

Б.А. Газдиева
С.К. Искендинова
М.Б. Кадырова

Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан,
Нур-Султан, Казахстан
(E-mail: bella.gazdiyeva@apa.kz, s.iskendirova@apa.kz, margarita.kadyrova@apa.kz)

Новый человеческий капитал: управление результативностью обучения региональных государственных служащих на примере Акмолинской области

Аннотация. Статья посвящена изучению специфики обучения региональных государственных служащих и способам повышения результативности обучения. Авторами было проведено исследование с использованием количественных и качественных методов – анкетирования и интервьюирования, в ходе которого осуществлен анализ текущей ситуации, выявлены сильные и слабые стороны, а также даны определённые рекомендации по совершенствованию организации процесса обучения в период повышения квалификации и переподготовки государственных служащих во взаимодействии со стейкхолдерами – работодателями и организацией образования. Вопрос развития человеческого капитала, в том числе в сфере государственного управления – стратегический для страны, подготовка кадров в рамках конкурентных программ – необходимость. В статье приведены результаты анкетирования и интервьюирования государственных служащих Акмолинской области, на основе которых вносятся изменения как в содержание обучения, так и в организацию процесса обучения, разрабатываются механизмы взаимодействия с государственными органами для повышения результативности обучения и развития эффективного государственного аппарата.

Ключевые слова: управление, обучение, результативность, государственные служащие, повышение квалификации, переподготовка.

DOI: <https://doi.org/10.32523/2789-4320-2022-2-118-129>

Введение

Мир меняется с огромной скоростью, новые события, понятия входят в современную жизнь – умение гибко и оперативно отвечать на эти вызовы – залог успешности в любом секторе, в государственной службе в особенности. Вопрос профессионализации государственных служащих в Казахстане всегда был в особом фокусе как руководства страны, так

и самих государственных служащих. С обретением независимости, своей государственности, несмотря на проблемы и кризисы экономического, политического, социального характера – вопрос развития человеческого капитала стал стратегически важной задачей. В VUCA-мире наличие диплома престижного университета или профессиональные навыки (hard skills), наработанные многолетним опытом, уже не являются залогом успеха. По про-

гнозам экспертов, в ближайшие годы многие профессии исчезнут либо изменятся [1].

Сегодня цифровые, информационные и биотехнологии все активнее замещают человеческий труд. Возрастает скорость устаревания и появления новой информации. Понимание того какие навыки и компетенции необходимо наращивать в контексте VUCA-мира, способствует повышению конкурентоспособности и результативности [2].

Обучение государственных служащих на основе компетентного подхода является одним из мировых трендов, способствующего совершенствованию профессионализации государственного аппарата. Результативность обучения – это неотъемлемое условие процесса обучения, положительно сказывающееся на показателях эффективности деятельности сотрудника.

Вопросы профессионализации государственных служащих, организации системы обучения, развития необходимых навыков и компетенций, результативности обучения являются объектом исследования многих отечественных (Г.А. Жусупбекова, М.Б. Кадырова, З.Т. Карамалаева, Г.К. Сулейменова), российских (Н.С. Матвеева, Р.Б. Осокин, В. Барина, В. Еремкин) и зарубежных (D. Kirkpatrick, L.F. Carrel, J. Arnott, K. Pallai, A. Gregor, A. Dobos) ученых, экспертов.

Методы исследования

Архитектура исследования предполагает использование как количественных, так и качественных методов исследования, т.е. стратегии смешанных методов (mix methods research).

Идея смешения методов отнюдь не нова и была предложена Д. Кемпбеллом еще в конце 50-х годов 20 века (1959) [3, с.83].

Существует достаточное количество определений данного метода, наиболее применимо к данному проекту определение Дж. Кресвелла, подчеркивающее «что стратегия смешанных методов позволяет исследователю собирать и анализировать как качественные, так и количественные данные, основываясь на исследовательском вопросе; позволяет со-

единять их параллельно или последовательно, придавая при этом большую значимость одному из них или же обоим; разрабатывает уникальный дизайн исследования с несколькими методами» [4, с.119].

Как отмечает О.Б. Савинская и др., «образ «смешивания» подходит и тогда, когда методы всего лишь объединяются для параллельного или последовательного их применения в одном исследовании, не затрагивая сущностную уникальность качественного или количественного характера исследования» [5, с.22]. Если качественные исследования отвечают на вопрос «Как?» и «Почему?», то использование количественных методов поможет ответить на вопрос «Сколько?». Благодаря количеству респондентов использование количественных методов в исследовании обеспечивают репрезентативность, и могут быть перенесены в генеральную совокупность, а качественные методы используются для получения более развернутой и глубинной информации, и вопрос репрезентативности не ставится.

Использование полуструктурированных (semi-structured) интервью было выбрано в качестве одного из методов исследования, так как позволяет получить более точную картину существующей ситуации, задать уточняющие вопросы, прояснить непонятные моменты, а также возможно получить неожиданную информацию. Термин «полуструктурированное интервью» означает, что «исследователь имеет перечень вопросов или довольно специфических тем, но интервьюируемый имеет свободу действия для своих ответов.

Анализ результатов, полученных в ходе интервью с 12 респондентами, позволил получить общее понимание ситуации на примере конкретного департамента, понимания/непонимания существующей проблемы, наличия трудностей, понимания зон роста сотрудников и т.д. Записи интервью обрабатывались методом транскрибирования.

Одним из самых популярных видов анкетирования (Online survey) является онлайн-анкетирование. С развитием цифровых технологий онлайн-анкетирование становится все более популярным способом проведения исследования, т.к. вопросы могут быть легко от-

правлены респондентам онлайн по электронной почте, либо они могут получить доступ к онлайн формам (SurveyMonkey, Google form), при наличии подключения к интернету. Респондентам дается достаточно времени для ответов на эти опросы, что дает возможность получения непредвзятых ответов. К тому же, данный вид анкетирования не требует финансовых затрат, а данные можно быстро собирать и анализировать.

Использование анкетирования позволило опросить большое количество респондентов (130), что обеспечило валидность и репрезентативность исследования, а также позволило увидеть текущую ситуацию по обучению государственных служащих в более широкой перспективе. Анкетирование проводилось с использованием Google ссылки.

Благодаря инструментам онлайн форм были автоматически сгенерированы ответы, а также сформированы диаграммы. Применение количественного метода (анкетирование госслужащих) помогло понять наличие/отсутствие проблем с точки зрения непосредственных стейкхолдеров, получить предложения по совершенствованию системы обучения.

Применения документ-анализа позволило провести анализ существующей политики государственных органов в сфере обучения, а точнее повышения квалификации государственных служащих. Также позволило продемонстрировать есть ли сегодня, инструменты и механизмы в местных исполнительных органах по замеру прироста компетенций по завершению обучения, а конкретнее, результативности обучения. Вместе с тем, документ-анализ и метод интервью позволили получить объективные достоверные данные.

В целом использование комбинации методов способствует наиболее объективному исследованию, анализу данных и выработке рекомендаций.

Обсуждение и результаты

В Акмолинской области ежегодно проходит повышение квалификации/обучение порядка 1300 государственных служащих, что

составляет примерно 30% от общей численности.

В основе системы обучения лежит компетентностный подход, т.е. обучение нацелено на развитие компетенций государственных служащих в соответствии с Единой Рамкой Компетенций (ЕРК).

В целях изучения текущей ситуации в сфере обучения, а именно переподготовки и повышения квалификации государственных служащих Акмолинской области, было проведено анкетирование стейкхолдеров, в данном случае государственных служащих, руководителей и сотрудников служб управления персоналом, руководителей; интервью с экспертами для сбора глубинной информации.

Первым этапом в рамках реферируемого исследования было проведено анкетирование (анкета, состояла из 16 вопросов открытого и закрытого типов). Полученная информация была использована только в обобщенном виде для анализа, анонимность и конфиденциальность была гарантирована респондентам. Анкетирование проводилось в течение ноября-декабря 2020 года с использованием инструментов google.

Участниками исследования, посвященного повышению результативности обучения региональных государственных служащих, стали 130 респондентов – госслужащих Акмолинской области, в том числе 47 руководителей госорганов и подразделений, 15 представителей служб управления персоналом и 68 рядовых сотрудников.

Предлагаемые вопросы имели варианты ответов, либо, в случае выбора варианта ответа «Другое», была возможность более подробно отразить свою позицию в дополнительном окне.

В анкетировании приняли участие сотрудники местных исполнительных органов и территориальных подразделений Акмолинской области с различной численностью персонала. На вопрос «Какое количество государственных служащих вашего госоргана ежегодно проходят обучение?» ответы респондентов расположились следующим образом: 35% отметили, что прошли обучение, 65% респон-

Таблица 1

Наличие в организации системы по отбору тематики курсов для каждого работника, направляемого на обучение

Наименование	да	есть элементы, но нет системы	нет	выбор курсов зависит только от периода обучения
Руководители	28	10	1	8
СУП	10	1	3	1
Сотрудники	44	7	9	8
Итого	82	18	13	17

дентов отметили, что не прошли в текущем году. Анализ ответов на этот вопрос показал, что в среднем обучением в год охвачено 35% сотрудников, что соответствует нормам действующего законодательства.

На вопрос «Какую продолжительность обучения государственных служащих (в часах) вы считаете наиболее эффективной?» 81,5% респондентов посчитали эффективным обучение продолжительностью 40 часов и 120 часов. При этом мнения руководителей (93% за продолжительное обучение) и представителей служб управления персоналом (60%) разнятся. Гипотетически, причиной этому служит видение руководителями стратегического развития госоргана в целом, и каждого сотрудника в отдельности. В то время как ответы сотрудников служб управления персоналом возможно связаны с ограничением финансирования и невозможностью заменить сотрудника на период его обучения. К сожалению, достаточно частая картина при организации обучения акимов сельских округов, поселков, сел – когда в силу своей занятости практически 24/7 они не имеют возможно-

сти полностью / либо частично погрузиться в учебный процесс.

Большинство респондентов уверены, что в их организации существует система отбора тематики курсов для каждого работника, направляемого на обучение. Таковы данные, полученные в ходе ответа на вопрос «Существует ли в вашей организации система отбора тематики курсов для каждого работника, направляемого на обучение?». При этом настаивает, что около 13% ответили, что выбор курсов зависит только от периода обучения (Таб.1).

Вполне закономерным стал следующий вопрос, логично вытекающий из предыдущего «Кто в вашей организации выбирает тематику курсов повышения квалификации?». 48% отметили, что выбор темы для обучения проводится самим сотрудником, 20% выбрали вариант «руководитель», 23% признались, что сотрудники кадровых служб выбирают тематику обучения, 9% выбрали вариант другое, при этом не указав, что именно. Роль руководителей и СУП примерно равна (20% и 23% соответственно).

Таблица 2

Наличие в организации системы оценки компетенций сотрудника

Наименование	Да	Есть элементы, но нет системы	Нет	Затрудняюсь ответить
Руководители	16	3	14	14
СУП	4	6	2	3
сотрудники	10	4	32	22
Все	30	13	48	39

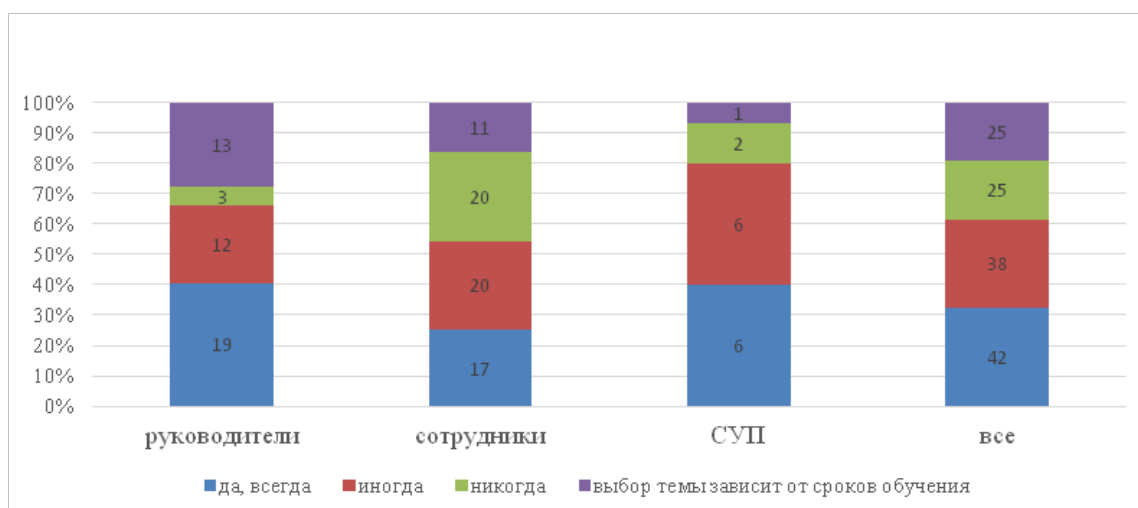


Рисунок 1 – Применение результатов оценки личных качеств (ОЛК) при выборе тем для обучения государственных служащих

Составлено авторами на основе проведенного анкетирования

Анализ ответов на вопрос «Существует ли в вашей организации система оценки компетенций сотрудника до и после обучения на курсах повышения квалификации и переподготовки?» показал, что почти 70% респондентов отмечают отсутствие системы отбора тематики курсов для каждого работника, направляемого на обучение, либо не имеют информации об этом. Только 66% представителей кадровых служб считают, что по крайней мере, элементы системы присутствуют (Таб.2).

«Используете ли вы результаты оценки личных качеств (ОЛК) при выборе темы для обучения государственных служащих?» так звучит следующий вопрос анкеты. 42 (32%) респондента ответили положительно на этот вопрос, 38 (30%) выбрали вариант ответа «иногда», 25 (19%) сотрудников считают, что результаты оценки личных компетенций никогда не используются при направлении на обучении, 25 (19%) всех респондентов отметили, что выбор темы зависит только от сроков обучения (Рис.1).

При анализе ответов на вопрос анкеты «Где проходят обучение/повышение квалификации ваши сотрудники?», выявлено, что подавляющее большинство опрошенных 101 (79%) отметили в Филиале Академии государственного управления при Президенте РК,

11(9%) респондентов – в Академии государственного управления при Президенте РК, 16 (3,1%) в других организациях. Данные цифры обусловлены тем, что подавляющее количество опрошенных относятся к категориям, подлежащим к обучению в филиалах Академии, руководителей меньше, соответственно меньшее количество отметили Академию, небольшое количество отметило другие организации образования, что скорее всего связано с необходимостью прохождения узкоспециального обучения.

Среди ответов на вопрос «Как часто вы предлагаете Филиалу Академии государственного управления при Президенте РК по Акмолинской области, темы для включения в План-график повышения квалификации и переподготовки госслужащих?» лидирует вариант «никогда» – 63 (48%), редко – 48 (37%), часто – 19 (15%).

Таким образом, ответы на запросы Филиала по формированию тематики курсов повышения квалификации, которая бы отвечала потребностям местных исполнительных органов, активно участвует лишь 15% государственных органов от общего числа. Остальные согласны с перечнем тем, которые разрабатываются на основе анкетирования прошедших обучение госслужащих и спроса на обучение. Однако, здесь ситуацию можно охарактери-

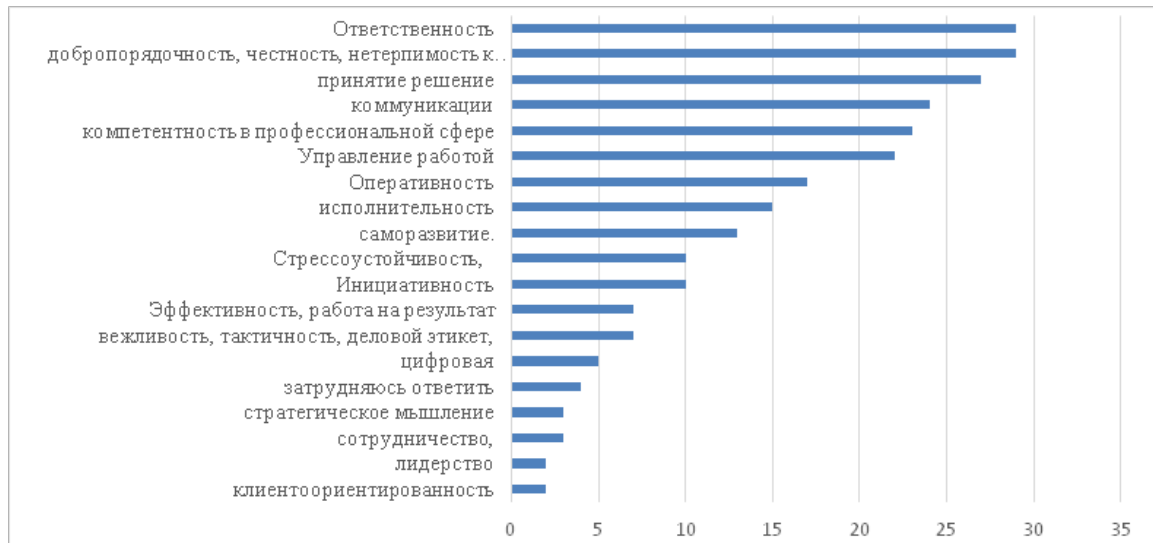


Рисунок 2 – Компетенции по степени важности развития у государственных служащих
Составлено авторами на основе проведенного анкетирования

зовать с другой стороны – возможно недостаточная результативность обучения косвенно связана с тем, что государственные служащие не задумываются над своими зонами роста, следуя общим тенденциям.

На вопрос «Готовы ли вы участвовать в разработке критериев оценки компетенций?» мнения респондентов разделились практически поровну: «да» 63 (48%) опрошенных, «нет» – 67 (52%) опрошенных государственных служащих.

Тем, кто готов участвовать в разработке критериев, было предложено дополнительное анкетирование по содержанию оценочного листа.

В следующем вопросе анкетирования респондентам было предложено отметить не менее трех компетенций, которые необходимо развивать государственным служащим. В первую очередь были отмечены такие компетенции, как: ответственность, доброспорядочность, честность, нетерпимость к коррупции, принятие решений, оперативность, компетентность в профессиональной сфере, коммуникации, управление работой (Рис. 2).

Подавляющее большинство респондентов 61 (47%) отметили, что в качестве метода мотивации сотрудников к обучению указывают «реализацию карьерного роста», 29 (22%) «материальные формы поощрения», 31 (24%)

«нематериальные формы поощрения», 9 (7%) затруднились ответить. Интересным выводом стало отсутствие в ответах представителей служб управления персоналом материального поощрения как мотивации к обучению госслужащих.

Варианты ответов на следующий вопрос «Считаете ли вы необходимым внесение изменений в лист оценивания компетенций госслужащего для более корректной оценки?» разделились поровну: 33% – отметили, что необходимо внести изменения, 31% – ответили отрицательно, при этом 36% респондентов затруднились ответить на данный вопрос, что предполагает незнание ими содержания данного документа.

К сожалению, почти треть респондентов не стали отвечать на следующий вопрос анкеты «По вашему мнению, какие меры/мероприятия повысят результативность обучения». Анализ представленных ответов позволил сгруппировать ответы. Так на первом месте практико-ориентированность занятий (21 ответ), офлайн обучение (12 ответов), материальное поощрение (11 ответов), повышение квалификации (10 ответов), при чем не совсем понятно, что имели в виду респонденты. Также были отмечены компетенции преподавательского состава, использование новых методик обучения и др (Рис.3).



Рисунок 3 – Меры по повышению результативности обучения государственных служащих
Составлено авторами на основе проведенного анкетирования

Подавляющее большинство респондентов на вопрос «Отвечает ли содержание обучения госслужащих потребностям, ожиданиям организации?» отвечают утвердительно – 93 (74%), вариант «частично соответствует» выбрали 26 (21%), не соответствует – 7 (5%). Отсюда следует, что большая часть государственных служащих в целом удовлетворена содержанием программ Филиала.

В завершении респондентам было предложено ответить на следующий вопрос «Как, по Вашему мнению, можно повысить ответственность государственных служащих за результаты своего обучения». В целом все госслу-

жащие считают, что важной составляющей результатов обучения является обеспечение карьерного роста (42%) и отработка в государственных органах (31%). Среди предложенных самостоятельно ответов были «повысить зарплату» и «повышение требований качеству выполняемой работы» (Рис.4).

В целях получения более полной картины, было проведено интервью со 12 стейкхолдерами (о чем отмечено выше).

На вопрос «Как замерить результативность обучения?», предлагающие такие варианты ответов как: «Срез знаний сразу после обучения (2), и к примеру, через полгода (2;4)»,

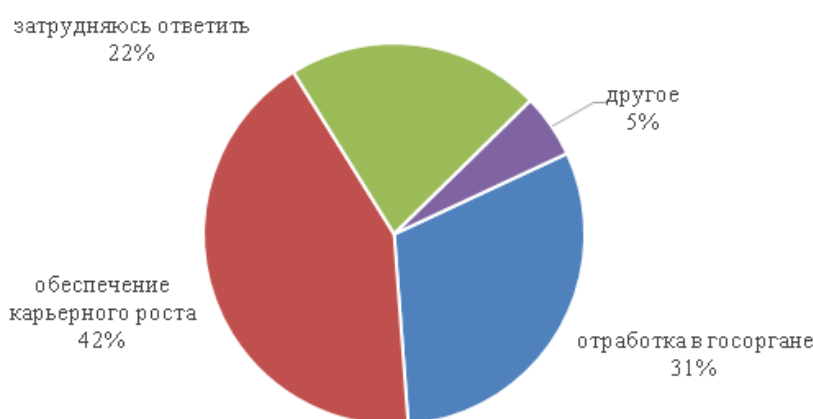


Рисунок 4 – Варианты повышения ответственности государственных служащих за результаты своего обучения

Составлено авторами на основе проведенного анкетирования

«Отношением к работе, изменения на работе через время замерять (3;4)», «внедрение и реализация проектов (2), введения тестирования вход/выход (1;2)», «Результатов краткосрочной перспективе – элементарно тестирование, либо собеседование (1;2). Результат в среднесрочной перспективе – когда показатели отдела/ подразделения меняются (4)». Хотя стоит отметить, что все же половина интервьюируемых затруднились с ответом, несмотря на продолжительный опыт работы и занимаемую должность «Затрудняюсь ответить, несмотря на свой опыт», «затрудняюсь ответить» и т.д.

Любопытно, что ответы, полученные в ходе интервью, демонстрируют, что ни один из опрошенных ни связывает результативность обучения с продолжительностью, на вопрос «Как вы думаете, как повысить результативность обучения государственных служащих?» – преобладают такие варианты ответов, как:

«Офлайн режим, то есть, когда полностью оторван от работы, контакт с преподавателем, хороший симбиоз между теорией и практикой. Взаимодействие теории и практики»;

«Кадровой службе нужно пересмотреть свою работу на 180 градусов, не быть статистами, стать HR ориентированными. Каждый ИПР должен составляться, неформально, развивать наставничество. Поднимем, результат, когда, поднимем возможность, карьерного, роста, обеспечение, материальное стимулирование»;

«Четкий функционал разных программ не совсем понятных иногда, материальное поощрение»; «Практико-ориентированность, гибкий график, взяли задачу по локальному обучению, т.е. целевое обучение, дифференцированный подход. Если к пример закупки в сфере ЖКХ, то как принимать объекты, выступление экспертов, технадзор»;

«Во-первых, семинар должен состоять из 5 дней. Во-вторых, каждый день – 1 одна тема, делать тестирование на входе на каждой дисциплине. Группы небольшие и по возможности формировать группы в соответствии с работой, должностью»;

«Обучение по конкретным темам согласно должности обучаемого»

«Включать в обучение больше практических моментов, решение кейсов, больше времени уделять обмену опытом и обсуждению случаев из личной практики обучающихся» и др.

Как видно из ответов практико-ориентированность программ и материальное поощрение госслужащих, по мнению респондентов способно повысить результативность. Стоит отметить, что такие факторы как, мотивация и личная заинтересованность обучающихся не были названы. Отсюда следует, что Академии и филиалам стоит работать над усилением практико-ориентированности семинаров и программ повышения квалификации.

В вопросах, предложенных интервьюерам, также был вопрос – «Как вы думаете, что мешает результативности?» были получены следующие ответы:

«Онлайн режим, государственный служащий не может погрузиться в предмет. ПК мало часов, увеличивать количество часов, личная мотивация сотрудников, хотя проект послужил для наделения премии большего размера»;

«Загруженность государственных служащих иногда не свойственными им функциями, отсутствие мотивации»;

«Мнение, что учёба ничего не даёт. Ощущение что обучение для галочки. Отсутствие личной мотивации государственных служащих»;

«Унифицированные программы, ужесточить законодательные требования по обучению»;

«Низкая мотивация самих слушателей, как будто их силой отправили, сонные сидят. Но, не всегда мотивация может быть материальной. Если твой результат заметен»;

«Мешает восприятие госслужащих, формальное отношение госслужащих, мышление. Если бы материально зависели то, ответственнее относились бы»;

«Обучающиеся должны быть самомотивированы к обучению, зачастую этот компонент отсутствует»;

«Не всегда соответствует темы профессиональной деятельности».

В подавляющем количестве ответов, именно мотивацию самого государственного служащего считают ключевым фактором результативности обучения, можно заметить, что данный ответ превалирует над другими. Однако, здесь заметен парадокс – в ответах на предыдущий вопрос – «Как повысить результативность?» респонденты указывают различные факторы, но не мотивацию, тогда как одним из доминирующих препятствий к результативности является отсутствие само мотивации, если анализировать ответы на этот вопрос. Очевидно одно, необходимы механизмы по повышению мотивации государственных служащих к обучению – соответственно возрастет результативность. И к таким мерам можно отнести как материальные, так и нематериальные формы поощрения, очевидные перспективы карьерного роста/продвижения иные механизмы.

Интересно, что на вопрос «Что по вашему мнению, является результатом обучения?» респонденты считают, что это:

«Когда проблемные моменты стоящие перед сотрудниками на постоянной основе, после обучения исчезают»;

«Новые знания, компетенции»;

«В идеале один из результатов – карьерные изменения. Важно чтобы руководитель мог применять знания на практике, и эти знания помогли не только ему, но и коллегам, трансформировать свои знания»;

«Развитие каких-то определенных компетенций. Хочется, чтобы был результат. Можно на практике по ощущать»;

«Трудно его пощупать. Если бы госслужащие шли для того, чтобы развиваться, а не для того, что надо, возможно появился бы результат. Апгрейд навыков и компетенций»;

«Повышение профессионального уровня»;

«Применение навыков и знаний в работе, внесение предложений по улучшению рабочих процессов» и др. То есть большинство респондентов понимает апгрейд навыков и компетенций, приобретение новых компетенций, что в принципе соответствует классическому восприятию, но вместе с тем, большинство опрошенных затрудняется ответить на вопрос как измерить этот результат.

Следовательно, анализируя и результаты анкетирования и интервьюирования, можно сделать вывод, что в современной практике большинства государственных органов вопросы результативности в целом, а также повышения результативности, в частности, не находятся в плоскости приоритетных задач. Все больше сводятся к формальным признакам (соблюдение сроков и очередности обучения, освоения средств).

Проведенное исследование демонстрирует, что:

Ежегодно обучение проходят более 30% государственных служащих, что в целом соответствует законодательству. Однако анализ обучающихся в разрезе районов и городов Акимовской области за последние три года показал, что не все районы исполняют ст.34 Закона РК «О государственной службе» в полном объеме [6].

1. В государственных органах не наблюдается системный подход к обучению госслужащих. Необходимо признать, что в настоящее время во многих государственных органах в региональном срезе отсутствует системная работа по развитию потенциала сотрудников через обучение, зачастую график обучения составляется исходя из дат проведения, своевременного освоения бюджетных средств и др.

2. Темы для обучения подбираются без учета оценки личностных качеств и компетенций госслужащих. При проведении интервью со службами управления персоналом также было выявлено, что хотя они имеют в своем распоряжении результаты оценки личных качеств своих сотрудников, однако крайне редко руководствуются ими при направлении своих сотрудников на повышение квалификации.

3. Не проводится оценка компетенций по результатам обучения. Возможно, именно этот вывод является ключевым, и в нем кроется проблема отсутствия механизма оценки результативности обучения.

4. Слабая мотивация к обучению у госслужащих. На сегодня, подавляющее большинство госслужащих лично не мотивированы к обучению, к сожалению, чаще всего попадая на обучение, потому что «надо», а не потому, что есть заинтересованность в своем

профессиональном и личном росте, развитии своих зон роста.

Выводы

Темой исследования было выбрано изучение вопроса повышения результативности обучения региональных госслужащих на примере Акмолинской области. Сегодня в Акмолинской области работает 5 628 госслужащих, из них каждый год обучение проходят более 1300 чел. При этом, несмотря на курсы и семинары, направленные на развитие компетенций и навыков необходимых современным госслужащим, возникают вопросы по результативности/эффективности обучения.

В целом непонимание необходимости совершенствования, к примеру софт навыков влечет случаи, когда при заполнении анкеты обратной связи, слушатели отмечают, что результаты обучения неприменимы на практике, не совсем соответствуют должностным обязанностям, вызывают недопонимание необходимости изучения выбранного предмета/темы. В то же время необходимо отметить, что встречаются справедливые замечания по содержанию и организации повышения ква-

лификации, однако корень проблем на наш взгляд, кроется в следующем:

1. Отсутствие систематической работы в государственных органах по развитию человеческого капитала;
2. Формальное отношение к выбору курсов обучения, где ключевым фактором отбора иногда служат сроки проведения семинаров;
3. Слабая личная мотивация госслужащих к обучению;
4. Отсутствие системы мониторинга результативности обучения;
5. Непонимание важности глобальных, страновых и локальных трендов в сфере государственного управления.

Формирование и развитие конкурентоспособной системы профессионального обучения в регионах – задача, в настоящая время стоящая перед филиальной сетью Академии. Повышение качества обучения несомненно отразится на компетенциях и квалификации государственных служащих местных исполнительных органов, что в свою очередь, будет коррелировать с эффективной/неэффективной реализацией государственных программ на местах и улучшением/ухудшением качества жизни населения.

Список литературы

1. Managing in a VUCA World Thriving in Turbulent Times. [Электрон. ресурс] - URL: <https://www.mindtools.com/pages/article/managing-vuca-world.htm/> (дата обращения: 24.10.2020)
2. Что такое VUCA мир и как в нем жить. [Электрон. ресурс] - URL: <https://monocler.ru/chto-takoe-vuca-mir-i-kak-v-nem-zhit/> (дата обращения: 24.10.2020)
3. Campbell D., Fiske D. Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix // Psychological Bulletin. – 1959. – Vol. 56. – № 2. - P. 81-105.
4. Creswell J.W., Plano, Clark V.L. Designing and Conducting Mixed Methods Research. Thousand Oaks. 2nd Edition. – Los Angeles: SAGE Publications, 2010. – 488 p.
5. Савинская О.Б., Истомина А.Г., Ларкина Т.Ю., Круглова К.Д. Концептуальные представления о стратегиях «смешивания методов» (mixed methods research): этапы развития и современные дискуссии // Социологические исследования. – 2016. – № 8. – С. 21-29.
6. Закон «О государственной службе Республики Казахстан» от 23 ноября 2015 года №416-V ЗРК. [Электрон. ресурс] - URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000416/> (дата обращения: 21.10.2020)

References

1. Managing in a VUCA World Thriving in Turbulent Times. [Electronic resource] - Available at: <https://www.mindtools.com/pages/article/managing-vuca-world.htm/> (Accessed: 24.10.2020)

2. Chto takoe VUCA mir i kak v nem zhit' [What is the VUCA world and how to live in it]. [Electronic resource] - Available at: <https://monocler.ru/chto-takoe-vuca-mir-i-kak-v-nem-zhit/> (Accessed: 24.10.2020)
3. Campbell D., Fiske D. Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix, *Psychological Bulletin*, 56, 81-105 (1959).
4. Creswell J.W., Plano, Clark V.L. *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks. 2nd Edition (Los Angeles: SAGE Publications, 2010, 488 p.).
5. Savinskaya O.B., Istomina A.G., Larkina T.YU., Kruglova K.D. Konceptual'nye predstavleniya o strategiyah «smeshivaniya metodov» (mixed methods research): etapy razvitiya i sovremennye diskussii, *Sociologicheskie issledovaniya* [Conceptual ideas about the strategies of «mixing methods» (mixed methods research): stages of development and modern discussions, *Sociological research*], 8, 21-29 (2016). [in Russian]
6. Zakon «O gosudarstvennoj sluzhbe Respubliki Kazahstan» [The Law «On the State Service of the Republic of Kazakhstan»]. [Electronic resource] - Available at: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000416/> (Accessed: 21.10.2020)

Б.А. Газдиева, С.К. Искендинова, М.Б. Қадырова

*Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы,
Нұр-Сұлтан, Қазақстан*

Жаңа адами капитал: Ақмола облысының мысалында өңірлік мемлекеттік қызметшілерді оқытудың нәтижелілігін басқару

Аннотация. Мақала аймақтық мемлекеттік қызметшілерді оқытудың ерекшеліктерін және оқытудың нәтижелілігін арттыру тәсілдерін зерттеуге арналған. Авторлар сандық және сапалық әдістерді – сауалнама және интервью беруді пайдалана отырып зерттеу жүргізді, оның барысында ағымдағы жағдайға талдау жүргізілді, күшті және әлсіз жақтары анықталды, сондай – ақ стейкхoderлер-жұмыс берушілермен және білім беру ұйымымен өзара іс-қимыл жасай отырып, мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыру және қайта даярлау кезеңінде оқыту процесін ұйымдастыруды жетілдіру бойынша белгілі бір ұсынымдар берілді. Адами капиталды дамыту мәселесі, оның ішінде мемлекеттік басқару саласында – ел үшін стратегиялық, бәсекелес бағдарламалар шеңберінде кадрлар даярлау – қажеттілік. Мақалада Ақмола облысының мемлекеттік қызметшілеріне сауалнама жүргізу және сұхбат жүргізу нәтижелері келтірілген, олардың негізінде оқыту мазмұнына да, оқыту процесін ұйымдастыруға да өзгерістер енгізіледі, оқытудың нәтижелілігін арттыру және тиімді мемлекеттік аппаратты дамыту үшін мемлекеттік органдармен өзара іс-қимыл тетіктері әзірленеді.

Түйін сөздер: басқару, оқыту, нәтижелілік, мемлекеттік қызметшілер, біліктілікті арттыру, қайта даярлау.

B.A. Gazdieva, S.K. Iskenderova, M.B. Kadyrova

The Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Nur-Sultan, Kazakhstan

New human capital: managing the effectiveness of training of regional civil servants on the example of the Akmola region

Abstract. The human capital development including public administration field is the strategic point for any country. The purpose of this study is to investigate distinctive features of regional civil servants training and ways how to improve the training effectiveness. Both quantitative and qualitative methods (questionnaires and interviews) were applied in this research. Firstly, the current situation analysis was carried out, secondly, strengths and weaknesses of the current training process were identified, thirdly, certain recommendations were developed in cooperation with the stakeholders and introduced aiming to improve the organization of the training process. In addition, the paper presents survey and interviews' results, that lead to the enhancement and transformation of training programmes and the organization of the training process itself.

Keywords: management, education, performance, civil servants, professional development, training.

Сведения об авторах:

Газдиева Б.А. – кандидат филологических наук, директор Филиала Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан по Акмолинской области, ул. Абая, 87, Кокшетау, Казахстан.

Искендилова С.К. – автор для корреспонденции, кандидат экономических наук, профессор Филиала Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан по Акмолинской области, ул. Абая, 87, Кокшетау, Казахстан.

Кадырова М.Б. – кандидат экономических наук, профессор Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан, ул. Абая, 33а, Нур-Султан, Казахстан.

Gazdiyeva B.A. – PhD, Head of The Branch of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan of Akmola Region, 87 Abai str., Kokshetau, Kazakhstan.

Iskendirolva S.K. – **Corresponding author**, PhD, Professor of The Branch of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan of Akmola Region, 87 Abai str., Kokshetau, Kazakhstan.

Kadyrova M.B. – PhD, Professor of The Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, 33a Abai str., Nur-Sultan, Kazakhstan.