

А.Б.Тулаганов¹ , Р.Ә.Есберген^{2*} , Р.Н.Салимжан¹ , Д.С. Мусабалина³ ¹Л.Н.Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, 010000, Астана қ., Қазақстан Республикасы²Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару Академиясының Ақтөбе облысы бойынша филиалы, 030001, Ақтөбе қ., Қазақстан Республикасы³Абай атындағы қазақ ұлттық педагогикалық университеті, 050010, Алматы қ., Қазақстан Республикасы
*e-mail: Tulaganov22@mail.ru

МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУДА АССЕССМЕНТ-ОРТАЛЫҚ ТЕХНОЛОГИЯСЫН ПАЙДАЛАНУ МҮМКІНДІКТЕРІ

Андатпа

Мемлекеттік басқару жүйесінің тиімділігі мен сапасы мемлекеттік қызметшілердің біліктілігі мен олардың кәсіби құзыреттіліктерінен тәуелді болып келеді. «Халық үніне құлақ асатын», «сервистік», «ең алдымен адамдар» қағидатын ұстанатын, кәсіби, прагматикалық мемлекет үлгісі мемлекеттік қызметшілердің кәсіби құзыреттіліктері мен жеке қасиеттерін дамытуды талап етеді. Бұл бағытта ғылыми мақаланың мақсаты – «адамға бағдарланған» мемлекеттік қызмет моделін қалыптастыру жағдайында мемлекеттік басқару жүйесін жетілдіруде талантты кадрларды анықтау және дамыту үшін заманауи ассессмент-орталығы құралын пайдалану мүмкіндіктерін зерделеу болып табылады. Белгіленген мәселені шешудің ең перспективалы тәсілдерінің бірі құзыреттілік тәсіл болып табылады. Құзыреттілік тәсіл – бұл адам ресурстарын басқарудың интегративті құралы болып табылады және кадр резервімен жұмыс жасаудың әртүрлі бағыттарын синхрондауға мүмкіндік береді: кандидаттарды таңдау және іріктеу, ынталандыру және дамыту. Мақсатқа қол жеткізу үшін персоналды бағалаудың құралдарына, оның ішінде ассессмент-орталығының артықшылықтарына баға беріледі. Ғылыми мақалада Қазақстан Республикасының мемлекеттік басқару жүйесіндегі талантты мемлекеттік қызметшілердің Президент Әкімшілігі және Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері Агенттігімен бірлесе әзірленген құзыреттілік моделі аясында көшбасшылық, шешім қабылдау, проактивтілік, талдау және мәселелерді шешу, сонымен қатар сендіре білу сияқты құзыреттіліктерін бағалаудың мәні, оның негізгі құралдары қарастырылады. Персоналдың құзыреттіліктерін бағалауды дамыту мүмкіндіктері зерделенеді.

Зерттеу барысында ғылыми зерттеудің талдау, синтез, бақылау, салыстыру әдістері басшылыққа алынды. Автордың мақаланы жариялау идеясы Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының басшылығымен өткізілген құзыреттіліктерді бағалау жобаларына қатысу нәтижесінде туындады. Зерттеу материалдары ретінде жүргізілген бағалау қорытындылары алынды.

Негізгі сөздер: бағалау, құзыреттілік, басқару, кадрлар, талант, мемлекеттік қызмет, ассессмент

Кіріспе

Ғаламдану жағдайында Қазақстан Республикасының саяси, әлеуметтік-экономикалық бағыттарда орын алып отырған тенденциялар мемлекеттік билік жүйесінде кадр саясатын одан әрі жетілдіру бойынша жаңа талаптар қояды. Осыған орай мемлекеттік қызметте кадрлық резерв құру және тиімді пайдалану, басшы лауазымына білімді, білікті, перспективалы адамдарды тарту мәселесінің өзектілігін айқындайды. Қазіргі жағдайда мемлекеттік қызметшілерге тиімділік, бейімділік, нәтижеге бағдарлану және қоғамның сұраныстарына уақытылы назар аудару қағидаттарын ұстану өзекті болып отыр.

Құзыреттілік тәсіл 20 ғасырдың 70-80 жылдарынан бастап дамыды, американдық зерттеушілер мектебінің (Д.МакКлелланд, Р.Бояцис, Л.Спенсер және С.Спенсер және т.б.) әзірлемелерінің арқасында танымал болды, олардың назары жоғары тиімді жұмысшыларды зерттеу, олардың табыстылығын анықтайтын құзыреттерді анықтау, іріктеу және оқыту стандарттарын әзірлеу болды[1]. Құзыреттілік тек білімді, дағдыларды, біліктілікті және тәжірибені ғана емес, сонымен қатар мінез-құлықта көрсетілген қабілеттерді, жеке және іскерлік қасиеттерді де қамтиды. Қазақстанда 2017 жылы алғаш рет жеке құзыреттерін (кандидаттың кәсіби және өзге де қасиеттерін) бағалауды ескере отырып, кадрларды іріктеуді және ілгерілетуді жүзеге асыруға мүмкіндік беретін құзыреттердің бірыңғай шеңбері әзірленіп, сынақтан өткізілді. ҚР Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының ректоры, э.ғ.к. Е.Қ.Әбілдің «Мемлекеттік қызметшілерді даярлаудағы

құзыреттілік тәсілді бағалау: Қазақстанның мемлекеттік басқару академиясының тәжірибесі» атты ғылыми мақаласы зерделенді. Отандық ғалымдар Бокаев Б.Н., Серғалиева Р.Т., Бұғыбаева Р.О., Талимова Л.А. өзінің еңбектерінде құзыреттілік тәсіл, мемлекеттік қызметшілердің кәсіби дамуы туралы түсінік береді, мемлекеттік қызметшілердің шет елдерде кәсіби дамуын ұйымдастыру ерекшеліктерін зерделеген, Қазақстанда мемлекеттік қызметшілердің кәсіби даярлығы жүйесін реформалау жолдарын одан әрі әзірлеу үшін ұсынылған модельдердің құзыреттер құрамына салыстыру жүргізген.

Зерттеу материалдары мен әдістері

Ғылыми мақаланы жазуда материалдарды зерттеу барысында ғылыми зерттеудің әмбебап талдау, синтез, бақылау, салыстыру әдістері басшылыққа алынды. Аталған мақаланы орындау Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының басшылығымен біратар облыс орталықтарындағы басшылық лауазымдағы мемлекеттік қызметшілер арасында өткізілген ассессмент-орталығы әдісі арқылы құзыреттіліктерді бағалау арқылы жүзеге асырылды. Мақаладағы зерттеу материалдары Қазақстан Республикасының Президент әкімшілігімен анықталған мемлекеттік қызметшілердің негізгі құзыреттіліктері бойынша жүргізілген бағалау қорытындылары болып табылды.

Нәтижелер және оларды талқылау

Қазақстан Республикасында 2030 жылға дейін мемлекеттік басқаруды дамытудың тұжырымдамасына сәйкес, кадрлық қызметте кандидаттардың кәсіби және жеке құзыреттеріне баса назар аударылатын болады, соның ішінде жұртшылық пен сарапшыларды жұмылдыра отырып, кандидаттардың кәсіби және жеке құзыреттерін бағалаудың озық әдістерін енгізу қолға алынады [2].

«Халық үніне құлақ асатын», тиімді, есеп беретін, кәсіби және прагматикалық мемлекет принциптерін басшылыққа алатын мемлекеттік басқарудың жаңа моделі мемлекеттік қызметшілердің кәсіби құзыреттері мен жеке қасиеттерін дамыту тәсілдері түбегейлі өзгерген жағдайда ғана табысты жүзеге асырылуы мүмкін.

Мемлекеттік басқару жүйесінде ассессмент-орталық әдісін қолданудың әлемдік тәжірибесіне тоқталатын болсақ, бұл технологиясының американдық моделі, әдетте, жеке іскерлік жаттығулармен бірге жеке рөлдік ойындарды қамтиды. Еуропада ассессмент әдісін азаматтық пайдаланудың алғашқы тәжірибесі 1945 жылы Мемлекеттік қызметке іріктеу комиссиясын құру арқылы орын алды. Комиссия үміткердің алған біліміне негізделген және өзгеше іріктеу процедурасына балама ретінде дипломатиялық жұмысқа немесе ішкі мемлекеттік қызметке жаппай жалдау кезінде сәйкестігін бағалады. Осы уақытта жауапты мемлекеттік қызметшінің типтік жұмысын модельдейтін жаттығулар жасалды. Сонымен қатар үміткерлер тесттер мен сауалнамалардың барлық түрлерін тапсырды, оларды әріптестері бағалады және үш түрлі маманмен сұхбаттасты. Дамыған мемлекеттердің мемлекеттік басқару жүйесінде бұл бағалау әдісі объективті және нақты баға беруге мүмкіндік береді және әртүрлі жағдайларда қолданылуы мүмкін: мемлекеттік қызметтің кадрлық резервін қалыптастыру, қайта ұйымдастыру, оқытуды жоспарлау, мемлекеттік қызметшілерді конкурстық іріктеу және т.б.[3]

Ассессмент орталығы - көбінесе құзыреттілік ұғымымен біріктірілген іскерлік қасиеттерді, дағдылар мен білімді бағалаудың арнайы ұйымдастырылған процедурасы. Ассессмент орталығы кез келген мәселеде құзыреттілік көріністерін көруге мүмкіндік беретін бағалаудың әртүрлі әдістерін (іскерлік ойындар, тесттер және сұхбаттар) қамтиды. Ассессмент орталықтарының қолданыстағы тәжірибесі бағалау технологиялары кешенін қолданудың арқасында ассессмент орталығының нәтижелерінің дұрыстығы 70%-ға, ал кейбір жағдайларда 90% - ға жететінін көрсетеді.

Бағалау орталығының жаңа технологиясы (ассессмент-орталық), оның мәні бағаланатындар қызметінің негізгі сәттерін модельдейтін белгілі бір ұйым үшін нақты белгіленген бағалау рәсімдерінің тізбегін құру болып табылады. Бұл әдіс мемлекеттік қызметшілердің іскерлік қасиеттерін анықтауға, ескеруге, бағалауға және салыстыруға,

сондай-ақ мансап құру үшін жүргізілген бағалау нәтижелерін одан әрі пайдалануға мүмкіндік беретін іс-шаралар кешені болып табылады.

Құзыреттілік тәсілдің басты артықшылығы - құзыретті менеджерлердің айрықша сипаттамаларын талдау, осы негізде күшті және әлсіз жақтарға, қызметкерлердің әлеуетіне сүйене отырып, оқыту мен даму жүйесін құру мүмкіндігі, нәтижесінде нәтижелілікті болжауға мүмкіндік береді [4].

Мемлекеттік қызметтің және ұлттық экономиканың барлық сфераларының кадрлық потенциалын арттыру үшін азаматтардың мүмкіндіктерін ашу және арттыру жүйесін енгізу қажет, бұл ел деңгейінде таланттарды анықтауға және дамытуға мүмкіндік береді. Іріктеу процедурасын жұртшылық пен сарапшыларды тарта отырып, кандидаттарды бағалаудың озық әдістерін енгізу есебінен кандидаттардың кәсіби және жеке бас құзыреттеріне аса көңіл бөлінеді. Жекелеген саяси лауазымдағы үміткерлердің құзыреттіліктерін бағалау ассессмент-орталық әдісі арқылы жүзеге асырылатын болады.

Бұл жұмыстың сапа критерийлерінің бірі - болашақ кандидаттың тиімділігі. Аталмыш міндеттерге қол жеткізудегі маңызды нысана басқарушы кадрлар резервіне кандидаттарды бейтарап және нақты бағалау, олардың кәсіби және қызметтік бағытта өсуінің перспективалары мен бағыттарын анықтау болып табылады[5].

Қазіргі кезде тәжірибеде басшы-менеджерлердің тиімді қызмет етуін бағалаудың әртүрлі жүйелері бар, атап айтқанда мақсат бойынша басқару шеңберіндегі жүйені, теңдестірілген көрсеткіштер жүйесін, орындауды басқару жүйесін және басқаларын көрсетуге болады[6].

Қазақстан Республикасында 2024 жылдың 1 қаңтарына штаттық мемлекеттік қызметшілер саны 90 583 адам, ал нақты 83 009 адам құрады. 2022 жылмен салыстырғанда кейбір мемлекеттік органдардағы қайта құру және адамдар санының өзгеруіне байланысты адам саны артты.

Кесте 1- Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметшілерінің кадрлық құрамы 2022-2024 жж. 1 қаңтарына, адам

Мемлекеттік қызметшілердің кадрлық құрамы	2022	2023	2024
Штаттық саны	88 321	90 053	90 583
Нақты саны	82 793	83 963	83 009
Бос орындар	5 528	6 090	7 574
Оның ішінде әкімшілік мемлекеттік қызметшілер	82 056	89 237	82 278
Саяси мемлекеттік қызметшілер	737	726	731
Ескерту: [6] дереккөз негізінде авторлармен құрастырылған			

Мәселе адамның басқарушылық позициядағы жетістігі туралы болжам жасау, жұмыс басталғанға дейін басшының тиімділігін бағалау қажет болған жағдайда туындайды. Атап айтқанда, кадрлық резервті қалыптастыру кезінде осындай міндет тұр. Бұл мәселе өте маңызды, өйткені оның шешімі тұтастай алғанда кадрлық резервті қалыптастыру жөніндегі бағдарламаның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуге кепілдік беруге, жауапты басшылық лауазымға көтерілу кезінде кандидатты дәл таңдауды қамтамасыз етуге мүмкіндік береді [7].

Қазіргі заманғы кәсіпорындар көбінесе «жоғары білікті жұмысшыларды таңдау» сияқты проблемаға тап болады. Ассессментті пайдалану әлеуеті жоғары қызметкерлерді таңдауға мүмкіндік береді. Ассессмент орталығы немесе «бағалау орталығы» - бұл адамның белгілі бір іс-әрекеттегі тиімділігін болжауға мүмкіндік беретін кәсіби қабілеттерін, дағдылары мен жеке қасиеттерін терең бағалау әдісі [8].

«Ассессмент» ұғымы XX ғасырдың 30-жылдарынан бастап әскери персоналды іріктеу және жалдау мақсатында қолданыла бастады [9]. Қазіргі уақытта «ассессмент» көптеген бағалау процедураларын қамтитын персоналды стандартталған көп қырлы бағалау ретінде анықталады: сұхбат, психологиялық тесттер, іскерлік ойындар және т.б. жұмысқа қабылдау

кезінде, қызметкерлерді оқыту мен дамытуда, қызметкердің атқаратын лауазымына сәйкестігі туралы шешім қабылдау үшін, жаңа функцияларды орындау мүмкіндігін анықтау үшін қолданылады [10].

Бұл технологияның зерттеушілері ассесмент орталығы бірнеше бағалау процесі екенін атап өтеді. Көптік оны жүзеге асыру кезінде бір құзыреттілікті бағалаудың бірнеше құралдары қолданылатындығынан көрініс табады. Бір құзыреттілік әр түрлі жаттығуларда кем дегенде үш рет зерттеледі, бұл міндетті ереже, ол дәл осы әдістің жоғары сенімділігін (валидтілігін) қамтамасыз етеді. Сонымен қатар, көптік бірнеше бағалаушылардың болуымен көрінеді. Бұл бағалаудың объективтілігін арттырады.

Ассесмент орталығында кем дегенде 2-3 жаттығу болуы керек. Егер ықтимал болашақ пен нақты жағдайды модельдеу керек болса, кез-келген мекемеде кез-келген лауазымда адам жағдайдың үш түрлі түрінде болатындығын ескеру керек. Ол жеке өзі жұмыс істейді, ол біреумен жұптасып әрекет етеді, мысалы клиентпен, бағыныштымен, жетекшімен және ол топта болады. Сондықтан бағаланушыны ассесмент орталығында осы үш түрлі жағдайға қою керек. Сондықтан жаттығулардың минималды саны: топтық жаттығу, жеке жаттығу және жұптық жаттығу.

Ассесмент-орталықты әзірлеу және жүргізудің бастапқы кезеңі бағалаудың мақсаты мен міндетін нақтылау, өйткені құзыреттілік модельдері мен жаттығулардың әртүрлі мақсаттарда қалай көрінетінін салыстыруға болады. Егер мақсат – кадрлық резервке іріктеу немесе кандидаттардың даму аймақтарын анықтау және жеке даму жоспарын құру болса, бұл екеуі екі түрлі мақсат болып табылады. Құзыреттіліктің басқа модельдерін құру керек, басқаша жаттығулар қажет. Сондықтан алдымен ассесмент орталығын қандай мақсатта жүргізу керектігін, яғни іріктеу, дамыту немесе ротация үшін анықтау өте маңызды.

Екінші кезең - құзыреттілік моделін әзірлеу, бұл өте маңызды және ең қиын кезеңдердің бірі. Құзыреттілік модельдері жұмысты талдау, жұмыс орнындағы бақылау, жеке сұхбаттар, сыни оқиғалар әдісі және т.б. бойынша әзірленеді.

Үшінші кезеңде жобаларды нақтылау, жұмыс уақыты мен кестесін келісу жүргізіледі. Одан соң қатысушыларды тарту кезеңі, ол, көп жағдайда бағаланбайды және бұл қызметкерлердің қарсылығына, немқұрайлығына әкеледі. Маңызды кезеңдердің бірі ассесмент орталығын дамыту - жаттығуларды таңдау, құру және оларды динамикалық бағалау процедурасына біріктіру. Ассесмент-орталықта өте күрделі үш нәрсе бар: біріншісі - құзыреттілік модельдерін әзірлеу, екіншісі - инновациялық жаттығуларды әзірлеу, үшіншісі — жеке бақылау. Ассесмент орталығының нәтижесі бақылаушылардың кәсібилігіне өте тәуелді. Бақылаушылар міндетті түрде кәсіби оқудан өтуі керек. Бақылаушыларда стереотиптеу, үздік оқушы әсері, орташаландыру әсері сияқты бақылау қателіктері көбіне орын алуы мүмкін.

Ассесмент-орталықты өткізуде техникалық мүмкіндіктердің болуы өте маңызды (жеткілікті кең кабинеттер, жабдықтар қажет, өйткені бағаланушы жеке жұмыс жасайды, топтық талқылаулар өткізіледі). Ассесмент-орталықты өткізілгеннен кейін барлық бақылаушылардың бағалауын біріктіру жүргізіледі. Бақылаушылар үшін интеграциялық сессия өткізіледі, оны модератор немесе фасилитатор жүргізеді. Бұл сессияның мәні - бақылаушылардың бағаларын келісу, қорытынды бағаны шығару. Кейде интеграциялық сессиялар бейнежазбаны қарауды қажет етеді. Қосымша объективті фактор ретінде, егер бақылаушыларда қандай да бір сұрақтар немесе даулар туындаса, бейнематериал қаралады. Одан соң деректерді талдау, есепті дайындау жүзеге асырылады.

Ассесмент орталығының қатысушысы үшін өте маңызды және ең пайдалы кезең - әр қатысушы үшін кері байланыс сессиясы. Кері байланыс сессиясы әр қатысушы үшін міндетті және жеке болуы керек. Бұл сессияда оның дамуды талап ететін құзыреттері туралы айтылады. Кері байланыс сессиясын өткізетін сарапшылар сыни емес, дамуға түрткі болатын кері байланыс беруі тиіс. Ең ақырғы кезең мекеме басшылығына бағалау қорытындылары бойынша ұсынымдар беру болып табылады.

Ассесмент орталығының әдісі ол өткен тәжірибені мүлдем бағаламайтындығымен аса құнды. Ол арқылы тек әлеуетті бағалайды. Бұл әдісті қызметкерлердің ағымдағы өнімділігі мен ағымдағы жұмысын бағалау үшін пайдалану керек емес.

Өзгермелі әлем жағдайында Қазақстан Республикасының мемлекеттік басқару жүйесінің ағымдағы және болашақ қажеттіліктеріне сәйкес оқыту процесінде құзыреттілік тәсілді қолдануға көшудің бастапқы кезеңінде тиімді мемлекеттік қызметшінің бейініне сәйкес келетін құзыреттілік үлгісі (модель) әзірленді. Жасақталған модельді академия негізгі мүдделі жақтармен, оның ішінде Қазақстан Республикасы Президентінің Әкімшілігі және Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері агенттігімен бірлесіп 2019 жылғы президенттік жастар кадр резервіне іріктеу үшін әзірледі. Аталмыш модель тиімді мемлекеттік қызметші үшін әмбебап және оқытуда қолдануға ыңғайлы. Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы мемлекеттік басқару Академиясы 2020-2021 оқу жылынан бастап ассесмент-орталықты қолдана отырып, білім алушылардың құзыреттеріне бағалау жүргізіп келеді [11].

Бүгінгі таңда модельде төмендегідей құзыреттіліктер айқындалған.

Кесте 2– Құзыреттіліктер мен оның қысқаша сипаттамасы

Құзыреттілік	Индикаторы
Талдау және мәселелерді шешу	Әрі қарай шешім қабылдау үшін қажет ақпаратты жинақтап, талдау жүргізеді
Көшбасшылық	Команданы басқаруға және командалық нәтижеге жауапкершілік алады
Проактивтілік	Жаңашылдыққа ашық, бастамашылдық танытады
Сендіре білу	Өз позициясында сенімділік көрсетеді
Қызметті басқару	Қажет ресурстар мен мерзімді анықтайды
Ескерту: [11] дереккөз негізінде авторлармен құрастырылған	

Мемлекеттік қызметшілерде кестеде көрсетілген құзыреттіліктердің болуы оған қолда бар деректерге талдау жүргізу нәтижесінде негізделген сапалы шешімдер қабылдауды, өзін және қарамағындағы қызметкерлерді тиімді басқаруды, жаңа идеялар генерациялауды, қабылданатын ұсыныстарды жетілдіруді, сыни тұрғыдан ойлауды, өз идеялары мен шешімдерін алға жылжытуда табандылықты және сенімділікті қамтамасыз етеді [12].

Бағалау шкаласы бес тармақтан тұрады, мұнда «3» балл мемлекеттік қызметтің негізгі міндеттерін шешу үшін жеткілікті құзыреттілік деңгейі болып табылады, бірақ жекелеген мінез-құлық сипаттамаларын дамыту үшін белгілі бір күш-жігерді қажет етеді.

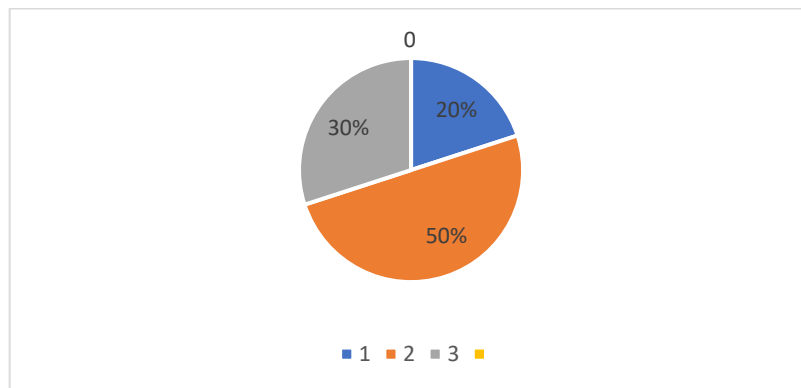
Халықаралық SHL сертификаты бар ассессорлар қатысушыларды бақылайды, үміткерлердің мінез-құлқын талдайды, бұл мінез-құлықты құзыреттілік үлгісі бойынша сипаттайды және әр құзыреттіліктің байқалу дәрежесіне байланысты қорытынды жасайды. Жасалған қорытынды бағалаудың объективтілігін қамтамасыз ету үшін бір қатысушыны екі түрлі жаттығуда екі ассессор бақылайды. Жаттығу нәтижелері бойынша ассессорлар әрбір қатысушыға әр құзыреттіліктің күшті және өсу аймақтарының көріністерін жан-жақты баяндайды. Ассесмент-орталықтың ақырғы кезеңі қатысушыға кері байланыс беру болып табылады. Осы кезеңде бағалаушы жеке әңгімеде есепте көрсетілген қорытындыларды түсіндіреді және кандидаттың даму траекториясын құру бойынша ұсыныстар береді.

Кандидаттарды бағалау барысында ассесмент орталығының танымал әрі тиімді құралдары, яғни аналитикалық презентация және топтық дискуссия пайдаланылды. Ассесмент орталығы - бұл аналитикалық жаттығулар мен топтық пікірталастарды қамтитын жаттығуларға негізделген бағалау құралы.

Топтық пікірталас - бұл жиналыстың немесе ұйымдағы басқа топтық талқылаудың жағдайын имитациялайтын бағалау әдісі. Бұл әдіс үміткерлердің топтық жұмыс кезінде бір-бірімен қалай әрекеттесетінін анықтау, алқалы шешімдер қабылдау және өз ұстанымдарын қорғау үшін қолданылады.

Аналитикалық презентация - бұл қатысушының белгілі бір өндірістік мәселені шешуге арналған презентациясын имитациялайтын бағалау әдісі. Презентация жаттығулары коммуникативті дағдылармен қатар аналитикалық және стратегиялық дағдыларды бағалаудың күшті құралы болып табылады, олар өз көзқарастарын анық және сенімді түрде жеткізуге мүмкіндік береді [13].

Автордың ассессор ретінде кандидаттарды бағалауы бойынша төмендегідей қорытынды жасауға болады. Жалпы бағаланған кандидаттар саны 100 адам құрайды. Олардың ішінде «Талдау және мәселелерді шешу» құзыреттіліктері - 50% кандидаттарда «2» деген баға деңгейінде, 30% - «3» және қалған 20% - «1» деген деңгейді көрсетті.

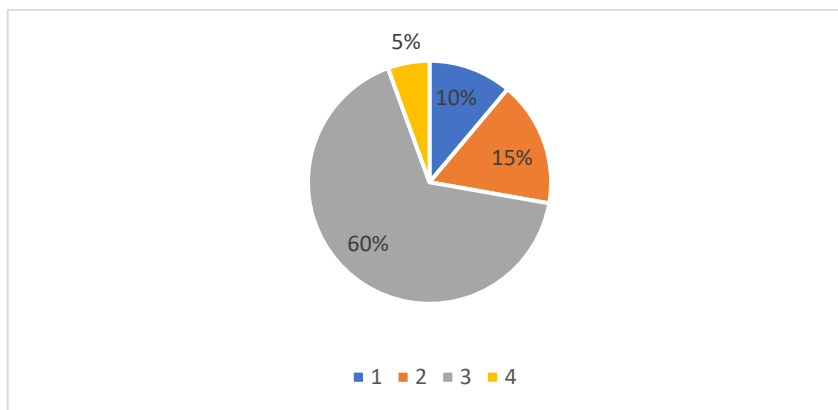


Сурет 1- «Талдау және мәселелерді шешу» құзыреттіліктері бар мемлекеттік қызметшілер

Ескерту: авторлармен құрастырылған

Сәйкесінше, бұл шешім қабылдауда қажет толық ақпаратты жинақтамайтындығын көрсетсе, бір шешімнің негізінде қандай негізгі ақпарат жетпейтіндігін және қосымша ақпарат қажеттілігін көрмейтіндігін көрсетеді.

«Көшбасшылық» құзыреттілігі кандидаттардың 5% - «4», 60% «3», 15% - 2», 10% - «1» құрады.



Сурет 2 - «Көшбасшылық» құзыреттілігі туралы ақпарат

Ескерту: авторлармен құрастырылған

Яғни өзін 5% мемлекеттік қызметші көшбасшы ретінде көрсетеді, мақсат пен міндеттерді айқындайды, жұмыстарды бөледі, топтық шешім қабылдайды, әріптестерін қолдайды. Негізгі процестерді басқаратын, дискуссияны жақсы нәтижеген итермелейтін, міндеттер бөлетін, әріптестерін қолдайтындардың үлесі 60% құрады, басқарушы ролін алғысы келетін, міндеттер бөлмейтін, ештеңе қабылдамайтын 25% болса, қалғандары топты басқаруға тырыспайды, топқа мақсаттар мен міндеттер қоймайды.

«Проактивтілік» құзыреттілігі қажет деңгейде 60% құрады, яғни жаңашылдыққа позитивті қарайды, сапалы шешімдер ұсынады, белсенділікті сақтайды, ал қалғандары

жаңашылдыққа сабырлы қарайды, ұзақ ойланады, жалпы позитивті, бір реттік балама ұсынады.

Проактивтілігі және көшбасшылығы айқын мемлекеттік қызметшілердің «Сендіре білу» құзыреттіліктері де қажет деңгейде көрініс тапты. Ал «Қызметті басқару» құзыреттілігі 90% мемлекеттік қызметшілерде қажетті деңгейден төмен болды, яғни «2» құрады. Ол жоспар құруда нақты кезеңдерді, мерзімді, қаржыны, қажет ресурстар мен бақылау нүктелерін анықтамауымен байланысты анықталды.

Бағалау қорытындысы бойынша басшы лауазымындағы мемлекеттік қызметшілердің көшбасшылық, проактивтілік және сендіре білу құзыреттіліктері кәсіби қызметінің ерекшелігі мен жұмыс тәжірибесінің болуы есебінен қамтамасыз етілетіндігін байқауға болады. Жалпы мемлекеттік қызметшілерде талдау және қызметті басқару құзыреттіліктері қажет деңгейде болмауы байқалды. Көп жағдайда бухгалтерия, қаржы, бюджетті жоспарлау бөлімдері есептейді, жобалық-сметалық құжаттамада анықталады деп сандық есептеулерді жүргізуге ынта білдірмейді.

Мемлекеттік басқару жүйесінде ассессмент-орталығы технологиясын пайдаанудағы басты кедергілер болып біріншіден, ассессмент-орталығы әдісі құны бойынша қымбат болып табылады, мемлекеттік қызметшілердің қарсылығы, дайын болмауы, бірінші басшылардың тарапынан қолдаудың болмауы, т.б. табылады. Мемлекеттік басқаруда ассессмент-орталық технологиясының маңызы ең алдымен мекеменің тиімді қызметкерінің құзыреттерінің өзекті моделін әзірлеуден, кандидаттың құзыреттілігіне сенімді бағалау жүргізуден, бағалау нәтижесінде айқындалған қызметкердің күшті жақтары мен даму аймақтарын негізге ала отырып, оның жеке даму жоспарын әзірлеуге жәрдемдесуден, кадр резервін қалыптастырудан және оқыту бағдарламаларының тиімділігін арттырудан көрініс табады [14].

Мемлекеттік қызметшілердің талдау және мәселелерді шешу құзыреттілігін дамыту үшін «Б» корпусының мемлекеттік әкімшілік қызметіне алғаш кірген мемлекеттік қызметшілер мен «Б» корпусының әкімшілік басшы лауазымына алғаш тағайындалған мемлекеттік қызметшілердің қайта даярлау курстарында кәсіби біліктіліктерін арттыру бойынша «Мен және менің кәсіби тиімділігім» атты модулінде 12 сағаттық «Практикалық аналитика» пәнін оқыту қарастырылған. Аналитикалық жазбаны жазу мақсаты шешімдер нұсқасын қарастыру және таңдау, қарама-қайшылықтар анықтау және мәселелерді шешу болып табылады. Аналитикалық жазба жазу дағдысы олардың талдау және мәселелерді шешу құзыреттілігіне оң әсерін тигізеді.

Қорытынды

Кәсіби мықты кадрлар мен заманауи тиімді менеджерлерді қамтамасыз ету үшін персоналды дәстүрлі басқарудан елдің адами ресурстарын стратегиялық жоспарлауға көшуіне, сонымен қатар халықтың барлық топтарын мемлекеттің дамуына үлес қосуына ынталандыру үшін құзыреттілікке негізделген тәсіл мен құзыреттерді басқару жүйесі өте өзекті. Құзыреттіліктер негізінде бағалау және дамыту үрдісі мемлекеттік қызметшілердің өзгермелі қажеттіліктерге, ғаламдық экономикалық және саяси жағдайларға және жаһандық өзгерістердің жылдам қарқынына жедел жауап беру деңгейін бағалау үшін қажет. Еліміздегі мемлекеттік қызметтің «адамға бағдарланған» моделін дамытуға қажетті оқыту мен құзыреттерді дамыту, сондай-ақ мемлекеттің ұстанған саяси-экономикалық бағытына сәйкес және әлемдік озық тәжірибелерді зерттеуге негізделген құзыреттерді кешенді бағалауды енгізу есебінен қол жеткізуге болады. Ассессмент орталығы әдісі қысқа мерзімде қызметкерді тиімді және толық бағалауға, оның жеке ерекшеліктерінің егжей-тегжейлі көп өлшемді сипаттамасын жасауға, болашақта оның қызметін болжауға, оның одан әрі даму жолдарын анықтауға мүмкіндік береді.

ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

- 1 Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. М.: ГИППО, 2010. – 384 с.
- 2 Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасы: «Ең алдымен адамдар» - «адамдарға бағдарланған» моделін қалыптастыру. [Электрондық ресурс] — URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U2100000522> (қаралу уақыты: 15.01.2025)
- 3 Marijani R. Public Service Leadership Competency Framework: Is It a Holy Grail of Service Delivery? // Open Journal of Social Sciences. – 2017. – No. 5. – P. 169–184.
- 4 Boyatzis R. The competent manager. N.Y.: Wiley, 1982. – 211 p.
- 5 Бокаев Б.Н., Искиндинова Ж.Ж. Стратегии профессиональных коммуникаций государственных служащих: международный обзор // Вестник Торайгыров университета. Экономическая серия. – 2024. – № 3. – С. 77-90. – DOI 10.48081/NAKS4286.
- 6 Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметтің жағдайы туралы ұлттық баяндама. [Электрондық ресурс] — URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/> (қаралу уақыты: 20.01.2025)
- 7 Каиржанова Л.С., Лазаренко Д.В. Развитие человеческих ресурсов в условиях государственной службы // Вестник Шадринского государственного педагогического университета. – 2024. – № 3(63). – С. 206-214. – DOI 10.52772/25420291_2024_3_206.
- 8 Лазаренко Д.В., Антилогова Л.Н. Ценностные предпочтения в карьере государственных служащих Республики Казахстан и России//Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2024. – Т. 9., № 2(32). – С. 170-182. – DOI 10.21603/2500-3372-2024-9-2-170-182.
- 9 Larin S.N., Lazareva L.Y., Stebenyaeva T.V. Use of assessment center and cluster group tools for the modeling and visualization of temporal dynamics of competences of production managers for the interaction with counteragents // Тенденции развития науки и образования. – 2021. – No. 77-3. – P. 146-151. – DOI 10.18411/trnio-09-2021-114.
- 10 Novodvorsky I., Marchello E., Elfring L. (2023). Assessment Work in an Academic Professional Development Center. In: Neisler, O.J. (eds) The Palgrave Handbook of Academic Professional Development Centers. Palgrave Studies on Leadership and Learning in Teacher Education. Palgrave Macmillan, Cham. P. 97-108. – https://doi.org/10.1007/978-3-030-80967-6_6
- 11 Абил Е.К. Оценка компетентностного подхода в подготовке государственных служащих: опыт Академии Государственного Управления Казахстана// Central Asian Economic Review. – 2023. – № 5(152). – С. 72-83. – DOI 10.52821/2789-4401-2023-5-72-83.
- 12 Shtrikov A., Shtrikova D. (2023). Use of Innovative Technologies in Staff Recruitment. In: Beskopylny A., Shamtsyan M., Artiukh V. (eds) XV International Scientific Conference “INTERAGROMASH 2022”. INTERAGROMASH 2022. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 574. Springer, Cham. P. 3193-3201. – https://doi.org/10.1007/978-3-031-21432-5_353
- 13 Tepper M.C., Le Beau M., Clark G. et al. (2024). Barriers and Facilitators to Staff Recruitment and Retention for ACT Teams: Perspectives of Staff and Participants. J Behav Health Serv Res 51, pages 499–515 <https://doi.org/10.1007/s11414-024-09898-z>
- 14 Sergaliyeva R.T., Bugubayeva R.O., Talimova L.A. Competence-based approach in the professional development of civil servants // Вестник университета Туран. – 2021. – No. 2(90). – P. 191-198. – DOI 10.46914/1562-2959-2021-1-2-191-198.

ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИИ АССЕССМЕНТ- ЦЕНТРА В СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация

Эффективность и качество системы государственного управления зависят от квалификации государственных служащих и их профессиональных компетенций. Модель профессионального, прагматичного государства, придерживающегося принципа «слушающего» «сервисного» государства, требует развития профессиональных компетенций и личностных качеств государственных служащих. Целью научной статьи в данном направлении является изучение возможностей использования современного инструмента ассесмент-центра для выявления и развития талантливых кадров в совершенствовании системы государственного управления в условиях формирования «человекоцентричной» модели государственной службы. Одним из наиболее перспективных способов решения поставленной задачи является компетентностный подход. Рассматриваемый подход представляет собой интегративный инструмент управления человеческими ресурсами и дает возможность синхронизации работы с кадровым резервом:

подбор кандидатов, мотивация и развитие. Для достижения цели оцениваются инструменты оценки персонала, в том числе преимущества ассессмент-центра. В научной статье рассматривается сущность оценки компетентности талантливых государственных служащих в системе государственного управления Республики Казахстан в рамках модели компетенций, разработанной совместно с Администрацией Президента и Агентством Республики Казахстан по делам государственной службы, таких как лидерство, принятие решений, проактивность, анализ и решение проблем, а также убедительность, ее основные инструменты. Изучаются возможности развития оценки компетенций персонала.

В ходе исследования руководствовались методами анализа, синтеза, наблюдения, сравнения научного исследования. Идея публикации статьи возникла в результате участия автора в проектах оценки компетенций, проводимых под руководством Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан. В качестве материалов исследования были использованы результаты проведенной оценки.

Ключевые слова: оценка, компетентность, управление, кадры, талант, государственная служба, ассессмент

THE POSSIBILITIES OF USING THE ASSESSMENT CENTER TECHNOLOGY IN IMPROVING THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

Abstract

The effectiveness and quality of the public administration system depend on the qualifications of civil servants and their professional competencies. The model of a professional, pragmatic state, adhering to the principle of "listening", "service", and "people first", requires the development of professional competencies and personal qualities of civil servants. The purpose of the article is to explore the possibilities of using a modern assessment center tool to identify and develop talented personnel in improving the public administration system. One of the most promising ways is a competence-based approach. The competence approach is an integrative tool for human resource management and allows you to synchronise various areas of work with the personnel reserve: selection and selection of candidates, motivation and development. To achieve the goal, the assessment of personnel assessment tools, including the advantages of the assessment centre, is given. The scientific article examines the essence of assessing the competence of capable civil servants in the public administration system of the Kazakhstan within the framework of the competence model developed jointly with the Presidential Administration and the Agency of the Republic of Kazakhstan for Civil Service Affairs, such as leadership, decision-making, proactivity, analysis and problem solving, as well as persuasiveness, its main tools. The possibilities of developing the assessment of personnel competencies are being studied.

The research was guided by the methods of analysis, synthesis, observation, and comparison of scientific research. The idea of publishing the article arose as a result of the author's participation in competency assessment projects conducted under the leadership of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan. The results of the assessment were obtained as research materials.

Keywords: assessment, competence, management, personnel, talent, public service, assess

REFERENCES

- 1 Spenser L, Spenser S. Kompetencii na rabote. Modeli maksimal'noj jeffektivnosti rabot [*Competencies at work. Models of maximum work efficiency*]. M.: GIPPO, 2010. – 384 p. [in Russian]
- 2 Qazaqstan Respublikasynda memlekettik basqarudy damytudyń 2030 zhylyǵa deyingi tuzhyrymdamasy: «Eń aldymen adamdar» - «adamdarǵa baǵdarlanǵan» modelin qalyptastyru. [*The concept of the development of Public Administration in the Republic of Kazakhstan until 2030: the formation of a model «people first of all» – «people-oriented»*]. Available at: - URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/> [in Kazakh] (accessed: 15.01.2025)
- 3 Marijani, R. Public Service Leadership Competency Framework: Is It a Holy Grail of Service Delivery? // Open Journal of Social Sciences. – 2017. – No. 5. – P. 169–184. [in English]
- 4 Boyatzis R. The competent manager. N.Y.: Wiley, 1982. – 211 p. [in English]
- 5 Bokaev B.N., Iskirdirova Zh.Zh. Strategii professional'nyh kommunikacij gosudarstvennyh sluzhashhih: mezhdunarodnyj obzor [*Professional communication strategies for civil servants: an international overview*] // Vestnik Torajgyrov universiteta. Jekonomicheskaja serija. – 2024. – № 3. – P. 77-90. – DOI 10.48081/HAKS4286. [in Russian]
- 6 Qazaqstan Respublikasyndaǵy memlekettik qyzmettiń zhaǵdajy turaly ulttyq bayandama. [*National report on the state of Public Service in the Republic of Kazakhstan*]. Available at: - URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details> [in Kazakh] (accessed: 20.01.2025)
- 7 Kairzhanova L.S., Lazarenko D.V. Razvitie chelovecheskih resursov v uslovijah gosudarstvennoj sluzhby [*Human resource development in the context of public service*] // Vestnik Shadrinskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta. – 2024. – № 3(63). – P. 206-214. – DOI 10.52772/25420291_2024_3_206. [in Russian]

8 Lazarenko D.V., Antilogova L.N. Cennostnye predpochtenija v kar'ere gosudarstvennyh sluzhashhih Respubliki Kazahstan i Rossii [Value preferences in the career of civil servants of the Republic of Kazakhstan and Russia]// Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija: Politicheskie, sociologicheskie i jekonomicheskie nauki. – 2024. – T. 9, № 2(32). – P. 170-182. – DOI 10.21603/2500-3372-2024-9-2-170-182. [in Russian]

9 Larin S.N., Lazareva LY., Stebenyaeva T.V. Use of assessment center and cluster group tools for the modeling and visualization of temporal dynamics of competences of production managers for the interaction with counteragents // Tendencii razvitija nauki i obrazovanija. – 2021. – No. 77-3. – P. 146-151. – DOI 10.18411/trnio-09-2021-114. [in English]

10 Novodvorsky I., Marchello E., Elfring L. (2023). Assessment Work in an Academic Professional Development Center. In: Neisler, O.J. (eds) The Palgrave Handbook of Academic Professional Development Centers. Palgrave Studies on Leadership and Learning in Teacher Education. Palgrave Macmillan, Cham. P. 97-108. – https://doi.org/10.1007/978-3-030-80967-6_6 [in English]

11 Abil E.K. Ocenka kompetentnostnogo podhoda v podgotovke gosudarstvennyh sluzhashhih: opyt Akademii Gosudarstvennogo Upravlenija Kazahstana [Assessment of the competence-based approach in the training of civil servants: the experience of the Academy of Public Administration of Kazakhstan]// Central Asian Economic Review. – 2023. – № 5(152). – P. 72-83. – DOI 10.52821/2789-4401-2023-5-72-83 [in Russian]

12 Shtrikov A., Shtrikova D. (2023). Use of Innovative Technologies in Staff Recruitment. In: Beskopylny A., Shamtysan M., Artiukh V. (eds) XV International Scientific Conference “INTERAGROMASH 2022”. INTERAGROMASH 2022. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 574. Springer, Cham. P.3193-3201. https://doi.org/10.1007/978-3-031-21432-5_353 [in English]

13 Tepper M.C., Le Beau M., Clark G. et al. Barriers and Facilitators to Staff Recruitment and Retention for ACT Teams: Perspectives of Staff and Participants. J Behav Health Serv Res 51, P. 499–515 (2024). <https://doi.org/10.1007/s11414-024-09898-z> [in English]

14 Sergaliyeva R.T., Bugubayeva R.O., Talimova L.A. Competence-based approach in the professional development of civil servants // Vestnik universiteta Turan. – 2021. – No. 2(90). – P. 191-198. – DOI 10.46914/1562-2959-2021-1-2-191-198. [in English]

Information about the authors:

Anvar Tulaganov - Doctor of Science, Associate Professor of the Management Department of the L.N.Gumilyov Eurasian National University. Z01C0T6 Astana, Kazymukan St. 11, Kazakhstan

E-mail: Tulaganov22@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4169-8911>

Raushan Yesbergen – **corresponding author**, Candidate of Economic Sciences; Associate Professor; Branch of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan in Aktobe region, docent, 030000, Tleu batyr str. 10, Aktobe, Kazakhstan

E-mail: rau01021980@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3894-8254>

Rustem Salimzhan - master's student at the L.N.Gumilyov Eurasian National University Z01C0T6, Astana, Kazhymukan str. 11, Kazakhstan

E-mail: bakha.a062@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0737-5412>

Dinara Mussabalina - PhD, postdoc, Abai Kazakh National Pedagogical University. 050010, Almaty, Dostyk St. 13, Kazakhstan

E-mail: d.mussabalina@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0216-0780>

Информация об авторах:

Анвар Тулаганов - доктор по профилю «Государственное и местное управление», доцент кафедры Менеджмент Евразийского Национального университета им. Л.Н.Гумилева. Z01C0T6 г.Астана, ул. Кажымукана 11, Республика Казахстан

E-mail: Tulaganov22@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4169-8911>

Раушан Есбергген - **основной автор**, кандидат экономических наук; ассоциированный профессор; Филиал Академии государственного управления при Президенте РК по Актыбинской области, доцент; 030000, г.Актобе ул.Тлеу батыра 10, Республика Казахстан

E-mail: rau01021980@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3894-8254>

Рустем Салимжан - магистрант Евразийского Национального университета им. Л.Н.Гумилева Z01C0T6 г.Астана, ул. Кажымукана 11, Республика Казахстан

E-mail: bakha.a062@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0737-5412>

Динара Мусабалина - PhD, постдокторант. Казахский национальный педагогический университет им. Абая, 050010, г.Алматы, ул. Достык 13, Республика Казахстан

E-mail: d.mussabalina@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0216-0780>

Авторлар туралы ақпарат:

Анвар Тулаганов – «Мемлекеттік және жергілікті басқару» бейіні докторы, Менеджмент кафедрасының доценті, Л.Н.Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті. Z01C0T6, Астана қ., Қажымұқан к-сі, 11, Қазақстан Республикасы

E-mail: Tulaganov22@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4169-8911>

Раушан Есберген - **негізгі автор**, экономика ғылымдарының кандидаты, қауымдастырылған профессор, ҚР Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару Академиясының Ақтөбе облысы бойынша филиалы доценті, 030000, Тілеу батыр к-сі, 10, Ақтөбе қ., Қазақстан Республикасы

E-mail: rau01021980@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3894-8254>

Рустем Салимжан - Л.Н.Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университетінің магистранты. Z01C0T6 Астана қ., Қажымұқан к-сі, 11, Қазақстан Республикасы

E-mail: bakha.a062@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0737-5412>

Динара Мусабалина – PhD, постдокторант, Абай атындағы Қазақ Ұлттық педагогикалық университеті, Алматы қ., Достық көшесі 13, Қазақстан Республикасы

E-mail: d.mussabalina@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0216-0780>