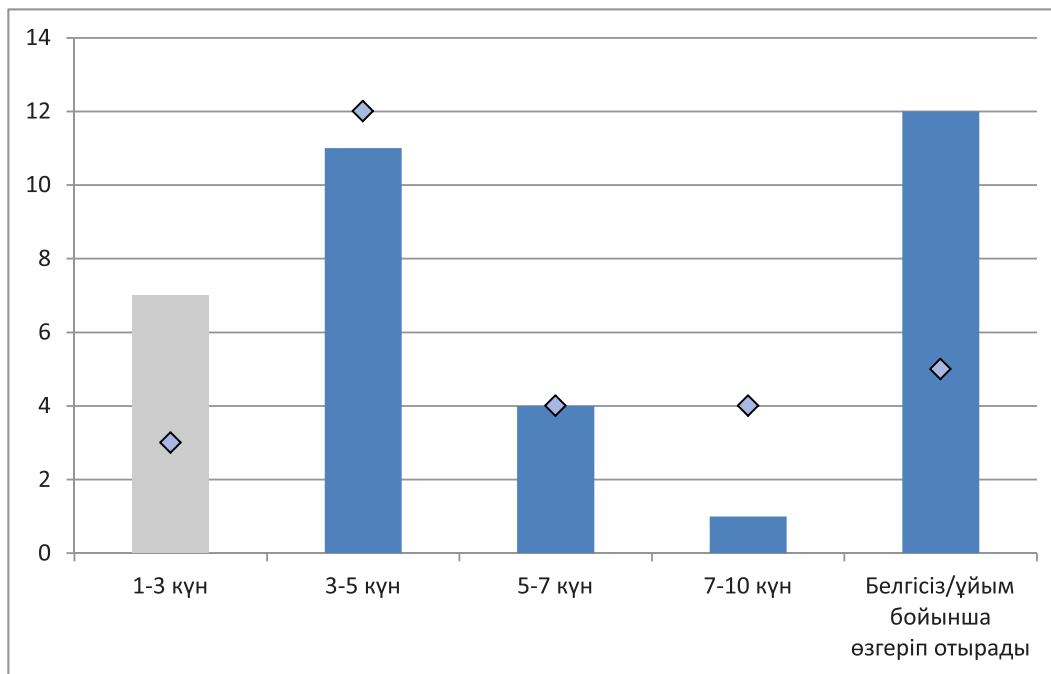
Қазақстанда оқыту Б корпусының мемлекеттік қызметшілері үшін үш жылда кемінде бір рет және жұмысы «қанағаттанарлықсыз» деп бағаланған жағдайда міндетті болып табылады; оқыту әдетте 24 сағаттан 80 сағатқа дейін созылады. Мемлекеттік қызметшілер өздерінің мемлекеттік мекемелерінің сұраулары бойынша магистр немесе доктор дәрежесін ала алады, мұндай оқытуды Үкімет қаржыландырады (мысалы, «Болашақ» стипендиясы немесе МБА арқылы). Білім алу құқығына қарамастан, ЭЫДҰ-ның көптеген елдерінде мемлекеттік қызметшілер жылына кем дегенде 1 күннен 3 күнге дейін оқуға барады. 3.20-суретте ЭЫДҰ елдеріндегі оқу уақытының жалпы қысқаруы ұсынылған. 2010-2016 жылдар аралығында елдердің басым бөлігі 1-3 оқу күндері туралы хабарлайды, аздаған елдер есептерінде 7-10

күн көрсетеді. Көптеген басқа елдер де бұл ақпараттың қолжетімсіз екенін немесе мекемелерге қарайоның айтарлықтай өзгеретінін көрсетеді, бұл, мысалы, осы функцияны орталықсыздандырумен байланысты.

3.20-сурет. 2010-2016 жылдар аралығында оқу күндерінің саны

Зерттеудің 69-сұрағына ЭЫДҰ 35 елдің және Қазақстанның жауаптары:
Жылына бір қызметкерді оқытудың орташа ұзақтығы қандай?

Қазақстанның жауаптары көгілдір түспен көрсетілген



Ескертулер: Бағандар ЭЫДҰ (2016) елдерінің санын көрсетеді, ал – 2010 жылы ЭЫДҰ елдері бойынша жауаптар санын көрсетеді. 2010 жылғы деректер жоқ.

Дереккөз: ЭЫДҰ (2016а), «ЭЫДҰ елдерінің орталық/федералдық үкіметтерінде адами ресурстарды стратегиялық басқару» атты зерттеу, ЭЫДҰ басылымы, Париж; OECD (2010).

Мансап дамуы: көлденең ұтқырлық және қызметте ілгерілеу

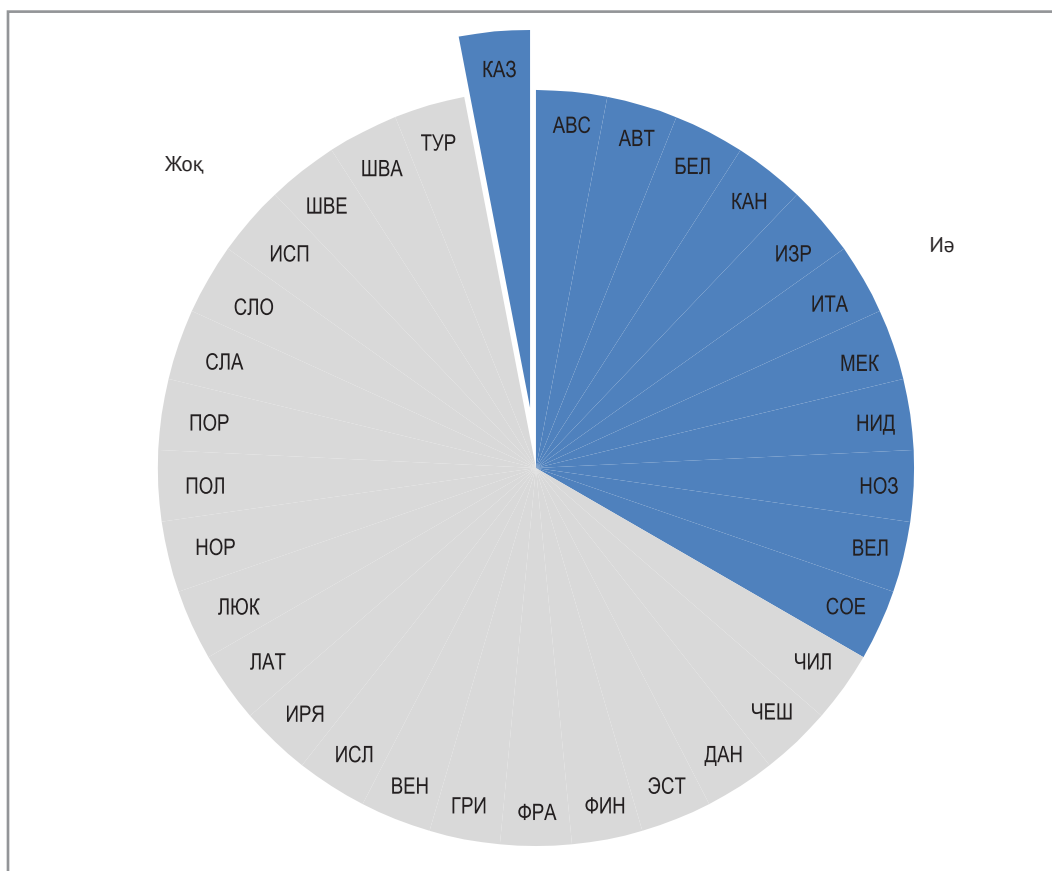
Тиімділігі жоғары мемлекеттік қызмет үздік қызметкерлерді іріктеуден басталады және мемлекеттік қызметшілерді ынталандыру мен олардың дағдыларын жаңарту құралы ретінде үздіксіз оқытуға мүмкіндік беретін мансаптық жол қалыптастырумен жалғастырылады. Көлденең ұтқырлық бағдарламаларының көмегімен қызметкерлер мен басшыларға олардың ұйымының Бас кеңсесінен тыс жерде жұмыс істеу мүмкіндігін беру, мысалы, мемлекеттік қызметшілерге жаңа идеяларды әзірлеу мен жаңа дағдылар меңгеруге мүмкіндік береді, қызметкерлер саясат проблемаларын айтарлықтай жақсы түсініп, айналасындағыларға өз секторы тысынан қарайды (ЭЫДҰ, 2017 ж). Сондай-ақ ұтқырлық бағдарламалары, әдетте, мемлекеттік қызметшінің мансабында ілгерілеуде де маңызды болып табылады.

Көлденең ұтқырлық

Адами ресурстардың ұтқырлығы мемлекеттік қызмет жүйесінің қажеттіліктеріне жауап ретінде адами ресурстарды тиімді (қайта) бөле алатынына кепілдік бере отырып, дағдыларды лауазымдармен салыстыруға көмектеседі. Адами ресурстардың ұтқырлығы жұмыс күшін жоспарлаудың тиімді тетіктеріне және ішкі ұтқырлыққа байланысты. ЭЫДҰ-ның 11 елінде мемлекеттік қызметте ұтқырлықты көтермелеудің арнайы бағдарламалары туралы енді хабардар болып жатқанда (3.21-суретті қараңыз), 2016 жылы ЭЫДҰ елдерінің көпшілігі (27 ел) өздерінің мемлекеттік басқаруы шеңберінде ішкі ұтқырлықты арттыру жоспарлары бар екенін білдірді (3.22-суретті қараңыз).

3.21-сурет. Мемлекеттік қызметте ұтқырлықты көтермелеу бағдарламалары бар ма?

Зерттеудің 106-сұрағына ЭЫДҰ 32 елінің жауаптары: 2016 жыл

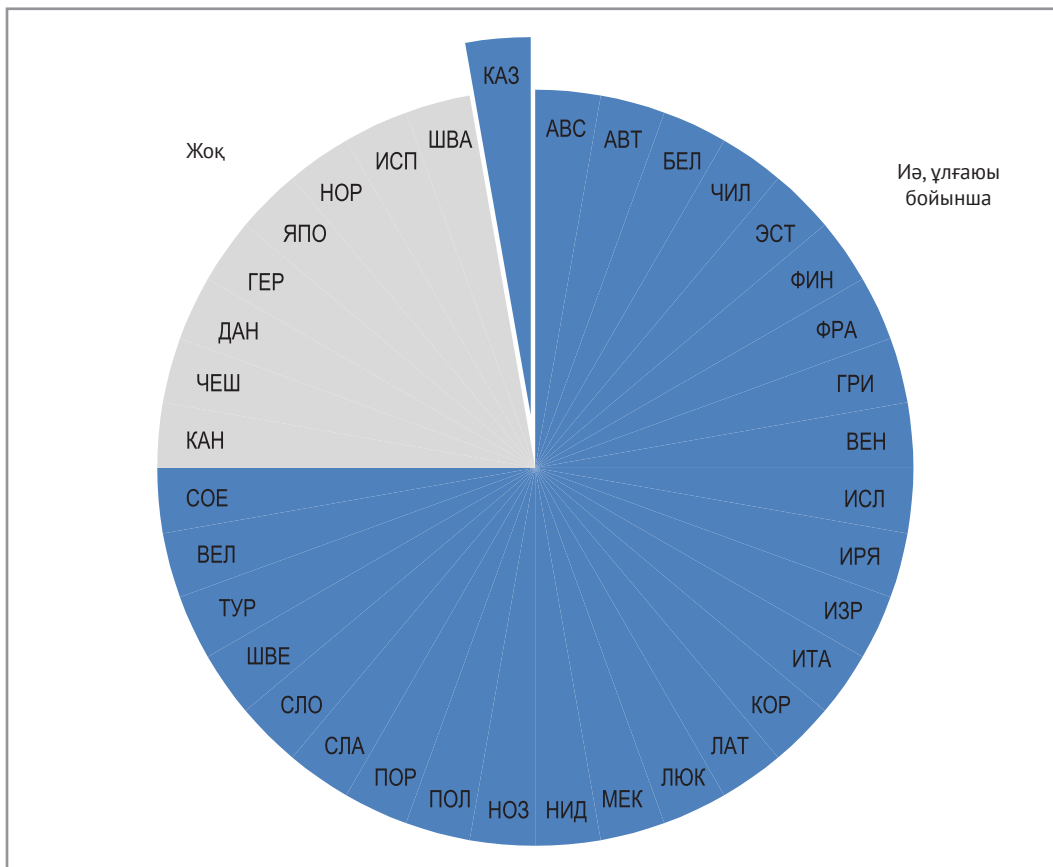


Ескертулер: Германия, Жапония және Корея бойынша деректер жоқ. Израиль деректері бойынша ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>. Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

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

3.22-сурет. Мемлекеттік қызметте ұтқырлықты арттыру/төмендету бойынша жоспарлар бар ма?

Зерттеудің 100-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл



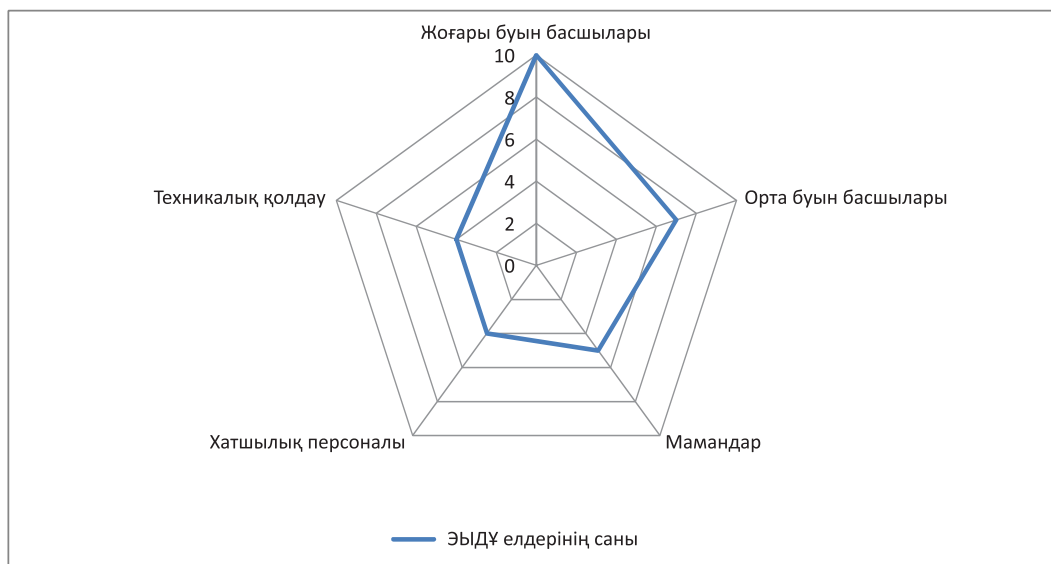
Ескертулер: Израиль деректері бойынша ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>. Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

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

Ұтқырлықты ұлғайтуды жоспарлап отырған 27 елдің 14-і ұтқырлықтың артықшылықтарын ынталандыру және тану шараларын пайдалануды жоспарлап отыр. Кейбір елдер жұмыстағы ротацияны ұтқырлықты арттырудың алғышарты ретінде ұсынды, ал ротация неғұрлым жоғары иерархиялық деңгейлерге жоғарылауда айтарлықтай бағаланады – 10 ел ұтқырлықты жоғары буынның басшы лауазымдарына жоғарылаудағы маңызды фактор ретінде сипаттайды, 8 ел ұтқырлықты орта буынның басшы лауазымдарына жоғарылау факторы және 5 ел кәсіби лауазымдарда жоғарылау факторы деп санайды (3.23-суретті қараңыз).

3.23-сурет. Мансап сатысымен ілгерілеу үшін ұтқырлық (ротация) маңызды ма?

Зерттеудің 57-сұрағына елдердің жауаптары, 2016 жыл



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

Кейбір елдерде дағдыларды дамытумен білікті мамандарды қажетті позицияларға дұрыс бөлу мақсатында, 3.9-кірістірмеде сипатталған нақты ротация бағдарламалары әзірленді.

«Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» Заңы қабылданған кезден 2015 жылдан бастап министрліктер мен жергілікті атқарушы органдардың басшы құрамы үшін ротация институты қолданылады. Қызметшілердің мұндай түрдегі ауысуы міндетті сипатта болып, бір реет ұзарту құқығымен атқаратын лауазымында болған әрбір үш жыл сайын қолданылады. 2017 жылы ротация 44 мемлекеттік қызметшіге, оның ішінде А корпусының 23 мемлекеттік қызметшісіне (2016 ж. 42) және Б корпусының 21 мемлекеттік қызметшісіне (2016 ж. 5) қатысты жүргізілді.

Сонымен қатар, мемлекеттік қызметте кадр әлеуетін дамыту үшін мемлекеттік органдарға, халықаралық және өзге де ұйымдарға, оның ішінде квазимемлекеттік секторға іссапарға жіберу жолымен мемлекеттік қызметшілерді уақытша тағайындау қолданылады. Бұл ретте квази мемлекеттік сектор ұйымдарына іссапарға жіберілген мемлекеттік қызметшілердің бұрынғы жұмыс орны (мемлекеттік лауазым), сондай-ақ құқықтары, кепілдіктері, жеңілдіктері, өтемақылары, үстемеақылары, төлемдері, зейнетақымен қамсыздандыру және әлеуметтік қорғау жағдайлары сақталады. Осылайша, қазіргі уақытта мемлекеттік қызметте ұтқырлықты дамыту мақсатында «А» және «Б» корпусының мемлекеттік қызметшілерін ротациялау институты, сондай-ақ іссапарға жіберу қолданылады.

Басқа жерге ауыстырылған жағдайда қызметшілерге жекешелендіру құқығынсыз ведомстволық тұрғын үй беріледі. Бүгінгі күні ротация институтын практикалық қолдану нәтижелері бойынша және оны жетілдіру мақсатында кейбір өзгерістер

енгізіледі. Атап айтқанда, жергілікті атқарушы органдар үшін өңіраралық ротация, сондай-ақ тең ұстанымдағы өзге санаттағы қызметшілер үшін міндетті емес ротация қолжетімді болады.

ЭЫДҰ-ның бірнеше елінде мемлекеттік сектордан тыс ұтқырлық мемлекеттік қызметшілердің зейнетақы құқықтарына (ЭЫДҰ-ның 9 елі), жалақы мен жәрдемақылардың жинақталуына (ЭЫДҰ-ның 8 елі) немесе мансап перспективаларына (ЭЫДҰ-ның 6 елі) ықпал етуі мүмкін. Мысалы, Францияда жеке сектордағы ұзақ кезең, егер мемлекеттік қызметші мемлекеттік секторға қайта оралу жөнінде шешім қабылдаса, мемлекеттік сектордағы мансабының дамуына теріс әсер етеді. Мексикада мемлекеттік қызметшілер мемлекеттік қызметке қайта оралған жағдайда, жалғасатын қызмет өтілін емес, өз артықшылықтарын жоғалтады. Эстонияда, көп жағдайда, мемлекеттік секторға қайтпау ерекше рөл атқармайды, бірақ полиция сияқты кері қайтуға рұқсат етілмейтін жекелеген органдарда, қызметкерлерге зейнетке шығуға байланысты жеңілдіктер берілмейді.

3.9-кірістірме. Ұтқырлық және ротация бағдарламалары

«InterchangeCanada» – бұл Канада үкіметі мен елдің ішінде де, шетелде де экономиканың басқа секторлары арасында ұтқырлыққа және мамандар алмасуға ықпал ететін тетік. Тағайындау ақпарат беруге, мамандандырылған тәжірибе алуға және/немесе кәсіби дамуға ықпал етеді. «InterchangeCanada» бағдарламасының саясаты Канаданың ішінде, сондай-ақ халықаралық деңгейде федералдық үкімет пен провинциялар немесе аумақтар, жеке бизнес, коммерциялық емес ұйымдар, ғылыми топтар мен жергілікті ұйымдар арасында мамандарды тасымалдау үшін пайдаланылды. Өзара алмасу бойынша тағайындаулар белгілі бір тәжірибе дағдыларды құруда алшақтықты жеңуге көмектесетін ұйымда бөлу есебінен көшбасшылық қасиеттерді дамыту үшін пайдаланылуы мүмкін. Сонымен қатар, «InterchangeCanada» өз ұйымында қолжетімді емес дағдыларға уақытша жетудің тамаша құралы, сондай-ақ Үкіметте де, басқа секторларда да ішкі әлеуетті арттыруда білімді қалыптастыру және беру үшін қызмет ете алады. Сонымен қатар, «InterchangeCanada» ұтқыр жас және орта білікті мамандарды тарту, үкіметтік емес ұйымдармен өзара іс-қимылды кеңейту сияқты бірнеше мемлекеттік басымдықтарды тікелей қолдайды.

Данияның мемлекеттік секторындағы Ұлттық инновациялар орталығы (COI) 2015 жылдың қыркүйек айында инновациялар саласында өзінің алғашқы ұлттық тағылымдамасын ұйымдастырды. Инновациялар жеке кездесу арқылы жақсы таратылатынын ескере отырып, Ұлттық инновациялық тағылымдама осындай кездесулерді ұйымдастыру үшін инфрақұрылым болып табылады. 2015 жылы мемлекеттік басқарудың барлық деңгейіндегі 100-ге жуық қызметкер басқа мамандардың міндеттерді шешуді қалай атқаратынын қарқынды зерттеу мақсатында ұзақтығы 2-5 күндік тағылымдамаға қатысты. Қажетті байланыстарды орнатудан басқа, COI-дің негізгі міндеті жаңа дереккөздерді іздестіру мақсатында іс жүзінде мінез-құлықты және инновациялық шешімдерді өзгерту мүмкіндігін арттыру үшін дайындық және кейінгі семинарларды ұйымдастыру арқылы инновацияларды таратуға жақсы жағдай жасау болды. Тағылымдаманы жақсарту мақсатында 2016 жылы KORA (Дат жергілікті және өңірлік билік органдарын зерттеу институты) Ұлттық инновациялық тағылымдаманы бағалайды. Тұжырымдаманы масштабтау бірінші дәрежелі мәнге ие болғандықтан, 2016 жылы оған қатысуға айтарлықтай сұраныс болды. Толығырақ: www.coi.dk/hovedaktiviteter/innovationspraktik.

Израилдегі ротациялау жүйесі, қазіргі уақытта қалыптастыру процесін бастан кешіріп жатыр, бұл жоғары буын басшылары үшін өзекті. Оларға Бас директордың орынбасарлары немесе баламалы деңгейдегі лауазымдар, сондай-ақ үкіметтік шешімдерге сәйкес алдын ала анықталған басқа да негізгі ұстанымдар жатады. Жоғары буын басшылары алты жыл бойы өз қызметтерін атқарады, содан кейін олар позициясын өзгертеді. Мақсаты аталған позициялар үшін олардың осы процестегі жолын қадағалай отырып, бүкіл мемлекеттік қызметтегі білікті адамдардың арнайы резервін құру болып табылады. Содан кейін осы босатылған лауазымдарға таңдалған мемлекеттік қызметшілер тығыз ынтымақтастықта, Мемлекеттік қызмет жөніндегі комиссияның және тиісті министрліктердің басшылығымен қажетті даярлықтан өтеді.

Мемлекеттік қызметте әртүрлі лауазымдарға маман қарау кезінде ротациялау процесі үш кезеңнен тұрады: бірінші кезеңде алтыжылдық мерзімі аяқталатын және белгілі бір лауазымға тағайындауға сәйкес келетін (әртүрлі өлшем шарттар бойынша) адамдар өтінім бере алады. Содан кейін бірінші кезеңде толтырылмаған позициялар лауазымдағы өзінің алтыжылдық мерзімін аяқтаған (бірінші раундта ауыстырылмаған, себебі олар дереу ауыстыру өлшем шарттарына сәйкес келмегендік) жұмыскерлер және анағұрлым төмен лауазымдағы мемлекеттік қызметшілерге арналып ашылады. Персонал жасақтамаған лауазымдардың үшінші кезеңінде мемлекеттік қызметте жұмыс істемейтін білікті кандидаттар үшін ашық болады.

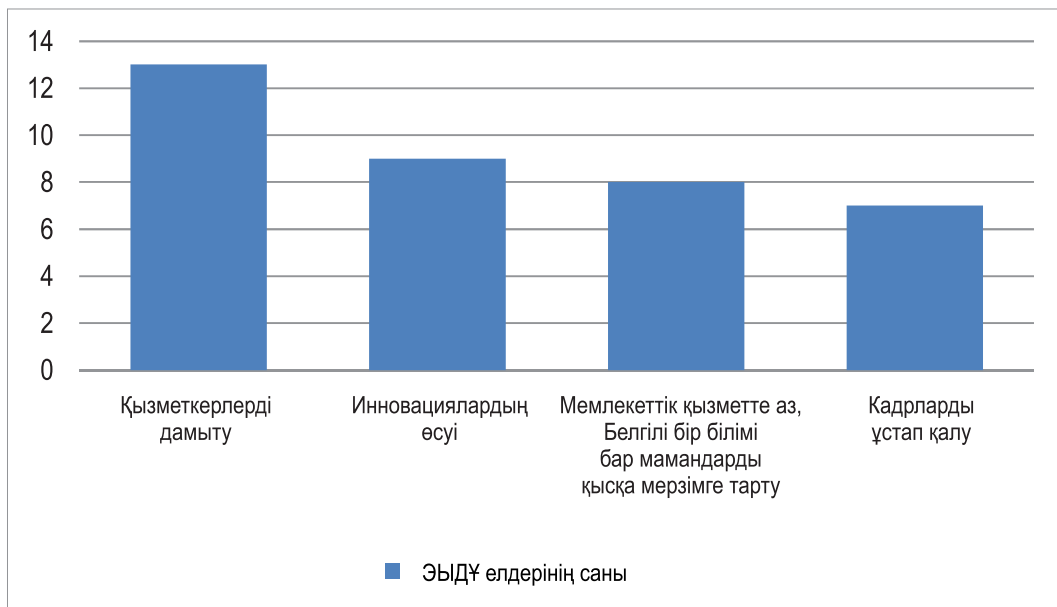
Дереккөз: Мемлекеттік сектордағы жұмыспен қамту және басқару мәселелері жөніндегі ЭЫДҰ жұмыс тобының (РЕМ) өкілдері.

Персоналдың сыртқы ұтқырлығы мемлекеттік қызметшінің артықшылықтарын сақтай отырып, квази мемлекеттік секторға мемлекеттік қызметшілерді уақытша тағайындау ретінде түсінілгендіктен, ол Қазақстанда ұсынылмайды. Мемлекеттік қызметшілер мемлекеттік қызметтен босатылғанда, жалақысы мен жеңілдіктерін өздерінің жаңа жұмыс берушілерінен алады; сонымен қатар, мемлекеттік әкімшілік қызметшілерді зейнетақымен қамтамасыз ету қағидалары жеке сектордағы сияқты («Бірыңғай жинақтаушы зейнетақы қоры» АҚ-ға жалақының 10%-ын аудару) болып табылады.

Персоналдың ұтқырлығын арттыру жөніндегі жоспарларға ақатысты Қазақстан ЭЫДҰ елдерінің көпшілігімен ұқсас (3.22-суретті қараңыз). Ұтқырлыққа одан әрі салымдар персоналды ұстау және дамыту, тар ауқымды мамандарды қысқамерзімді қызметке тарту және инновациялар бойынша Қазақстанның әлеуетін нығайта алады, бұл ЭЫДҰ елдерінде персоналдың ұтқырлығы бағдарламаларының кең таралған мақсаттары болып табылады (3.24-суретті қараңыз). Қазақстанда ұтқырлық А корпусының мемлекеттік қызметшілеріне ғана міндетті болып табылады, олардың қызметте болу мерзімі алты жылмен шектеледі (Мемлекеттік қызмет туралы Заңға 2012 ж. өзгерістер енгізілген сәттен бастап).

3.24-сурет. ЭЫДҰ елдеріндегі ұтқырлық бағдарламаларының мақсаттары

Зерттеудің 106b сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің жауаптары, 2016 жыл



Ескертулер: Шкаладағы деректер осы бағыттардағы сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді. Қазақстан мемлекеттік қызметтегі ұтқырлықты арттыруға бағытталған нақты бағдарламалардың бар екендігі туралы мәлімет бермеді.

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

Қызмет бабында ілгерілеу

Қазақстанда және ЭЫДҰ-ның көптеген елдерінде қызмет бабында ілгерілеу үшін ашық конкурстар кеңінен қолданылады (3.25-суретті қараңыз). Қазақстанда мансаптық модельдің қабылдануына байланысты конкурстар негізінен ішкі кандидаттар арасында өткізіледі және егер кандидаттар біліктілік талаптарына сәйкес келсе, конкурстық іріктеу сізде ілгерілеуге болады. Канадада, мысалы, жоғары деңгейдегі лауазымға ауысатын барлық қызметкерлер осы ашық лауазымға белгіленген өлшем шарттарға сәйкес келуге тиіс. Ирландия ашық/ішкі және ведомствоаралық конкурстары бар гибриді тәсілді қабылдады. Қазақстанда белгілі бір лауазымдарды кемінде алты ай атқаратын мемлекеттік қызметшілер уәкілетті комиссияның шешімі бойынша А корпусына немесе В корпусына тағайындалуы мүмкін (Мемлекеттік қызмет туралы Заңның 15-бабы). Сонымен қатар, оларға конкурстық іріктеу мен әңгімелесуден өту қажет.

3.25-сурет. Ашық конкурстар арқылы мансаптық саты бойынша ілгерілей ме?

Зерттеудің 56-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016
 Қазақстанның жауаптары көгілдір түспен көрсетілген



Ескертулер: Шкаладағы деректер осы бағыттардағы сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді.

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

ЭЫДҰ елдерінде қызметте ілгерілеу өлшемшарттарында әртүрлі көзқарастар қалыптасқан және өлшемшарттар иерархия деңгейіне байланысты ерекшеленіп отырады. Қызметкерлерді аттестаттау және біліктілік, әдетте, барлық иерархиялық санаттардағы ең көп таралған өлшемшарт, ал оқыту мен ұтқырлық әлемнің барлық жерінде бірдей бағалана бермейді. Кореяда жоғары буын басшысы лауазымына жоғарылату едәуір дәрежеде кандидаттардың құзыретін бағалау нәтижелеріне негізделген. Жаңа Зеландияда көптеген жоғары лауазымдардың көбіне көшбасшылық мүмкіндіктерге және лауазымның сәйкестігіне қатысты ресми бағалау талап етіледі.

Қазақстанда мемлекеттік қызметшілердің біліктілігі бағаланғанымен, тиімділікті бағалаудың нәтижелері мансаптық өсуге әсер етпейді, оның орнына олар бонустарда көрсетіледі. Сонымен қатар, Б корпусы мемлекеттік қызметшілерінің қанағаттанарлықсыз бағасы лауазымын төмендетуге, ал А корпусының мемлекеттік қызметшілеріне қатысты еңбекшартын бұзуға әкеп соғуы мүмкін. Бұдан басқа, ілгерілеу сыртқы кандидаттарға қарағанда басымдыққа ие болып келетін ішкі кандидаттар арасында конкурстық негізде жүргізіледі. Кандидаттың арнайы білімі, төмен лауазымдардағы жұмыс тәжірибесі және үздіксіз оқуы болуға тиіс. Егер мінсіз кандидат табылмаса, конкурс мемлекеттік қызметтің неғұрлым кең форматында жүргізіледі және сыртқы кандидаттарға ашық болады. Оның мақсаты бұрын сыртқы кандидаттарға артықшылық берілсе, қазір жұмыс істеп жатқан мемлекеттік қызметшілерді ілгерілетуге жәрдемдесу болып табылады.

Қазақстанда да, ЭЫДҰ елдерінің көпшілігінде де қызмет бойынша ілгерілеу жүйесінің тиімділігі мен ашықтығын арттыруға арналған тетіктер бар (3.26-суретті қараңыз). 2016 жылы тек Словак Республикасы мен Словенияда ғана мұндай тетіктер жасалмаған. Исландияда қызмет бабында ілгерілеу жүйесі қалыптастырылмаған. Ал Венгрияда қызметте ілгерілеу Мемлекеттік лауазымды адамдардың құқықтық мәртебесі туралы Заңға (2011 жыл) сәйкес автоматты түрде жүргізіледі.

3.26-сурет. Сіңірген еңбегіне және ашықтыққа негізделген қызмет бабында ілгерілеу жүйесі

Зерттеудің 58-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары: Сіңірген еңбегіне және ашықтыққа негізделген қызмет бабында ілгерілеу жүйесі қалай ұйымдастырылды? 2016 жыл Қазақстанның жауаптары көгілдір түспен көрсетілген



Ескертулер: Шкаладағы деректер осы бағыттардағы сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді.

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

Қазақстанда сіңірген еңбегі мен ашықтыққа негізделген ілгерілеу жүйесіне қатысты ұстаным ЭЫДҰ елдеріндегімен бірдей. ЭЫДҰ елдерінің көпшілігі сияқты, анағұрлым жоғары лауазымға өту конкурстарын өткізу үшін Қазақстан барлық мемлекеттік мекемелерде ашық бос жұмыс орындарының тізімін жариялайды, ол барлық мемлекеттік қызметшілерге қолжетімді болады және кандидаттарды бағалау үшін арнайы құрылған комиссияларды пайдаланады. Мысалы, Грекияда қызметкердің бір разрядтан екіншісіне көшуін комиссия шешеді. Бөлімше басшысы мен директорды иерархиялық деңгейге іріктеу өтініш берушілерге арналған ашық конкурс арқылы жүзеге асырылады. Бас директордың иерархиялық деңгейіне іріктеу өтініш берушілерге ашық конкурс ұйымдастыру арқылы жүзеге асырылады, ал шешімді бір Орталық конкурстық комиссия қабылдайды. Нидерландыда бос жұмыс орнына байланысты аралас тетіктер пайдаланылады. Польшада жоғары лауазымды адамдарға арналып 5 үздік кандидаттан тұратын тізім дайындалады. Португалияда қызметте ілгерілеу тиімділікті бағалау нәтижесінде ақы төлеу қадамын өзгерту жолымен жүзеге асырылады. Ал Біріккен Корольдікте азаматтық қызмет құзыреттерінің моделі мемлекеттік қызмет бабында ілгерілеудің жалпы стандартын қамтамасыз етті.

Қорытынды түсініктемелер

Бұл тарауда білікті және құзыретті жұмыс күшін басқару мәселесі қарастырылады. Жүргізілген талдауды назарға ала отырып, Қазақстанға меритократтық мемлекеттік қызмет құруды тоқтатпау және оларды стратегиялық құзыреттерді басқаратын осындай қызметті қалыптастыруға шоғырландыру ұсынылады. Бұл қызметкерлерді іріктеу және оларды қызмет бабында ілгерілеу процесінде стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге арналған дағдылар мен құзыреттерді келісу қажеттілігін білдіреді.

Бұл құзыреттілік шеңберіне іріктеу мен бағалауды байланыстыру қажеттілігін білдіреді, ол құзыреттілік моделін жоспарланған іске асырудың бір бөлігі, сондай-ақ табысты/жеделдетілген бағдарламаларды пайдалану, қызметкерлердің мақсатты қажеттіліктері үшін жұмыс берушінің брэндингі және мемлекеттік секторға үздік кадрлар тарту үшін тартымды жұмыс берушінің мәртебесін қамтамасыз ету болып табылады. Сондай-ақ оқыту мәдениетін құру және мансап бойы құзыреттілікті жаңарту қажеттілігін күшейту үшін оқыту мен даярлауды интеграциялаудың қажеттілігі көрсетіледі.

Нұсқамалар

1. «Қазақстан-2050» Стратегиясы: «Бұдан былай мемлекеттік қызметші лауазымдық сатымен кезең-кезеңмен, билік иерархиясының бір сатысынан келесісіне өзінің машығын жетілдіре және кәсіби деңгейін арттыра отырып көтерілетін болады».
2. Кореяның мемлекеттік қызмет жүйесінде 9-разряд ең төмен, ал 1-разряд ең жоғары болып табылады.
3. Қызметтегі судьялар, Парламент депутаттары, тұрақты негізде жұмыс істейтін мәслихат депутаттары, сондай-ақ өз өкілеттіктерін тоқтатқан, оларды теріс себеппен тоқтатқандарды қоспағанда, өз өкілеттіктерін кемінде алты ай орындаған саяси мемлекеттік қызметшілер, халықаралық қызметшілер, судьялар.
4. Жоғары буын, орта буын басшылығы, мамандар, хатшылық қызметкерлері және инженерлік-техникалық персонал.
5. «Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» Заңға сәйкес мемлекеттік қызметшінің біліктілігі, құзыреттері, қабілеті, сіңірген еңбегі және өзінің лауазымдық міндеттерін адал орындауы ескеріле отырып, мемлекеттік қызмет бабында ілгерілетілуге құқығы бар (Заңның 9-бабы).

Сілтемелер

- Адалет Макгоуэн, М. және Д. Эндрюс (2015), «ЭЫДҰ елдеріндегі дағдылардың сәйкессіздігі және мемлекеттік саясат», ЭЫДҰ Экономика департаментінің жұмыс құжаттары, № 1210, ЭЫДҰ басылымы, Париж <http://dx.doi.org/10.1787/5js1pzw9lnwk-en>.
- Ньюнес Ф., Л.Мартинс және Х.Дуарте (2007), «ЕО мемлекеттік басқарудағы құзыреттілікті басқару: ЕО Төрағасы ретінде Португалияның тапсырысы бойынша зерттеу», ЕОМБ - Адами ресурстар бойынша жұмыс тобы
- ЭЫДҰ (2017а), Тиімділігі жоғары мемлекеттік қызметке арналған дағдылар, ЭЫДҰ басылымы, Париж, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en>
- ЭЫДҰ (2017б), «ЭЫДҰ саясатына шолу: Қазақстан», ЭЫДҰ басылымы, Париж, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264268852-en>
- ЭЫДҰ (2017в), Үкіметтің ұлттық мектептері: мемлекеттік қызметтің әлеуетін арттыру, ЭЫДҰ басылымы, Париж, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264268906-en>
- ЭЫДҰ (2017г), Мемлекеттік сектордағы инновациялар дағдылары: Чилиде әлеует құру, ЭЫДҰ басылымы, Париж, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264273283-en>
- ЭЫДҰ (2016а), «ЭЫДҰ елдерінің орталық/федералдық үкіметтерінде адами ресурстарды стратегиялық басқару» атты зерттеу, ЭЫДҰ басылымы, Париж.
- ЭЫДҰ (2016б), Мемлекеттік қызметшілерді тиімділігі жоғары мемлекеттік қызметке тарту, ЭЫДҰ басылымы, Париж, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264267190-en>
- ЭЫДҰ (2011), Мемлекеттік қызметшілер өсу үшін серіктестер ретінде: неғұрлым күшті, неғұрлым тиімді және неғұрлым әділ жұмыс күші жолында, ЭЫДҰ басылымы, Париж, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264166707-en>.
- ЭЫДҰ (2010), «ЭЫДҰ елдерінің орталық/федералдық үкіметтерінде адами ресурстарды стратегиялық басқару» атты зерттеу, ЭЫДҰ басылымы, Париж.
- БҰҰ/ИАСИА (БҰҰ/Басқару мектептері мен институттарының халықаралық қауымдастығы) (2008), Мемлекеттік басқаруды жетілдіру және кадрлар даярлау стандарттары, БҰҰ/ИАСИА.

Қосымша әдебиет

- Джаненова С. (2016), «Қазақстандағы мемлекеттік қызмет реформасының жаңа траекториялары», The Astana Times, 16 ақпан, <http://astanatimes.com/2016/02/new-trajectories-of-civil-service-reform-in-Kazakhstan/>
- Назарбаев Н. (2012), Қазақстан Республикасының Президенті – Елбасы Н.Ә. Назарбаевтың Қазақстан халқына Жолдауы (2012), «Қазақстан-2050» стратегиясы: қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты, www.akorda.kz/en/addresses/addresses_of_president/address-by-the-president-of-the-republic-of-kazakhstan-leader-of-the-nation-nazarbayev-strategy-kazakhstan-2050-new-political-course-of-the-established-state
- ЭЫДҰ (2017), 2017 Мемлекеттік басқару панорамасы, ЭЫДҰ басылымы, Париж, http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en
- ЭЫДҰ (2014), «Қазақстандағы орталық мемлекеттік басқару органдарына шолу», ЭЫДҰ мемлекеттік басқару шолулары, ЭЫДҰ жарияланым, Париж, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264224605-en>
- ЭЫДҰ (2014), «2014 жылы ЭЫДҰ елдерінде мемлекеттік басқарудың ұлттық мектептерін зерттеу», ЭЫДҰ басылымы, Париж.
- ЭЫДҰ (2010), «Үкіметтегі құзыреттілікті басқару: қазіргі заманғы практика және болашақ мәселелері», ЭЫДҰ-ның ашық құжаты, GOV/PGC/PEM(2010)1/FINAL, www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM%282010%291/FINAL&docLanguage=En.

4-тарау

Қазақстандағы еңбек тиімділігі, еңбекақы төлеу жүйесі және еңбек жағдайлары

Осы тарауда Қазақстанның қазіргі кезде дайындық сатысындағы тиімділікті басқару жүйесі талқыланады. Бұл жаңа жүйені Мемлекеттік қызмет істері агенттігі әзірледі және ЭЫДҰ елдерінде қолданылатын жүйелермен көптеген ортақ белгілері болады деп күтілуде. Жаңа жүйеде Қазақстан адами ресурстарға қатысты шешімдерде тиімділікті бағалауды барынша тиімді пайдалануға тырысады. Мемлекеттік қызмет істері агенттігі құзыреттерді жетілдіруге байланысты тиімділік өлшемшарттарын енгізу және қызметте ілгерілеу мен еңбекақы төлеу тиімділігіне (атап айтқанда, қызметтің нәтижелері бойынша еңбекақы төлеу жүйесі арқылы) ықпал етуді күшейту мүмкіндігін зерделейді. Сонымен қатар Қазақстанда мемлекеттік қызмет лауазымдарының факторлық-баллдық шкаласы жұмыс істеп, онда жұмыстың мазмұны базалық айлықақыны айқындаудың маңызды факторы болады деп күтілуде.

Израиль бойынша статистикалық деректерді Израильдің тиісті мемлекеттік органдары ұсынды және солардың жауапкершілігі болып табылады. Халықаралық құқық ережелеріне сәйкес ЭЫДҰ мұндай деректерді Голандық биіктіктердің, Шығыс Иерусалимнің және Батыс жағалаудағы израильдік қоныстардың мәртебесіне нұқсан келтірмей пайдаланады.

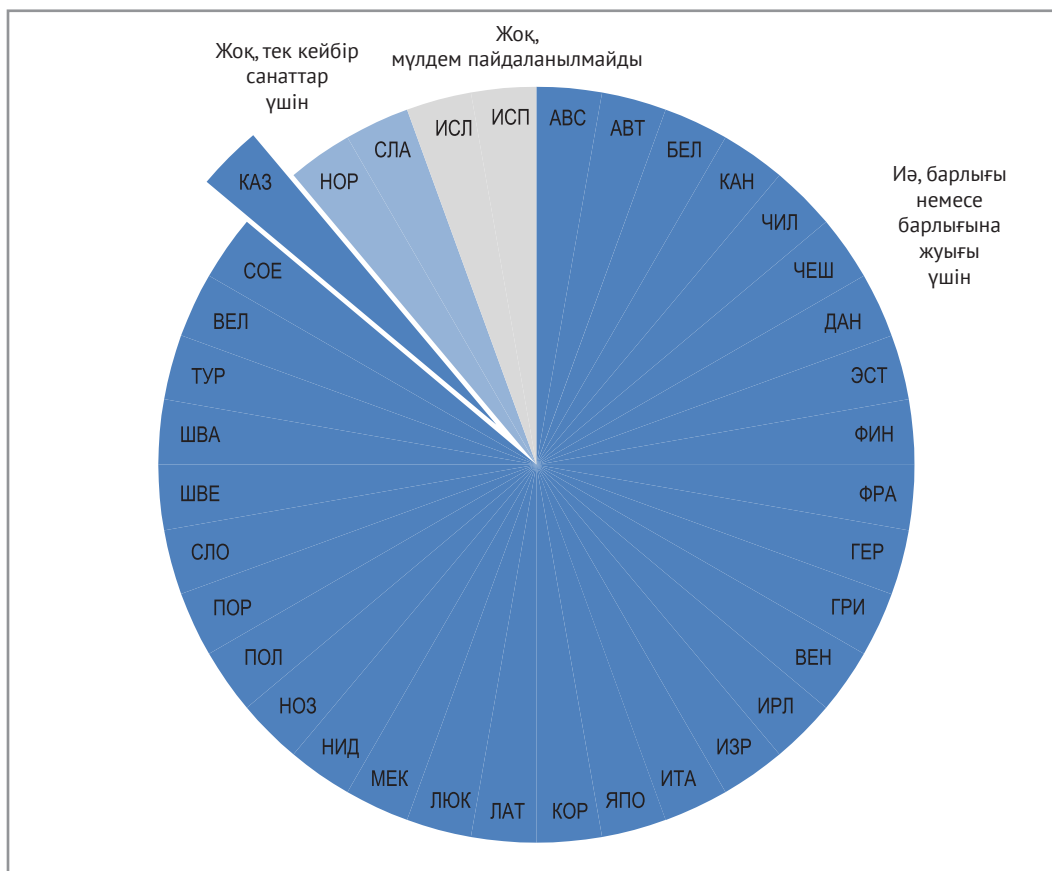
Шектеулі ресурстарды мұқият бөлудің қажеттілігін ескере отырып, мемлекеттік қызметтердің сапасын арттыру, олардың қолжетімділігі мен нәтижелілігі мемлекеттік сектордағы қызметтің тиімділігін басқару жүйесін дамытуды талап етеді. Бұл тұрғыда стратегияларды іске асыру және мемлекеттік қызметтерді көрсету шеңберінде тиімділіктің тиісті көрсеткіштерін әзірлеу жұмыскерлердің қызметтің мақсаттарын түсінуіне жәрдемдеседі. Мұндай практика қызметшілердің өз рөлін жақсы түсінулері және, тиісінше, ұйымның стратегиялық міндеттеріне жоғары деңгейде қол жеткізуге жәрдемдесулері үшін ұйымның мақсатын түсінуге көмектеседі. Қызметтің тиімділігін бағалауды пайдалану жеке және ұжымның сіңірген еңбектерін біртіндеп және ашық мойындауға мүмкіндік бере отырып, нәтижелі жұмысқа ынталандыруды да арттырады. Тиімділікті бағалау дағдылардағы олқылықтарды анықтауға көмектесіп, стратегиялық жоспарлау мен персоналды оқытуға негіз бола алады (ЭЫДҰ, 2017а).

Тиімділікті бағалау және материалдық ынталандырулар

ЭЫДҰ-ның мемлекеттік қызметшілердің барлығының немесе барлығына жуығының тиімділігін бағалаудың ресми жүйесі жасалған 31 елінің (4.1-суретті қараңыз) ішінде 28 ел оны адами ресурстарды басқарудың (АРБ) түйінді компоненті деп есептейді. Жақында Канада мен Ирландия қызметтің тиімділігін басқару жүйесін енгізді; Канада негізгі федералдық мемлекеттік қызмет бойынша бірыңғай жүйені стандарттады, ал Ирландия өз бағалауын қанағаттанарлық және қанағаттанарлықсыз деген екі баллдық шкалаға дейін жеңілдетті (ЭЫДҰ 2017а). Қазіргі кезде Қазақстан қызметтің тиімділігін басқарудың өз жүйесін реформалауда. Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі (бұдан – Агенттік) әзірлеген жаңа жүйе мемлекеттік қызметшілердің барлығына арналған және ЭЫДҰ елдерінің жүйелерімен көптеген ортақтығы болады деп күтілуде. Мүдделі тараптар жүйені пайдалануға дайын болуы үшін басқарудың кез келген жаңа жүйесіндегі сияқты, оны енгізген кезде де аса сақтық көрсетілуі қажет.

4.1-сурет. Мемлекеттік қызметшілер үшін қызметтің тиімділігін бағалау міндетті болып табыла ма?

Зерттеудің 49-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл



Ескерту: Израиль деректері жөнінде ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>. Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты ағалған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

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

Қызметтің тиімділігін бағалау әдетте жұмыстың сапасын бағалау және кәсіби тарту сияқты объективті стандарттар мен өлшемшарттарға сәйкес мемлекеттік қызметшінің жұмысының тиімділігін жеке бағалауды қамтиды. Команданың тиімділігі Қазақстанда бағаланбайды және ЭЫДҰ елдерінде де сирек кездеседі, алайда ЭЫДҰ-ның 19 еліндегі дағдылар тізімінде және құзыреттер шеңберінде «командалық жұмыс» бар. Мысалы, Чилидің және Австрияның мемлекеттік қызметтері командалық жұмыстың тиімділігін арттыру үшін ынталандыру енгізді. Чилиде Басқаруды жетілдіру бағдарламалары (БЖБ) әзірленді, олар мемлекеттік басқарудың түйінді салаларындағы сектораралық ынтымақтастықты жақсартуға арналған ынталандырулар жүйелерінен тұрады. Бекітілгеннен кейін БЖБ Ұжымдық тиімділік туралы келісімге (*Convenios de Desempeño Colectivo*) енгізілді және БЖБ

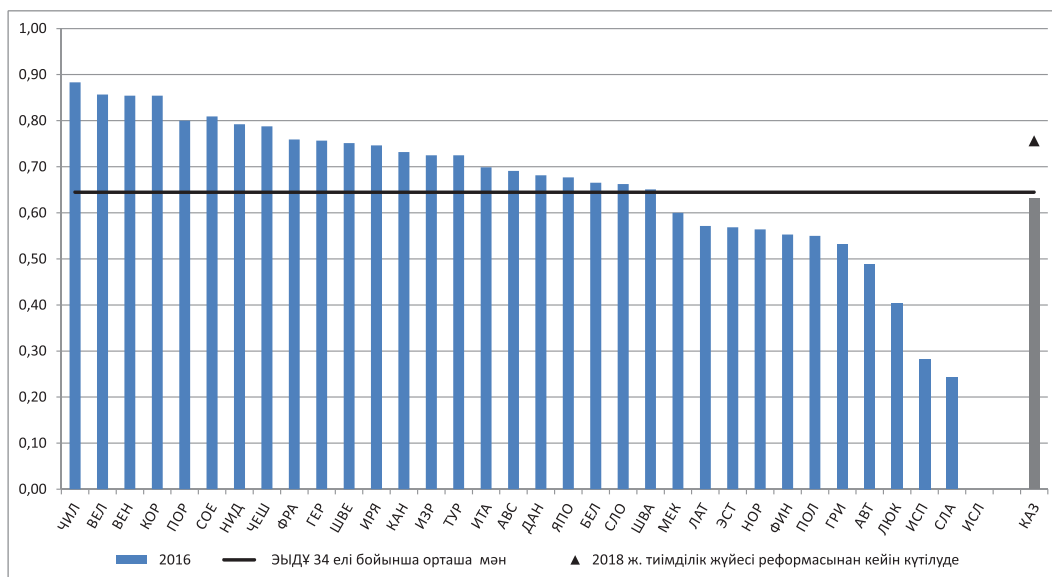
жүйесін енгізген мекемелер мақсаттарының кемінде 90%-ына қол жеткізген әрбір жолы олардың қызметкерлері өз жалақыларының 5%-ы мөлшерінде бонус алады; ұйымның өз мақсаттарының 75-90%-ына қол жеткізген қызметкерлері 2,5% мөлшерінде бонус алады (ЭЫДҰ 2017б).

Австрияны мемлекеттік басқару 2013 жылдан бері нәтижеге бағдарланған болып табылады. Оның мақсаты – Федералдық қаржы заңының жыл сайынғы міндеттері Бас басқарманың төмен тұрған деңгейлеріне, жекелеген бөлімшелерге және ең соңында командалар мен жекелеген лауазымдарға үйлесімді жүйе құру. Стратегиялық мақсаттарға және институционалдық басымдықтарға қол жеткізуге қызметкерлердің үлесінің ашықтығы түйінді ынталандыру факторы болып есептеледі. Команданың қызметін бағалау тиімділікті бағалай отырып, жыл сайынғы сұхбат беру барысында (ол ұйымның міндеттерін іске асыру үшін жеке және командалық үлесті қамтиды) және әр бөлімшеде ұжыммен арнайы кездесулер бағаланып, талқыланады.

Командалық ынтымақтастықты басқа тетіктер арқылы да нығайтуға болады. Біріккен Корольдік мемлекеттік қызметінің жыл сайынғы «Ынтымақтастығы үшін сыйлығы» департаменттердің, жергілікті билік органдарының, үкіметтің немесе орталықсыздандырылған әкімшіліктердің бірлескен жұмысының мынадай өлшемшарттарының негізінде тапсырылады: 1) өзара құрмет қағидаттарын көрсететін және басқалардың білімі мен дағдыларын жақсартатын жұмыс; 2) үкімет, департаменттер, орталықсыздандырылған әкімшілік немесе жергілікті билік органдары арасындағы қоғамдастық қолдайтын және олардың дамуын ынталандыратын бірлескен жұмыс; 3) жобаларды, саясатты табысты жүзеге асыру немесе тиімді басшылық, келіссөздер және басқалармен ынтымақтастық есебінен қол жеткізілетін, мемлекеттік қызмет көрсету саласындағы табыстар .

4.2-суреттегі ЭЫДҰ-ның құрамдас көрсеткіші формальды талаптарды, пайдаланылатын құралдарды және қызметкерлерге тигізетін салдарын қоса алғанда, АР-ны басқару саласында шешімдер қабылдауда тиімділікті бағалауды пайдалану дәрежесін көрсетеді. ЭЫДҰ-ның басқа елдерімен салыстырғанда, Чили мен Біріккен Корольдік көбінесе тиімділікті бағалауды АР саласындағы шешімдер қабылдау процесімен интеграциялайды. Және, керісінше, Испания мен Исландия қызметтің тиімділігіне міндетті ресми бағалау жүргізбейді, ал Норвегияда және Словак Республикасында олар тек кейбір қызметшілер үшін ғана жүргізіледі.

4.2-сурет. Орталық үкіметте персоналды басқару саласында шешімдер қабылдау кезінде тиімділікті бағалауды пайдалану дәрежесі, 2016 жыл



Ескертулер: Жаңа Зеландия бойынша деректер енгізілмеген. Исландияда мемлекеттік қызметшілерге арналған міндетті ресми бағалау жүйесі жоқ. Израиль деректері жөнінде ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>. Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

Қазақстан жөнінде деректер 2017 жылғы қыркүйектегі жағдай бойынша орталық үкіметте персоналды басқару шешімдерінде (баған) тиімділікті бағалауды пайдалану дәрежесін және Қызметті басқару жүйесін енгізгеннен кейінгі болжамды жағдайды көрсетеді.

Тиімділікті бағалау индексі мынадай айнымалылардан тұрады: тиімділікті ресми бағалаудың болуы; тиімділікті бағалау құралдарын пайдалану; тиімділікті бағалау өлшемшарттары; қызметте ілгерілеу, сыйақы және келісімшартты ұзарту үшін тиімділікті бағалаудың маңыздылығы.

Индекс 0-ден бастап (пайдаланылмайды) 1-ге дейінгі (жоғары деңгейде пайдаланылады) диапазонда бағаланады. Жетіспейтін деректер орташа көрсеткіштермен берілді. Индекс орталық үкіметтердің тиімділікті бағалауды формальды пайдаланатыны туралы ақпарат ұсынады, бірақ іске асырылғаны немесе орындалған жұмыстың сапасы туралы ешқандай ақпарат ұсынбайды.

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

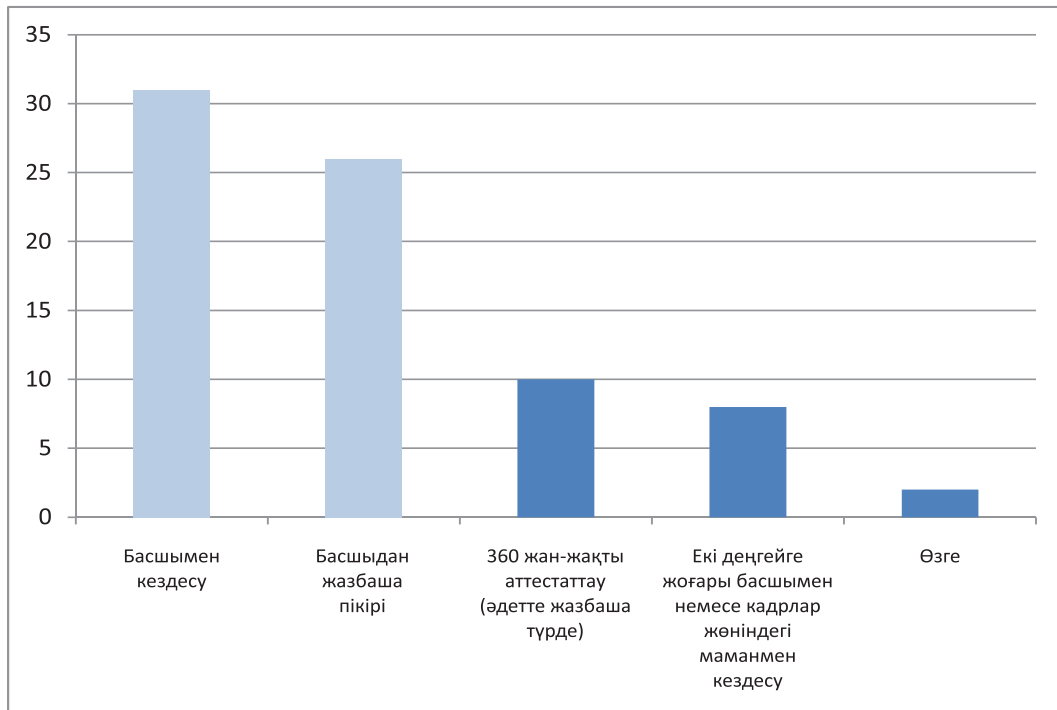
4.2-суреттегі Қазақстанға арналған деректер қызметтің тиімділігін бағалаудың Агенттік әзірлеген жаңа жүйесінің ағымдағы және «болашақтағы» болжамды жүйесін білдіреді және ол 2018 жылдан бастап іске асырылады деп күтілуде. Осы жүйе шеңберінде Қазақстан персоналды басқару жөніндегі шешімдерінде тиімділікті бағалауды барынша кеңінен, атап айтқанда, дағдыларды жақсартуға бағытталған өлшемшарттар енгізу және қызметте ілгерілеу мен сыйақы беруде тиімділікті бағалаудың рөлін арттыру жолымен пайдалануға тырысады,

Тікелей басшыдан жылына кемінде бір рет жазбаша және ауызша пікірлер алу Қазақстандағы сияқты, ЭЫДҰ елдеріндегі (4.3-суретті қараңыз) тиімділікті тұрақты бағалаудың ең көп таралған құралдары болып табылады. Көптеген жағдайда тікелей

басшылықпен кездесу жыл сайынғы негізде (ЭЫДҰ-ның 17-елінде) немесе әрбір алты ай сайын (ЭЫДҰ-ның 10-елінде) өткізіліп тұрады. Кореяда кездесулер әрбір 3 ай сайын өтеді.

4.3-сурет. ЭЫДҰ елдерінде және Қазақстанда тиімділікті бағалаудың тұрақты құралдары

Зерттеудің 50-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл
Қазақстанның жауаптары көгілдір түспен көрсетілген.



Ескертулер: Шкаладағы деректер осы бағыттардағы сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді.

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

Кейбір елдер жекелеген лауазымдар үшін «360 градус» айналмалы бағалау әдісін енгізді, бірақ ол аз пайдаланылатын құрал болып қалуда (ЭЫДҰ-ның 10 елінде). Қазақстан Б корпусының мемлекеттік қызметшілерінің, негізінен, бастамашылық, ынтымақтастыққа қабілеттілік, корпоративтік этиканы сақтау, командалық жұмыс, жұмысты жоспарлау дағдысы және қызметшінің тікелей басшысы, бағынысты адамдары немесе әріптестері тарапынан ынталандырылу қабілеті сияқты құзыреттерін бағалау үшін 2016 жылға дейін «360 градус» бағалау әдісін пайдаланды.

Лепзингер мен Лючия (1997, Kim-де дәйексөз келтіріледі, 2001) «360 градус» бағалау әдісінің жетістігіне ықпал ететін белгілі бір шарттарды, атап айтқанда: ашық кері байланыс мәдениетінің және партисипативтік ортаның болуын; қатысушылардың дайындығын; тиімділік пен мінез-құлық көрсеткіштерін алдын ала анықтауды белгілейді. Жеке сектордағы зерттеулер еңбекті қажет етуі және субъективті болуы мүмкін, атап айтқанда, егер олар әріптестерінің жоғарылауына немесе сыйақысына

ықпал ететін болса, «360 градус» бағалаудың қарама-қайшы нәтижелерін көрсетеді (мысалы, Johnson, 2004 және Buckingham, 2011 қараңыз).

Осы проблемалар аясында елдер «360 градус» бағалау әдісін әртүрлі дәрежеде пайдаланады. Мысалы, Бельгияда осы әдіс пайдаланылғанымен, міндетті болып табылмайды; Францияда бұл құрал тек бірнеше министрліктегі (мысалы, Сыртқы істер министрлігінде) топ-менеджерлерге қатысты қолданылады. Біріккен Корольдікте «360 градус» бағалау жоғары мемлекеттік қызметте (ЖМҚ) және мемлекеттік қызметшілерді дамыту бағдарламаларында жиі кездеседі. 2011 жылы Біріккен Корольдікте құзыреттіліктің жаңа шеңбері мен қызметтің тиімділігін басқару енгізілді және осы жаңа процесс шеңберінде жылдың ортасы мен соңында мемлекеттік қызметшілердің қызметінің тиімділігіне бағалау жүргізілуде. Мысалы, Германия немесе Жаңа Зеландия сияқты орталықсыздандырылған елдерде тиімділікті бағалау әрбір министрлікте әртүрлі жүргізіледі.

Екі деңгейге жоғары тұрған басшылармен немесе кадр қызметінің мамандарымен кездесулер сирек өткізіледі. Мысалы, Австралияда мұндай кездесулер кейбір ведомстволарда жүзеге асырылғанымен, бұл стандартты тәжірибе болып табылмайды. Францияда орта буын басшылары екі деңгейге жоғары тұрған басшылармен жылына бір рет кездеседі және барлық қызметкерлер кадр қызметінің маманымен сұраныс бойынша кездесе алады. Нидерландыда екі деңгейге жоғары тұрған басшылармен кездесулер қанағаттанарлықсыз жұмыс немесе қызметкер мен тікелей басшы арасында келіспеушіліктер болған жағдайда ғана өтеді.

Қазіргі кезде Қазақстанда алдағы уақытта қабылдануы тиіс бағалаудың жаңа жүйесі әзірленуде. Қазақстанда Б корпусының мемлекеттік қызметшілеріне арналған бағалаудың жаңа жүйесі мақсаттарға қол жеткізуді жыл сайынғы бағалауды және құзыреттерді бағалауды қамтиды. Құзыреттерді бағалау жаңа компонент болып табылады. Мақсаттарға қол жеткізуді бағалау нәтижесінде бонустар төлеу, ал құзыреттерді бағалау нәтижесінде дағдыларды дамыту айқындалады. Мемлекеттік қызметшілердің мақсаттары SMART (нақты, өлшенетін, қолжетімді, өзекті және уақыт бойынша шектеулі) болуға және мемлекеттік органның стратегиялық жоспарына, саяси қызметшінің меморандумына, А корпусы мемлекеттік қызметшісінің келісіміне немесе Б корпусы мемлекеттік қызметшісінің жұмыс сипатына сәйкес белгіленуге тиіс. Осылайша кешенді жүйе құрылып, онда мемлекеттік органның жалпы мақсаттары немесе басқаша айтқанда, саяси қызметшілердің мақсаттары құрылымдық бөлімше басшыларының деңгейіне дейін қойылып, кейіннен кіші персоналға дейін қарастырылатын болады. Бұл мемлекеттік орган жұмысының нәтижелеріне жалпы есептілікті қамтамасыз етуге және жұмыстың жалпы стратегиялық бағытына назар аударуға мүмкіндік береді.

Құзыреттер мемлекеттік қызметшілерді аттестаттау кезінде бағаланып, 11 құзыреттен тұратын Бірыңғай құзыреттер шеңбері негізінде бағаланатын болады. Әрбір құзырет бойынша 10-нан артық емес мінез-құлық көрсеткіші қарастырылған. Егер мемлекеттік қызметшінің жұмысы мінез-құлық көрсеткіштерінің төрттен үшіне (3/4) немесе одан да көбіне сәйкес келсе, құзыретте ол «күтілгендерге сәйкес келеді» деп бағаланады. Егер оның жұмысы мінез-құлық көрсеткіштерінің төрттен үшінен (3/4) артығына сәйкес келсе, ол «күтілгендерге сәйкес келмейді» деп бағаланады. Нәтижесінде мемлекеттік қызметшінің қажетті құзыреттерін дамыту үшін оқытудан өтуі қажет болады.

Нәтижелер мен оларға қол жеткізу бойынша қабылданған іс-әрекеттер ЭЫДҰ елдеріндегі және Қазақстандағы тиімділіктің негізгі өлшемшарттары болып табылады. Алайда нәтижелердің экономикалық тиімділігін олардың шығындарға сәйкестігі тұрғысынан бағалау ЭЫДҰ елдерінің жартысынан кемінде жүргізіледі және Қазақстанда қолданылмайды (4.4-суретті қараңыз). Бұл қызметтегі экономикалық тиімділікті өлшеу проблемасына жатса да (көптеген факторлар денсаулық сақтау, білім беру және басқа салаларда соңғы нәтижелерге әсер етуі мүмкін), мемлекеттік қызметтің рентабельділігін арттыру ЭЫДҰ-ның көптеген елдерінде енгізілген бюджеттік шектеулер контекстінде жоғары мәнге ие (ЭЫДҰ 2017а). Бағалаудың жаңа жүйесін енгізу арқылы Қазақстан құзыреттерді жетілдіруді қызметтің тиімділігін басқарудың жаңа жүйесіне енгізілген тиімділік өлшемі ретінде қарастырады. Сонымен, ЭЫДҰ елдерінің деректеріне сәйкес, тиімділік өлшемшарттары ұйымдар арасында айтарлықтай ерекшеленбейді (4.4-суретті қараңыз), бұл 2-тарауда талқыланған өкілеттіктерді беру тетіктерімен үйлеседі, онда қызметтің тиімділігін басқару салыстырмалы түрде орталықтандырылған.

4.4-сурет. Көптеген ұйымдарда тиімділіктің қандай ағымдағы өлшемшарттары белсенді қолданылады?

Зерттеудің 51-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл
Қазақстанның жауаптары көгілдір түспен көрсетілген.



Ескертулер: Шкаладағы деректер осы бағыттардағы сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді.

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

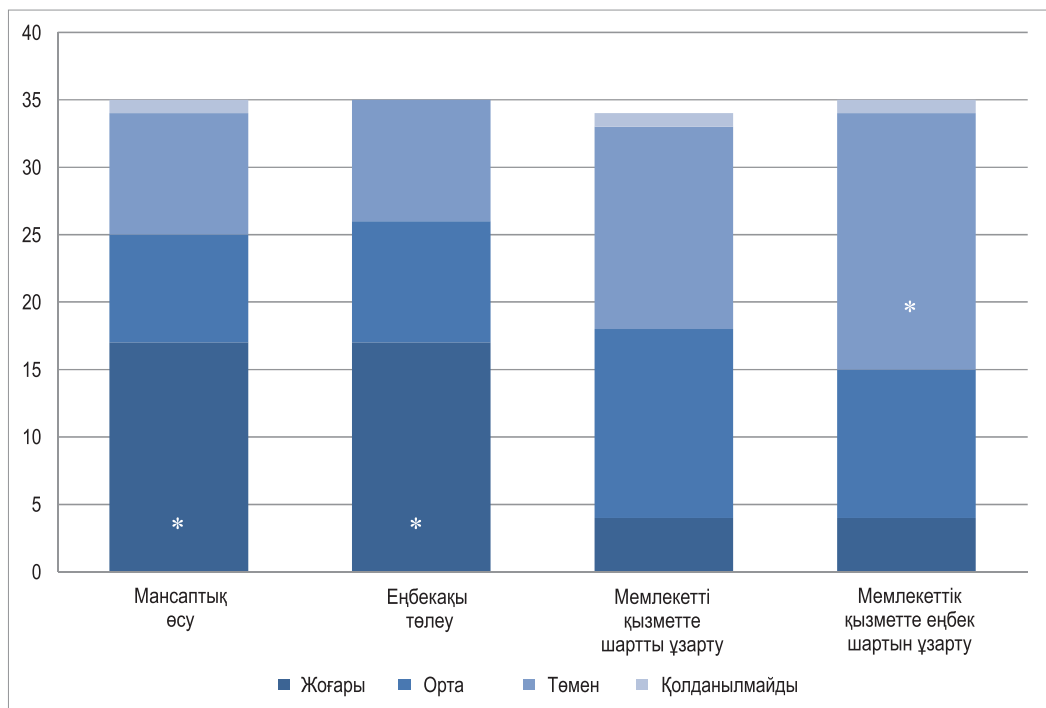
Тиімділікті бағалаудың рөлін оның мемлекеттік қызметшілердің мансаптық мүмкіндіктеріне, сыйақыға немесе келісімшартты ұзартуға әсерін талдау арқылы өлшеуге болады. ЭЫДҰ елдерінің басым көпшілігінде қызметтің тиімділігін міндетті бағалау болғанына қарамастан, оның нәтижелерінің әсері, әсіресе құқықтық өлшемдер бойынша әрдайым айқын еместігі таңқаларлық жайт. Жиынтық деңгейде ЭЫДҰ елдерінің жартысынан кемі оң бағалардың болуы мансаптық өсу мен сыйақы

үшін өте маңызды екенін хабарлайды. Егер тиімділікті бағалаудың келісімшартты ұзартуға және мемлекеттік қызметте одан әрі жұмыс істеуге тікелей әсеріне қарайтын болсақ, бұл сан ЭЫДҰ-ның 4 еліне дейін азаяды (4.5-суретті қараңыз). Польшада екі рет бірізді оң бағасы бар мемлекеттік қызметшілер неғұрлым жоғары санатқа көшеді және барынша жоғары бонус алады. Испанияның Мемлекеттік қызметшілерінің жалпы статутында тиімділікті бағалау конкурстық іріктеу нәтижесінде алынған қызметте ілгерілеу, сыйақы, оқыту, қызметке орналасуға және одан әрі болуға әсер ететіні жазылған. Бұл мәселелер нормативтік-құқықтық актілерде айқындалмағанымен, конкурстық іріктеу (кандидаттың еңбегін бағалау) және қосымша сыйақы (сыйлықтар) арқылы лауазымдарға орналасу кезінде пайдаланылатын ресми емес бағалау жүргізіледі. Австрияда, мысалы, тиімділікті бағалау сыйақыға және келісімшартты ұзартуға әсер етпейді.

Қазақстанда тиімділікті бағалау А корпусының мемлекеттік қызметшілерінің мансаптық өсуіне, сыйақысына және келісімшартын ұзартуға айтарлықтай әсер етуі мүмкін. Жұмыс нәтижелері оқуға және алуға, мысалы, алғыс хаттарға немесе құрмет грамоталарына, көтермелеу туралы шешімдерге қолжеткізуге де әсер етеді («Мемлекеттік қызмет туралы» Заң).

4.5-сурет. Заңды өлшемшарттарға сәйкес мансаптық өсу, еңбекақы төлеу және шартты ұзарту үшін жақсы баға қаншалықты маңызды болып табылады?

Зерттеудің 54-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл
Қазақстанның жауабы жұлдызшамен көрсетілген



Ескерту: Шкаладағы деректер осы бағыттардағы сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді.

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

Түркиядан басқа, ЭЫДҰ-ның барлық елдерінде жұмыс міндеттерін қанағаттанарлықсыз түрде орындау мемлекеттік қызметтен босатуға әкеп соғуы мүмкін. Тек бес елде: Чили, Мажарстан, Норвегия, Швейцария және Біріккен Корольдікте мұндай босатулар тұрақты түрде өтеді. ЭЫДҰ-ның көптеген елдеріндегідей сияқты, Қазақстанда да қызметтің тиімділігін төмен бағалағаны үшін жұмыстан босату мүмкін, бірақ сирек мұндай жағдай сирек кездеседі, оның орнына екі жыл қатарынан қанағаттанарлықсыз нәтижелер алу төменгі деңгейлерде бос лауазымдар болған жағдайда «Б» корпусының мемлекеттік қызметшілері лауазымының төмендеуіне әкеп соқтыруы мүмкін.

Тиімділікті бағалау нәтижелерін (қызмет нәтижелері бойынша ақы төлеу ретінде) қызметшілердің еңбегіне ақы төлеумен байланыстыру ЭЫДҰ-ның көптеген елдерінде күрделі проблема болып қалуда. ЭЫДҰ елдері 2010 жылдан бастап нәтижелер бойынша бонус түрінде еңбекақы төлеу (ЭЫДҰ-ның 19-елінде) немесе тиімді жұмыс істеген кезде тұрақты айлықақыны ұлғайту (20-елде) жүйесін пайдаланды. Елдер ол қолданылатын қызметшілердің санатына, жекелеген адамдарға немесе топтарға қатысты нысаналы көрсеткіштердің пайдаланылуына, ранжирлеуді пайдалану дәрежесіне және сыйақы мөлшеріне қарай өзгеруі мүмкін нәтижелер бойынша еңбекақы төлеу жүйесінің әрбір түрі пайдаланылады. Данияда нәтижелер бойынша ақы төлеу, негізінен, біліктілікке ақы төлеуден (тұрақты үстеме ретінде) және функционалдық жәрдемақыдан (әдетте, шектелген уақыт немесе міндеттері бойынша) тұрады. Швейцарияның мемлекеттік қызметшілерінде еңбек өнімділігі жұмыскер өз санаты шеңберіндегі айлықақының ең жоғары сомасына жеткенге дейін жалақының өсуіне әсер етеді. Құрама Корольдікте жұмыстағы тиімділігіне ақы төлеу персоналға жеке, командалық немесе ұйымдастыру деңгейлеріндегі өнімділігі негізінде беріледі (4.1-кірістірмені қараңыз).

4.1-кірістірме. ЭЫДҰ-ның іріктелген елдерінде қызмет нәтижелері бойынша еңбекақы төлеу жүйесі

Дания

Еңбекақы төлеу жүйесі қызмет тиімділігі негізінде 1997 жылдан бастап Данияның мемлекеттік секторына біртіндеп енгізілді. Ол жеке жұмыскерге сыйақы және мекемеге оның құрылымын бейімдеу жолымен еңбекақы төлеуді қалыптастыру мен оны дараландыру икемділігін құруға бағытталған.

Бұл тұрғыда нәтижелер бойынша еңбекақы төлеу институционалдық мақсаттар мен құндылықтарға қол жеткізуге тиімді басқару құралы ретінде пайдаланылады. Осылайша, төлемақы жеке жұмыскердің мекеменің мақсаттарына қол жеткізуге жеке біліктілігін, функцияларын және үлесін көрсетеді, сондай-ақ құзыреттіліктерді дамытуды, жұмыс сапасын және жұмыста тиімділікке бағдарлануды қолдау үшін төлемақы пайдаланудың неғұрлым кең мүмкіндіктерін жасайды.

Жалақы туралы шарттар көп жағдайда ұжымдық шарттың құрылымына қарай жергілікті басқару органдары мен жергілікті кәсіподақ өкілдері арасында жасалады. Мекеме менеджерлері жалақы туралы келіссөздер үшін қаражатты қамтамасыз етуге және мекеменің қаржы жүйесі шеңберінде айлықақы төлеуге бюджеттік қаражат бөлуге жауапты болады.

Қызметтің тиімділігі негізінде ақы төлеу жүйесі екі түрлі үстемеақыдан тұрады: негізінен кәсіби және жеке біліктілігіне, сондай-ақ жұмыс түріне байланысты біліктілік төлемдері және нақты міндеттерді орындайтын жұмыскерлерге арналған функционалдық төлемдер. Біліктілік төлемдері әдетте тұрақты үстемеақы ретінде беріледі, ал функционалдық жәрдемақылар уақыт немесе жұмыс түрі бойынша шектеледі.

Дереккөз: Мемлекеттік сектордағы жұмыспен қамту және басқару мәселелері жөніндегі ЭЫДҰ жұмыс тобындағы (РЕМ) Данияның өкілі. Сондай-ақ қараңыз: <http://pav.perst.dk/Publikation/Nye%20lonsystemer/Basisloensystem.aspx>.

Швейцария

Еңбекке ақы төлеу құрылымы лауазымдық міндеттерді орындалуға тиіс міндеттерге сәйкес жалақы сыныптарымен байланыстырады. Неғұрлым жоғары ақы сыныбы жұмыскердің тиімділік көрсеткіштері негізінде жүргізіледі.

Швейцарияның еңбек ақы төлеу саласындағы Федералдық саясатында қызметкерлер мен олардың басшылары арасындағы нақты мақсаттар мен диалогқа баса мән беріледі, өйткені мақсаттар бойынша ықтимал нәтиже мен күтілетін мінез-құлық бағаланады. Жалақының жылдық өсімі нәтижелерге байланысты өнімділігі қанағаттанарлықсыз жұмыскерлерге ең жоғары 0%-дан (немесе 2%-ға дейін төмендеумен), қызметі «өте жақсы» деп бағаланған жұмыскерлерге 3%-ға дейін өзгеруі мүмкін. Федералдық деңгейде ең көп таралғаны «жақсы» (жалақыны 2%-ға дейін арттыру) деген баға.

4.1-кірістірме. ЭЫДҰ-ның іріктелген елдерінде қызмет нәтижелері бойынша еңбекақы төлеу жүйесі (продолжение)

Қызметті бағалау нәтижелері де жұмыскер өз сыныбындағы ең жоғары сомаға жеткенше келесі жылғы жалақы мөлшеріне әсер етеді. Жалақыны арттыру жөніндегі шешімдерді басшылардың берген ұсынымдары негізінде Федералдық бюро қабылдайды (әдетте, ұсынымдар жеке өнімділікті, команданың басқа мүшелерімен салыстырғанда тиімділікті және бюджеттің қолжетімділігін ескереді).

Дереккөз: PEM-дегі Швейцария өкілі.

Біріккен Корольдік

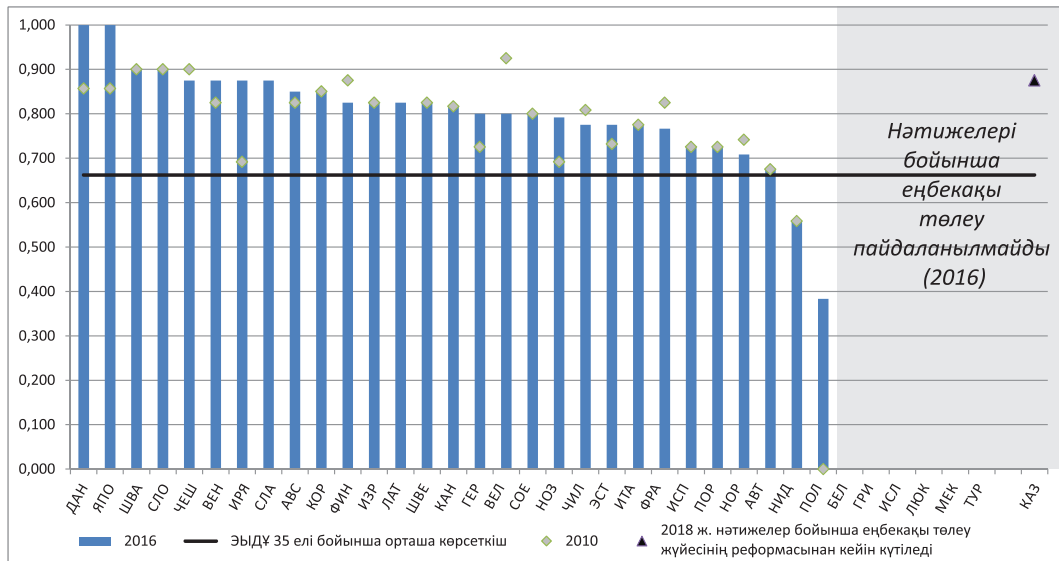
Құрама Корольдіктің мемлекеттік секторының департаменттері мемлекеттік қызметтегі еңбекақы төлеу жөніндегі нұсқаулыққа сәйкес еңбекақы төлеу саласындағы саясатты жүзеге асыруға жауапты болады. 2016-2017 жж. шарттарға сәйкес персоналдың тиімділігіне ақы төлеу жеке, командалық немесе ұйымдастырушылық деңгейдегі тиімділікке байланысты жүргізіледі. Мұндай сыйақы бірнеше рет берілуі мүмкін және ол болашақтағы шығындармен байланыстырылмайды. Төлем түрлері мыналарды қамтиды:

- департаменттердің тиімділігін басқару жүйесі бағалайтын ұйымға жеке салым негізінде нәтижелер бойынша төлемдер;
- тиімділікті басқарудың әдеттегі жүйесімен жабылмайтын арнайы жобаларға немесе үздік жұмыстарға жеке төлемдерге арналған арнайы бонустық схемалар.

Дереккөз: www.gov.uk/government/publications/civil-service-pay-guidance-2016-to-2017/civil-service-pay-guidance-2016-to-2017#fn:1.

Польшада нақты мамандықтар үшін еңбек нәтижелері бойынша ақы төлеу бірнеше ведомстволарда ғана пайдаланылады. Деректерге сәйкес Бельгия, Грекия, Исландия, Люксембург, Мексика және Түркияда қызметтің тиімділігі негізінде сыйақы беру пайдаланылмайды (4.6-суретті қараңыз). Қазақстанда тиімділіктің жаңа жүйесінің маңызды аспектісі қызмет нәтижелері бойынша төлем жүйесін енгізу болып табылады, ол жыл соңында жылдық жалақысының 30%-ы мөлшерінде әрбір қызметкерге есептелген біржолғы бонустарды төлеуді қамтуы мүмкін. Нәтижелердің рәсімдерден басымдығы анықтау күрделі мәселелердің бірі болып табылады.

4.6-сурет. Орталық үкіметтердің нәтижелері бойынша еңбекақы төлеу жүйелерін пайдалану дәрежесі, 2016 жыл



Ескертулер: Нәтижелер бойынша еңбекақы төлеу индексі мына айнымалылардан тұрады: нәтижелер бойынша еңбекақы төлеу және персоналдың қандай санаттарына қатыстылығы тетігін пайдалану; бір жолғы бонустарды және/немесе сіңірген еңбегі бойынша үстемеақыны пайдалану; нәтижелер бойынша ақы төлеу бөре алатын базалық жалақының ең жоғары үлесі.

Индекс 0-ден (пайдаланылмайды) 1-ге дейін (жоғары пайдалану деңгейі) диапазонында орналасқан. Жетіспейтін деректер орташа алынған көрсеткіштермен берілген. Индекс орталық үкіметтегі еңбек нәтижелері бойынша ақы төлеуді формалды пайдалану туралы ақпарат береді, бірақ орындалған жұмыстың іске асырылуы немесе сапасы туралы ешқандай ақпарат бермейді.

Қазақстан үшін деректер орталық үкіметтегі 2017 жылғы қыркүйектегі нәтижелер бойынша ақы төлеудің пайдаланылу деңгейін көрсетеді. Пайдаланылатын символ болашақта осындай ақы төлеу жүйесін енгізгеннен кейін болжамды жағдайды көрсетеді.

Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

Израиль деректері жөнінде ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>.

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

Мемлекеттік қызметшілердің материалдық сыйақысы ұйымдық мақсаттарға экономикалық тиімді тәсілмен қол жеткізудегі АРБ құралы болып табылады. Жұмыс нәтижелері бойынша еңбекақы төлеу жүйесін енгізу сияқты реформалар оны енгізу кезінде неге екпін түсіру, қолдау алу үшін не істеу керек, неден сақ болу қажет екенін түсінуді талап етеді (4.2-кірістірмені қараңыз). Нәтижелер бойынша еңбекақы төлеу жүйесін пайдалану басшылар мен жұмыскерлер арасындағы өзара қарым-қатынасқа әсер етеді және материалдық өтемақы ретінде кең мағынада, жеке мансаптық шешімдерге әсер етеді (ЭЫДҰ 2012).

4.2-кірістірме. Еңбекақы төлеудің неғұрлым тиімді жүйесін әзірлеу

ЭЫДҰ елдерінің еңбекке ақы төлеу саласындағы тәжірибесін талдау неғұрлым тиімді жүйелерді әзірлеуге қажетті төрт негізгі факторды бөліп көрсетуге мүмкіндік береді:

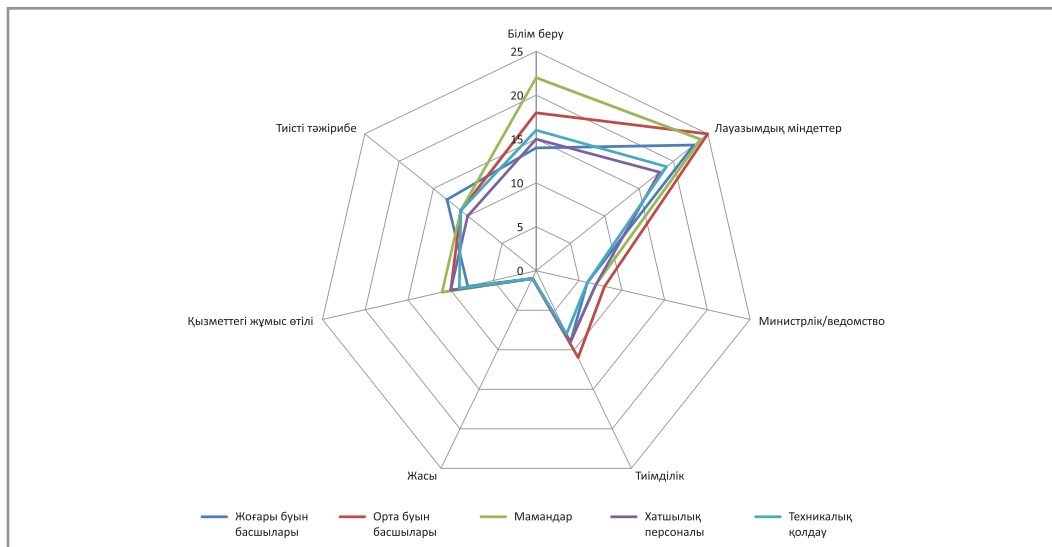
- Басқару құралы ретінде еңбекақы төлеу жүйесін пайдаланыңыз. Персоналды басқарудағы жалпы тренд қағидаларға негізделген басқарудан және қағидаларға бағынудан басқарушылық автономияға және нәтижелер үшін есептілікке көшу болып табылады. Еңбекақы төлеу жүйесі жаңа парадигма жағдайында, әсіресе осы салада шешімдер қабылдау процесі орталықсыздандырылған сипатқа ие болған жағдайда, басшылар үшін маңызды құрал болуы мүмкін.
- Жаңа еңбекақы төлеу жүйесінің икемділігін қамтамасыз етіңіз. «Тұрақты өткенге» қарағанда, бюджет бойынша мәселелерді қарау кезінде жаңа жағдайларда мемлекеттік мекемелер жұмыс процестерін қайта құруға және қайта құрылымдауға мәжбүр болады. Дәстүрлі төлем бағдарламалары қажетті өзгерістер жолында кедергі болуы мүмкін. Қиындықтар туындаған кезде төлем мәселелері мүмкіндігінше ертерек қаралуға тиіс.
- Жұмыскерлердің мінез-құлқына әсер ету үшін сыйақы жүйесін пайдаланыңыз. Сыйақы мақсаттарының бірі – персоналдың мінез-құлқына әсер ету – жұмыс туралы ұсыныс қабылдау, ынталы жұмыс істеу және тиімді орындаушылар үшін ағымдағы жұмыс берушіде мансаптық саты бойынша өсу. Жаңа қағидаттар мен практикалық әдістерді бүкіл транзиттік кезең бойы қызметшілердің мінез-құлқына болжанатын әсер ету тұрғысынан бағалау қажет.
- Тиімділікті арттыру үшін сыйақы жүйесін пайдаланыңыз. Ақы төлеудің жаңа бағдарламасына көшуді жоспарлау қызметшілердің тиімділігіне жеке түрде де, басқа практикалармен бірге де қалай әсер ететінін білдіретін идеяларды қамтуға тиіс. Бұл әдістер жұмыста тиімділік басымдық болып табылатындығының белгісі болуға тиіс.

Дереккөз: ЭЫДҰ (2012), Қатаң үнемдеу кезінде мемлекеттік сектордағы еңбекақы төлеу, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264177758-en>.

Жұмыс тиімділігін арттырудағы тағы бір материалдық ынталандыру базалық жалақы болып табылады. Үрдістер көрсеткендей, ЭЫДҰ елдерінде базалық жалақыны анықтаудағы ең маңызды факторлар лауазымдардың иерархиялық деңгейіне қарамастан, лауазымдық міндеттер мен білім беру болып табылады (4.7-суретті қараңыз). Нидерландыда, мысалы, жалақы лауазымдық функциялармен және қажетті құзыреттермен өзара байланысты. Жапония – жалақы жұмыскердің жасына байланыстырылған жалғыз ел.

4.7-сурет. ЭЫДҰ елдерінде базалық айлыққағы әсер ететін түйінді факторлар

Зерттеудің 114-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің жауаптары: Басшылық лауазымдар/орта буын лауазымдары/мамандар /хатшылықтың лауазымдары/ техникалық қолдау үшін базалық айлыққағыны анықтаудың аса маңызды факторлары қандай?, 2016 жыл



Ескерту: Желілер жоғарыда аталған факторларды «түйінді» факторларға жатқызған ЭЫДҰ елдерінің санын білдіреді.

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

Қазақстанда, керісінше, базалық жалақы негізінен мемлекеттік қызметтегі лауазымның санаты мен жұмыс өтіліне байланысты. Мемлекеттік қызметшілердің жалақысы Үкімет бекіткен Бірыңғай еңбекақы төлеу жүйесі туралы жарлықпен айқындалады және сыйлықтар, үстемеақылар төлеу және жалақының өсуі тәртібі мен шарттарын қамтиды. Мемлекеттік қызметшілердің жалақысы мен басқа да төлемдері заңға сәйкес индекстелуге жатады және негізінен мемлекеттік қызметшінің лауазымын, санаты мен жұмыс өтілін ескереді.

2018 жылдан бастап Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі әкімшілік мемлекеттік қызметшілер үшін факторлық-баллдық шкалаға негізделген еңбекақы төлеудің жаңа жүйесін енгізеді, онда функционалдық бағыттар базалық айлыққағыны анықтау үшін маңызды фактор болады. Жаңа жүйе сараланған төлем жүйесін енгізу мақсатында мемлекеттік қызметшілердің лауазымдарын жіктеуге пайдаланылатын болады. Нәтижесінде, қызметшінің еңбегіне ақы төлеуге оның мемлекеттік мекемелердің мақсаттарына қол жеткізуге қосқан үлесі, орындалған жұмыстың күрделілігі немесе осы лауазымға қажетті арнайы білімі мен дағдылары әсер ететін болады.

Факторлық-баллдық шкалаға негізделген жаңа еңбекақы төлеу жүйесі Агенттікте (оның ішінде оның аумақтық бөлімшелерінде), Әділет министрлігінде және Астана қаласы мен Маңғыстау облысының әкімдіктерінде енгізілетін болады. Пилоттық жобалар факторлық-баллдық шкала сияқты инновацияларды енгізумен байланысты тәуекелдерді азайтады. Пилоттық жобаларды іске асыру кезіндегі қателіктер олардың бастапқы кезеңдерінде анықталады, бұл ресурстарды айтарлықтай үнемдеуге және соңғы табысқа жету жолында құнды тәжірибе алуға мүмкіндік береді (ЭЫДҰ 2017в) (4.3-кірістірмені қараңыз).

4.3-кірістірме. ЭЫДҰ елдерінің АРБ жүйелеріндегі пилоттық жобалардың мысалдары

Канада: АРБ бойынша Бірыңғай жұмыс процестерінің (CHRBP) негізгі мақсаты Канада Үкіметінде персоналды басқару саласындағы жұмысты стандарттау, оңайлату және реттеу болып табылады. Олар АР саласында тиімді және ұтымды қызметтерді ұсынуда келісімді қамтамасыз ету, сондай-ақ қолданыстағы және жаңашыл әдістер мен құралдарды барынша пайдалану үшін әзірленді.

Түпкілікті енгізу алдында алғашқы пайдаланушылар болған кейбір департаменттер (шамамен бес) CHRBP іске асыру кезеңінде алғашқы өтушілер ретінде сөз сөйледі. Бастапқы кезеңде департаменттер өз қызметін жетілдіру үшін оларды тиімді қолдану тәсілдерін іздестіріп, жаңа құралдар мен стратегияларды жиі әзірледі. CHRBP артықшылықтарын көрсету мақсатында кейбір бөлімдер, сондай-ақ басқа мемлекеттік ұйымдар тарапынан қызығушылықтың пайда болуына ықпал еткен жылдам нәтижелер алуға бағытталған шаралар ойлап тапты. Алайда екі негізгі қиындық пайда болды:

- Ұйым ішінде басқа басым міндеттердің болуына және бюджеттік шектеулерге байланысты CHRBP енгізуге байланысты әрекеттерді түсіну мен жүзеге асыруда қиындықтар туындады. Бұл проблеманы шешу үшін департаменттерге кәсіби консультанттар тобы жіберіліп, Адами ресурстарды басқару жөніндегі кеңсе басшысы «Хат-келісімдер» негізінде департаменттерге АРБ жөніндегі Бірыңғай жұмыс процестерін енгізу бойынша жәрдем көрсетті.
- Кейбір ұйымдар CHRBP талдау кезеңіндегі «технологиялық» проблемаларға немесе олқылықтарға сілтеме жасады, бұл олардың АРБ жүйесіне елеулі инвестициялар салуына әкелуі мүмкін. Сонымен қатар жүйені бүкіл кәсіпорынның ауқымында пайдалануға болатындай етіп жетілдіру жүргізілді. Осылайша, қазіргі уақытта жаңа талаптар жүйеге интеграцияланды, жақында оны өндегеннен кейін ұйымдар жаңартылған жүйені пайдалана алады.

Нидерланды: P-Direkt – бұл он голландтық министрлік пен олардың 120 000 түпкілікті пайдаланушыларына өзіне-өзі қызмет көрсету порталы мен байланыс орталығы арқылы стандартталған тәсілмен АРБ бойынша әртүрлі әкімшілік және ақпараттық қызметтерді ұсынатын адами ресурстарды басқару (АРБ) жөніндегі сервис. Көрсетілген қызметтер жалақы төлемін, персоналды тіркеуді, менеджмент туралы ақпаратты, түпкілікті пайдаланушыларды қолдауды және кадрлар бойынша талдауды қамтиды. P-Direkt құру кезең-кезеңмен жүргізілді: бірінші жылы Ішкі істер және Корольдіктің істері жөніндегі министрліктің агенттігі процестерді стандарттады және алғашқы орталық кадрлық жүйені құрды.

Келесі жылы Агенттік кадрлық жүйелерді әзірлеуді аяқтап, басқа министрліктерде жаңа жүйелер мен жаңа жұмыс тәсілін біртіндеп енгізе бастады.

Үшінші жыл ішінде Агенттік бес министрлікпен қатар сервистік ұйымның басым бөлігін – байланыс орталығын құрды, ол іс жүзінде 2009 жылдың ортасында жұмыс істей бастады және 2010 жылдың қаңтарында ресми түрде ашылды. Осы сәттен бастап біртіндеп жаңа жұмыс тәсілі іске қосылып, барлық жүйелер соңғы министрлікпен бірге басқа да бес министрлікте 2011 жылдың қазан айында іске қосылды.

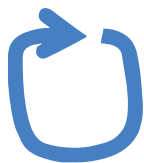
Дереккөз: ЭЫДҰ (2017в), Мемлекеттік секторда инновацияларды дамытуға жәрдемдесу, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264270879-en>; ЭЫДҰ (n.d.), Мемлекеттік сектордағы инновациялар обсерваториясы, OPSI платформасы, www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation/ (кіру: 24 қараша 2017 ж.).

Мемлекеттік секторда инновациялар қалыптастыруға қажетті ЭЫДҰ-ның алты негізгі дағдысына сәйкес (3-тараудағы 3.1-кірістірмені қараңыз) жобаны пилоттық режимде тестілеу «итерациялық дағдыларға» жатады. Бұл дағдылар жиынтығы, әдетте, бағдарламалық қамтамасыз студі әзірлеумен, прототиптерді пайдаланумен және осы тәсілдің релеванттылығын бағалау үшін шағын эксперименттер жүргізумен байланысты болып табылады (ЭЫДҰ, 2017 ж.) (4.1-кестені қараңыз).

Сонымен, ЭЫДҰ елдерінің көпшілігінде (24) және оның ішінде Қазақстанда еңбек сіңірген жылдары үшін белгілі бір төлем түрі бар (4.8-кірістірмені қараңыз). Чилиде мемлекеттік қызметшілер, мысалы, бір санаттағы еңбекақының ұзақ жылғы қызметі үшін әрбір екі жыл сайын қосымша ақы алады. Нидерландыда еңбек сіңірген жылдарына арналған төлемдер, қызметшінің бір лауазымдағы жұмыс өтілі көп болған жағдайда жүргізіледі. Мемлекеттік қызметші өз санатында ақы төлеудің ең жоғары деңгейіне жеткеннен кейін одан әрі көтерілу жалақысы анағұрлым жоғары басқа лауазымды іздестіруді білдіреді. Еңбек сіңірген жылдары үшін сыйақы алған елдердің ішінде жеті ел соңғы жылдары еңбекақы төлеу жүйесіндегі еңбек сіңірген жылдарының маңыздылығын азайту мақсатында реформалар енгізді. Германияда, мысалы, 2009 жылға дейін жалақыны көтеру қызметшінің жасына бағдарланған және жаңа реформалар қызметтік тәжірибенің басымдылығы ұғымын енгізді. Осы шеңберде қызметшінің жұмыс өнімділігі қажетті талаптарға сәйкес келген жағдайда ғана неғұрлым жоғары лауазымға ауысу мүмкін болады. Эстония 2013 жылы еңбек сіңірген жылдары үшін еңбекақыдан бас тартты.

Еңбек сіңірген жылдары үшін үстемеақылары қарастырылмаған елдердің қатарына Канада, Италия және Португалия кіреді. Канадада мемлекеттік қызметшілерге еңбекақы төлеу жүйесі бұл сөздің дәстүрлі түсінігіндегі еңбек сіңірген жылдарына негізделмеген; лауазым лауазымдар иерархиясындағы мамандығына (яғни кәсіби топ) және санатына (яғни, деңгейі) байланысты жіктеледі. Еңбекақы төлеудің жылдық қоры әрбір кәсіби топ пен деңгей үшін есептеліп, бірнеше сатыдан немесе санаттан (яғни ең төменгі деңгейден ең жоғарғы деңгейге дейін) тұрады. Қызметшілер нақты кәсіби топ пен деңгей үшін ақы төлеу санаты шегінде әртүрлі жалақы ала алады. Жұмыскердің жалақысы нақты кәсіптік топ пен деңгейге ақы төлеу шеңберінде жыл сайын ең жоғары мөлшерлемеге жеткенге дейін арттырылады. Жұмыскер өзінің кәсіби тобы мен деңгейі шеңберінде ең жоғары мөлшерлемеге жеткеннен кейін қызметші неғұрлым жоғары жалақы алу үшін лауазымда жоғарылауға тиіс.

4.1-кесте. Мемлекеттік сектордағы инновацияларға арналған алты негізгі дағды: Итерация



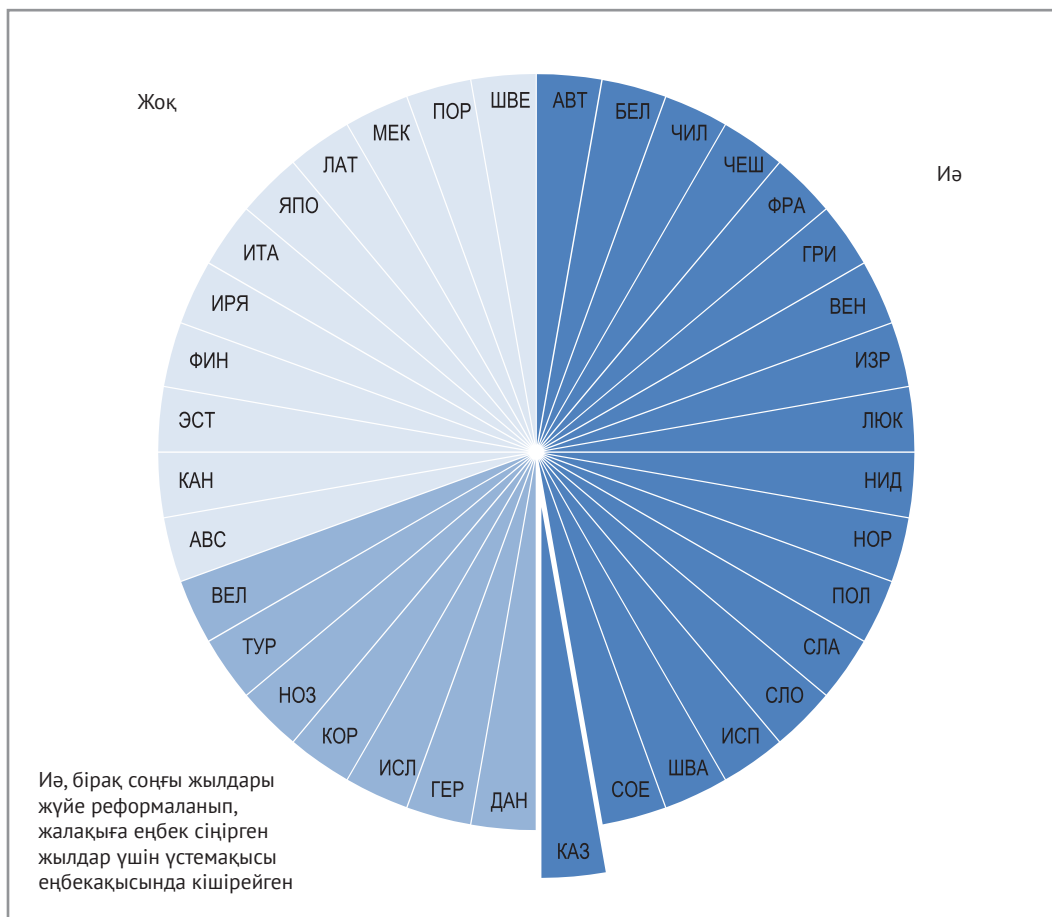
Итерация тәуекелдерді бір мезгілде төмендету кезінде жобаәзірлеудің, өнімнің немесе қызметтің үдемелі, көбінесе жылдам тәсілдерін пайдалануды болжайды. Прототиптерді әзірлеу, тестілер мен эксперименттерді жүргізу еңгімді шешімді табуға көмектесе алады.

	Негізгі хабардарлық	Үдемелі әлеует	Турақты практика
Инновациялық жобаларды басқару	Жобалар уақыт бойынша шектелген және басқарылатын мақсаттары бар белгілі бір кезеңдерге нақты бөлінугетііс.	Жобаның бір кезеңі алдыңғысын енгізуден алынған жаңа білімге негізделген әзірлеу тәсілдерінің кезеңділігін түсіну.	Жобаны іске асыру үшін формальды итерациялық әдіснамаларды пайдалану (мысалы, Agile Project Management, Scrum, Kanban, Lean).
Тәсілдерді зерделеу үшін прототиптерді пайдалану	Модельдер, эскиздер, макеттер, тәсіл нұсқалары мысалдары жобаның жүзеге асырылуын және біртіндеп дамуын зерттеу үшін пайдаланылуы мүмкін.	Прототиптер дерексіз идеяларды өмірде іске асыру үшін қалай пайдаланылатынын түсіну және іс жүзінде қалай жұмыс істей алатынына елеулі мысал келтіру	Пайдаланушылар/азаматтар функционалдығын тексеру үшін пайдалануы мүмкін прототиптер әзірлеу. Жобаны немесе қызметті кеңейту мүмкіндіктерін зерделеу және әлеуетті проблемаларды анықтау үшін прототиптерді жетілдіру және жақсарту.
Сынақтар мен эксперименттер жүргізу	Сынақтар мен эксперименттер тәсілдің жұмысқа қабілеттілігін бағалаудың сенімді тәсілін қамтамасыз етеді.	Ненің жұмыс істейтінін және нені жетілдіру керек екенін тестілер мен эксперименттердің қалай тексере алатынын түсіну.	Жекелеген сегменттердің функционалдығының дәлелдемелерін алу үшін A / B тестілеу немесе рандомизацияланған бақылау сынақтары сияқты тәсілдерді бағалау үшін ауқымды масштабты рандомизацияланған тестілерді пайдалану.
Тәуекелге бару, бірақ уақытпен және ақшамен емес	Итеративті және кезеңдік тәсілдер сіз бұрын пайдаланбаған тәсілдерді немесе әдістерді тестілеуге байланысты тәуекелдерді шектеуге мүмкіндік береді.	Жобаларды басқарудың итеративті тәсілдері оларды толық енгізгенге дейін шағын ауқымдағы жаңа идеяларды тестілеуге мүмкіндік беретінін түсіну.	Бірақтар тәсілдердің шағын ауқымды тестілеуін жүргізуге мүмкіндік беретін жобаларды басқарудың итеративті әдіснамаларын пайдаланыңыз. Қандай тәсіл(дер) қабылдау керектігін анықтау үшін бағалаудың эксперименттік әдістерін пайдаланыңыз.

Дереккөз: ЭЫДҰ (2017d), Тімділігі жоғары мемлекеттік қызметке арналған дағдылар, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en>.

4.8-сурет. ЭЫДҰ елдерінде және Қазақстанда еңбек сіңірген жылдары үшін жалақыға үстемеақы

Зерттеудің 117-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл



Ескерту: Израиль деректері жөнінде ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>. Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

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

Материалдық емес уәждемені түсіну – жұмыскерлерді жұмысқа тарту

Персоналды «жұмысқа тарту» тұжырымдамасы ұйымның мақсаттарына қол жеткізуге қатысты қызметшінің мақсатты іс-әрекеттерін білдіреді. «Тартылған» жұмыскер осы мақсаттарға барынша тиімді тәсілмен қол жеткізу үшін күш салатын болады. Сондықтан уәждеме мен шешімдер қабылдау – бұл жұмысқа «тарту» негізіндегі екі компонент. Бұл заңнамада айқындалған формальды лауазымдық міндеттер (оның ішінде жалақы немесе сыйақыны қоса алғанда) шеңберінен шығып, жұмыс қызметін жүзеге асыруды білдіреді (4.4-кірістірмені қараңыз) (ЭЫДҰ 2016б).

4.4-кірістіріме. Қазақстанның орталық әкімшілік органдарында жұмыс істеу шарттары

Қазақстандағы мемлекеттік қызметшілердің жұмыс уақытының ұзақтығы аптасына 40 сағатты құрайды, бұл ЭЫДҰ елдерінің жартысынан астамының көрсеткіштерімен сәйкес келеді, онда ол аптасына 40 сағаттан 44 сағатқа дейінді құрайды. Орташа алғанда, мемлекеттік қызметшілердің (олардың иерархиялық деңгейіне қарамастан) жыл сайынғы демалыстың 30 күніне құқығы бар (Мемлекеттік қызмет туралы Заңның 54-бабы), мемлекеттік қызметшілердің жылына 10 ақы төленетін науқастық күнге құқығы бар.

Мемлекеттік қызметшілер үстеме жұмысқа тартылуы (Мемлекеттік қызмет туралы Заң) және ол үшін ақшалай өтемақы немесе қосымша демалыс уақытын алуы мүмкін. Үстеме жұмыстың жалпы ұзақтығы айына 12 сағаттан және жылына 120 сағаттан аспауға тиіс.

Мемлекеттік қызметшілердің мынадай икемді еңбек жағдайлары бар: балаға немесе отбасы мүшесіне күтім жасау бойынша қосымша демалыс (жеке секторда ұсынылғаннан тыс) және білім беру (оқу) демалысы. Жүкті әйелдер немесе 3 жасқа толмаған балалардың ата-аналары толық емес жұмыс күні жұмыс істей алады (Еңбек кодексінің 70-бабы).

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

ЭЫДҰ-ның көптеген елдері персоналдың жұмысқа тартылуын жақсы түсіну және басқару үшін, әсіресе 2008-2013 жылдар аралығында ЭЫДҰ елдеріндегі АРБ саласына жұмсалатын шығыстар қысқарғаннан кейін мемлекеттік қызметшілердің арасында жүргізілген сауалнамаларды пайдалануға тырысты, ол жұмыстың қарқындылығы мен күйзелістігін арттыруға, басшылық пен жұмысқа қанағаттанушылықтың төмендеуіне, сондай-ақ жұмыс орнындағы тиімділіктің нашарлауына алып келеді (ЭЫДҰ, 2016б). Персоналға жүргізілген сауалнамалар мұндай көрсеткіштер туралы, оның ішінде жұмысқа төмен немесе жоғары деңгейде тартуға әкелетін факторлар туралы деректер құру арқылы басшыларға жұмыскерлердің тартылуын жақсартуға көмектесе алады (4.5-кірістірімені қараңыз).

4.5-кірістіріме. Қызметкерлердің жұмысқа тартылуын бағалау үшін сауалнамаларды пайдалану

Персоналды жұмысқа тарту саласындағы жетекші әдістемелер мынадай сипаттамалары бар тұрақты сауалнамалар жүргізуді қамтиды:

- Қызметкерлердің тұрақты сауалнамалары, тартылу және оның факторларын бағалау мақсатында барлық қызметкерлерге қолжетімді және персоналды тарту моделі/теориясы негізінде әзірленген. Сауалнамалар, әдетте, сектораралық және барлық мемлекеттік қызмет шеңберінде жүргізіледі, бұл барлық ұйымдар бойынша да, олардың ішінде де салыстырмалы талдау мен бенчмаркинг жүргізуге мүмкіндік береді. Белгілі бір уақыт аралығында сауалнама жүргізу уақыт өте келе есептілікті арттыру және жақсартуларды анықтауға қажетті қолданыстағы үрдістерді талдауға мүмкіндік береді.
- Басшыларға арналған жеке есептер, барлық ұйым шеңберінде ұқсас бірліктермен және барлық мемлекеттік қызмет бойынша орташа мәндермен салыстыра отырып, олардың бөлімшелерінің бағалауын қамтиды. Бұл есептер басшыға жылдан жылға үрдістерді анықтауға және оларды неғұрлым кең тұрғыда қарауға мүмкіндік береді. Сондай-ақ тиімділіктің негізгі көрсеткіштерінің (мысалы, тартылу индексі) әзірленуі және іс-әрекеттер бойынша нұсқаулар беру үшін осы көрсеткіштерге әсер етуі мүмкін факторлардың талдануы маңызды.

Дереккөз: ЭЫДҰ (2016б), Мемлекеттік қызметшілерді тиімділігі жоғары мемлекеттік қызметке тарту, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264267190-en>.

ЭЫДҰ-ның барлық елдері Грекия, Мажарстан, Жапония, Люксембург және Испанияны қоспағанда, басқа қызметкерлерге сауалнама жүргізеді (4.2-кестені қараңыз). Сауалнамалар, әдетте, барлық мемлекеттік қызмет шеңберінде секторлар бойынша немесе жекелеген министрліктерде жүргізіледі (4.2-кестені қараңыз).

4.2-кесте. Орталық мемлекеттік органдарда қызметкерлерге сауалнама жүргізу, 2016 жыл

	Орталық әкімшілік органдардағы сауалнамалар	Сауалнамалардың тұрақтылығы	Қызметкерлерге сауалнама жүргізу кезінде бағаланатын аспектілер				
			Қызметкерлердің тартылуы	Дағдылардың сәйкестігі	Жұмыстағы адалдық	Басқарудың тиімділігі	Жұмыс пен жеке өмір арасындағы баланс
Германия	□	□	○	○	●	●	●
Израиль	■	□	●	●	●	●	●
Канада	■ □	□ ❖	●	●	●	●	●
Корея	■	❖	●	○	○	○	●
Латвия	■	○	○	○	●	●	●
Нидерланды	◆ □	○ ❖	●	○	●	●	●
Норвегия	■	❖	●	●	●	●	●
Польша	□	□	○	○	○	○	○
Біріккен Корольдік	■	□	●	●	●	●	●
АҚШ	■ ◆ □	□	●	●	●	●	●
Финляндия	■ □	□	●	○	●	●	●
Франция	■ ◆ □	❖	○	○	○	●	○
Швеция	□	○	●	●	●	●	●
Эстония	■ □	□ □ ○	●	○	●	○	○
ЭЫДҰ бойынша барлығы:			21	14	16	22	24
Иә, сауалнамалар барлық орталық мемлекеттік органдарда жүргізіледі ■	19						
Иә, басқарушы секторлар жеке сауалнамаларын жүргізеді ◆	7						
Иә, барлық министрліктер/Үкімет өз сауалнамасын жүргізеді □	19						
Жоқ ○	5						
Иә ●							
х: қолданылмайды		5	5	5	5	5	5
Қажеттілігіне қарай □		11					
Жыл сайын □		14					
Әр 2 жылда ○		7					
Әр 2 жылда бір ретке қарағанда, әлде қайда аз ❖		10					
Қазақстан	■ □	□	●	○	○	●	●

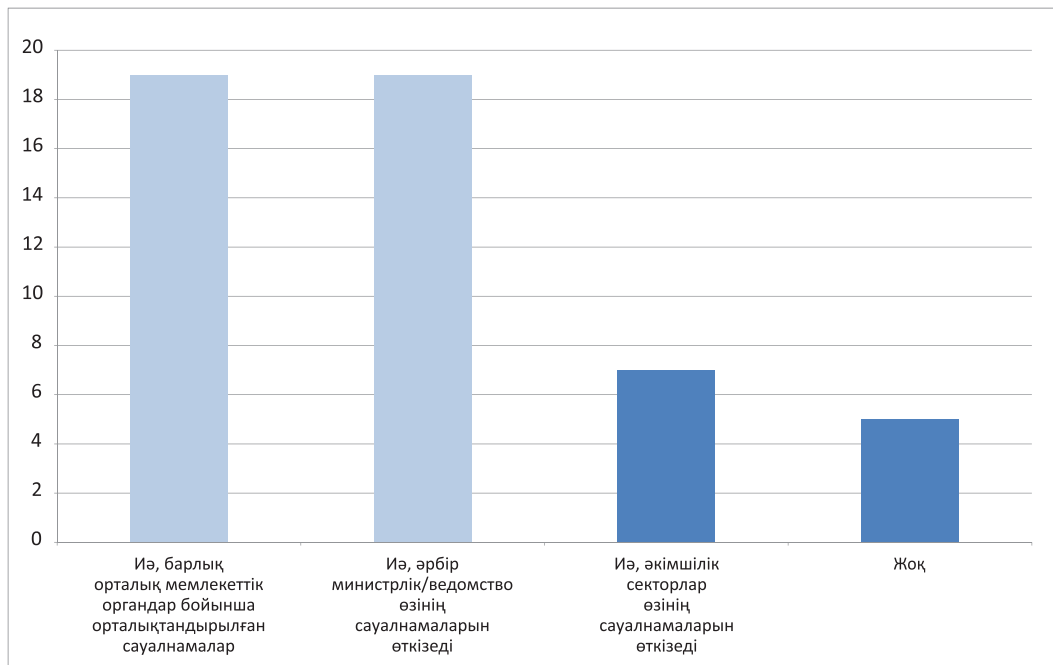
Ескерту: Израиль деректері жөнінде ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>.

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

ЭЫДҰ-ның 11 елі персонал сауалнамасын тек қажеттілігіне қарай ғана пайдаланғанына қарамастан, 14 ел жылына кемінде бір рет осындай сауалнамалар жүргізеді. Осыған ұқсас, Қазақстанда Агенттік бүкіл мемлекеттік қызмет шеңберінде қызметшілерге жыл сайынғы сауалнама жүргізіп отырады. Сауалнамалар қызметкерлердің қажеттіліктері, басшылықтың қолдауы, әріптестермен өзара іс-қимыл және кәсіби өсу туралы мәселелерді қамтиды. Министрліктер немесе агенттіктер өз сауалнамаларын жүргізе алады (4.9-суретті қараңыз).

4.9-сурет. ЭЫДҰ елдерінде және Қазақстанда Орталық мемлекеттік басқару органдарының қызметкерлеріне сауалнама жүргізу

Зерттеудің 19-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл
Қазақстанның жауаптары көгілдір түспен көрсетілген



Ескертулер: Шкаладағы деректер осы бағыттардағы сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді.

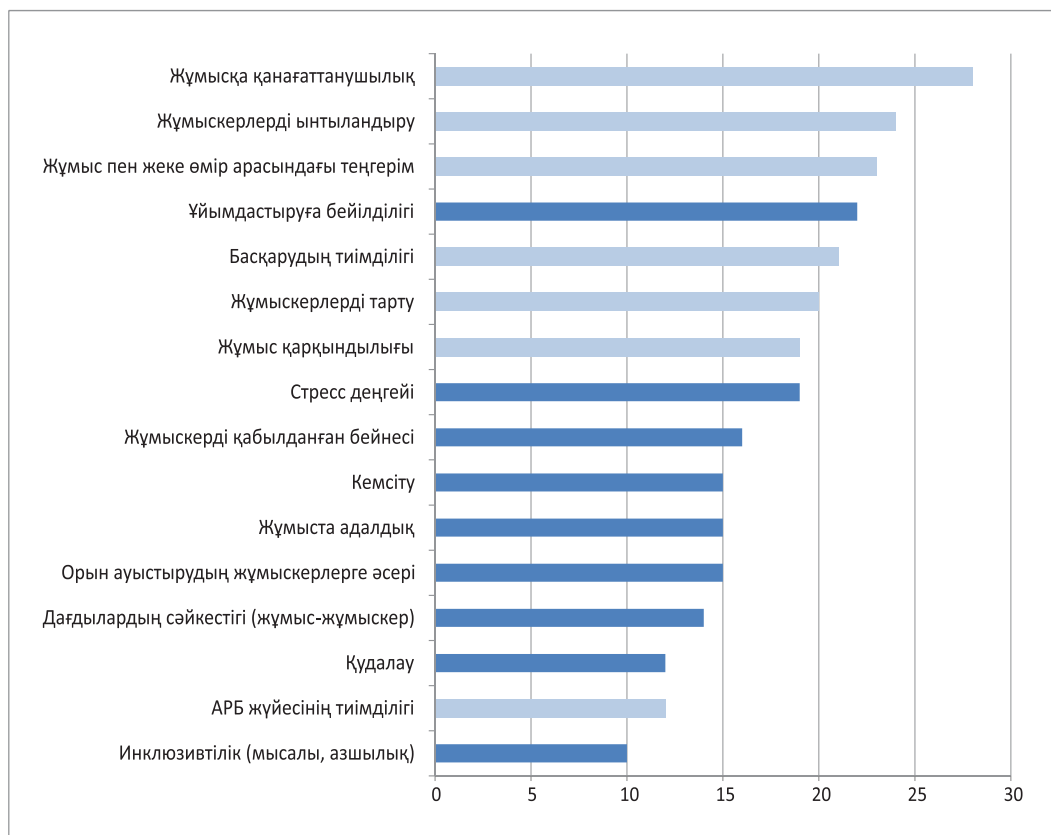
Дереккөз: ЭЫДҰ (2016а), «ЭЫДҰ елдерінің орталық/федералдық үкіметтерінде адами ресурстарды стратегиялық басқару» атты зерттеу, ЭЫДҰ басылымы, Париж.

Персоналдың тартылуы туралы ақпараттан басқа, сауалнамалар ұйымдар жұмысының тиімділігін бағалау, реформалардың басымдықтары мен стратегияларын басқару және айқындау саласында шешімдер қабылдау үшін деректер бере алады. Мемлекеттік қызметшілерге сауалнама жүргізу ЭЫДҰ елдерінде айқын тренд болғанына қарамастан, олардың әртүрлі елдердегі бағыттылығы айтарлықтай ерекшеленеді. Мысалы, 2015 жылдың қыркүйегінде алғаш рет өткізілген Ирландия мемлекеттік қызмет персоналын тартуға қатысты жүргізілген сауалнамада қызметшілерге мемлекеттік қызметтегі жұмыс туралы, оның ішінде олардың құндылығына, мәні мен қызметінің мақсатына қатысты 112 сұрақ қойылды.

ЭЫДҰ-ның көптеген елдері сауалнамалар арқылы персоналды тартудың түрлі аспектілерін зерделейді, бірақ ең көп таралған зерделеу пәндері – жұмысқа қанағаттанушылық, қызметкерлердің уәждемесі және жұмыс пен жеке өмір арасында баланстың болуы. Қазақстанда 7 негізгі фактордың 6-на талдау жүргізіледі, олар қызметшілерді жұмыс процесіне тартуды қоса алғанда, ЭЫДҰ елдері қызметкерлерінің сауалнамаларында бағаланады (4.10-суретті қараңыз).

4.10-сурет. **Персонал сауалнамаларында не бағаланады?**

Зерттеудің 19-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл
Қазақстанның жауаптары көгілдір түспен көрсетілген.



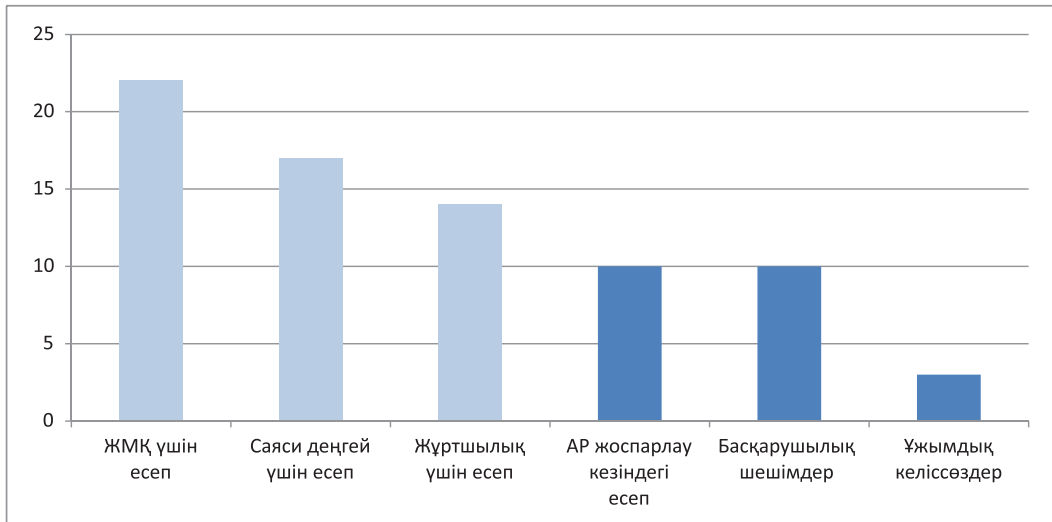
Ескертулер: Шкаладағы деректер осы бағыттардағы сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді.

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

Тікелей пайдаланудан басқа, сауалнама деректеріне негізгі қызығушылық олардың негізінде трендтерді талдау және шешім қабылдауда пайдалану мүмкіндігіне байланысты туындайды. Персонал арасында үнемі сауалнама жүргізетін ЭЫДҰ елдерінен барлығына жуығы түпкілікті деректерді жоғары деңгейдегі басшыларға жібереді; көпшілігі (18 ел) нәтижелерді саяси көшбасшыларға жібереді; ал 16 ел жұртшылықтың нәтижелерін ұсынады. Тек аз ғана елдер басқару шешімдерін қабылдау үшін ақпараттық панельдер жасалғаны немесе тұжырымдарды АРБ саласындағы іс-әрекеттерді жоспарлауға интеграциялағаны туралы хабарлайды (4.11-суретті қараңыз).

4.11-сурет. Қызметкерлерге жүргізілген сауалнамалардың деректерін пайдалану (ЭЫДҰ 35, 2016)

Зерттеудің 21-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл
 Қазақстанның жауаптары көгілдір түспен көрсетілген



Ескертулер: Шкаладағы деректер осы бағыттардағы сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді.

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

Жоғарыда келтірілген нәтижелер деректерді жақсы түсіндіру, ұсыну және пайдалану үшін мүмкіндіктерді зерттеу қажеттілігін көрсетеді. 4.6-кірістірмеде мемлекеттік қызметшілерге жүргізілген сауалнаманың нәтижелері Құрама Корольдікте қалай пайдаланылғанына мысал келтірілген.

4.6-кірістірме. L Тартуды басқару: Біріккен Корольдік тәжірибесінің нәтижелері

Ұйымдастырушылық иерархиялары уақыт өте өзгеретініне қарамастан, команда деңгейінде персоналға жүргізілген сауалнаманың метадеректері уақыт өте келе командалар деңгейінде нәтижелерді бағалауға мүмкіндік беретін ақпаратпен қамтамасыз етеді.

2014 және 2015 жылдары Министрлер Кабинеті командалардың екі түрін: белгілі бір уақыт кезеңі ішінде қызметшілердің тартылу немесе қанағаттану деңгейі жоғары болғандарды және осы екі көрсеткіш бойынша елеулі өсім көрсеткендерді анықтау мақсатында 2011-2014 жылдар аралығындағы кезеңде командалар деңгейіндегі сауалнамалар деректеріне талдау жүргізді. Командалардың осындай типтерін анықтағаннан кейін Министрлер Кабинеті Үкіметте түрлі қызмет (саясат мәселелері бойынша консультация беру, корпоративтік қызмет көрсету, қызмет көрсету, реттеу және т.б.) көрсеткен, таңдалған қызметкерлермен тақырыптық зерттеулер бойынша сұхбат жүргізді. Тақырыптық зерттеулер бойынша осы сұхбаттардың нәтижелері қызметкерлердің тартылуы мен қанағаттануының жоғары деңгейін қолдауға ықпал ететін сегіз жалпы факторды анықтады:

1. Танымал, ынтымақтастыққа дайын және кері байланысты қолдайтын адал басшылар.
2. Кері байланыс, қатысу және консультациялардың басымдығы.
3. Инновациялар мен креативтілікті көтермелеу.
4. Төтенше жағдайларда жауапкершілік ала білу.
5. Жағымсыз мінез-құлықты қабылдамау.
6. Икемді жұмыс тәсілдерін қолдау.
7. Командалық рухты құру және адамдардың бір-бірімен қарым-қатынас жасау үшін уақытының болуы.
8. Сауалнама нәтижелері бойынша шаралар қабылдау.

Дереккөз: ЭЫДҰ (2016b), Мемлекеттік қызметшілерді тиімділігі жоғары мемлекеттік қызметке тарту, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264267190-en>.

Қорытынды түсініктемелер

Бұл тарауда Қазақстанда қызмет тиімділігінің жаңа жүйесін әзірлеуде және оны іске асыруда қабылдаған маңызды қадамдары көрсетілді. Қызмет тиімділігінің жаңа жүйесін енгізу, тиісінше, іске асыру және қажет болған жағдайда пилоттық режимде іске қосу кезінде туындауы мүмкін түзетулерді енгізуге жіті назар аударуды талап етеді. Сондай-ақ жаңа жүйеге көшудің сәтті өтуі үшін мемлекеттік қызметтің барлық министрліктері мен ведомстволарында кадр қызметтерінің басшылары мен мамандарын оқытуға және қолдауға жіті назар аудару қажет. Еңбекақы төлеуді қызметтің тиімділік жүйесімен байланыстыру мөлшерлемелерді арттырады және жүйені әділ, ашық және объективті пайдалануға тиімді интеграцияның қажет екендігін білдіреді.

Қызмет тиімділігінің жаңа жеке жүйесін іске асыру тиімділікті ұйымдастыру жүйелерімен, атап айтқанда, мемлекеттік аппараттың жұмысына аудит және бағалау жүргізу жүйесін енгізе отырып («Жүз нақты қадам» бағдарламасының 93-қадамы) үйлестіруді де талап етеді. Тиімділік құралдарынан тиімділік мәдениетіне көшу жай ғана жақсы әзірленген АРБ жүйелерімен салыстырғанда әлдеқайда көп күш-жігерді талап етеді, сондай-ақ жоғары және орта буынды жоғары білікті басшылар нәтижелерді басқару және қызметкерлерді жалпы мақсаттарға жету мақсатында тиімді жұмыс істеуге ынталандыру үшін оларға қолжетімді тиімділік құралдарын пайдалануы қажет. Ұйымдастыру мәдениеті мен климатына, мысалы, мемлекеттік қызметшілерге сауалнама жүргізу арқылы бағалау жүргізу керек. Сондай-ақ жоғары білікті мемлекеттік басқарушылар қажет. Осы фактіні ескере отырып, ЭЫДҰ-ның көптеген елдері басшы кадрларды дамытуға ерекше көңіл бөледі, келесі тарау осы мәселеге арналған.

Нұсқамалар

1. Толығырақ ақпарат алу үшін қараңыз: www.civilserviceawards.com/categories (кіру: 22 тамыз 2017 ж.).
2. Агенттік Төрағасының 2016 ж. 29 желтоқсандағы № 110 бұйрығымен.

Сілтемелер

- Букингем, М. (2011) Гарвард Бизнес Ревьюдегі Әдісі «360 жан-жақты аттестаттауы бар сөзсіз қате» <https://hbr.org/2011/10/the-fatal-flaw-with-360-survey>.
- Джонсон, Лорен Келлер (2004), Гарвард Менеджмент Апдейттегі «Рейтингтік ойын: үздік өнімділік үшін 360 бағалауды жаңарту», 8-том, № 1, 2004 жылғы қаңтар, <http://hbswk.hbs.edu/archive/3935.html>.
- Ким, Пан С. (2001) Саяси ғылымдардың Азиялық журналындағы «Мемлекеттік секторда 360 градустық кері байланыс бағалауын пайдалану: Кореяның орталық үкіметін тақырыптық зерттеу», 9: 2, 95-108, <http://dx.doi.org/10.1080/02185370108434193>.
- ЭЫДҰ (2017а), «2017 Мемлекеттік басқару панорамасы», ЭЫДҰ басылымы, Париж, http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en.
- ЭЫДҰ (2017б), Мемлекеттік сектордағы инновациялар дағдылары: Чилиде әлеует құру, ЭЫДҰ басылымы, Париж, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264273283-en>.
- ЭЫДҰ (2017в), «Мемлекеттік секторда инновацияларды дамытуға жәрдемдесу», ЭЫДҰ басылымы, Париж, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264270879-en>.
- ЭЫДҰ (2017г), «Тиімділігі жоғары мемлекеттік қызметке арналған дағдылар», ЭЫДҰ басылымы, Париж, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en>.
- ЭЫДҰ (2016а), «ЭЫДҰ елдерінің орталық/федералдық үкіметтерінде адами ресурстарды стратегиялық басқару» атты зерттеу, ЭЫДҰ басылымы, Париж.
- ЭЫДҰ (2016б), Мемлекеттік қызметшілерді тиімділігі жоғары мемлекеттік қызметке тарту, ЭЫДҰ басылымы, Париж, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264267190-en>.
- ЭЫДҰ (2015), «Мемлекеттік сектордағы инновациялардың қажеттілігі: іс-қимыл бағдарламасын белгілеу», ЭЫДҰ басылымы, Париж, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236561-en>.
- ЭЫДҰ (2012), «Қатаң үнемдеу кезінде мемлекеттік сектордағы еңбекақы төлеу», ЭЫДҰ басылымы, Париж, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264177758-en>.
- ЭЫДҰ (n.d.), «Мемлекеттік сектордағы инновациялар обсерваториясы», OPSI платформасы, www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation/ (кіру: 24 қараша 2017 ж.).

5-тарау

Қазақстанда мемлекеттік қызметтегі көшбасшылықты дамыту

Көшбасшылықты дамыту Қазақстандағы және ЭЫДҰ елдеріндегі адами ресурстарды басқару (АРБ) реформасының басым бағыттарының бірі болып табылады. Осы қорытынды тарауда тиімді мемлекеттік қызметті және мемлекеттік басқару жүйесінде оқу мәдениетін құру мақсатында жоғары білікті көшбасшыларды дамыту үшін Қазақстанда қандай іс-шаралар жасалып жатқаны талданады. Қазақстанда мемлекеттік көшбасшыларға (А корпусының мемлекеттік қызметшілеріне) арналған кадр саясаты қызметке негұрлым орталықтандырылған, мұқият іріктеу және тиімділікті басқару процесімен тартудың арнайы шарттарын қамтиды. Бұдан басқа, ЭЫДҰ-ның көптеген елдеріндегі сияқты Қазақстанда жоғары мемлекеттік қызметке (ЖМҚ) арналған нақты құзыреттер шеңбері бар. Бұл тұрғыда Қазақстанның басымдықтары ЭЫДҰ елдерінің басымдықтарына айтарлықтай сәйкес келеді және стратегиялық ойлау, адамдарды басқару, құндылықтар мен әдептен тұрады. Қазақстанда ЖМҚ қызметтері үшін жас кандидаттар мен перспективалы қызметкерлерді жалдау немесе дамыту бойынша нақты бағдарламалар әзірленбегеніне қарамастан, ол «Болашақ» стипендиясы сияқты арнайы бағдарламалар арқылы мемлекеттік қызметшілерді дамытуға инвестициялайды.

Израиль бойынша статистикалық деректерді Израильдің тиісті мемлекеттік органдары ұсынады және солардың жауапкершілігі болып табылады. Мұндай деректерді ЭЫДҰ халықаралық құқық ережелеріне сәйкес Голандық бийіктіктердің, Шығыс Иерусалимнің және Батыс жағалаудағы израильдік қоныстардың мәртебесіне нұқсан келтірмей пайдаланады.

Жоғары буындағы мемлекеттік қызметшілер немесе жоғары мемлекеттік қызметшілер (ЖМҚ) саясатты әзірлеу мен іске асыруда шешуші рөл атқарып, неғұрлым икемді мемлекеттік секторды қамтамасыз етеді. ЖМҚ өз институттары шеңберінде саяси тұрғыдан тез әрекет етуге, ұйымдастыру мәдениеті мен құндылықтарына ықпал етуге қабілетті болып, өз командаларының тиімділігіне, уәждемесіне және қанағаттануына оң әсер ете алады деп болжанды (Орази және т.б., 2013). ЖМҚ ұйымның құрылымына әсер етеді, қызметкерлерді таңдайды, ресурстарға сәйкес келтіреді, «есіктерді» ашады және өз командаларының алдындағы кедергілерді жояды; олар сондай-ақ құқықтық құжаттар мен саяси стратегияларды іске асыруға, Үкімет қызметінің келісімділігіне, тиімділігі мен орындылығына жауапты болады (ЭЫДҰ-2011) (5.1-кірістірмені қараңыз). Осылайша, Үкіметтің нәтижелілігін, икемділігі мен тиімділігін арттыру жоғары азаматтық қызметтің сапасы мен әлеуетіне (ЭЫДҰ 2017а) байланысты, сондықтан ЖМҚ ұйымдық мақсаттарға қол жеткізу және ұйымды қоршаған ортаға сәйкестендіру үшін өз қызметкерлерін дамытуға және оларға қолдау көрсетуге дайындалуы қажет (Ван Варт, 2013).

5.1-кірістірме. Жоғары мемлекеттік қызметшілерді (ЖМҚ) анықтау

ЭЫДҰ-ның 35 елінің 33-інде «жоғары буын басшылығы» деп аталатын белгілі бір қызметкерлер тобы бар. «Жоғары» сөзі рангты білдіреді және мансабының немесе қызметте болуының ұзақтығы тұрғысынан жасына немесе үлкендігіне қатысы жоқ; жоғары буын басшыларының жасы кіші болуы және егер олар іс жүзінде иерархия бойынша жоғары тұрса, орта буын басшыларына қарағанда жұмыс өтілінің аз болуы мүмкін.

2016 жылы жүргізілген ЭЫДҰ зерттеулері жоғары буынның мемлекеттік қызметшілері ретінде әдетте «D1 санаты» және «D2 санаты» деңгейлері қарастырылатынын көрсетті, бірақ бұл жіктеу барлық елдерге тең дәрежеде қолданылмайды. Осы лауазымдар үшін ЭЫДҰ сипаттамасы Кәсіптердің халықаралық стандартты жіктелісіне негізделген (ISCO):

D1 санаты (ISCO-08 1112): министрден немесе мемлекеттік хатшыдан төмен деңгейдегі мемлекеттік қызметшілер. Олар сондай-ақ жоғары буындағы мемлекеттік қызметшілер болуы және/немесе Үкімет не Үкімет басшысы тарапынан тағайындалуы мүмкін. Олар Үкіметке саясат мәселелері жөнінде кеңес беріп, мемлекеттік саясаттың түсіндірілуін және іске асырылуын қадағалайды, ал кейбір елдерде атқару өкілеттіктері бар. D1 санатындағы басқарушылар Министрлер Кабинетінің кейбір отырыстарына қатысуға құқылы. Олар жалпы басшылық пен басқаруды қамтамасыз етеді, министрге/мемлекеттік хатшыға немесе нақты әкімшілік ауданға есеп береді. Өзін-өзі басқаратын ведомстволар, орталықсыздандырылған өкілеттіктер, басқа нысандағы ұйымдар мен уәкілетті басшылар жүйесі бар елдерде D1 санатындағы басқарушылар Бас директорлардың позицияларына сәйкес келеді.

5.1-кірістірме. Жоғары мемлекеттік қызметшілерді (ЖМҚ) анықтау (продолжение)

D2 санаты (ISCO-08 11 және 112): Саясат пен жоспарды қалыптастыратын және талдайтын мемлекеттік қызметшілер басқа басқарушылардың қолдауымен министрліктің немесе арнайы басқарманың/бөлімшенің жалпы қызметін бағыттап, үйлестіреді және бағалайды. Олар мемлекеттік қызметшілердің жоғары буынына жатуы мүмкін. Олар жұмыс бағдарламасын үйлестіру мен басқаруды, сондай-ақ саясаттың түрлі салаларындағы кәсіби топтарға басшылық жасауды қамтамасыз етеді. Олар өз бақылауындағы нақты әкімшілік бірлік/департаменттің мақсаттарын, стратегияларын мен бағдарламаларын белгілейді.

Дереккөз: Халықаралық еңбек ұйымының (ХЕҰ) КХСЖ (ISCO) жіктемесін бейімдеу. Толық анықтамалар мына сілтеме бойынша қолжетімді: www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/isco08/index.htm. Бейімделу себебі елдердің барлығы бірдей Үкіметте өз кәсіптерін жіктеу үшін КХСЖ модельдерін ұстана бермейді, сондықтан КХСЖ-08 пайдалану кейбір қатысушы елдерде түсініксіздік туғызуы мүмкін.

Бүгінде үкімет: 1) көрсетілетін қызметтер саны цифрлық форматқа ауысып жатқан; 2) азаматтар мен азаматтық қоғамның ұйымдары мемлекеттік саясатты әзірлеуге көбірек тартылып жатқан; 3) әртүрлі секторлар арасында өзара кеңейтілу жүргізіліп жатқандықтан, жаңа сын-тегеуріндерді түсінуге қабілетті ЖМҚ-ға бұрын-соңғы болмаған дәрежеде қажеттілік туындауда. ЖМҚ әділдік, ашықтық қағидаттарын ұстана отырып, мәселелерді бүгінгі күннің талаптарына сәйкес нақты деректер негізінде шешетін болады деп болжануда.

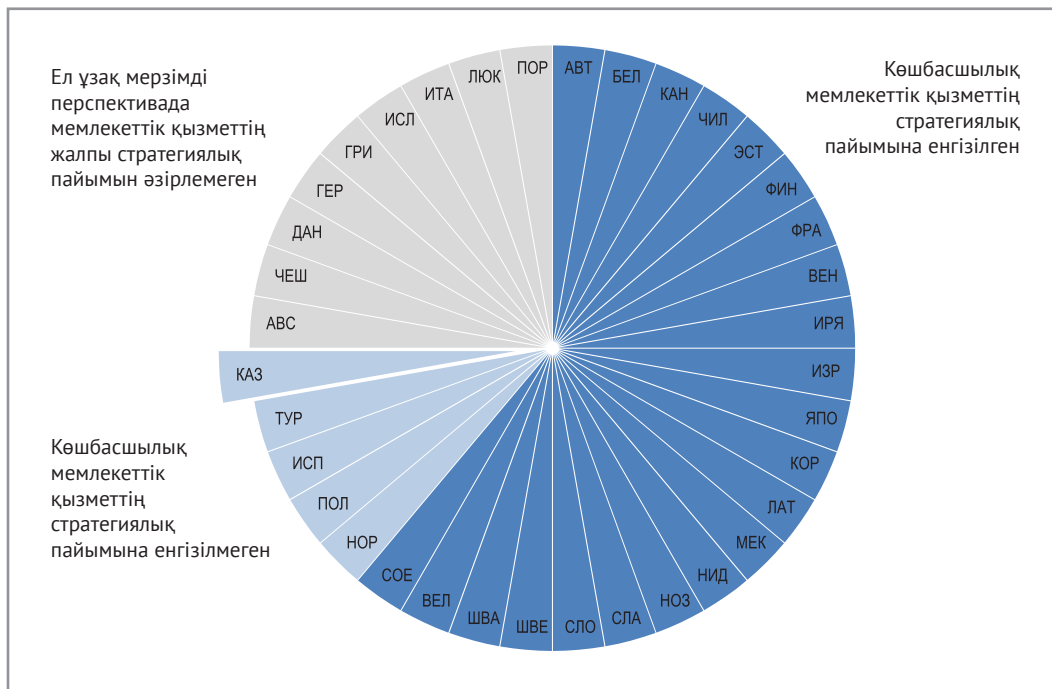
Осы тұрғыда жоғарғы буынның жоғары білікті басшыларын даярлау бүгінгі күні ЭЫДҰ елдерінде де, Қазақстанда да адами ресурстарды реформалаудың басым бағыттарының бірі болып табылады. Бұл тарауда елдер жоғары буынның мемлекеттік қызметін қалай нығайтатыны қарастырылады: онда елдер көшбасшылық құзыретті қалай инвестициялайтыны және мемлекеттік қызметшілердің осы нақты тобы үшін жұмыспен қамту жүйесінің қалай құрылатыны талқыланады.

Көшбасшылық құзыреттеріне деген қызығушылықтың өсуі

Жоғары білікті басшыларды даярлау басшылық пен мінез-құлықтың тиісті стилін анықтау мен нығайтуға жүйелі көзқарасты талап етеді (ЭЫДҰ 2017б). ЭЫДҰ-ның жиырма екі елі өзінің мемлекеттік қызметінің стратегиялық пайымына басшылық кадрларды даярлауды қосты (5.1-суретті қараңыз). Қазақстанның стратегиялық құжатында (Стратегия-2050) «қазіргі заманғы және тиімді басқару корпусын құру» қажеттігі танылады.

5.1-сурет. Көшбасшылық мемлекеттік қызметтің стратегиялық пайымының бір бөлігі болып табыла ма?

Зерттеудің 24-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл



Ескерту: Израиль деректері бойынша ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>. Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

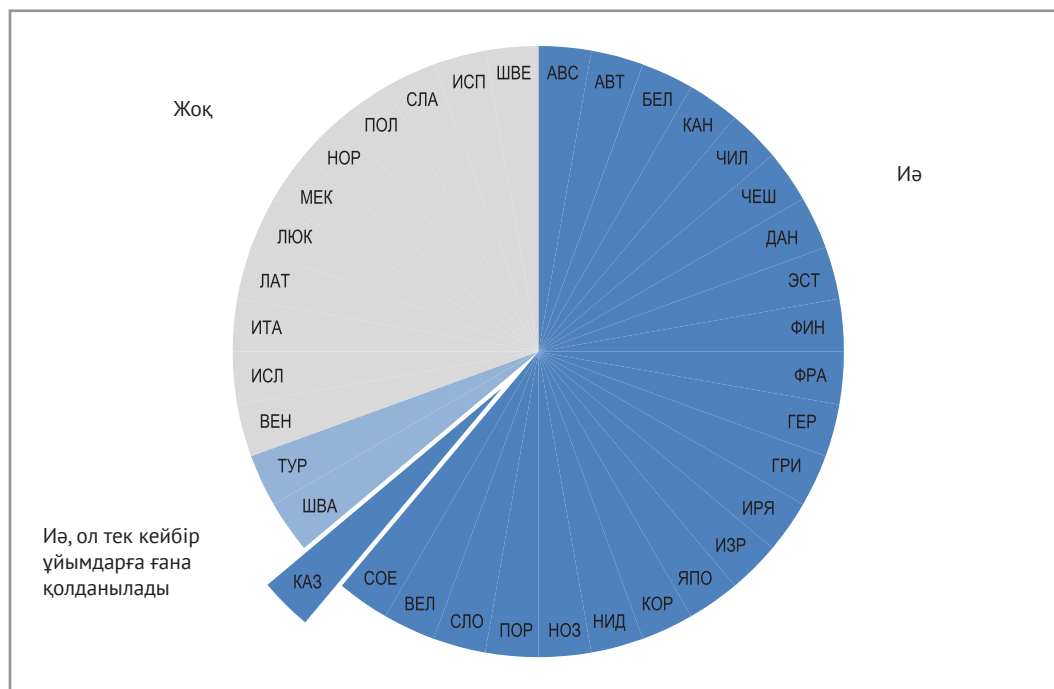
Дереккөз: ЭЫДҰ (2016а), «ЭЫДҰ елдерінің орталық/федералдық үкіметтерінде адами ресурстарды стратегиялық басқару» атты зерттеу, ЭЫДҰ басылымы, Париж.

ЭЫДҰ-ның көптеген елдері ЖМҚ саласына білікті мамандарды тарту тәсілдерін қайта қарап, жоғары деңгейдегі басшыларды іріктеу және дамытуға қажетті құзыреттіліктерді талдай отырып, көшбасшылық қасиеттердің әлеуетін дамыту үшін жаңа мүмкіндіктерді зерделеуде. Мысалы, нидерландтардың көшбасшылық саласындағы жаңа пайымында рефлексияға, командада жұмыс істей білуіне және адалдығына ерекше көңіл бөлінеді. Австралияда Жаңа Оңтүстік Уэльстің мемлекеттік қызметі де көшбасшылық «тетіктерді» – белгілі бір жағдайларда басшылардың тиімділігін төмендетуі мүмкін тәсілдердің/мінез-құлықтың аспектілерін, оларды қалай анықтау және басқару керектігін анықтады. Эстония инновациялар мен стратегиялық икемділік сияқты салаларға көбірек көңіл бөлу үшін өзінің құзырет шеңберін жаңартуда.

ЭЫДҰ-ның көптеген елдерінің мемлекеттік қызметтері өз көзқарасын жүзеге асыру үшін (24) тікелей ЖМҚ-ға (5.2-суретті қараңыз) қолданылатын дағдылардың бейіндерін анықтады. Көптеген жағдайда аталған профильдер бүкіл мемлекеттік қызметке орталықтандырылған, өйткені бұл әртүрлі секторларда ЖМҚ-ның ұтқырлығы мен жоғары буындағы мемлекеттік қызметке бірыңғай көзқарасты нығайтуға мүмкіндік береді.

5.2-сурет. Жоғары буын басшылары үшін орталықтандырылған тәртіппен белгіленген дағдылардың жалпы бейіні бар ма?

Зерттеудің 82-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл



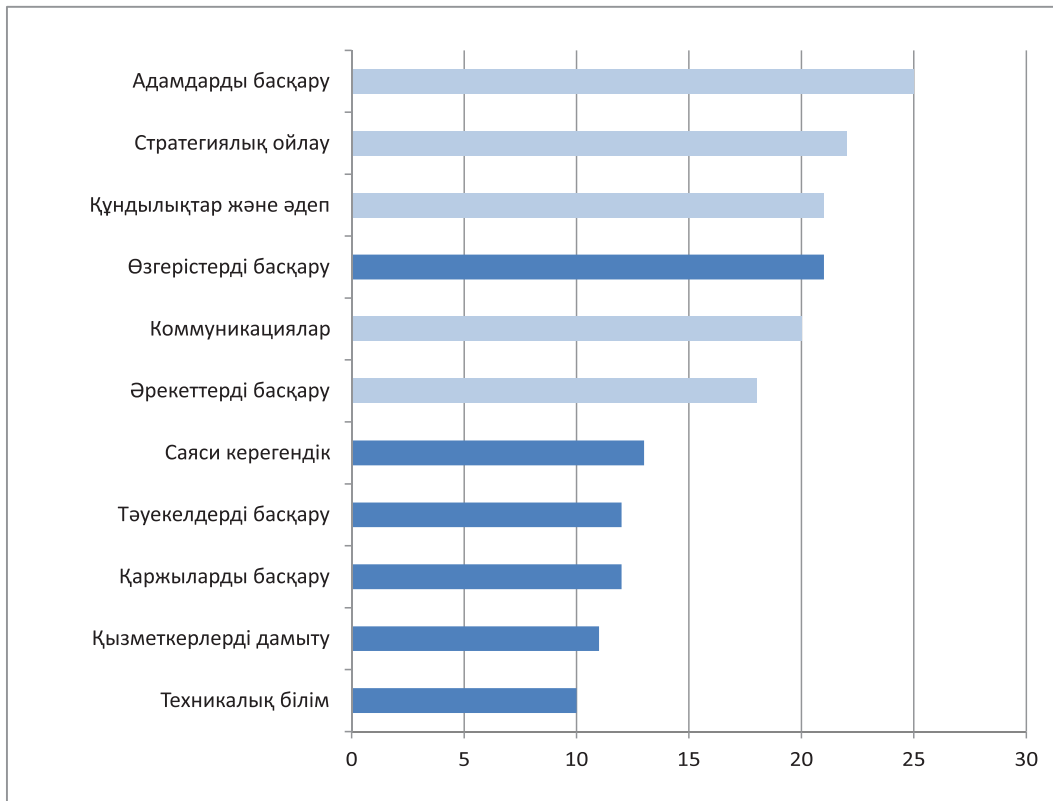
Ескерту: Израиль деректері бойынша ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>. Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

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

ЖМҚ үшін нақты құзыреттілікті анықтау саясатты әлеуетті арттыруға бағыттауға мүмкіндік береді. ЭЫДҰ елдерінің көпшілігінде (28) бірінші кезекте жоғарғы буын басшыларын жалдау және дамыту кезіндегі нақты құзыреттілікке назар аударылады. Басшыларға арналған құзыреттілік тұрғысынан Қазақстанның басымдықтары ЭЫДҰ елдерінің басымдықтарымен айтарлықтай сәйкес келеді (5.3-суретті қараңыз). Қазақстандағы сияқты ЭЫДҰ елдерінің басым бөлігінде басқару қабілеті басымдыққа ие. Жоғары буындағы мемлекеттік қызметшілердің стратегиялық ойлау, қоғамдық құндылықтарды ұстану және өзгерістер процесін басқару қабілеті де көптеген елдерде бағаланады. Дегенмен, ЭЫДҰ елдерінің шағын бөлігінде ғана қызметкерлердің дамуын бағалайды және бұл оқыту мәдениетіндегі маңызды элемент болып табылады.

5.3-сурет. Жоғары буын басшыларын жалдау және дамыту кезіндегі басым құзыреттер

Зерттеудің 83-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016
 Қазақстанның жауабы көгілдір түспен көрсетілген



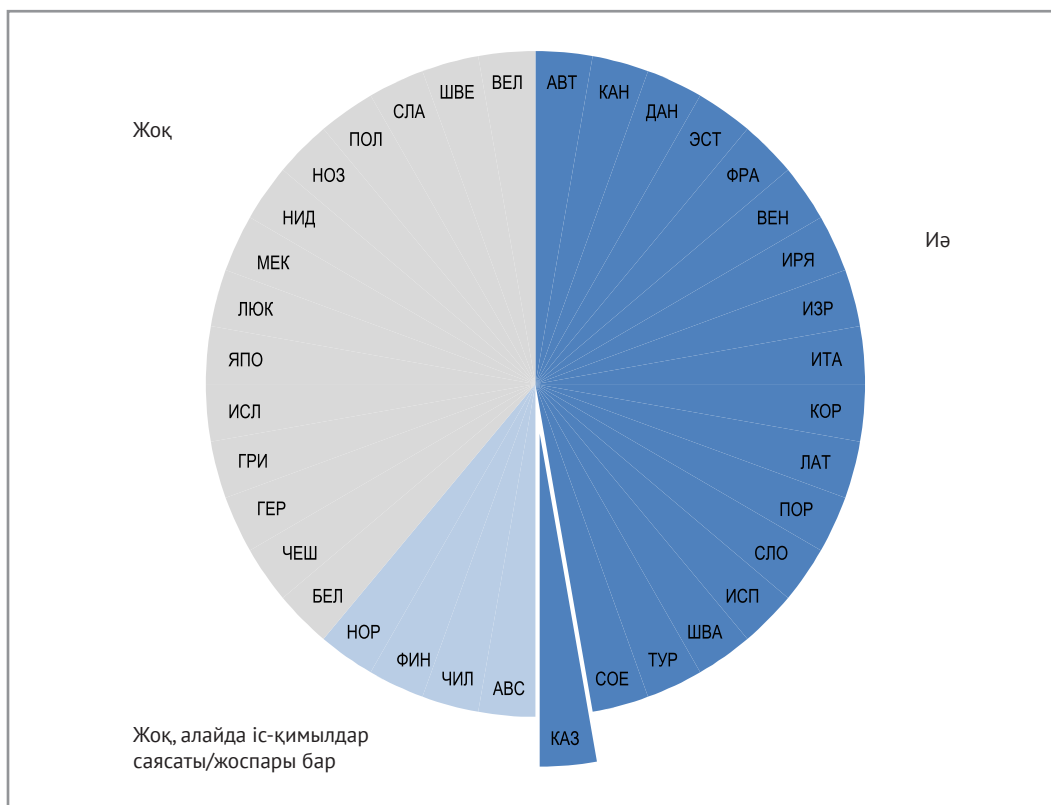
Ескертулер: Шкаладағы деректер осы бағыттар бойынша сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді.

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

Мемлекеттік қызметшілердің нақты құзыреттері көбінесе ЭЫДҰ елдерінің көпшілігінде (5.4-суретті қараңыз) оқытудың мақсатты стратегияларына немесе іс-қимыл жоспарларына ауыстырылады, осыған ұқсас үрдіс Қазақстанда да байқалады.

5.4-сурет. Жоғары буын басшыларына арналған оқыту және кәсіптік даярлау стратегиясының болуы

Зерттеудің 84-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл



Ескерту: Израиль деректері бойынша ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>. Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

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

Канадада орындалатын функциялар бойынша ресми оқыту Канаданың Мемлекеттік қызмет мектебі арқылы жүргізіледі. Эстонияда арнайы құзыреттілік моделіне негізделген жоғары мемлекеттік қызметшілерді даярлау және дамыту Жоғары буын мемлекеттік қызметшілерінің біліктілігін арттыру орталығында орталықтандырылып жүзеге асырылады. Оқытудың бұл түрінің екі негізгі бағыты бар: 1) жеке даму қажеттіліктеріне сәйкес жеке даму (жаттықтырушылар, тәлімгерлер, оқу сапарлары); 2) жалпы құндылықтарды, ынтымақтастықты немесе реформаларды қолдайтын топтық іс-шаралар (арнайы әзірленген даму бағдарламалары, тренингтер, семинарлар, конференциялар). Ирландияда жеке дамуды қолдау мақсатында, сондай-ақ ұйымдық қажеттіліктерді қанағаттандыру және басшылардың бірыңғай тобын дамыту үшін жоғары деңгейдегі мемлекеттік қызметте көшбасшылықты дамыту стратегиясы жоғары деңгейдегі мемлекеттік қызметшілерге берілетін оқыту және дамыту бағдарламаларын белгілейді. 2016 жылы аталған деңгейде талап етілетін

қажетті дағдыларды, құзыреттер мен мінез-құлықтарды әзірлеу бойынша жоғары буын мемлекеттік қызметшілеріне арналған әлеуетті басқару бағдарламасы әзірленді.

ЖМҚ дамыту модельдеріне келетін болсақ, қазіргі тетіктер Үкімет мектептерін пайдаланудан бастап (Канадада, Латвияда немесе Францияда сияқты) оқыту мен дамытудың неғұрлым мамандандырылған құралдарына дейін түрленеді, олар көбінесе коучингке оқыту және желілік ұжымдарда тәжірибе алмасу мүмкіндіктерін пайдалана алады. Кейбір модельдер университеттермен (мысалы, Лондон Экономика мектебі және Біріккен Корольдіктің мемлекеттік қызметі) немесе елдер арасындағы (мысалы, Эстонияда / Финляндияда инновацияларға оқыту бағдарламасы, 5.2-кірістірмені қараңыз) әріптестік қатынастарды қамтиды. Жұмыстағы көшбасшылар тек өз дағдыларын ғана емес, сонымен қатар түрлі желілерге қолжетімділікті де пайдаланатынын ескере отырып, мұндай желілер басшы кадрларды дамытудың маңызды құрамдас бөлігі болып табылады.

5.2-кірістірме. Эстония және Финляндия: жоғары буын басшыларына арналған инновациялық оқу бағдарламасы (Bootcamp)

Инновациялық оқу бағдарламасы (Boot Camp) – Эстония мен Финляндиядан келген жоғарғы буын басшыларына арналған жылдық даму бағдарламасы, оның мақсаты басшылардың стратегиялық икемділігі мен инновациялық әлеуетін арттыру болып табылады. Бағдарлама құрылымында жеті модуль бар: инноватор/көшбасшы, инновациялық мәдениет, жаһандық контексттегі инновациялық құралдар, жылдам өзгерістер мен енгізу, болжау, тұрақтылық пен пайым/жол картасы.

Бағдарлама Эстония, Финляндия, Үндістан, Австрия және АҚШ-тың түрлі қалаларында ұйымдастырылды. Ол жеке және мемлекеттік секторлардың баяндамашыларымен конференциялардың болатын жерлерінен, конференциялардан, мамандандырылған даму жобалары мен коучинг-колдаудан тұрды.

Дереккөз: ЭЫДҰ-ның мемлекеттік сектордағы жұмыспен қамту және басқару мәселелері жөніндегі жұмыс тобындағы (РЕМ) Эстонияның және Финляндияның өкілдері.

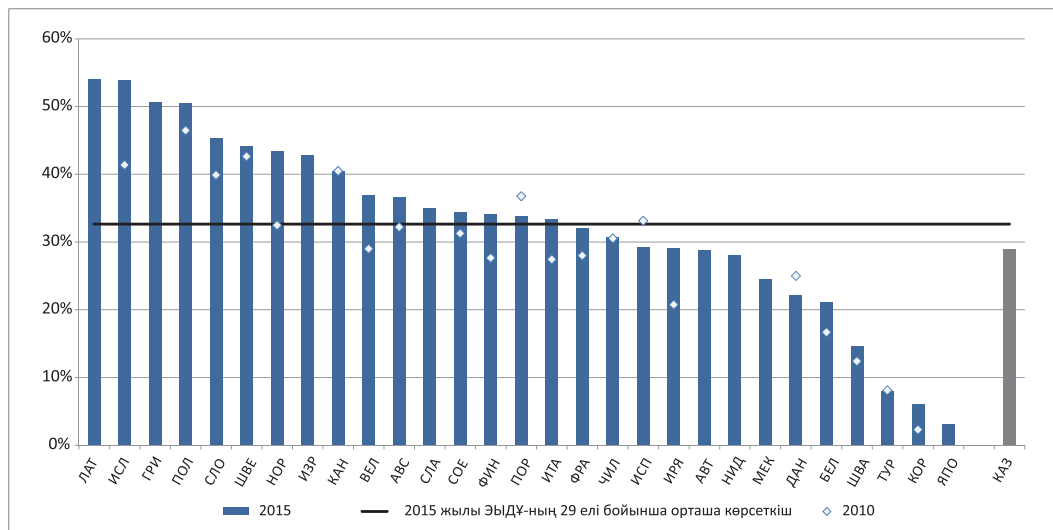
Қазақстанда А корпусының мемлекеттік қызметшілері жаңа қызметке кіріскен кездегі алдын ала нұсқамамен қатар әрбір 3 жыл сайын (Б корпусының қызметшілері сияқты) оқудан өтеді. А корпусын оқытуды Мемлекеттік басқару академиясы жүзеге асырады, онда жобаларды басқару немесе менеджменттің тиімділігі сияқты тақырыптар қамтылады.

Кадрларды мемлекеттік басқаруға айрықша көзқарас та нәтижелер негізінде ынталандырулар мен сыйақыларды дамытуды қамтамасыз ету және ұсыну үшін жоғары деңгейде пайдалы болуы мүмкін. Мысалы, Канадада Министрлер орынбасарларының комитеті таланттарды басқару мәселелерін талқылау және табысты басшылардың мансаптық өсу перспективаларын қарастыру үшін жыл сайын жиналады. Нидерландыда жоғары буын басшылары өз лауазымдарында 5-7 жыл бойы қалуға ұмтылады және мемлекеттік қызмет олардың алдыңғы лауазымындағы өкілеттік мерзімі аяқталғанға дейін келесі лауазымды анықтауға қолдау көрсетеді.

Елдер тек жеке дағдыларға ғана емес, сонымен қатар командада жұмыс істеу дағдылары мен тәжірибесін ұштастыруға назар аударады. ЭЫДҰ-ның көптеген елдері өздерінің жоғары буындағы мемлекеттік қызметтерінің әртүрлілігі мен репрезентативтілігінің жоқтығына алаңдап, кадрлар пулының белгілі бір бейіндермен

шектеулі екенін мойындап отыр. Басшыларды жалдау кезінде әртүрлілікті қамтамасыз ету мақсатында гендерлік және жас ерекшеліктерінің әралуандығы, этникалық тиістілігі, әлеуметтік жағдайы және кәсіби тәжірибесі ескеріледі. Мысалы, бірнеше елдер басшылық лауазымдарда жыныстық белгісі бойынша тең арақатынасқа қол жеткізіп отыр; 2010 жылмен салыстырғанда Португалия, Испания және Данияда әйелдердің үлесі төмендеді (5.5-сурет).

5.5-сурет. Орталық үкіметте басшылық лауазымдардағы әйелдердің үлесі, 2010 және 2015 жж.



Ескертулер: Қазақстан бойынша 2010 жылғы деректер жоқ (А корпусы 2013 ж. құрылды). Израиль деректері бойынша ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>. Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

Дереккөз: ЭЫДҰ (2016б), ЭЫДҰ елдерінің орталық/федералдық үкіметтеріндегі жұмыс күшінің құрамы бойынша зерттеу, ЭЫДҰ басылымы, Париж.

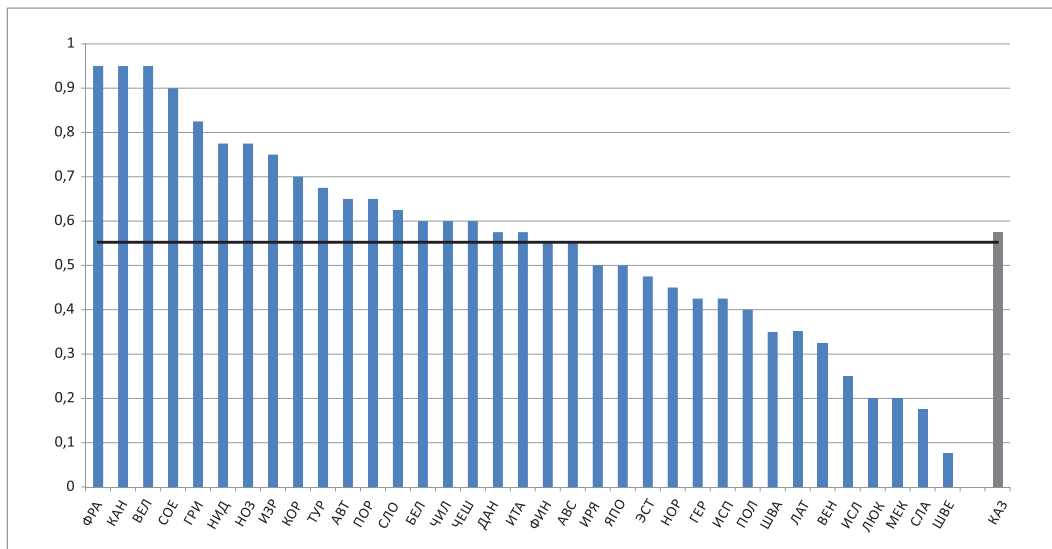
Кейбір елдер көшбасшылық құзыреттерді неғұрлым кең ауқымда қамту, перспективалы қызметкерлерді тартуға, жалдауға және дамытуға бағытталған орталықтандырылған бағдарламалар құру жолымен, сондай-ақ басшыларды негізгі позицияларға іріктейтін үкіметаралық комитеттер арқылы ЖМҚ мен әлеуетті кандидаттардың арасындағы өкілдік дәрежедегі алшақтықты қысқарту шараларын зерделейді. Британдық «Талантты дамыту бойынша жаңартылған іс-қимыл жоспары: табысқа жету жолындағы кедергілерді жою» атты құжатта (2015 ж.) ЖМҚ-да гендерлік әртүрлілікті қамтамасыз ету үшін тек ерекше жағдайларда ғана іріктеу комиссиялары мен кандидаттардың қысқа тізімі толығымен ер адамдардан тұруы мүмкін екені атап өтіледі. Кореядағы мемлекеттік қызметте емтихан тапсыратын қандай да бір жыныстағы кандидаттардың саны әрбір іріктеуде 30%-дан аспауы тиіс; сонымен қатар, мүгедектер мен табысы төмен азаматтарға арналған квота жүйесі бар. Осы мәселелердің кейбіреулері келесі бөлімдерде егжей-тегжейлі қарастырылады.

Жоғары буын басшыларын іріктеу қағидаттары

Жоғары басшылардың орталық рөлін ескере отырып, Швеция мен Словак Республикасынан басқа, барлық ЭЫДҰ елдері адами ресурстарды басқарудың (АРБ) әртүрлі стратегиялары шеңберінде басқарылатын ЖМҚ-ның жеке тобын бөліп шығарады. ЖМҚ басқармасы мемлекеттік қызметтің қалған қызметкерлерін қоспағанда, елдерге құзыреттілікті анықтау, көшбасшыларды тарту, олардың әлеуетін нығайту және оларды басқару жөнінде неғұрлым мақсатты саясат әзірлеуге мүмкіндік береді.

5.6-суретте көрсетілген құрамдық көрсеткіш басқарудың жекелеген қағидалары мен практикасының ЖМҚ-ға қолданылу дәрежесін көрсетеді. Бұл көрсеткіш ЖМҚ мемлекеттік қызметшілердің жеке тобы ретінде қарастырыла ма, мансаптың ерте кезеңдерінде көшбасшылар мен әлеуетті кадрларды анықтауға арналған қағидаттар бар ма, ЖМҚ тиімділігін бағалаудың жеке әдістері бар ма деген мәселелерді білдіреді. ЭЫДҰ елдерінің арасында Франция, Канада және Біріккен Корольдік жоғары буын мемлекеттік қызметшілерін басқаруды институттандырудың ең жоғары дәрежесіне ие.

5.6-сурет. Орталық үкіметте жоғары мемлекеттік қызметшілер үшін АРБ-ның жекелеген әдістерін пайдалану, 2016 жыл



Ескертулер: Жоғары мемлекеттік қызметтің индексі мынадай айнымалылардан тұрады: ЖМҚ жеке тобының болуы; әлеуетті ЖМҚ-ны ерте анықтау қағидаттарының болуы; ЖМҚ-ға арналған дағдылардың мамандандырылған бейіндерін пайдалану; ЖМҚ-да нәтижелері бойынша жеке жалдауды, еңбекақы төлеудің тиімділігі мен практикасын басқаруды пайдалану. Индекс 0-ден (АРБ практикалары ЖМҚ үшін сараланбаған) 1-ге дейінгі (АРБ практикалары ЖМҚ үшін сараланған) диапазонда орналасқан. Елдер бойынша жетіспейтін деректер орташа алынған көрсеткіштермен берілген. Индекс ЖМҚ басқару қаншалықты жақсы екенінің немесе олардың өз функцияларын қалай орындайтынының көрсеткіші емес. Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

Израиль деректері бойынша ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>.

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

ЭЫДҰ елдерінің ЖМҚ-ға деген көзқарасы бір-бірінен айтарлықтай ерекшеленеді, Қазақстан орталық үкіметте ЖМҚ үшін АРБ-ның жекелеген әдістерін пайдаланады, бұл ЭЫДҰ елдері бойынша орташа деректерге ұқсас (5.6-суретті қараңыз). ЭЫДҰ елдерінің көпшілігі сияқты, Қазақстан жұмыспен қамту құрылымында жоғары мемлекеттік қызметшілер мен басқа да мемлекеттік қызметшілер арасындағы кейбір айырмашылықтарға ие (5.7-суретті қараңыз). 2013 жылы енгізілген А корпусы жоғарғы буындағы мемлекеттік қызметті білдіреді. Бұл корпусқа облыс әкімдіктерінің жауапты хатшылары мен аппарат басшылары, Комитеттер төрағалары, облыстардағы аудандар мен қалалардағы аудандар әкімдері кіреді (Қазақстан-2050 стратегиясы) (А корпусындағы лауазымдардың сыныпталуын қараңыз – 5.3-кірістірме).

Аталған қағидалар, саясат пен ережелер Кәсіби мемлекеттік қызметтің барлық қызметкерлеріне қолданылатын Мексиканы қоспағанда, ЭЫДҰ-ның барлық елдерінде ЖМҚ-ны жұмыспен қамту құрылымы штаттық қызметкерлердің құрылымынан ерекшеленеді. Ең көп таралған айырмашылықтар, әдетте, менеджментке (23 ел), неғұрлым орталықтандырылған процесс шеңберінде жүзеге асырылатын жалдау (22 ел), белгілі бір қызмет мерзімімен тағайындау жөніндегі келісімшарттар (21 ел), күрделі мүдделер қақтығыстарының алдын алуға ерекше көңіл бөлу (19 ел) және қарапайым персоналға қарағанда неғұрлым қысқа мерзімге тағайындауға (18 ел) қатысты (5.7-сурет қараңыз).

5.7-сурет. Жоғары буын басшылары мен басқа да мемлекеттік қызметшілер арасындағы жұмыс жағдайларындағы айырмашылықтар

Зерттеудің 85-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл
Қазақстанның жауаптары көгілдір түспен көрсетілген



Ескертулер: Шкаладағы деректер осы бағыттар бойынша сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді.

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

5.3-кірістірме. Қазақстанда А корпусындағы лауазымдар тізілімі

А корпусындағы лауазымдар саны Президенттің 2017 жылғы 5 сәуірдегі Жарлығымен қысқартылып, қазір тек тәуелсіз басқару шешімдерін қабылдай алатын мемлекеттік әкімшілік қызметшілерді ғана қамтиды. Бұрын А корпусына жатқызылған лауазымдар (мысалы, Президент Әкімшілігіндегі сектор меңгерушілері) Б корпусына ауыстырылды. А корпусындағы лауазымдар 4 санатқа бөлінеді:

1-санат

- Орталық атқарушы органдардың (министрліктердің) жауапты хатшылары
- Конституциялық Кеңес, Қазақстан Республикасы Президентінің Іс Басқармасы, Қазақстан Республикасы Орталық сайлау комиссиясы, Республикалық бюджеттің атқарылуын бақылау жөніндегі есеп комитеті, Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі аппараттарының басшылары, Қазақстан Республикасының Жоғарғы Соты жанындағы Соттардың қызметін қамтамасыз ету департаментінің (Қазақстан Республикасы Жоғарғы Соты аппаратының) басшысы;
- Қазақстан Республикасының Жоғарғы Сотының Кеңесінің хатшысы – Аппарат басшысы
- Жауапты хатшы лауазымы енгізілмеген орталық атқарушы органдардың аппарат басшылары, Адам құқықтары жөніндегі ұлттық орталықтың басшысы

2-санат

- Орталық атқарушы органдар комитеттерінің төрағалары.

3-санат

- Облыстардың, астананың және республикалық маңызы бар қала әкімдерінің аппарат басшылары.

4-санат

- Облыстық маңызы бар қалалардың (облыстардың әкімшілік орталығы болып табылатын қалалардың әкімдерін қоспағанда), облыстар аудандарының және қалалардағы аудандардың әкімдері.

Дереккөз: Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі. 2017 жылғы сәуірдегі жағдай бойынша жаңартылды.

Біріккен Корольдікте, мысалы, орталықтандырылған құзыреттілік жүйесін енгізу ЖМҚ басқаруды өзгертті, олар қазір орталық корпоративтік ресурс ретінде қарастырылуда және қажет болған жағдайда, департаменттер бойынша бұрынға қарағанда жоғары дайындықпен ауыса алады. Жоғары буындағы мемлекеттік қызмет жұмыс нәтижелері мен тексеруден өту негізінде ақы төлеу жүйесі бойынша жұмыс істейді. Жүйе міндеттерді шешу, көтермелеу, дамыту және қолдау арқылы ұйымдастырушылық мақсаттарға негізделген жеке және командалық күш-жігерге шоғырланады.

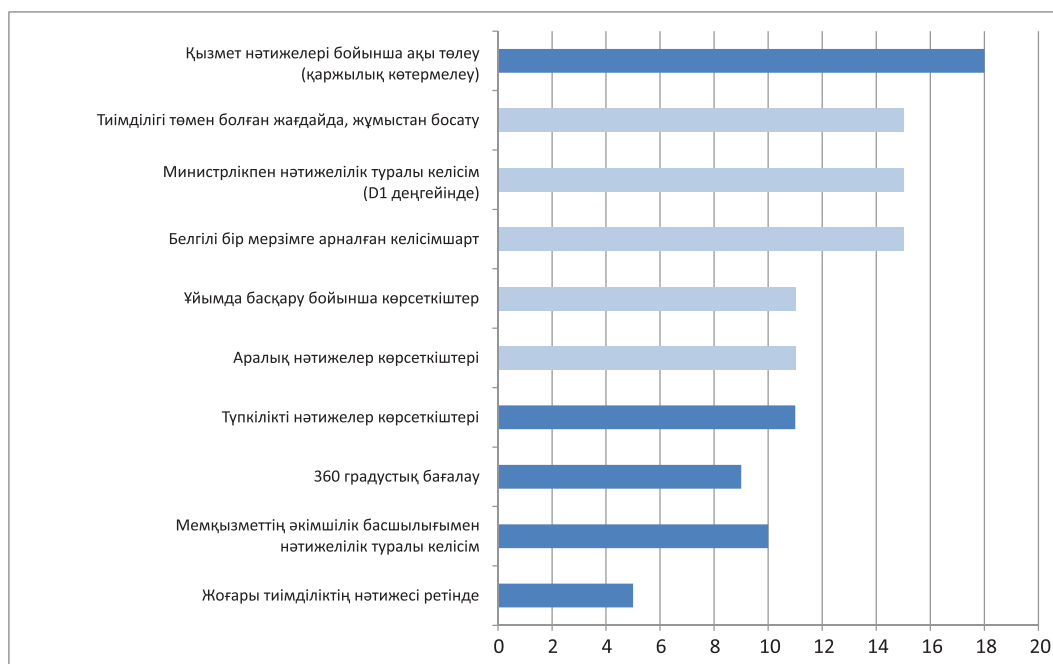
ЖМҚ-дағы жұмыс шарттары: есептілік және қызметтің тиімділігін басқару мәселелері

ЭЫДҰ елдерінің негізгі бөлігі басқа қызметкерлерді ынталандырудан гөрі, ЖМҚ жұмысының тиімділігін арттыруды ынталандыруға көбірек көңіл бөледі, бұл әдетте қызметтің тиімділігін басқарудың жеке жүйесімен байланысты. Ал ЭЫДҰ-ның тоғыз елінде ЖМҚ басқа мемлекеттік қызметшілердің қызметінің тиімділігін басқарумен бірдей жүйеге жатады, алайда ЭЫДҰ-ның 19 елінде мұндай басқару жүйесі жоғары буын басшылары үшін ерекшеленеді.

Жоғары буындағы мемлекеттік қызметшілер қызметінің тиімділігін басқару жүйесінің неғұрлым кең таралған ерекшеліктері нәтижелерге негізделген еңбекке ақы төлеу (18 ел), жұмыстың нашар нәтижелеріне байланысты қызметтен босату (15 ел), белгілі бір мерзімге арналған келісімшарттар (15 ел) және министрмен (15 ел) немесе мемлекеттік қызметтің әкімшілік басшысымен (9 ел) жоспарланған жұмыс нәтижелері туралы келісімдер болып табылады. ЭЫДҰ-ның тек 9 елінде ғана «360 градус» айналма бағалау әдісі бойынша жоғары буындағы мемлекеттік қызметшілерге бағалау жүргізіледі (5.8-суретті қараңыз).

5.8-сурет. Басшыларға үшін тиімділікті басқару режимдерінің сипаттамасы

Зерттеудің 86 А сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл
Қазақстанның жауаптары көгілдір түспен көрсетілген



Ескертулер: Шкаладағы деректер осы бағыттар бойынша сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді.

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

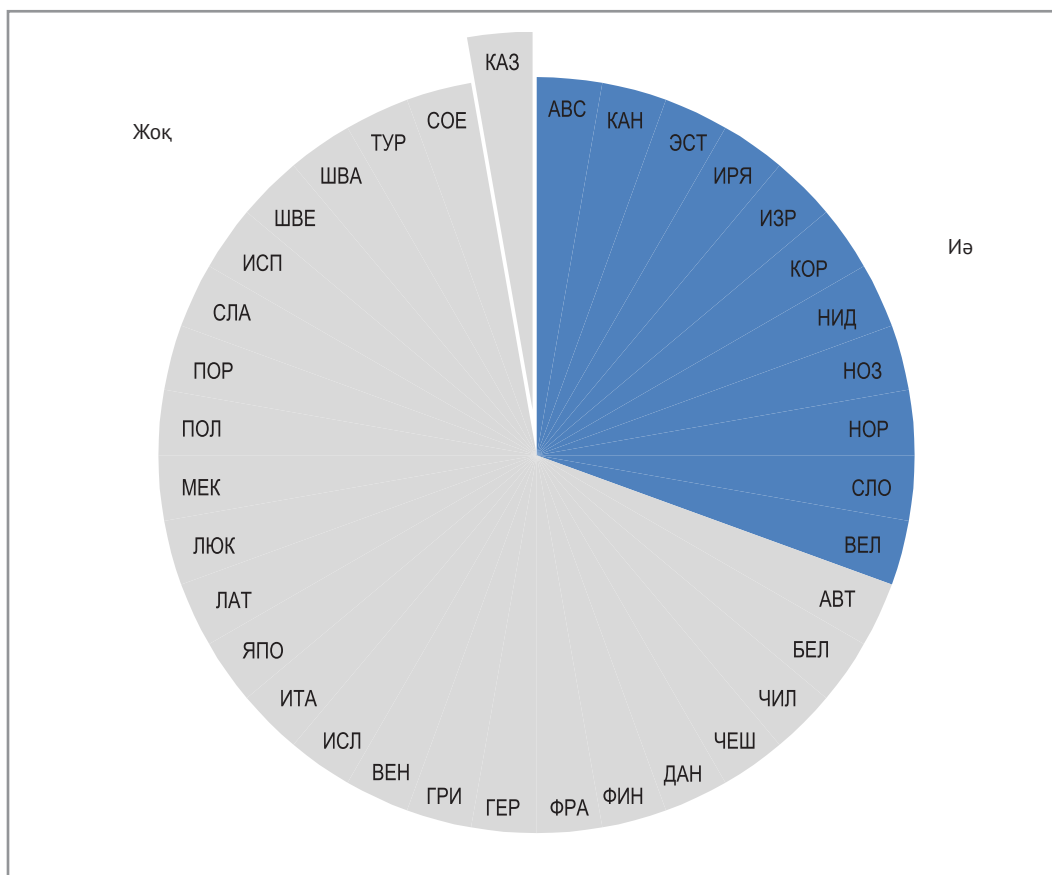
Мысалы, Эстонияда жүйе құзыреттерді бағалауды («360 градус» бағалау) қамтиды, одан кейін Бас хатшы немесе Мемлекеттік қызмет басшысымен әңгімелесу керек. Бағалау жүйесі ұйымға байланысты елеулі түрде ерекшеленгенімен, кейбір жағдайларда министр немесе мемлекеттік қызметтің әкімшілік басшысы жоспарланған нәтижелер туралы келісім, қорытынды нәтижелер көрсеткіштері, іс-шаралар нәтижелерінің көрсеткіштері және ұйымдастырушылық басқару көрсеткіштерін пайдаланады.

ЭЫДҰ елдерінің көпшілігіндегі сияқты (23) (5.8-суретті қараңыз) Қазақстанда даәдеттегі қызметкерлерді басқарумен салыстырғанда ЖМҚ жұмысын басқаруға көбірек көңіл бөлінеді. «А» корпусының мемлекеттік қызметшілері қызметінің тиімділігін бағалау кәсіби деңгейі мен жеке біліктілігіне бағытталған (олардың командаларында қолайлы моральдық-психологиялық ахуал жасауға, корпоративтік әдептілік нормаларды сақтауға бағытталған міндеттерді орындау) ЖМҚ мен уәкілетті лауазымды адамдар арасында жыл сайынғы келісімге қол қоюды көздейді. А корпусының мемлекеттік қызметшілерін бағалаудың қанағаттанарлықсыз нәтижелері олармен еңбек келісімдерін бұзуға негіз болуы мүмкін (Мемлекеттік қызмет туралы Заңның 33-бабы).

Есептілік тетіктері де, әдетте, ЖМҚ үшін ерекшеленеді және ЭЫДҰ-ның кейбір елдерінде тек өз департаменттері қызметінің тиімділігін арттыруға ғана емес, жалпы мемлекеттік қызметтің тиімділігін арттыруға жауапты (5.9-суретті қараңыз). Керісінше, ЭЫДҰ-ның көптеген елдеріндегі және Қазақстандағы жоғарғы буындағы мемлекеттік қызметшілер тек өз бөлімшелерінің жұмысына жауапты.

5.9-сурет. Жоғары буын басшылары жалпы мемлекеттік қызметтің тиімділігін арттыруға жауапты ма?

Зерттеудің 88-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл



Ескерту: Израиль деректері бойынша ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>. Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

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

Біріккен Корольдіктегі ЖМҚ олардың тікелей бөлімінің немесе құзыретінің шеңберінен шығатын корпоративтік мақсаттарға ие. Жаңа Зеландияда мемлекеттік қызмет басшыларына қатысты болжал азаматтар үшін неғұрлым сапалы қызметтер мен нәтижелерді ұсынуға және мемлекеттік қызмет басшылығындағы кемшіліктерді жоюға бағытталған жүйелі басқаруды қамтиды. 2014 жылы Ирландияда Мемлекеттік қызметті басқару кеңесі құрылды, оның құрамына Үкімет жанындағы жауапты хатшының төрағалығымен барлық бас хатшылар мен ірі бөлімшелердің басшылары кірді. Кеңес мемлекеттік қызметке ұжымдық басшылықты нығайту және бүкіл Үкімет ауқымындағы басым мақсаттар мен нәтижелерге қол жеткізу мақсатында атқарушы басшылықтың ұйымшыл тобы тарапынан үкіметке қолдау көрсету үшін құрылды.

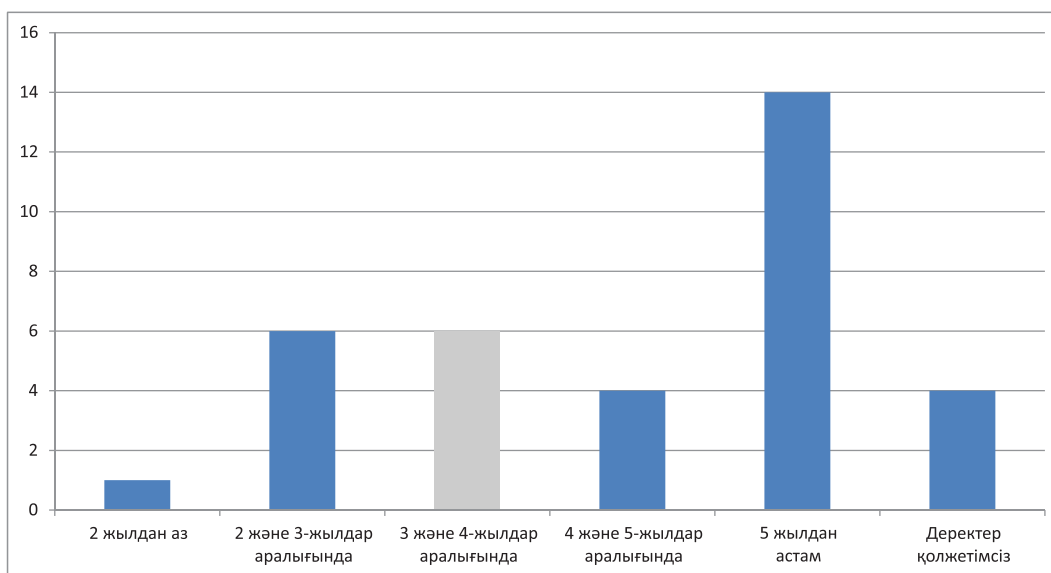
ЖМҚ жұмыс істеу шарттары: ұтқырлық

Жоғары буындағы мемлекеттік қызметші лауазымында болу мерзімі Қазақстанда әдетте 4 жылды құрайды. ЭЫДҰ-ның 6 басқа елінде бұл мерзім – 3 жылдан 4-жылға дейін. ЭЫДҰ-ның 14 елінде жиірек – ЖМҚ өз лауазымдарын 5 жылдан астам басқарады (5.10-суретті қараңыз).

5.10-сурет. Жоғары буын басшыларының белгілі бір лауазымда болу мерзімі

Зерттеудің 89-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл

Қазақстанның жауабы сұр түспен көрсетілген



Ескертулер: Шкаладағы деректер осы бағыттар бойынша сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді.

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

ЭЫДҰ-ның он үш мемлекеті басқа мемлекеттік қызметшілермен салыстырғанда, жоғары буындағы өзінің мемлекеттік қызметшілерін мансаптағы көбірек ұтқырлыққа ынталандырады (5.11-суретті қараңыз). Мысалы, Нидерландыда ЖМҚ ең көп 7 жылдан кейін қызметін ауыстыруға тиіс және бұрынғы лауазымға қайта тағайындала алмайды.

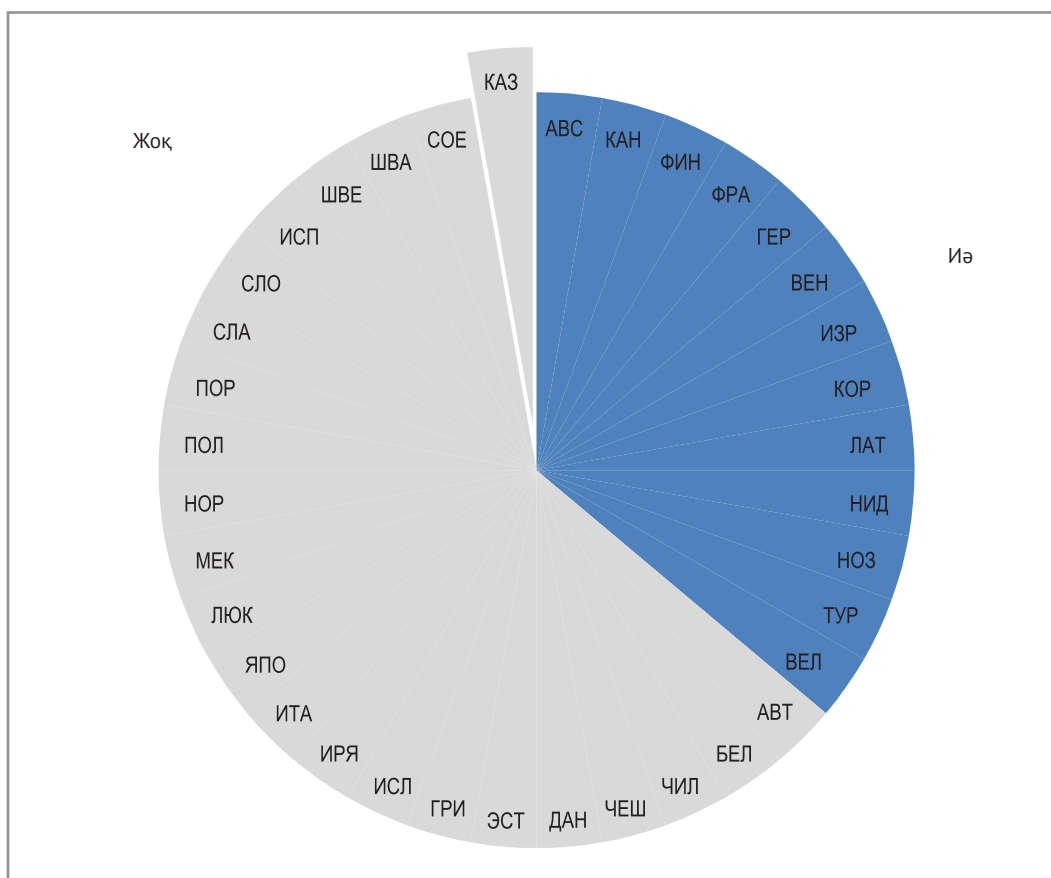
Жоғары мемлекеттік қызмет ішіндегі ішкі ұтқырлық және ротация жүйелері кәсіби құзыреттілікті, жаңа көзқарасты дамытуды және таланттарды басқаруды қамтамасыз ету тәсілі ретінде қарастырылады. Біріккен Корольдікте «Жылдам ағын» (Fast Stream) сияқты даму схемалары мемлекеттік қызметте ұтқырлыққа ықпал етеді, ал Жоғары әлеуеті бар қызметшілерді уақытша ауыстыру бағдарламасы (High Potential Secondment Programme) сияқты бағдарламалар қызметкерлерді мемлекеттік қызметке жатпайтын лауазымдарға бөлуге бағытталған. Жаңа Зеландияда да қызметкерлерді уақытша ауыстыру жөніндегі бағдарламалар бар; АҚШ-та АҚШ Президенті жанындағы басқару жөніндегі кеңес (PMС) және Адами капитал мәселелері жөніндегі директорлар кеңесі (CHCO) 2011 жылы ведомствоаралық деңгейде жұмыс істеу бөлігінде мемлекеттік қызметшілердің әлеуетін күшейту

үшін РМС мекемелері арасында ротация бағдарламасын енгізді. Ротацияда дербес оқытуды, таланттарды басқаруды және биліктің жоғары эшелондарында жалпы үкіметке көзқарас пен мәдениетті қамтамасыз етуді қамтиды.

Жоғары мемлекеттік қызметшілердің ұтқырлығын арттыру үшін ынталандырудың тиісті тетіктері, таланттарды тиімді басқару процестері қажет, олардың кәсіптік міндеттері шеңберінде ағымдағы позицияда және басқасына көшу кезінде жауапкершілігін қамтамасыз ету қажет. Мысалы, ЭЫДҰ-ның 10 елінде ЖМҚ ұтқырлығы қызмет бойынша ілгерілеудің маңызды факторы болып табылады (5.12-суретті қараңыз), алайда қызметтің тиімділігін бағалау нәтижелері мен академиялық біліктілік жоғары мемлекеттік қызметшілерді қызмет барысында ілгерілетудің барынша кең тараған факторлары болып қала береді (тіісінше, ЭЫДҰ-ның 22 және 23 елі).

5.11-сурет. ЖМҚ-ның үлкен ұтқырлығы басқа мемлекеттік қызметшілермен салыстырғанда көтермелене ме?

Зерттеудің 85-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл

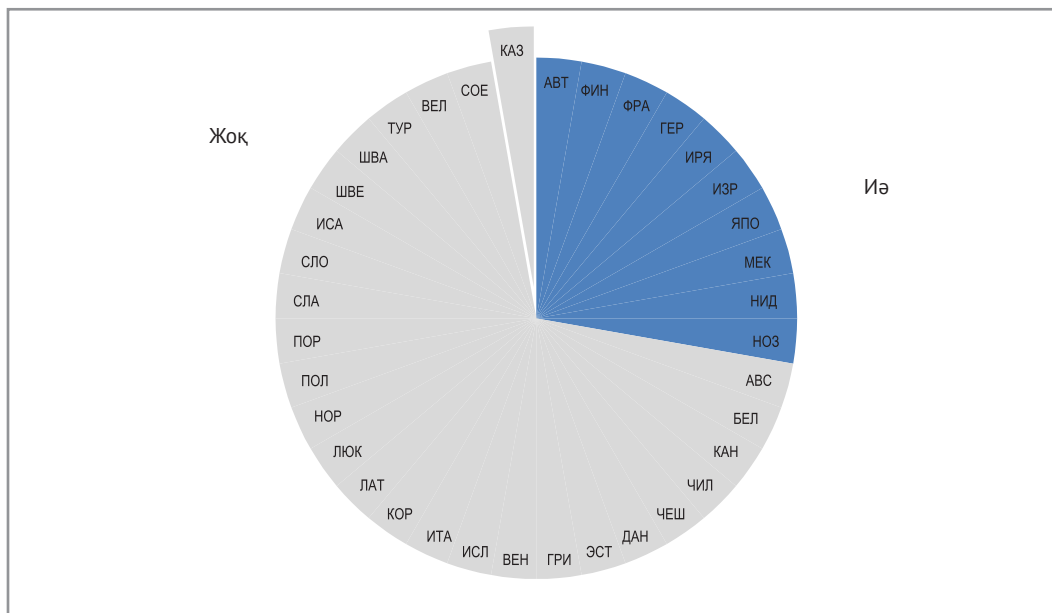


Ескерту: Израиль деректері бойынша ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>. Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

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

5.12-сурет. Ұтқырлық жоғары деңгейде қызмет ету үшін маңызды фактор болып табыла ма?

Зерттеудің 57-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл



Ескертулер: Израиль деректері бойынша ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>. Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

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

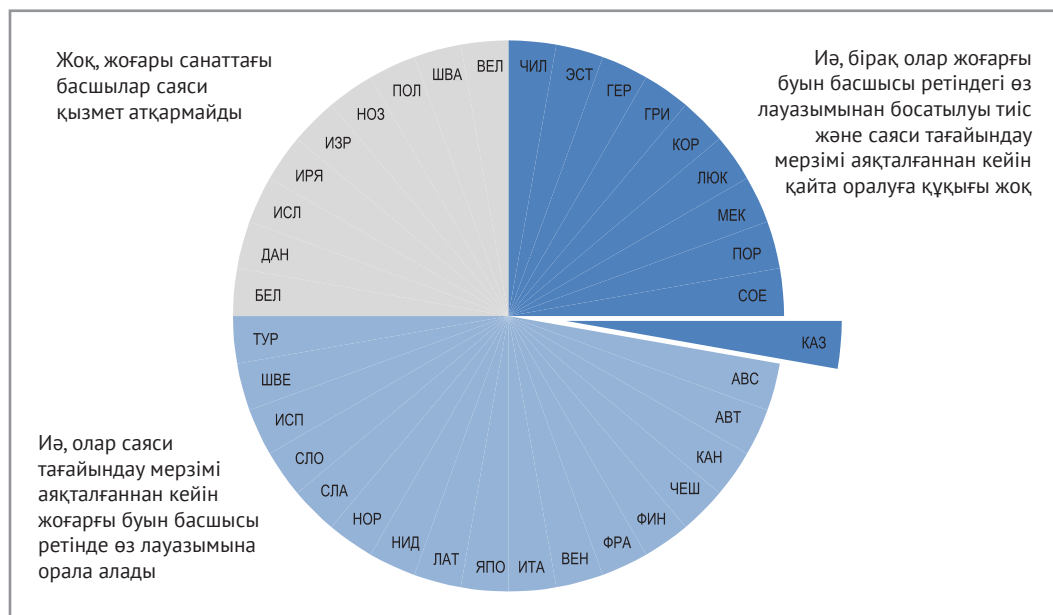
ЖМҚ-ға әсер ететін ұтқырлықтың ерекше типі саяси ұстанымға көшу болып табылады (ЭЫДҰ-ның 26 елі). 17 елде жоғары мемлекеттік қызметшілер саяси тағайындау мерзімі аяқталғаннан кейін өз қызметіне қайта орала алады, 9 елде олар мемлекеттік қызметтен кетуге тиіс және саяси тағайындау аяқталғаннан кейін қайтып оралуға қандай да бір ерекше құқық қарастырылмаған (5.13-сурет). Канада, Франция, Латвия, Нидерланды және Швеция сияқты елдерде ЖМҚ саяси тағайындау аяқталғаннан кейін өз қызметіне орала алады. Швецияда саяси лауазымға өту кезінде жоғары мемлекеттік қызметшілер әдетте өзінің негізгі позициясында демалыста болады және саяси тағайындау мерзімі аяқталғаннан кейін қайтып оралуға құқылы. Латвияда, егер Министрлер Кабинетінің мүшесі мемлекеттік қызметшіні консультативтік лауазымды адам ретінде таңдаса, онда бұл мемлекеттік қызметшінің қызметтік міндеттерін тоқтатқаннан кейін бұрынғы немесе баламалы кеңсесіне қайтып келуге құқығы бар.

ЖМҚ саяси тағайындалған кезде қызметінен кетуге тиіс ЭЫДҰ-ның 9 елінің ішінде Португалияның мысалын келтіруге болады, онда ЖМҚ мансаптық сатымен ілгерілемейді және өз функцияларын шектеулі әрекет ету мерзімі шеңберінде орындайды. ЖМҚ басқа қызметке немесе басқа функцияларды орындауды көздейтін қызметке (саяси лауазымдарды қоса алғанда) кірген кезде осы функциялардың

орындалуын өтініш бойынша тоқтата алады. Қазақстандық практика осының алдындағыға ұқсас – мемлекеттік қызметшілер саяси және әкімшілік лауазымдарды бір мезгілде атқара алмайды.

5.13-сурет. Жоғары мемлекеттік қызметшілер мемлекеттік қызметте жұмыс істеген кездерінде саяси лауазымдарға ауыса ма?

Зерттеудің 96-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл



Ескертулер: Израиль деректері бойынша ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>. Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

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

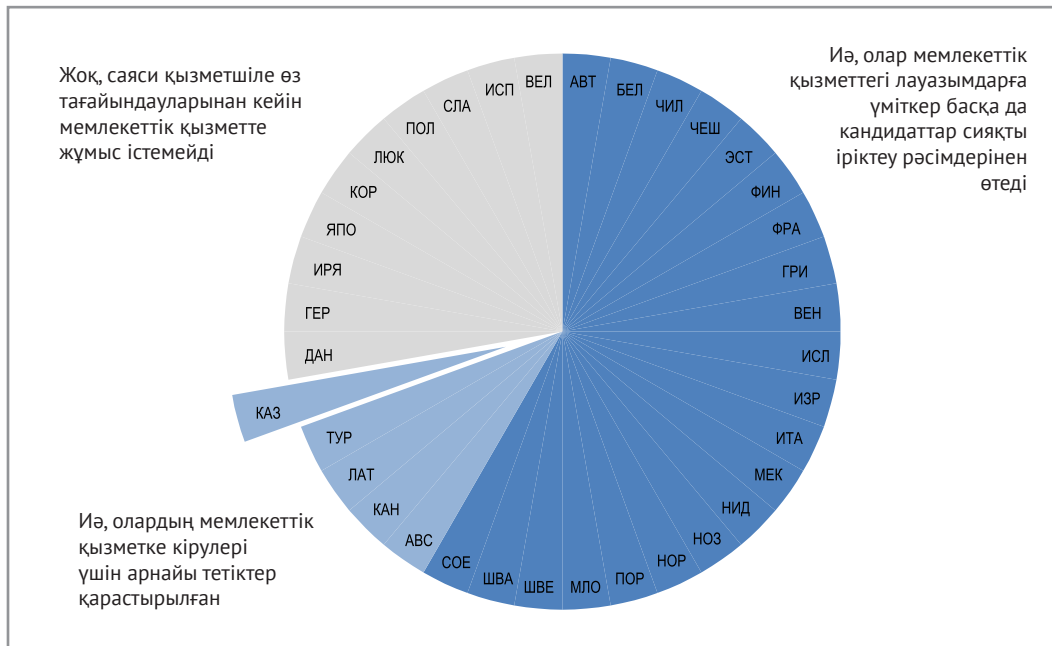
ЭЫДҰ елдерінің көпшілігіндегі сияқты, Қазақстанда да кері жағдай (саяси лауазымдарды атқаратын адамдардың әкімшілік лауазымдарға ауысуы) байқалады. Саяси қызметшілер, мысалы, министрлердің кеңесшілері өзінің саяси тағайындалу кезеңі аяқталғаннан кейін мемлекеттік қызмет лауазымына көшуі мүмкін. ЭЫДҰ елдерінде (Австралия, Канада, Латвия, Түркия) мемлекеттік қызметке саяси тағайындалушыларды тартуға арналған арнайы шаралар бар, оның ішінде әдеттегі конкурстық рәсімдерден өтпейді (5.14-суретті қараңыз).

Австралияда, мысалы, мұндай арнайы шаралар саяси тағайындаушылар министрліктердің қызметкерлері қызметін атқарғанға дейін мемлекеттік қызметте болған жағдайларда ғана қолданылады. Ведомстволардың немесе мекемелердің басшыларын қызметке тағайындау жауапкершілігі тиісті министрге жүктеледі, ол тағайындау туралы, оның ішінде қайта тағайындау туралы шешімдер қабылдау кезінде Министрлер Кабинетінің нұсқаулығында жазылған рәсімдерді қадағалауға тиіс. Ведомство ішіндегі басшы лауазымға тағайындалған кезде жауапты министрде

ашықтық және жеке сіңірген еңбегі қағидаттарын қолдану жөніндегі саясатта баяндалған үш нұсқа болады, олар: 1) егер бұл заңнамамен рұқсат етілген болса, жұмыс жасап жатқан адамды қайта тағайындау; 2) қызмет атқарып жатқан адамның орнына басқа адамды тағайындау; және/немесе 3) сіңірген еңбегі бойынша іріктеу процесін жүргізу. Әкімшілік көбінесе ашық конкурс өткізеді.

5.14-сурет. Қызметкерлер саяси тағайындаулары аяқталғаннан кейін саяси лауазымнан мемлекеттік қызмет лауазымына ауыса ма?

Зерттеудің 97-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл



Ескертулер: Израиль деректері бойынша ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>. Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

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

ЭЫДҰ-ның 21 елінде саяси лауазымдардағы қызметкерлер мемлекеттік қызмет лауазымындағы барлық өтініш берушілер сияқты рәсімдерден өтуге тиіс. Мысалы, Израильде саяси персонал мемлекеттік қызмет лауазымына сыртқы кандидаттар ретінде қарастырылады. Саяси лауазымнан мемлекеттік қызметке ауыспайтын аздаған елде (мысалы, Ирландияда немесе Польшада) саяси лауазым атқаратын адамдар мемлекеттік қызметке кіру үшін кәдімгі конкурстарға қатыса алады.

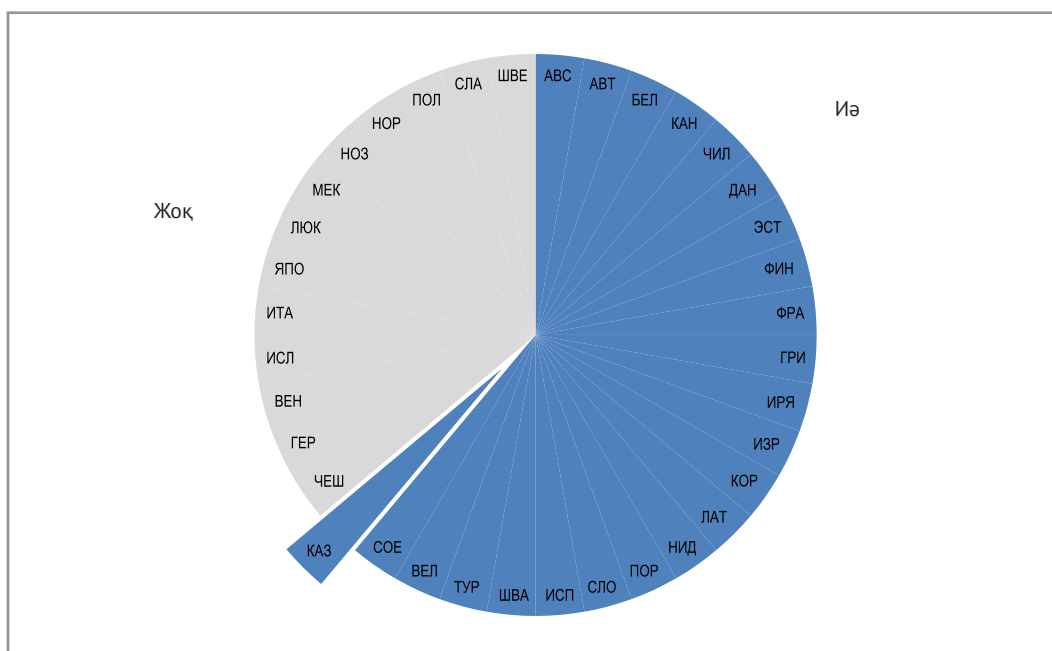
ЖМҚ анықтау және іріктеу

Мемлекеттік сектордың жоғары білікті басшыларын іріктеу – ЭЫДҰ елдеріндегі АР реформасының басым салаларының бірі, өйткені басшылық мемлекеттік сектор реформасы мен ұйымдастырушылық өзгерістер жетістігінің шешуші факторы болып саналады. ЭЫДҰ-ның көптеген елдері осындай адамдарды басшылық қызметке тарта отырып, проблеманы шешу барысында өздеріне қажет басшылардың типтері мен көшбасшылық құзыретіне деген көзқарасын кеңейтеді. Себеп факторлары баламалы жауапкершілік ұстанымдарында жеке секторға қарағанда неғұрлым төмен жалақыны, танылу деңгейінің төмендігін, жалдаудың процесінің ұзақтығын және өзіне осындай тәуекелдер алуға дайындықты төмендететін, іріктеліп алынған органдар мен бұқаралық ақпарат құралдарына қатысты есептілік талаптарын қамтуы мүмкін. Кейбір елдерде мемлекеттік мекемелерге деген сенімнің төмендігі, қағидаларға және саясатқа байланысты дискрециялық өкілеттіктерді төмендету басқа да ілеспе факторлар болып табылады.

ЖМҚ іріктеу, әдетте, арнайы панельдік комиссияларды (16 ел), бағалау орталықтарын (10 ел) тарта отырып немесе стандартталған емтихандар (5 ел) арқылы басқа мемлекеттік қызметшілерді іріктеуге қарағанда нақты және неғұрлым орталықтандырылған процесс негізінде жүргізіледі (5.15-суретті қараңыз).

5.15-сурет. Жоғары буын басшылары үшін іріктеудің арнайы процесі бар ма?

Зерттеудің 79-сұрағына ЭЫДҰ-ның 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл



Ескертулер: Израиль деректері бойынша ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>. Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

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

ЖМҚ іріктеу рәсімінің қазақстандық практикасы ЭЫДҰ елдерінің практикасымен айтарлықтай дәрежеде сәйкес келеді. Жалдау процесі министрліктер деңгейіне берілмеген. Ол басқа мемлекеттік лауазымдарға қарағанда барынша орталықтандырылған және кандидаттар үшін іріктеудің арнайы рәсімдерін, сондай-ақ тең және неғұрлым жоғары деңгейдегі басқа ЖМҚ-дан, саясаткерлер мен сыртқы мүшелерден панельдік комиссияның арнайы біліктілік талаптары мен топтық бағалауды қамтиды (төмендегі А корпусына жалдау рәсімі туралы 5.4-кірістірмені қараңыз) (сондай-ақ 5.16-суретті қараңыз).

5.4-кірістірме. Қазақстанда ЖМҚ іріктеу рәсімі («А» корпусы)

«А» корпусы үшін кандидаттардың резервін құру төрт кезеңді қамтиды, одан кейін кандидаттар Президент жанындағы Кадр саясаты жөніндегі ұлттық комиссияның шешімі негізінде «А» корпусына қабылданады:

1. «А» корпусына кандидаттарды іріктеу туралы хабарландыру жариялау.
2. Корпустың біліктілік талаптарына сәйкестігін қамтамасыз ету үшін кандидаттардың құжаттарын қабылдау және оларды талдау.
3. Кандидаттарды тестілеу.
4. Президент жанындағы Кадр саясаты жөніндегі Ұлттық комиссия өткізетін кандидаттармен әңгімелесу.

«А» корпусына кандидаттарды іріктеу, егер Президент немесе Ұлттық комиссия өзгеше ұсынбаса, кемінде екі жылда бір рет жүргізіледі. «А» корпусының мемлекеттік әкімшілік қызметінің кадрлық резерві Мемлекеттік қызмет туралы заңда белгіленген біліктілік талаптарына сәйкес келуге тиіс. Агенттік Кадр саясаты жөніндегі ұлттық комиссияның шешімі негізінде «А» корпусының мемлекеттік әкімшілік қызметінің кадр резервін қалыптастырады. Мемлекеттік орган осы резервтегі азаматтарды конкурс өткізбестен тағайындай алады (Мемлекеттік қызмет туралы Заңның 22-бабы, 2015 жыл), ал мемлекеттік мекемелер «А» корпусының резервінен мемлекеттік қызметшіні таңдау үшін (Мемлекеттік қызмет туралы Заңның 23-бабы, 2015 жыл) «А» корпусының бос немесе уақытша бос мемлекеттік әкімшілік лауазымына конкурстар өткізе алады.

«А» корпусының мемлекеттік қызметшілері, егер Заңда немесе Президент Жарлығында өзгеше белгіленбесе, өздері жұмыс істейтін мекемемен төрт жылдық кезеңге еңбек келісіміне қол қояды. («Мемлекеттік қызмет туралы» Заңның 2-бабы, 2015 жыл). Кейін келісімшарт тағы 4 жылға, бірақ тек бір рет ұзартылуы мүмкін.

Дереккөз: Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі.

5.16-сурет. ЖМҚ тарту процесі басқа мемлекеттік қызметшілерден немен ерекшеленеді?

Зерттеудің 79 А сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл

Қазақстанның жауаптары көгілдір түспен көрсетілген



Ескертулер: Шкаладағы деректер осы бағыттар бойынша сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді.

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

ЭЫДҰ-ның кейбір елдерінде салыстырмалы түрде ұқсас үрдіс байқалады. 14 елде тең немесе неғұрлым жоғары деңгейдегі жоғары мемлекеттік қызметшілердің қатысуымен осындай панельдік бағалау жүргізіледі, 9 елде бағалау үшін жеке сектордан немесе азаматтық қоғамнан сыртқы мүшелер тартылады. Мысалы, Чилиде мұндай панельдік комиссияларға мемлекеттік қызметшілер қатысады, Словенияда жұмысқа кәсіподақ мүшелері де қатыса алады.

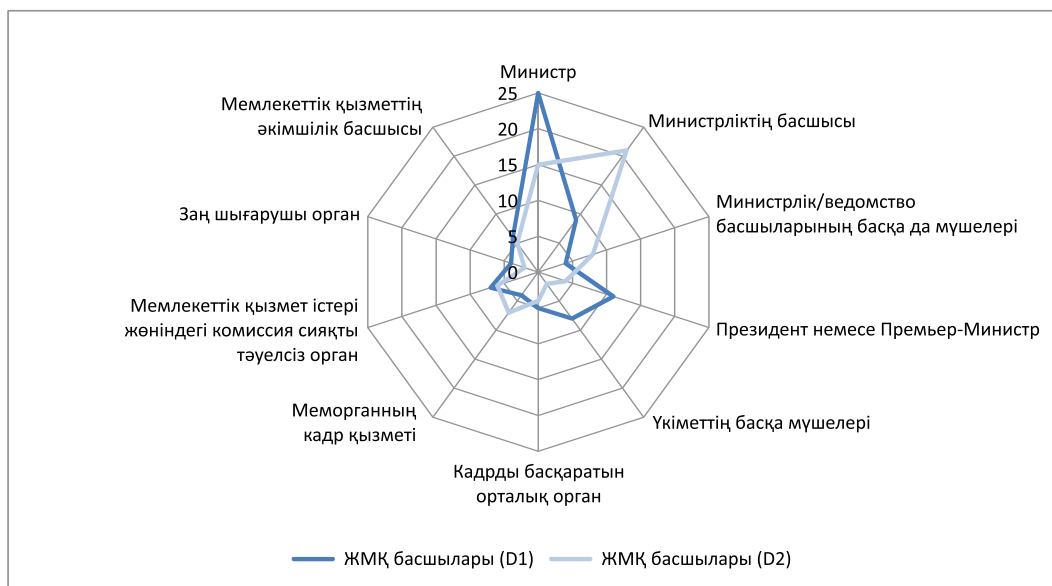
Басшы лауазымдарға қатысты кадрлық шешімдер қабылдауға саяси ықпал ету мемлекеттік қызметтің ден қою тиімділігіне оң әсерін тигізуі мүмкін. Алайда мемлекеттік қызметтің кәсібилігінің беделін түсіретін патронаж бен протекционизмнің алдын алу үшін мұндай тағайындаулардың айқындылығы мен есептілігінің тиісті деңгейін қамтамасыз ету қажет (мысалы, оларды ашық растау және сайланатын лауазымды адамдарды тексеру). ЭЫДҰ елдерінде саяси ангаждалған тағайындаулардың деңгейі мемлекеттік қызметті жинақтауда саясат және/немесе саяси тиімділіктің қаншалықты рөл атқаратынын білдіретін белгілердің бірі болып табылады. Ең жоғары деңгейде кадрларды саяси тұрғыдан дәлелді ауыстыру салыстырмалы түрде жоғары.

Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігінің мәліметі бойынша 2015 жылғы «Мемлекеттік қызмет туралы» Заңның қабылдануы нәтижесінде саяси мемлекеттік қызметшілердің ауысуы 6500 адамнан 358 адамға қысқарды. Қазіргі уақытта конкурстық басқа лауазымға ауысу тек «Б» корпусының саяси мемлекеттік қызметшілерінің жеке көмекшілері немесе консультанттары, баспасөз хатшылары және әкімшілік мемлекеттік қызметшілері үшін ғана мүмкін (А және Б санаттары).

ЭЫДҰ елдерінде ЖМҚ тағайындауға, қызмет бабында ілгерілетуге және жұмыстан босатуға әдетте министрлер немесе ведомстволардың басшылары, және белгілі бір дәрежеде Президент немесе Премьер-Министр ықпал етеді (5.17-суретті қараңыз). ЭЫДҰ-ның 25 елінде жоғары деңгейдегі ЖМҚ тағайындауға министрлер, ал ЭЫДҰ-ның 21 елінде иерархия деңгейі бойынша екінші мемлекеттік қызметшінің тағайындалуына министрлік басшысы айтарлықтай ықпал етеді. ЭЫДҰ елдерінің арасында тек Грекияда ғана басшыларды тағайындауға тәуелсіз немесе заң шығарушы орган ықпал ете алады.

5.17-сурет. Жоғары буын басшыларын тағайындауға, жылжытуға және жұмыстан босатуға ықпал ету

Зерттеудің 90-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары: Жоғары буын басшыларының тағайындауға, ілгерілетуге және жұмыстан шығаруға іс жүзінде кім елеулі ықпал етеді?, 2016 жыл

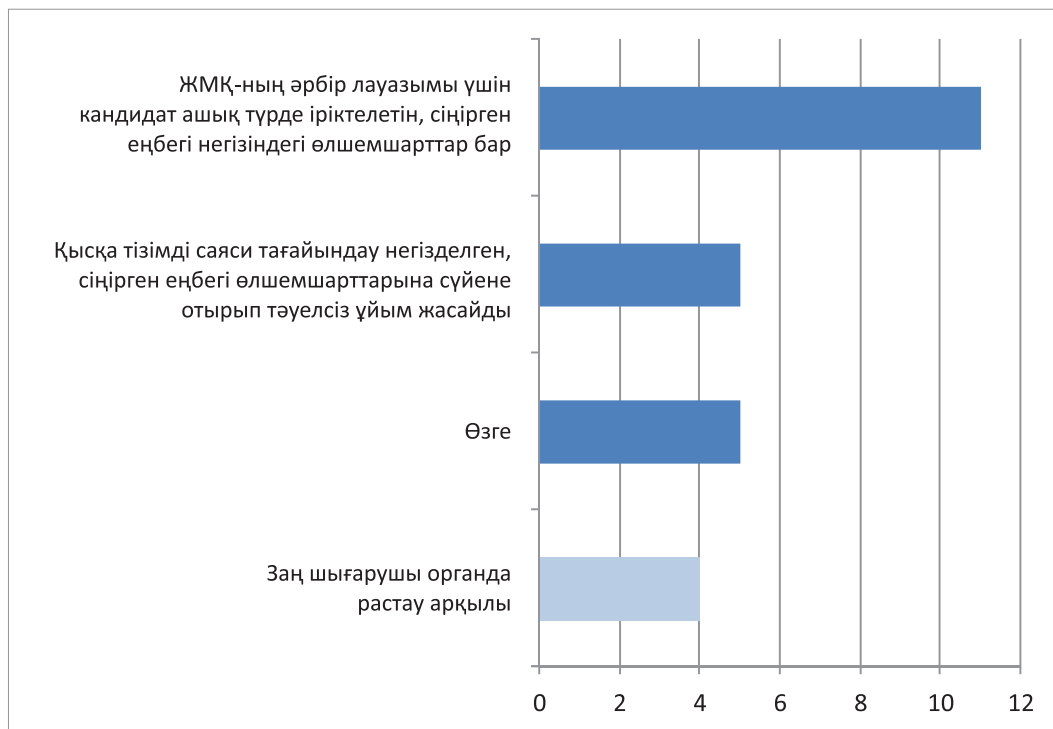


Дереккөз: ЭЫДҰ (2016а), «ЭЫДҰ елдерінің орталық/федералдық үкіметтерінде адами ресурстарды стратегиялық басқару» атты зерттеу, ЭЫДҰ басылымы, Париж.

ЭЫДҰ елдерінің жартысына жуығында ЖМҚ-ның саяси тағайындаулары кезінде олардың сіңірген еңбектерін ескеру тетіктері бар (17 ел). Кандидаттарды таңдау кезінде ең көп таралғаны сіңірген еңбегіне негізделген өлшемшарттарды анықтау болып табылады (11 ел). Кейбір елдерде тәуелсіз ұйым кандидаттардың сіңірген еңбектерінің тізімін қалыптастырады, оның негізінде кандидат саяси лауазымға тағайындалады (5 ел); кейбір елдерде саяси мемлекеттік қызметшілердің тағайындалуын заң шығарушы орган растауға тиіс (4 ел) (5.18-суретті қараңыз).

5.18-сурет. Мемлекеттік қызметшілерді саяси тағайындаулар кезінде сіңірген еңбектерін ескеру

Зерттеудің 95-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл



Ескертулер: Шкаладағы деректер осы бағыттар бойынша сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді. Қазақстанның жауабы көгілдір түспен көрсетілген.

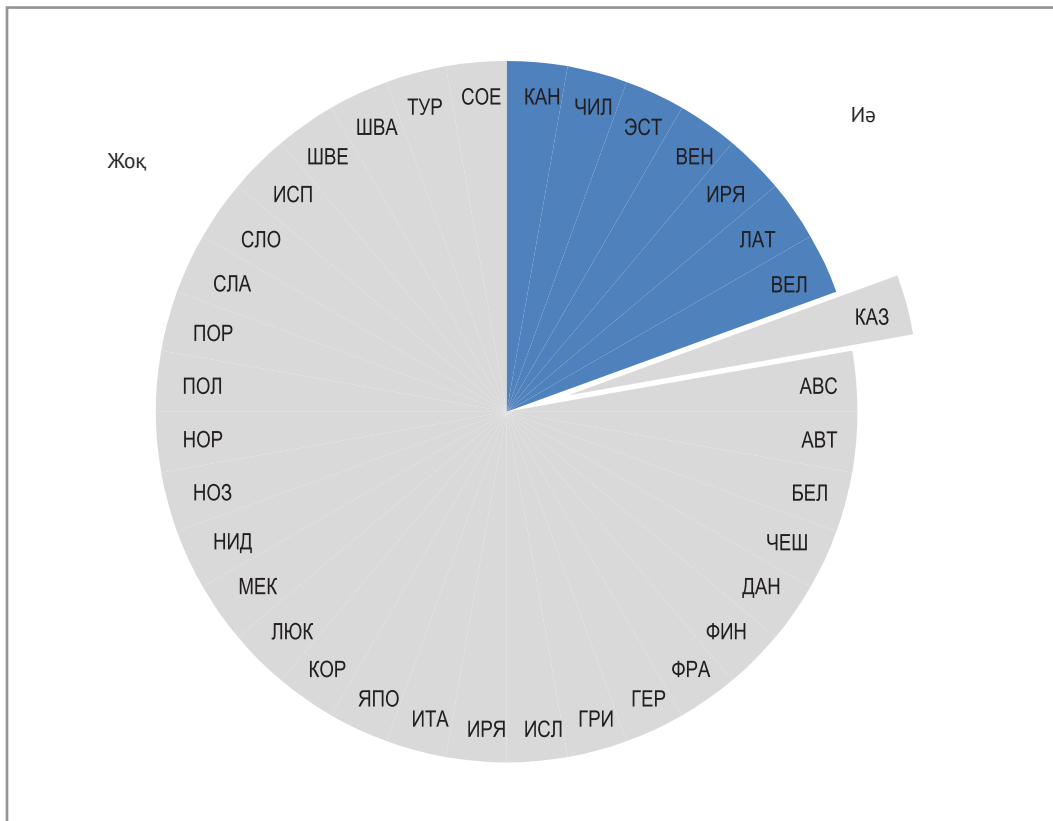
Дереккөз: ЭЫДҰ (2016а), «ЭЫДҰ елдерінің орталық/федералдық үкіметтерінде адами ресурстарды стратегиялық басқару» атты зерттеу, ЭЫДҰ басылымы, Париж.

2008 жылғы ақпанда Австралия үкіметі Австралияның мемлекеттік қызмет жүйесі және 1999 жылғы Мемлекеттік қызмет туралы заң шеңберінде әрекет ететін мекемелерде немесе олармен бірлесіп жұмыс істейтін басқа да ресми ведомстволар басшыларының көпшілігін таңдау кезінде ашық және сіңірген еңбегіне негізделген бағалауды көздейтін саясат енгізді. Канадада Жоғары лауазымды тұлғалар комитеті жасайтын кандидаттардың қысқаша тізімі негізінде министрлердің орынбасарларын іріктеуде Құпия кеңес қызметшісі шешуші рөл атқарады, ал ЖМҚ осы процесті басқарады. Қазақстанда жоғары буын басшыларының саяси тағайындаулары бекітілуге жатады («Мемлекеттік қызмет туралы» Заңның 14-бабы).

Қазіргі уақытта ЭЫДҰ-ның жекелеген елдеріндегі сияқты, Қазақстанда ЖМҚ тарту және қызметте тұрақты қалдыру басты міндеттердің бірі болып табылады (5.19-суретті қараңыз). Канада, Польша және Біріккен Корольдік сияқты елдерде сыртқы басшыларды жалдауды кеңейту бойынша жоспарлар қарастырылған (5.20-суретті қараңыз).

5.19-сурет. Мемлекеттік органдар ЖМҚ тарту кезінде ерекше қиындықтарға тап бола ма?

Зерттеудің 47-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл

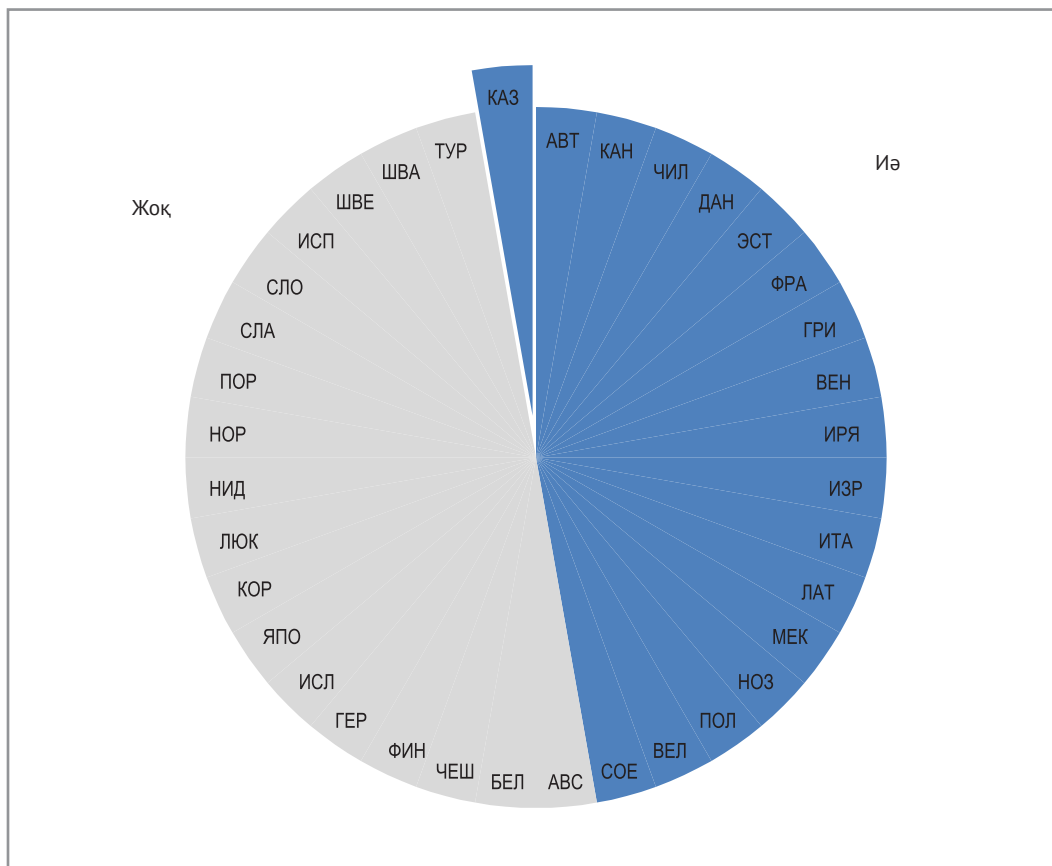


Ескертулер: Израиль деректері бойынша ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>. Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

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

5.20-сурет. Жоғары буын басшыларын сыртқы тартуды ұлғайту/азайту жөнінде жоспарлар бар ма?

Зерттеудің 80-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл



Ескертулер: Израиль деректері бойынша ақпарат: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>. Словак Республикасында 2017 жылғы 1 маусымда Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заң күшіне енді. Заңға сәйкес адами ресурстарды басқару практикасына бірқатар елеулі өзгерістер енгізілді. Осыған байланысты аталған деректер елдегі ағымдағы жағдайды көрсетпейді.

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

ЭЫДҰ-ның 12 елінде жас кандидаттарды басшы лауазымдарға жалдаудың және дайындаудың арнайы бағдарламалары бар (5.21-суретті қараңыз). Көптеген елдерде (8) мұндай бағдарламалар университеттердің түлектеріне бағытталған. Эстонияда және Францияда да мемлекеттік қызметшілерге арналған осындай бағдарламалар бар; Израильде бағдарламалар университеттердің түлектерімен шектелмейді және сырттан келген барлық кандидаттарға бағдарланады. ЭЫДҰ елдерінің жартысына жуығында перспективалы қызметкерлерді тарту, жалдау және дамыту жөніндегі орталықтандырылған бағдарламалар қарастырылған (5.22-суретті қараңыз). Білікті кандидаттарға мансаптық өсудің, мансаптың ерте кезеңдерінде олардың көшбасшылық әлеуетін дамытудың мүмкіндіктерін беру неғұрлым талантты кадрларды мемлекеттік қызметке тартуға, сондай-ақ бастапқы кезеңде тәлімгерлік пен кәсіби дамуды қамтамасыз етуге көмектеседі.

5.5-кірістірме. Канадада перспективалы қызметкерлерді тарту, жалдау және дамыту

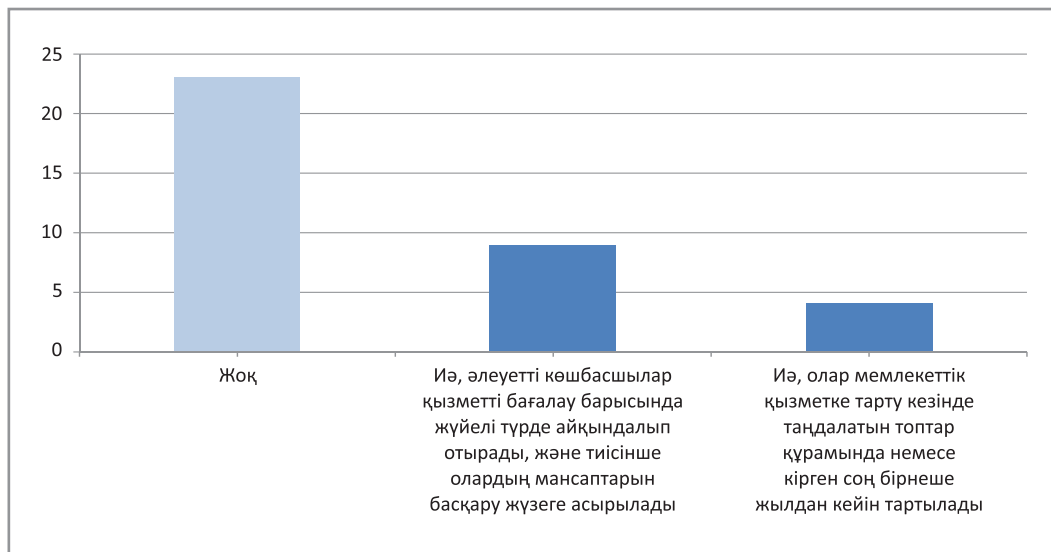
Канадада түрлі бағдарламалар бар, олар жоғары буындағы кәсіби мамандар менелдің мемлекеттік секторында жұмыс істеуге ынтасы мен әлеуеті бар, кең ауқымды пәндер түлектерінің пулын тартуға және құруға бағытталған:

- Федералдық студенттік жұмыс тәжірибесі бағдарламасы (FSWEP) күндізгі бөлім студенттеріне өз мүдделерін зерттеуге және өз дағдыларын дамытуға мүмкіндік береді.
- CO-OP – сыныптағы оқудың бейінді оқу бағыты бойынша жұмысқа орналасумен кезектесіп отыратын бағдарлама. Тағылымдама бағдарламасы – студенттердің тапсырмаларды жұмыс орнында орындайтын бағдарлама. Бұл бағдарламалар студенттерді болашақ кәсіби қызметіне қажетті дағдылар мен білімге үйретуге арналған.
- Серіктестік зерттеулер бағдарламасы (RAP) жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру мекемелері студенттеріне инновациялық зерттеулер жүргізуге және федералдық ұйымдармен жұмыс тәжірибесін алуға мүмкіндік береді.
- Жоғары оқу орнынан кейінгі жалдау бағдарламасы (PSR) Канаданың Федералдық үкіметінде бірқатар жұмыс орындарын ұсына отырып, университеттер мен колледж түлектерінің мансабын бастауға және жалғастыруға көмектеседі.
- Саяси талдаушыларды оқыту бағдарламасы (APAP) магистр дәрежесін алған түлектерге федералдық мемлекеттік басқаруда білім мен тәжірибе базасын бекіту мүмкіндігін ұсына отырып, Канада Үкіметінде саяси лауазымдарда жоғары әлеуеті бар адамдардың дамуына көмектеседі.
- Саяси көшбасшыларды тарту жөніндегі бағдарламаның мақсаты (RPL) федералдық мемлекеттік қызметтегі орта және жоғары деңгейдегі саяси позицияларға ерекше кандидаттарды іріктеу болып табылады

Дереккөз: Канада Үкіметі

5.23-сурет. Жоғары буынның әлеуетті басшыларын олардың мансабының бастапқы кезеңінде анықтау үшін әдістер қолданыла ма?

Зерттеудің 77-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл
Қазақстанның жауаптары көгілдір түспен көрсетілген



Ескертулер: Шкаладағы деректер осы бағыттар бойынша сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді.

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

Израильде таланттарды басқару «Білім ағашы» бағдарламасы шеңберінде: 1) ерекше кадрларды ашық конкурстар арқылы анықтау; 2) әскери-оқу орындарына іріктеудің қорытынды кезеңдерінен өтпеген, қабілеті жоғары кандидаттарды белсенді жалдау арқылы «сапалы кадрларды» сақтау; 3) резервтік өтінім негізінде ең үздік студенттердің арасынан қызметкерлер мен тағылымдамашыларды жинау; 4) мемлекеттік қызметтегі бос орындарға тұрақты түрде жарияланып тұратын ашық конкурстар арқылы сапалы кандидаттарды анықтау және жалдау (қызметке белсенді қабылдау/алдын ала іріктеу/емтихан) және 5) үздік кандидаттарға бағдарланған мемлекеттік қызмет үшін дайындық бағдарламасын құру арқылы іске асырылады (5.23-суретті қараңыз). Біріккен Корольдікте мансабының әртүрлі кезеңдеріндегі көшбасшыларды анықтауға көмектесу үшін Мемлекеттік қызметтің жоғары кадрлық әлеуеті ағыны әзірленді (5.6-кірістірмені қараңыз). Таланттарды басқару жөніндегі осы стратегияда көрсетілгендей, осындай стратегияларды табысты іске асыру ұйымдастыру мәдениетін өзгертуді талап етеді, онда таланттарды басқару белгілі бір процесс ретінде емес, күнделікті қызмет ретінде қарастырылады.

5.6-кірістірме. Біріккен Корольдіктегі мемлекеттік қызметтің жоғары кадрлық әлеуетінің ағыны (CSHPS)

Мемлекеттік қызметтің жоғары кадрлық әлеуетінің ағыны (CSHPS) 2013 жылы ең жоғары рөлдерге арналған ерекше көшбасшылар тобын құру мақсатында іске қосылды. Ол неғұрлым талантты мемлекеттік қызметшілерді анықтауға және ұйымның қажеттіліктерінің игілігі үшін олардың әлеуетін дамытуға бағытталған.

Осы бастаманы іске асыру мақсатында Құрама Корольдіктің мемлекеттік қызметі, мысалы, таланттарды анықтауға келісілген тәсілді қамтамасыз ету үшін мемлекеттік қызметте таланттарды басқару жөніндегі құралдарды жариялады; мемлекеттік қызмет құзыреттерінің жаңа моделі шеңберінде кадрларды ілгерілетудің жалпы стандартын ұсынды; бөлімдер арасында және басқа секторларға кадрлардың ауысуын қолдау мақсатында Қызметкерлерді іссапарға жіберу және уақытша ауыстыру саясатын жариялады. Қатысушылар олардың дамуға ұмтылысы, мемлекеттік қызметте жұмыс істеуге тартылуы және әртүрлі жағдайларда жұмыс істеу қабілетіне қарай іріктеледі.

Жоғары кадрлық әлеует ағыны мынадай даму схемаларынан тұрады:

- Жоғары әлеуеті бар менеджерлерге бағытталған болашақ көшбасшылардың схемасы (мемлекеттік қызметтің 6 және 7-сыныптары), жоғары азаматтық қызметке көшуге арналған барлық көрсеткіштері бар 6 және 7-сыныпты жоғары әлеуеті бар кадрлар үшін үкіметаралық схема.
- Жоғары әлеуеті бар директордың орынбасары деңгейіндегі қызметшілерге бағытталған жоғары басшылардың схемасы (айлыққақы бойынша ЖМҚ-ның 1-тобы), ол практикалық семинарлар, корпоративтік міндеттер қою, түрлі секторлармен өзара іс-қимыл жасау, көшбасшылар желісін құру және тренингтік сабақтарға қол жеткізу арқылы қызметкерлерге көшбасшылық қасиеттерді оқытуды және оларды дамытуды қамтамасыз етеді. Осы схема әлеуетті көшбасшылардың директор деңгейіндегі лауазымға орналасуын жеделдетуді мақсат етеді.
- Жоғары әлеуеті бар директор деңгейіндегі қызметшілерге бағытталған жоғары кадрлық әлеуетті дамыту схемасы (айлыққақы бойынша ЖМҚ-ның 2-тобы), Бас директордың деңгейі лауазымына және одан әрі жауапты хатшының деңгейіне ілгерілеу үшін барынша әлеуеті бар адамдардың дамуын жеделдетуге бағытталған.
- Бас директорларға арналған жеке даму бағдарламасы, оларды жауапты хатшы лауазымына өту мақсатында дамытуға бағытталған. Бағдарлама басқарушыларды дамытудың нақты қажеттіліктеріне бейімделген.
- Белгілі бір сыныптан (7) төмен мемлекеттік қызметшілерге арналған схемалар, мысалы, мемлекеттік қызметшілердің тағылымдамадан өтушілер ретінде Жылдам ағын бағдарламаларын немесе жылдам оқыту жүйелерін қамтиды.

Дереккөз: www.gov.uk/government/publications/civil-service-talent-management/civil-service-talent-management (кіру: 22 тамыз 2017 ж.).

Қорытынды түсініктемелер

Бұл тарауда мемлекеттік басқару саласында оқытуды ынталандыратын тиімді мемлекеттік қызмет пен корпоративтік мәдениет құруға арналған көшбасшылық мәнінің өсуіне дәлелдер келтірілген. ЭЫДҰ елдерінің көпшілігі көшбасшылық әлеуетті дамытуды мемлекеттік қызметтің стратегиялық пайымына қосады. Олар жоғары буын басшыларына арналған жұмыспен қамту құрылымына баса назар аударады, атап айтқанда, ұйым жұмысының құзыреттілігі мен тиімділігін арттыру үшін тиімділікті басқару мен ұтқырлықтың пайдаланылуын зерделейді. Осыған байланысты, жоғары буын басшыларын анықтау және іріктеу ЭЫДҰ елдері үшін де, Қазақстан үшін де, әсіресе, жоғары лауазымдарға қызметкерлерді тарту және ұстап қалу қиындықтарына тап болатындар үшін маңызды мәселе болып табылады. Сырттан жинауды ұлғайтудың есебінен кандидаттар пулын кеңейту көптеген елдерде жиі қолданылатын практикалардың бірі.

ЭЫДҰ-ның кейбір елдері әлеуетті көшбасшыларды анықтауда қызметтің тиімділігін бағалауды пайдаланады. Бұл тәсіл мемлекеттік қызметшінің барлық мансабы бойында көшбасшылық қасиеттерді анықтауға және дамытуға мүмкіндік беретін тиімділікті бағалаудың ақылға қонымды жүйесінің болуын көздейді. Қазақстанда және ЭЫДҰ-ның көптеген елдерінде мемлекеттік қызметшілерге арналған арнайы құзыреттер шеңбері бар. Негізгі мәселе көшбасшыларға туындаған сын-тегеуріндерге сапалы ден қоюға, нақты деректерді негізге алуға және мемлекеттік қызметтің тиімділігін арттыруға қабілетті болуға көмектесу үшін осы құзыреттердің, сондай-ақ осы құзыреттерді дамытуға арналған құралдардың дұрыс қолданылуына қатысты болып табылады.

Нұсқамалар

1. Мемлекеттік қызмет туралы Заңға және Президенттің 2015 жылғы 29 желтоқсандағы № 152 Жарлығына сәйкес.

Сілтемелер

- ЭЫДҰ (2017а), 2017 Мемлекеттік басқару панорамасы, ЭЫДҰ басылымы, Париж, http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en.
- ЭЫДҰ (2017b), Тиімділігі жоғары мемлекеттік қызметке арналған дағдылар, ЭЫДҰ басылымы, Париж, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en>.
- ЭЫДҰ (2016а), «ЭЫДҰ елдерінің орталық/федералдық үкіметтерінде адами ресурстарды стратегиялық басқару» атты зерттеу, ЭЫДҰ басылымы, Париж.
- ЭЫДҰ (2016b), ЭЫДҰ елдерінің орталық/федералдық үкіметтеріндегі жұмыс күшінің құрамы бойынша ЭЫДҰ-ны зерттеу, ЭЫДҰ басылымы, Париж.
- Орази Д. С., Туррини А., Валотти Дж., (2013), Мемлекеттік сектордағы көшбасшылық: зерттеулер мен практикаға арналған жаңа перспективалар, Әкімшілік ғылымдардың халықаралық шолуында 79(3) 486–504
- Ван Март М. (2013), «Көшбасшылық теориясының сабақтары және көшбасшыларға арналған заманауи сын-тегеуріндер», Мемлекеттік басқаруға шолу, 73-том, 4-шығарылым, 553–565-бб., DOI: 10.1111/puar.12069

Қосымша әдебиет

- ЭЫДҰ (2017), ЭЫДҰ қалалық саясатына шолулар: Қазақстан, ЭЫДҰ басылымы, Париж, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264268852-en>.
- ЭЫДҰ (2017), Мемлекеттік сектордағы инновациялар дағдылары: Чилиде әлеует құру, ЭЫДҰ басылымы, Париж, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264273283-en>.
- ЭЫДҰ (2016с), Мемлекеттік қызметшілерді тиімділігі жоғары мемлекеттік қызметке тарту, ЭЫДҰ басылымы, Париж, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264267190-en>.
- ЭЫДҰ (2011), 2011 Мемлекеттік басқару панорамасы, ЭЫДҰ басылымы, http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2011-en
- Біріккен Корольдіктегі мемлекеттік қызмет (2015), «Дарындармен жаңартылған жұмыс жоспары: табысқа тосқауылдарды жою», www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/418050/TAP_Template_260315.pdf (кіру: 22 тамыз 2017 жыл).
- Біріккен Корольдіктегі мемлекеттік қызмет (2013), «Мемлекеттік қызметтің жоғары кадрлық әлеуетінің ағыны: 2013/14-2016/17 жылдар аралығында мемлекеттік қызметтегі дарындармен жұмыс істеу стратегиясы», https://civilservicelearning.civilservice.gov.uk/sites/default/files/corporate_talent_strategy_v0f.pdf (кіру: 22 тамыз 2017 жыл).

6-тарау

Қазақстандағы кәсіби, стратегиялық және инновациялық мемлекеттік қызметке келесі қадамдар

Осы тарауда Қазақстандағы адами ресурстарды басқару жөніндегі практиканы ЭБДҰ елдерінде қолданылатын практикамен салыстырудың негізгі нәтижелеріне талдау жүргізілді. Негізгі тұжырымдар Қазақстан адами ресурстарды басқарудың ЭБДҰ-ның көптеген елдеріндегідей тетіктерін әзірлегенін немесе әзірлеп жатқанын көрсетеді. Осылайша, Қазақстан ЭБДҰ елдері реформаларының көшбасшылықты дамыту, құзыреттілікті басқару және тиімділікті басқаруға қатысты бірқатар проблемалары мен басымдықтарын жіті зерделеп, соңғы уақытта соларға қатысты елеулі шаралар қабылдауда. Кәсіби мемлекеттік қызметті шоғырландыруға және адами ресурстарды басқаруға қатысты стратегиялық бағдарды дамыту үшін Қазақстан құзыреттілік негізінде басқару; жоғары мемлекеттік қызметті инвестициялау және жоғары жетістіктер мәдениетін дамыту арқылы мемлекеттік қызметтегі дағдыларға қатысты өз көзқарасын тұжырымдай отырып, стандарттау мүмкіндігін қарастыруы керек.

Осы еңбекте алғаш рет ЭЫДҰ елдерінің орталық/федералдық үкіметтеріндегі стратегиялық басқару бойынша ЭЫДҰ-ның зерттеуіне негізделген, Қазақстанның адами ресурстарды стратегиялық басқаруына ЭЫДҰ елдерімен салыстырмалы талдау (бенчмаркинг) жүргізілді. Бұл ретте мемлекеттік қызметтің кәсіби, стратегиялық және инновациялық адами ресурстарын құру жөніндегі саясат пен тәжірибенің кең ауқымы: өкілеттіктерді беру тетіктері, адами ресурстарды жоспарлау, құзыреттілік модельдері, жалдау әдістері, мансапты дамыту, тиімділік пен ынталандыру, басшылық кадрларды дамыту жөнінде ауқымды және салыстырмалы деректерді жинау мен ұсынуға баса назар аударылды.

Салыстырмалы талдау нәтижелері Қазақстанда ЭЫДҰ-ның көптеген елдерінің модельдеріне сәйкес келетін, адами ресурстарды басқару модельдері әзірленгенін немесе әзірленіп жатқанын көрсетті. ЭЫДҰ елдерінің көпшілігіндегі сияқты, Қазақстанда адами ресурстарды басқару өкілеттіктерін беру орталық үкіметте жұмыспен қамтуға қатысты бірыңғай шарттардың туындауына себепші болды; Қазақстанда болашақтағы мемлекеттік қызметке қойылатын нақты талаптар көрсетілген белгілі бір пайым қалыптасқан, сондай-ақ жалдау мен ілгерілетуде пайдаланылатын әдістер ЭЫДҰ-ның көптеген елдеріндегі сияқты сіңірген еңбектерге негізделген.

Сонымен қатар салыстырмалы талдау ЭЫДҰ елдеріндегі көптеген проблемалық мәселелер мен реформалардың Қазақстанда да орын алып отырғанын көрсетеді. 6.1-суретте көрсетілген АРБ басымдықтарының үшеуі аса маңызды болып табылады. Қазақстанда соңғы уақытта басшылық кадрларды дамытуға, құзыреттер мен тиімділікті басқаруға ерекше көңіл бөлінуде. Осы реформаларды табысты іске асыру Қазақстанда кәсіби және стратегиялық мемлекеттік қызмет құруға ықпал етуі тиіс, бірақ аталған бастамаларды табысты іске асыру және реформаларды енгізу институционалдық деңгейдегі мүмкіндіктерге сәйкес болуы үшін мұқият мониторинг жүргізу қажет.

Осы салыстырмалы талдау егжей-тегжейлі сараптамалық бағалау жүргізу үшін нақты ұсынымдар әзірлеуге мүмкіндік бермейді. Алайда ЭЫДҰ елдерінің тәжірибесімен салыстырмалы талдау нәтижелері Қазақстанға бірқатар мәселелерді шешуіне және сын-тегеуріндерді анықтауына мүмкіндік береді, өйткені ол өзінің кәсіби мемлекеттік қызметін жетілдіріп, АРБ жөнінде стратегиялық көзқарасты дамытуға ниеттеніп отыр:

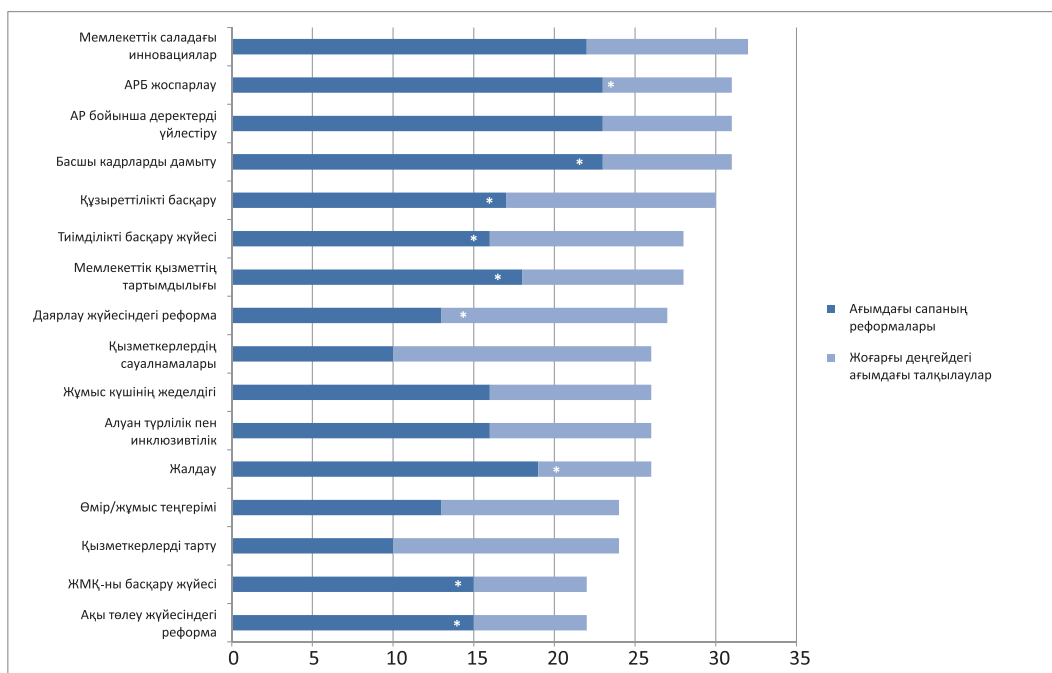
- **Құзыреттілікті басқаруды** дамыту Қазақстанға өзінің мемлекеттік қызмет дағдыларына деген көзқарасын шоғырландыруға және стандарттауға көмектеседі, бірақ оны іске асыруда ұзақ мерзімді перспективаны ескеретін сақтық қажет.
- Қазақстанның **жоғары мемлекеттік қызмет** жүйесін дамытуды инвестициялауы қолдау көрсетуге әбден лайық, бұл оның ЭЫДҰ жетекші елдерінің көрсетілген салалардағы тәжірибесін одан әрі қарастырып, талдау нәтижелерін кеңінен қолдануға мүмкіндік беретінін көрсетеді.
- Саясат пен қызмет көрсетуді жетілдіру мақсатында дағдылар, көшбасшылық қасиеттер мен адами ресурстар саласында реформалар жүргізу заңнаманы, АРБ модельдері мен құралдарын өзгертіп қана қоймай, қосымша шаралар

қолда-нуды да талап етеді. **Тиімділік мәдениетін** дамыту – бүкіл адами ресурстарды реформалаудың түпкілікті мақсаты, ол басшылық құрамның тиімділікті бағалау жүйесіне қолдау көрсетуін талап етеді, әрі деректермен және фактілермен бекітілуі тиіс.

ЭЫДҰ Қазақстанға адами ресурстарды реформалаудың келесі кезеңін іске асыруда қолдау көрсетуге дайын. Жоғарыда көрсетілген үш тақырыптың әрқайсысы бұдан әрі егжей-тегжейлі қаралады.

6.1-сурет. Адами ресурстарды басқару реформасының басымдықтары

Зерттеудің 134-сұрағына ЭЫДҰ 35 елінің және Қазақстанның жауаптары, 2016 жыл
Қазақстанның жауаптары жұлдызшамен белгіленген



Ескертулер: Шкаладағы деректер осы бағыттардағы сұраққа оң жауап берген ЭЫДҰ елдерінің санына сәйкес келеді.

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

Жұмыспен қамтудың барлық циклі бойынша құзыреттерді басқаруды есепке алу

Қазақстан А және Б корпусары мемлекеттік қызметшілерінің дағдылары мен қабілеттерін бағалау бойынша Бірыңғай құзыреттілік шеңберін қолданады. Оны тиімді енгізу Қазақстанның мемлекеттік қызметіндегі жаңа мүмкіндіктерге және сын-тегеуріндерге байланысты. Дағдыларға қатысты құзыреттіліктің немесе стратегияның модельдері жұмыспен қамтудың барлық циклінде олардың мекемелерге айтарлықтай әсер етуі үшін қолданылуы тиіс. Бұл процесс сіңірген еңбегі негізінде жалдау кезінде құзыреттер шеңберін пайдаланудан басталып, осы құзыреттерді пайдалану мен дамыту үшін жағдай жасаумен жалғастырылуы тиіс.

ЭЫДҰ елдерінің көпшілігі сияқты, Қазақстан енді персоналды іріктеу туралы шешімді Құзыреттердің бірыңғай шеңбері негізінде қабылдайтын болады. Бұл ең алдымен қажетті дағдысы бар кандидаттарды тарту және бәсекелесу қабілетін білдіреді, бұл ретте ЭЫДҰ елдерінің көпшілігінде мемлекеттік қызметшілердің белгілі бір санаттарын мемлекеттік қызметке тартуда қиындықтар туындауы мүмкін. Құзыреттер негізінде іріктеу жаңа және тиімді құралдар әзірлеуді, адами ресурстар жөніндегі мамандар мен рекрутинг жөніндегі менеджерлерді нәтижелер негізінде шешімдер қабылдауға оқытуды білдіреді.

Сонымен қатар сыртқы ортаның тұрақты өзгеруі мемлекеттік сектордан икемді әрі болашақта талап етілетін дағдыларды болжайтын құзыреттер шеңберін әзірлеуді талап етеді. Дағдыларды дамыту тиімділіктің төмендігіне қарсы күрестің тәсілі емес, болашаққа бағдарлануы тиіс. Орталық мемлекеттік органдардың қызметкерлерін оқыту қажеттілігін анықтау үшін ЭЫДҰ елдерінде ең көп таралған тәсіл – тиімділікті бағалау, алайда мемлекеттік бағдарламалар мен басымдықтарды бағалау да кеңінен таралған.

ЭЫДҰ елдерінде және Қазақстанда оқытудың дәстүрлі іштей нысандары немесе заманауи электрондық әдістері танымал болғанымен, олар белгілі бірдағдыларды, атап айтқанда басқарушылық немесе тұлғааралық қарым-қатынасты (“soft-skills” деп аталатын) дамыту үшін әрдайым қолайлы емес. Мемлекеттік қызметшілерге өзінің негізгі ұйымынан тыс жерде жұмыс істеуге мүмкіндік беру оларға жаңа идеяларды дамытуға, жаңа дағдылар менгеруге, саясатты іс жүзінде жүзеге асыруды зерделеуге және әдеттегі мемлекеттік сектор шеңберінен шығып, нәрселерге сырттай қарауға мүмкіндік береді (ЭЫДҰ 2017а). ЭЫДҰ елдерінің көпшілігі мемлекеттік сектор шегінде ішкі ұтқырлықты арттыру жөніндегі жоспарлары туралы хабарлады. Қазақстан да бұл тәжірибені қызметкерлерді дамытудың қосымша тәсілі ретінде қарастыруы мүмкін.

Білікті қызметкерлерге тартымды мансаптық мүмкіндіктер беру оларды ұстап тұруға ықпал етуі мүмкін. Сіңірген еңбегі негізінде және ашық конкурстар арқылы қызметте ілгерілей отырып, мемлекеттік қызметшілер жеке тиімділігінің өз мансабына тигізетін әсерін күтуі мүмкін. Қазақстанда әзірленген факторлық-баллдық шкала да мемлекеттік қызметшілердің базалық айлықақысын анықтау кезінде жұмыстың дағдылары мен мазмұнының құндылығын арттыра алады.

Мемлекеттік қызметті одан әрі кәсібилендіру тұрғысынан құзыреттер шеңбері негізінде Қазақстан қос проблемамен бетпе-бет келіп отыр. Біріншіден, іріктеу,

тиімділікті бағалау немесе қызметте ілгерілеу сияқты мансаптық циклдің негізгі кезеңдерінде пайдалану үшін құзыреттілік шеңберін біртіндеп енгізу қажет. Құзыреттілік шеңберін енгізудің нәтижесінде кәсіби мемлекеттік қызметке негіз қалағаннан кейін мемлекеттік қызметтің барынша стратегиялық және инновациялық болуына ықпал ететін нақты дағдыларды зерделеу қажет.

Мемлекеттік қызметте оқыту мәдениетін қолдауды тез өзгеріп жатқан жұмыс сипатына сәйкестендіру мемлекеттік қызметшілердің өз дағдыларын ұдайы жаңартуына ықпал етеді. Бұл барлық қызметкерлердің оқыту мүмкіндіктерін және мансабының бүкіл кезеңі бойынша оқуға ықпал ететін мансаптық жолдарын дамытуды білдіреді. Сонымен бірге қызметкерлерді дамыту үшін басшылардың жауаптылығына да баса мән беріледі (ЭЫДҰ 2017б).

Басшылық кадрларға жүйелі тәсіл қалыптастыру

Қазақстан орталық үкіметтегі жоғары мемлекеттік қызметшілерге (ЖМҚ) АРБ-ның ЭЫДҰ елдеріндегідей жекелеген әдістерін пайдаланады. Елдердің ЖМҚ-ға көзқарасы сияқты, орталық үкіметтегі ЖМҚ саны әр елде әртүрлі болғанымен, әдетте елдер ЖМҚ-ны басқару кезінде жұмыспен қамтудың, есептілік пен құзыреттіліктің арнайы шарттарын қолданады. Көп жағдайда ЖМҚ іріктеу рәсімдері қарапайым мемлекеттік қызметшілерді іріктеу рәсімдерінен ерекшеленеді және белгілі бір дағдыларды немесе әлеуетті анықтауға бағытталған. Елдер сондай-ақ белгілі бір көшбасшылық құзыреттерді басқаларға қарағанда артығырақ бағалауға бейім. ЭЫДҰ елдеріндегі сияқты, Қазақстанда да адамдарды басқаруға, стратегиялық ойлауға, құндылықтар мен әдептілікке жоғары басымдық беріледі.

Мемлекеттік басқарудың алдында тұрған қиындықтар мен жаңа сын-тегеуріндер тұрғысынан алғанда, елдер тиімді көшбасшылардың қасиеттері мен дағдыларын қайта қарастырып жатыр. Мұндай қасиеттер мен дағдылар анықталғаннан кейін, оларға ие көшбасшыларды жұмысқа тарту және ұстап қалу аса маңызды. Басқарушы кадрларды дамыту ЭЫДҰ-ның көптеген елдері мен Қазақстанның күн тәртібінде маңызды орын алады. Бүгінгі күні ЖМҚ саясатқа жауап береді, реформаларға бейілділігін көрсетеді, өздері қызмет ететін азаматтарды терең түсінеді, мемлекеттік сектордың табысты және тиімділігі жоғары ұйымдарын басқаруға қабілетті тиімді менеджерлері болады деп күтілуде, бұл бұрын-соңды болмаған жайт.

Тиімділігі жоғары көшбасшыларды дамыту құзыреттілік моделін немесе оқытудың жаңа тәсілдерін қайта қарау шеңберінен шығып отыр. Көшбасшыларды дамыту басшылықтың тиісті стильдерін және олардың мінез-құлқын анықтауға және дамытуға жүйелі көзқарасты талап етеді. Қазақстан А корпусын дамытуға мүдделі, сондықтан ЭЫДҰ-ның кейбір елдеріндегі перспективалы қызметкерлерді тарту, іріктеу және дамыту жөніндегі орталықтандырылған бағдарламалардың іске асырылуын зерттеуді жалғастырады. Қазақстан басшылардың көптеген құзыреті тәжірибеге негізделген оқытуды талап ететінін ескеруі қажет, оны сыныпта немесе онлайн оқумен емес, уақытша іссапарға жіберу немесе коучинг арқылы алуға болады.

Тиімділігі жоғары мемлекеттік қызметті қалыптастыру жөніндегі жалпы мемлекеттік пайымды немесе іс-қимыл жоспарын әзірлеу және тарату ЖМҚ-ға адами ресурстарды стратегиялық басқарудың бірыңғай тұжырымдамасын жасауға, көшбасшылардың іс-қимылдарын бағыттауға және келісуге көмегін тигізер еді. ЖМҚ өз ұйымдарында басты рөл атқарады, олардың тиімділігі мен жұмысқа тартылуын көтермелеу әлеуеті де бар. Сонымен қатар орта буын басшыларын қолдау қажет. Қазақстанда және ЭЫҰД-ның бірнеше елінде ЖМҚ басшылар үшін жалпы есептілік шеңберіне енгізілген, алдағы уақытта кәсіби желілерге қатысу және жеке тәжірибесін әріптестерімен бөлісу арқылы қарым-қатынас жасау жоғары және орта буын басшыларына өз қызметкерлерін оңтайлы басқаруға және дамытуға септігін тигізеді.

Тиімділік мәдениетін күшейту

ЭЫДҰ елдерінің көпшілігіндегі сияқты, Қазақстанның мемлекеттік қызметшілерінің тиімділігі де міндетті түрде ресми бағаланады. Тиімділікті бағалау құралдары мен өлшемшарттары, әдетте, салыстырмалы және көбінесе тікелей басшының мемлекеттік қызметшілердің нәтижелері мен қызметін бағалауынан тұрады. ЭЫДҰ елдерінің көптеген елдерінде қолданылатын тиімділікті бағалау негізінде еңбекақы төлеу Қазақстанда 2018 жылдан бастап енгізілді.

Тиімділігі жоғары мемлекеттік қызметті қалыптастыру үшін тек тиімділікті бағалау құралдары ғана емес, тиімділікті арттыруға ынталандырулар да талап етіледі. Жұмыстың тиімділігі әдістері жұмысты ұйымдастыру аспектілерін – командалық жұмысты, дербестікті, іс-қимыл еркіндігін, тәлімгерлікті, персоналды ротациялауды, оқытудың жана әдістерін қолдануды, сондай-ақ қызметкерлерді тарту, ақы төлеуді ынталандыру, оқыту практикасы және жұмыс уақытының икемділігін басқарудан тұрады (ЭЫДҰ 2016 б).

Осы тұрғыда Қазақстан мемлекеттік қызметте тиімділік мәдениетін нығайту үшін көшбасшыларды дамыту жөніндегі құзыреттер мен реформаларды басқаруды пайдалана алады. Тиімділікке байланысты еңбекақы төлеу сыртқы уәждемеге әсер етуі мүмкін, ал мемлекеттік қызметті кәсібилендіру бойынша жалғасып жатқан реформалар қызметті ұйымдастыру мен басқаруға әсер етеді және жаңа сынтетеуріндер қалыптастырады. Мысалы, егер мемлекеттік қызмет талап етілетін құзыреттері бар адамдарды тарта алмаса немесе ұстап тұра алмаса, ең үздік құзырет шеңбері де тиімді болмайды. Еңбекақы төлеу – адамдарды ынталандыратын аспектілердің бірі ғана, бірақ бірегейі емес. Қызметкерлерді жұмысқа тарту олардың өз күш-жігерін ұйымның мақсаттарына қол жеткізуге дайындығы мен қабілеті болып табылады. Жұмысқа тартуды дамыту қызметкерлердің мақсаттары мен құндылықтарын келісу жолымен олардың мінез-құлқына оң ықпал етуді қажет етеді, бұл көп жағдайда қымбат тұратын, тиімсіз және баяу жүзеге асырылатын, нормаларға негізделген тиімділік талаптарын теңестіреді (ЭЫДҰ 2016в).

Жұмысқа тарту еңбек тиімділігін арттыруға, ұйымның бейілділігіне, мемлекеттік сектордағы өнімділік пен инновацияларды арттыруға әсер етеді. Осылайша, жұмыскерлерді жұмысқа тартуды жақсарту мемлекеттік қызметтің тиімділігін арттыруға ықпал етуі тиіс. Қызметкерлерді жұмысқа тарту АРБ-ның бірқатар

тетіктеріне, ұйымның даму саясаттары мен стратегияларына (ЭЫДҰ 2016в) байланысты, сондықтан Қазақстанда тиімділігі жоғары мемлекеттік қызметті құру қадамдары ЭЫДҰ жетекші елдеріндегі қызметкерлерді жұмысқа тартуды өлшеу және жақсарту бойынша тәжірибесіне терең талдау жүргізу болады.

АРБ Үкіметтің тиімді жұмыс істеуінің негізгі шарты болып табылады. Осы зерттеу Үкімет адами ресурстарды басқару мен дамытудың қазіргі тәсіліне елеулі өзгерістер енгізуге бағытталған реформалар дайындап жатқан кезеңде Қазақстандағы АРБ саясаты мен тәжірибесін зерттеуге мүмкіндік береді. Құзыреттер негізінде басқару, басшы кадрларды дамыту немесе тиімділікті бағалау сияқты күрделі әрі түйінді мәселелер көптеген мүдделі тараптардың арасында ұзақ мерзімді стратегиялық диалог құру үшін оны дайындау және іске асыру процесінің әртүрлі кезеңдерінде бірлесіп жұмыс істеуді талап етеді. Сондықтан, осы есеп нақты ұсынымдар беруге арналмағанына қарамастан, ағымдағы және жоспарланған реформаларға жәрдемдесу үшін одан әрі дамытуды талап ететін салаларды анықтау мақсатында есепке ЭЫДҰ елдерінің перспективалары мен тәжірибесінкеңінен енгізуге талпыныс жасалды.

Қазақстан алдағы сын-тегеуріндердіеңсеруге, ал ЭЫДҰ Қазақстан-2050 стратегиясының пайымына қол жеткізуге қажетті АРБ реформаларын жүргізуде Қазақстанды қолдауға дайын. Осы салыстырмалы талдауды толықтыру тәсілдерінің бірі құзыреттілікті жетілдіру, басшы кадрлар арасында байланыс жасау, өкілеттікті беру, әлеуетті арттыру, нәтижеге бағдарланған тиімділік мәдениетін құру, солар арқылы жоғарыда аталған басым тақырыптарды тереңдетіп зерделеуге болады.

Сілтемелер

ЭЫДҰ (2017а), Мемлекеттік сектордағы инновациялар дағдылары: Чилиде әлеует құру, ЭЫДҰ басылымы, Париж, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264273283-en>.

ЭЫДҰ (2017б), 2017 Мемлекеттік басқару панорамасы, ЭЫДҰ басылымы, Париж, http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en.

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

ЭЫДҰ (2016б), Ересектер дағдыларын зерттеудің кейінгі нәтижелері, ЭЫДҰ-ның дағдылар бойынша зерттеуі, ЭЫДҰ басылымы, Париж, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264258051-en>.

ЭЫДҰ (2016с), Мемлекеттік қызметшілерді тиімділігі жоғары мемлекеттік қызметке тарту, ЭЫДҰ басылымы, Париж, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264267190-en>.

184-6. ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ПРОФЕССИОНАЛДЫҚ, СТРАТЕГИЯЛЫҚ ЖӘНЕ
ИННОВАЦИЯЛЫҚ ҚЫЗМЕТ КӨРСЕТУДІҢ KEЙІНГІ ҚАДАМЫ

Түсіндірме

1. Басқа басымдықтар: 1) ұлттық қауіпсіздік; 2) ішкі саяси тұрақтылық пен қоғамның тұтастығы; 3) жоғары деңгейдегі шетелдік инвестициялар мен ішкі жинағы бар ашық нарықтық экономикаға негізделген экономикалық өсу; 4) Қазақстан азаматтарының денсаулығы, білімі мен әл-ауқаты; 5) энергетикалық ресурстар; 6) инфрақұрылым, атап айтқанда көлік және коммуникация («Қазақстан-2030» стратегиясы).
2. Басқа институционалдық реформалар: заңдылықты қамтамасыз ету, индустрияландыру мен экономикалық өсу, ортақ болашағы бар ел, мемлекеттің ашықтығы мен есеп берушілігі. Қосымша ақпарат алу үшін https://strategy2050.kz/kz/page/message_text2014/ қараңыз.
3. Мемлекеттік органдардың жұмысын қамтамасыз ететін және жұмыс істейтін қызметкерлер санына арналған бірыңғай салааралық стандарттар Денсаулық сақтау және әлеуметтік даму министрінің 2015 жылғы 23 желтоқсандағы № 1002 бұйрығымен бекітілді.
4. Қазақстанда мемлекеттік қызмет саяси және әкімшілік болып бөлінеді, олар бір-бірін өзгешеленеді. Мемлекеттік саяси қызметке кіру әдетте тағайындауға немесе сайлауға байланысты болады, ал лауазымдар біліктілікке қойылатын талаптарға жатпайды (Мемлекеттік қызмет туралы Заңның 14 және 17-баптары).
5. 2017 жылғы 1 қаңтардағы жағдай бойынша Мемлекеттік қызмет персоналының жай-күйінің мониторингі бойынша: <http://kyzmet.gov.kz/ru/pages/monitoring-sostoyaniya-kadrov-gosudarstvennoy-služby-po-sostoyaniyu-na-1-yanvary-a-2017-goda>
7. Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрлігі Статистика комитетінің деректері (www.stat.gov.kz)
8. Қазақстан Республикасы Президентінің 2016 жылғы 6 желтоқсандағы № 384 Жарлығымен бекітілген.
9. 23 жасқа дейінгі мемлекеттік қызметшілер 1,6% (1 465 адам), 23 жастан 30 жасқа дейінгі мемлекеттік қызметшілер 24% (22 158 адам), 30 жастан 40 жасқа дейінгі мемлекеттік қызметшілер 31,8% (29319 адам), 40 жастан 50 жасқа дейінгі мемлекеттік қызметшілер 21,7% (19964 адам), 50 жастан және одан жоғары – 20,9% (19297 адам) құрады. Деректерді ҚР Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі жыл сайын кадрлар жағдайының мониторингінде ұсынды: <http://www.kyzmet.gov.kz/kz/pages/monitoring-sostoyaniyakadrov-gosudarstvennoy-služby-po-sostoyaniyu-na-1-yanvary-a-2017-goda>
10. «Қазақстан-2050» Стратегиясы: «Бұдан былай мемлекеттік қызметші лауазымдық сатымен кезең-кезеңмен, билік иерархиясының бір сатысынан келесісіне өзінің машығын жетілдіре және кәсіби деңгейін арттыра отырып көтерілетін болады.

ЭКОНОМИКАЛЫҚ ҒЫЛЫМДАР АНАМАҚТАСТЫҚ ПЕН ДАМУ ҰЙЫМЫ

ЭЫДҰ - жаһандану жағдайында туындайтын экономикалық, әлеуметтік және экологиялық проблемаларды шешу үшін үкіметтер бірлесіп жұмыс істейтін бірегей форум.

ЭЫДҰ жаңа тенденцияларды түсіну және үкіметтерге корпоративті басқару, ақпараттық экономика және қартаю популяциясы сияқты проблемаларды шешуге көмектесу бойынша алдыңғы қатарда орналасқан. Ұйым үкіметтерге саясатты жүзеге асыру тәжірибелерімен бөлісуге, ұқсас проблемалардың шешімін іздеуге, басқа елдердің оң тәжірибелері туралы білуге және олардың ұлттық және сыртқы саясаттарын үйлестіруге мүмкіндік беретін алаң ұсынады.

ЭЫДҰ мүшелерінің қатарына Австралия, Австрия, Бельгия, Ұлыбритания, Венгрия, Германия, Греция, Дания, Израиль, Ирландия, Исландия, Испания, Италия, Канада, Корея, Латвия, Люксембург, Мексика, Нидерланды, Жаңа Зеландия, Норвегия, Польша, Португалия, Словакия республикасы, Словения, Америка Құрама Штаттары, Түркия, Финляндия, Франция, Чех Республикасы, Чили, Швейцария, Швеция, Эстония және Жапония жатады. ЭЫДҰ жұмысына Еуропалық Одақ да қатысады.

ЭЫДҰ пайдаланушылардың кең ауқымында Ұйым жинаған статистикалық ақпаратты, экономикалық, әлеуметтік және экологиялық тақырыптарды зерттеу нәтижелерін, сондай-ақ мүше елдер қабылдаған конвенцияларды, нұсқаулар мен стандарттарды жариялайды.

ЭЫДҰ мемлекеттік басқару шолулары

Қазақстандағы мемлекеттік қызмет реформасы: ЭЫДҰ елдерімен салыстырмалы талдау

Мемлекеттік қызметті модернизациялау Қазақстандағы басты басымдықтардың бірі болып табылады. Бұл есепте Қазақстан тәжірибесінің бірнеше стратегиялық бағыттарда ЭЫДҰ елдерімен салыстырғандағы орнын анықтау мақсатында ЭЫДҰ-ның орталық үкіметтердегі адам ресурстарын стратегиялық басқару бойынша ЭЫДҰ сауалнамасы пайдаланылды. Баяндамада Қазақстанның жұмыспен қамтылу цикліндегі дағдылар мен құзыреттіліктерге көзқарасы, еңбек өнімділігі мен сыйақы жүйесінің мемлекеттік қызметтердің сапасы мен қол жетімділігін арттырудағы рөлі, сонымен қатар, реформалар процесінде көшбасшылар мен менеджерлердің рөлі талданады. Есепте Қазақстанға кәсіби, стратегиялық және инновациялық мемлекеттік қызметті одан әрі дамытуға көмектесуге бағытталған ұсыныстар берілген.

Consult this publication on line at <http://dx.doi.org/10.1787/9789264288096-en>

This work is published on the OECD iLibrary, which gathers all OECD books, periodicals and statistical databases. Visit www.oecd-ilibrary.org for more information.

ISBN 978-92-64-28808-9
42 2017 55 1 P

OECD publishing
www.oecd.org/publishing

