

Альмухамбетова Б.Ж.,  
Мырзахметов М.Т.

**Қазақстанда мемлекеттік қызметшілердің мансаптық өсуін жоспарлаудың маңыздылығы**

Бұл мақала мемлекеттік қызмет жүйесінде мансаптық өсуді жоспарлау мәселелеріне арналған. Мақалада мансапта сатылы және әділ ілгерілеуді қамтамасыз етуші заманауи кадрларды басқару құралдарын қолдану негізінде кәсіби мемлекеттік аппаратты қалыптастыру қажеттілігі айқындалған. Негізгі мәселе ретінде мемлекеттік қызмет саласындағы білікті мамандардың жетіспеушілігі, басқарушылардың кадрлық резервін қалыптастыру және резервтегі кадрлармен жүйелі жұмыс істеу шаралары көрсетіледі. Жүргізілген зерттеу нәтижесінде, мемлекеттік қызметшілердің мансаптық өсуін жоспарлау бойынша ұсыныстар берілген. Кадрлық саясаттың негізгі құраушысы ретінде прогрессивті кадрлық технологияларды қолдана отырып, мансаптық өсудің барлық кезеңдерінде әрбір мемлекеттік қызметшімен үздіксіз жұмыс жасау саясаты болу қажеттігі айқындалады.

**Түйін сөздер:** мемлекеттік қызметшілер, кадрлық саясат, мансапты жоспарлау, мемлекеттік аппарат, мансаптық өсу, персоналды басқару.

Almukhambetova B.Zh.,  
Mirzakhmetov M.T.

**The need for planning career civil servants in Kazakhstan**

In this article the authors consider a system of planning career civil servants. The article reveals the need for the formation of a professional state apparatus based on the use of modern technology staff to ensure effective and transparent procedures for admission to the civil service, consistent and fair promotion of the career ladder. The main problem is the lack of qualified specialists in the field of public service, formation of personnel reserve managers and personnel reserve system work ended. In this regard, the conclusion the authors propose a range of measures to address the problems identified. It should be noted that the introduction of a new mechanism of career civil servants should be aimed at the development of personnel management system.. The main component of personnel policy should be the daily work of every civil servant at all stages of his career with the progressive advancement of human technology.

**Key words:** civil servants, personnel policies, career planning, public administration, career growth, human resource management.

Альмухамбетова Б.Ж.,  
Мырзахметов М.Т.

**Необходимость планирования карьерного роста государственных служащих в Казахстане**

В данной статье авторами рассматривается система планирования карьерного роста государственных служащих, необходимость формирования профессионального государственного аппарата на основе применения современных кадровых технологий, обеспечивающих эффективный и прозрачный порядок поступления на государственную службу, последовательное и справедливое продвижение по карьерной лестнице. Основной проблемой является отсутствие квалифицированных специалистов в области государственной службы, формирование кадрового резерва управленцев и системная работа кадрами резервного состава. В этой связи в заключении авторами предлагается круг мер по решению выявленных проблем. Необходимо отметить, что внедрение нового механизма карьерного роста государственных служащих должно быть нацелено на развитие системы управления персоналом. По результатам исследования даны рекомендации по планированию карьерного роста государственных служащих. Основным компонентом кадровой политики должна стать повседневная работа с каждым госслужащим на всех этапах его служебного продвижения с применением прогрессивных кадровых технологий.

**Ключевые слова:** государственные служащие, кадровая политика, планирование карьеры, государственное управление, карьерный рост, управление персоналом.

**ҚАЗАҚСТАНДА  
МЕМЛЕКЕТТІК  
ҚЫЗМЕТШІЛЕРДІҢ  
МАНСАПТЫҚ ӨСУІН  
ЖОСПАРЛАУДЫҢ  
МАҢЫЗДЫЛЫҒЫ**

Қазақстан Республикасында ұзақ жылдар бойына мемлекеттік басқару құрылымын оңтайландыру және жетілдіру үрдісі орын алып келеді, оның мақсаты Қазақстанның ағымдық және болашақтағы даму мәселелерін тиімді шешуге мүмкіндік беретін кәсіби үкіметті құру болып табылады. Мемлекеттік басқару мен мемлекеттік қызметтің тиімділігі жоғары заманауи жүйесін қалыптастыру бүгінгі таңда бірінші кезектегі орынға шығып отырған ең маңызды мәселелердің бірі болып табылады.

Қазақстандағы экономикалық реформалардың барысы, қоғамды демократия жолымен бастау, құқықтық мемлекетті құру, жалпы елдің тұрақтылығы мен дамуы мемлекеттік басқару құралы ретіндегі мемлекеттік басқару жүйесіндегі шенеуніктердің әлеуеті мен бастамшылдығына, елдің таңдап алған бағытына деген бейілділігіне байланысты екендігі бүгінгі күнде айқын болып отыр.

Қазақстан Республикасының Президенті Н. Назарбаевтың «Нұрлы жол – болашаққа бастар жол» атты Жолдауында «Қазақстан-2050» стратегиясында жоспарланған ұзақ мерзімді мақсаттарды жүзеге асыруға бағытталған жаңа экономикалық саясатты қозғады. Осы аталған міндеттерді уақытылы және сапалы орындау үшін мемлекеттік кадр саясатын одан әрі жетілдіру жөніндегі негізгі басымдықтарды айқындап берген болатын. Олардың арасында мемлекеттік қызметке қабылдау тиімділігімен және транспаренттілікті қамтамасыз ету, мансап сатысымен сатылы және әділ ілгерілеуді қамтамасыз етуші заманауи кадрларды басқару құралдарын қолдану негізінде кәсіби мемлекеттік аппаратты қалыптастыру қажеттілігі айқын аталған болатын [1].

«Мемлекеттік қызмет туралы» заңға 2013 жылы енгізілген ережелер мемлекеттік қызметтегі персоналмен жұмыс істеу көзқарастарын түбегейлі өзгертті. Барлық өзгерістердің басында мемлекеттік қызметтегі сіңірген еңбегі мен қол жеткізген жетістіктерін тану меритократия қағидасы негізінде қаланатын болды.

Бірінші кезекте, резервтік басқару органын қалыптастыру жүйесі және онымен жұмыс істеу біршама өзгеріске ұшырады. Қазіргі таңда «А» корпусы қызметіне тағайындау тек кадрлық резервтен Қазақстан Республикасы Президенті жанында-

ғы Кадр саясаты жөніндегі ұлттық комиссияның шешімі негізінде айқындалады.

Көптеген салаларда, соның ішінде мемлекеттік қызмет саласындағы білікті мамандардың жетіспеушілігі жағдайында, басқарушылардың кадрлық резервін қалыптастыру және резервтегі кадрлармен жүйелі жұмыс істеу мемлекеттік аппараттың кәсібилігі мен бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ету үшін тиімді шара болып табылады.

Мемлекеттік қызметшілерді ынталандырудың жаңа құралдарын енгізу бойынша жұмыстар бүгінгі күде жандандырылуда. Қазіргі таңда әрбір маманның тек қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді перспективалары туралы түсінігі ғана болуы аз болып табылады, сонымен қатар оның қызмет сатысында белгілі бір мансаптық өсуі үшін қандай көрсеткіштерге қол жеткізу қажеттігін білуі маңызды болып табылады. Ал егер керісінше болған жағдайда, маманды біліктілігін арттыруға, толық қуатымен жұмыс істеуге ынталандыруға сендіру қиын болар еді. Осы мақсатта республикада қызметшілердің мансаптық өсуін жоспарлау институттары ендірілуде. Пилоттық жоба ретінде мемлекеттік органдардың бірқатар қорытындылар негізінде қазіргі уақытта мансаптық жоспарлау әдістемесін әзірлеу іске асырылуда. 2015 жылдың соңына қарай барлық мемлекеттік органдарда оны тестілеу жүргізу жоспарланып отыр.

Мемлекеттік қызметшілердің мансаптық өсуін жоспарлауда негізгі аспектілер олардың жұмыс сапасын бағалау және кәсіби оқыту мәселелері болып табылады. Осы аталған мәселенің өзектілігіне байланысты мемлекеттік қызметшілердің мансаптық өсуін жоспарлау құралдары мен әдістерін жетілдіру қажеттілігі туындайды. 2011 жылы ҚР Президентінің Жарлығымен бекітілген Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметті жаңа моделінің тұжырымдамасының «Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметі жүйесін дамытудың негізгі қағидаттары мен жалпы тәсілдері» атты бөлімінде жеке бөлім ретінде мемлекеттік қызметшілерді бағалау және мансаптық жоспарлау жүйесін енгізу мәселесі қарастырылған болатын [2].

Атап өтетін жайттардың бірі, Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметтің жаңа моделінің тұжырымдамасы аясында алғаш рет мемлекеттік қызметшілердің мансаптық өсуін жоспарлау мәселесі көтерілген болатын, ал кейінірек ол нормативтік құжат түрінде бекітілді.

Мемлекеттік қызмет туралы заңға өзгерістер мен толықтырулар енгізу негізінде бұл заң-

да «мансапты жоспарлау» деген ұғым бекітілген болатын.

«Мемлекеттік қызмет туралы» Қазақстан Республикасы Заңының 7-бабы 1-тармағына сәйкес мансапты жоспарлау, бұл «А» корпусының әкімшілік мемлекеттік қызметшінің қызметтік ауысуын және кәсіби даму кезеңдерін анықтауға бағытталған процесс болып табылады [3].

Бүгінгі таңда мемлекеттік қызметші өз дағдыларын жетілдіру және өзінің кәсіби деңгейін арттыра отырып, билік иерархиясында бір деңгейден екіншісіне кезең-кезеңмен, мансап сатысымен алға жылжу керек екендігі аталып өтілген болатын. Осылайша, стратегиялық құжатта меритократия қағидаты бойынша, ең алдымен, тік мансап түрін жетілдіру туралы келісілген. Атап өтетін жайттың бірі, мансапты жоспарлаудың басқа типі – көлденең мансаптық өсуді жоспарлау, мұнда мемлекеттік қызметші бұрынғы қызмет орынында қала отырып немесе сол деңгейдегі басқа бөлімшеге ауысу арқылы білім мен дағдыларды меңгереді, сонымен қатар өзінің қызметтік біліктілігін арттырады. Бұл жағдайда, мансапты жоспарлау талаптар мен міндеттерді күрделендіру және еңбек ақыны көлденең арттыруды да қарастыруы қажет.

Мансап – бұл табысқа қол жеткізу жолы, қоғамдағы, қызметтегі танымалдылық, сонымен қатар осындай жағдайға өзінің күшімен қол жеткізуі. Осыған байланысты мансап объективті және субъективті жақтарға ие болып табылады.

Мансаптың субъективті және объективті аспектілері жайлы қарастыра отырып, мансаптық өсу процесі екі жақтан қарастырылуы тиіс екенін атап өтуге болады: «ішінен» мансаптық өсуге деген көзқарас, яғни ол адамның өз ішінде туындайтын ұстаным, адамның өз өмір жолын анықтайтын құндылықтар мен міндеттер, сондай-ақ, «сырттан» мансаптық өсуге бағытталған ұстаным, яғни болашақта мансап баспалдағымен қол жеткізуі тиіс сатыны жоспарлау. Бұл жағдайда мансапты дамыту – мемлекеттік органның ішінде мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыру бойынша нақты перспективаларды тұжырымдау болып табылады. Мұнда өз мансабын жоғарлатуды жоспарлау кезінде өзінің болашақтағы лауазымы қажеттіліктерін, оны дамытуды жоспарлау арқылы негізгі құзыреттері анықталатын болады.

Мемлекеттік қызметшінің жеке мансаптық өсуін жоспарлау процесі, оның қажеттіліктерін, мүдделері мен мүмкіндіктерін анықтаудан басталуы тиіс, содан кейін мемлекеттік органның перспективаларын, сондай-ақ объективті түрде

жеке мүмкіндіктерін ескере отырып мансаптық өсудің негізгі мақсаттары айқындалуы тиіс.

Мемлекеттік қызметшілердің мансаптық өсуін жоспарлау барысында – карьерограмма деп аталатын құжат әзірлеу мақсатқа сай болып табылады. Бұл құжатта мансаптық өсудің белгілі бір мерзімі көрсетілуі тиіс. Әдетте, көптеген жеке корпорацияларда карьерограмма 5-10 жылды құрайды. Мемлекеттік қызметшінің карьерограммасы өзіне міндеттердің екі түрін сiңiруi керек: 1) мемлекеттік орган қызметкерді көлденең және тігінен мансаптық өсуіне мүмкіндік жасайды, 2) мемлекеттік қызметші білім деңгейін, біліктілігін, кәсіптік дағдыларды арттыруға міндеттеме алады. Сонымен қатар, «А» корпусының әкімшілік мемлекеттік қызметшілері үшін карьерограмма күрделі құрылымды болуы тиіс.

Карьерограмма – бұл мемлекеттік қызметші мансаптық өсу сатысында қандай жолдан өтуі керек, қандай білім мен дағдыларды алуы қажет екендігін көрсетуі қажет. Карьерограмма артықшылықтары, бұл әдіс нәтижеге қол жеткізуге ынталандыруда тиімді құрал болып табылады және мемлекеттік қызметшінің кәсіптік және жеке өсуін ынталандырады.

Карьерограмма құрылымы екі бөліктен тұруы тиіс. Карьерограмманың бірінші бөлігінде мемлекеттік қызметшінің жылдар бойына атқаратын лауазымдарының мерзімі көрсетіле отырып, өзінің барлық еңбек ету мерзімдерінде атқаруы тиіс қызметтері белгілі бір тізбек түрінде тігінен құрылған лауазымдар тізімі анықталуы тиіс. Карьерограмманың екінші бөлігінде мемлекеттік қызметшінің мансаптық өсу жолында өтуі тиіс біліктілігін көтеру, кадрларды қайта даярлау, оқыту түрлерінің сипаттамалары, оқу мерзімдері көрсетілуі тиіс. Сонымен қатар әрбір жекелеген лауазымдарда жұмыс істеу барысы мен үздіксіз оқу мерзімдерінің өзара үйлесуі керек. Өз бетінше білім алу жүйесінде карьерограмманың екінші бөліміне енгізілуі керек.

Карьерограмма құрылымы келесі элементтерден тұруы мүмкін: мемлекеттік қызметшілердің жеке деректері; атқаратын қызметі; еңбек өтілі; қызметкердің жеке кәсіби бағдары; атқарып отырған лауазымында қызметкердің өсу мүмкіндігі; мемлекеттік қызметшінің өмірбаяны; тренингтерден өткендігі туралы ақпарат; дағдылары, білім және жоғары лауазымдарға қажетті дағдылары; жаңа лауазымды атқару үшін меңгеруі тиіс оқыту түрі мен әдістері; қызметкерді анықтаған кадрлық резерв деңгейі; мемлекеттік органдардағы бос орындардың болуы.

Карьерограмма кемшіліктерінің бірі негізгі

ресми талаптарды орындау жағдайында мемлекеттік қызметшінің жеке сипаттамалары одан да жоғары лауазымдарға сәйкес келмеу ықтималдығының бар болуы болып табылады. Барлық ресми талаптарды орындаған мемлекеттік қызметші бос лауазымдық қызметтің болмауына байланысты жаңа қызметке тағайындала алмауына байланысты мәселелерде туындауы мүмкін. Мұндай жағдайда ұзақ күту тиімді болып табылмайды, себебі бұл құрал өзінің мәнін жоғалтады.

Мемлекеттік қызметшілердің мансаптық өсуін жоспарлау мансаптық өсу мақсаттары мен міндеттерін тұжырымдау, оған жетуге бастаушы бағыттарды анықтаудан тұруы қажет. Мемлекеттік қызметшінің мансаптық өсу жүйесін құру мемлекеттік орган үшін де және қызметкердің өзі үшін де белгілі бір дәрежеде пайда алып келеді. Мансаптық өсу жоспарын тиімді іске асыру жоғары қабілеттіліктерге ие жұмыс күшін қалыптастыруға және мемлекеттік органдардың алдында тұрған міндеттерді орындауды ынталандырудың күшті құралы ретінде ықпал ететін болады.

Көп жағдайда кадрлармен жұмыс жасауды қызметшілерді іріктеу және таңдау бойынша белгілі бір шара ғана деп қабылдаймыз және оның мақсаты қажетті бір жұмысты орындау үшін қажетті адамды табу деп түсініледі. Мемлекеттік қызметтің жаңа моделі қажетті кадрларды таңдау бұл істің тек басы ғана екенін анықтайды. Адам капиталының құны жылдар бойына өсуі керек. Сондықтан, кәсіби даму мен оқыту мемлекеттік қызметте адам капиталын басқару жүйесінің приоритеті бағыты болуы тиіс [4].

Атап өтетін жайттың бірі, мемлекеттік қызметші өзінің мәртебесі аясында, кәсіби этика нормалары мен кәсіби жетістіктерінің жоғары стандарттары шеңберінде қатаң түрде шектелгендігін есте сақтау керек. Өз кезегінде осындай қатаң шектеулерде де жеке тұлға ретінде ол өзінің шығармашылық әлеуетін және өз өмірінің жалпы стратегиясын жүзеге асыруда еркін болып қалады. Бұл стратегияның негізгі мәні мансаптық өсуді ұйымдастыруда мемлекеттік қызметшінің өсуін қозғаушы тетіктерді оңтайлы пайдалануды қамтамасыз ету және оның өсуін тежеуші түрлі факторларды әлсірету болуы тиіс. Бұл жағдайда негізгі стратегиялық мақсат мансап процесінің тұрақтылығын қамтамасыз ету болуы қажет.

Мемлекеттік қызметшілердің мансаптық өсуін жоспарлауды дамыту және жетілдіру қажеттілігі бірінші кезекте, мансаптық өсудің нақ-



ты преспективасының болмауына байланысты, оны жоспарлау арқылы талантты мамандардың келуіне және таланттылығы орта деңгейдегі мамандармен орнын толтыруға жағдай жасалынады. Бұл аталған жағдайлар мемлекеттік аппаратта адам капиталын жинақтау үшін оң ын-таландыру жасайды.

Мемлекеттік қызметшінің мансаптық өсуін анықтаушы негізгі фактор бұрын оның жұмыс өтілі болып табылатын. Енді бүгінгі күнде мемлекеттік қызметшінің жұмысын бағалау жүйесінің жетілдіруіне байланысты мемлекеттік қызметші жеке мансаптық өсуге, яғни жеке тұлғалық қасиеттерге, ұмтылыстары мен қабілеттеріне негізделген болуы қажет [5].

Мемлекеттік қызметшілердің мансаптық өсуін жоспарлау мәселесін қарастыру арқылы, алға қойған мақсаттар мен міндеттерді тиімді іске асыру үшін мемлекеттік қызметшілерді ынталандыру, жоспарлау жүйесін табысты ұйымдастыруға, сондай-ақ, оның кәсіби және әлеуметтік өзін-өзі танытуын қамтамасыз етуге мүмкіндік туындайды. Нәтижесінде, мансаптық өсуді жүйелі түрде жоспарлау мемлекеттік қызметші-

лердің жеке мақсаты мен мемлекеттік органдар қажеттіліктері арасындағы үйлесімділікті қамтамасыз етеді.

Қорыта келе, «Қазақстан-2050» стратегиясында мемлекеттік қызметші өзінің дағдыларын жетілдіре отырып және біліктілігін арттыру арқылы билік ету иерархиясында бір деңгейден екінші деңгейге сатылы түрде жылжи отырып, кезең-кезеңмен мансап сатысымен алға жылжу қажеттігі туралы атап өтілген болатын [6]. Мемлекеттік қызмет саласындағы қызметшілердің мансаптық өсуінің жаңа тетігін енгізу негізінен персоналды басқару жүйесін дамытуға бағытталу қажет. Кадрлық саясаттың негізгі құраушысы прогрессивті кадрлық технологияларды қолдана отырып, оның мансаптық өсудің барлық кезеңдерінде әрбір мемлекеттік қызметкермен тұрақты жұмыс жасау саясаты болуы тиіс. Тек осы жағдайда ғана, президент алға қойған стратегиялық міндеттерді табысты іске асыруға, жоғары кәсіби мемлекеттік аппаратты қалыптастыруға және жалпы мемлекетті басқару тиімділігін арттыруға қол жеткізе аламыз.

#### Әдебиеттер

- 1 Н.Ә. Назарбаевтың Қазақстан халқына «Нұрлы жол – болашаққа бастар жол» Жолдауы. 11.11.2014 // [www.akorda.kz](http://www.akorda.kz).
- 2 О Концепции новой модели государственной службы Республики Казахстан: Указ Президента Республики Казахстан от 21.07.2011 №119 // [www.zakon.kz](http://www.zakon.kz).
- 3 О государственной службе: Закон Республики Казахстан от 23.07.1999 №453 // [www.zakon.kz](http://www.zakon.kz).
- 4 Методика оценки эффективности управления персоналом: Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 16.01.2012 №02-01-02/9 // [www.zakon.kz](http://www.zakon.kz).
- 5 Акчурин А., Абдина А.К. Создание системы карьерного роста, подбора расстановки кадров государственной службы Республики Казахстан. – Алматы: Центр изучения общественных проблем, 2002. – 35 с.
- 6 Долгосрочная стратегия развития Казахстана «Стратегия «Казахстан–2050»: Новый политический курс состоявшегося государства»: Послание Президента Республики Казахстан Н. Назарбаева народу Казахстана от 14.12.2012 // [www.akorda.kz](http://www.akorda.kz).

#### References

- 1 N.A.Nasarbaev Kazakhstan khalkina «Nurlu zhol-bolashakka bastar zhol» atti Zholdayi. 11.11.2014 // [www.akorda.kz](http://www.akorda.kz)
- 2 Kontseptsiy novoy modeli gosudarstvennoy sluzhby Respubliki Kazakhstan: Ukaz Prezidenta Respubliki Kazakhstan ot 21.07.2011 №119 // [www.zakon.kz](http://www.zakon.kz).
- 3 O gosudarstvennoy sluzhbe: Zakon Respubliki Kazakhstan ot 23.07.1999 №453 // [www.zakon.kz](http://www.zakon.kz).
- 4 Metodika otsenki effektivnosti upravleniya personalom: Prikaz Predsedatelya Agentstva Respubliki Kazakhstan po delam gosudarstvennoy sluzhby ot 16.01.2012 №02-01-02/9 // [www.zakon.kz](http://www.zakon.kz).
- 5 Akchurin A., Abdina A.K. Sozdanie sistemi karernogo rosta, podbora rasstanovki kadrov gosudarstvennoy sluzhby Respubliki Kazakhstan. – Almaty: Centr izucheniya obshchestvennikh problem, 2002. – 35 s.
- 6 Dolgosrochnaya strategiya razvitiya Kazakhstana «Strategiya «Kazakhstan–2050»: Noviy politicheskiy kurs sostoyavshego sya gosudarstva»: Poslanie Prezidenta Respubliki Kazakhstan N.Nazarbaeva narodu Kazakhstana ot 14.12.2012 // [www.akorda.kz](http://www.akorda.kz).