

Торайғыров университетінің
ҒЫЛЫМИ ЖУРНАЛЫ
НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
Торайғыров университета

ТОРАЙҒЫРОВ УНИВЕРСИТЕТІНІҢ ХАБАРШЫСЫ

Экономикалық сериясы
1997 жылдан бастап шығады



ВЕСТНИК ТОРАЙҒЫРОВ УНИВЕРСИТЕТА

Экономическая серия
Издается с 1997 года

ISSN 2710-3552

№ 2 (2026)

Павлодар

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
Торайгыров университета

Экономическая серия
выходит 4 раза в год

СВИДЕТЕЛЬСТВО

о постановке на переучет периодического печатного издания,
информационного агентства и сетевого издания
№ KZ93VPY00029686

выдано
Министерством информации и коммуникаций
Республики Казахстан

Тематическая направленность
публикация материалов в области экономики, управления,
финансов, бухгалтерского учета и аудита

Подписной индекс – 76133

<https://doi.org/10.48081/BGQF2159>

Бас редакторы – главный редактор
Давиденко Л. М.
доктор PhD

Заместитель главного редактора
Ответственный секретарь

Гребнев Л. С., *д.э.н., профессор*
Шеримова Н. М., *доктор PhD*

Редакция алкасы – Редакционная коллегия

Шмарловская Г. А.,	<i>д.э.н., профессор (Беларусь);</i>
Кунязов Е. К.,	<i>доктор PhD, доцент;</i>
Алмаз Толымбек,	<i>доктор PhD, профессор (США);</i>
Мукина Г. С.,	<i>доктор PhD, ассоц. профессор, доцент;</i>
Дугалова Г. Н.	<i>д.э.н., профессор</i>
Алтайбаева Ж. К.,	<i>к.э.н.</i>
Мусина А. Ж.,	<i>к.э.н., ассоц. профессор, доцент;</i>
Титков А. А.,	<i>к.э.н., доцент;</i>
Искакова З. С.	<i>технический редактор.</i>

За достоверность материалов и рекламы ответственность несут авторы и рекламодатели
Редакция оставляет за собой право на отклонение материалов
При использовании материалов журнала ссылка на «Вестник Торайгыров университета» обязательна

<https://doi.org/10.48081/BGQF2187>

А. Р. Мукушева¹, *Б. Н. Жабытай²

¹Л. Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті,
Қазақстан Республикасы, Астана қ.

²Қ. Құлажанов атындағы Қазақ технология және бизнес университеті,
Қазақстан Республикасы, Астана қ.

¹ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0287-7513>

²ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9437-2619>

*e-mail: bayana_7778@mail.ru

КАДРЛЫҚ РЕСУРСТАРЫН БАСҚАРУ ТИІМДІЛІГІНІҢ МЕМЛЕКЕТТІК АУДИТІНДЕГІ КОНЦЕПТУАЛДЫҚ МОДЕЛІ

Қазақстан Республикасында адами ресурстарды басқару тиімділігінің мемлекеттік аудиті заманауи мемлекеттік басқару жүйесін дамытудың маңызды бағыты болып табылады. Бұл мақалада «Қазақстан Республикасындағы персоналды басқару тиімділігінің мемлекеттік аудитінің мәселелері мен келешегі» зерттеуінің бір бөлігі ретінде әзірленген персоналды басқару тиімділігінің мемлекеттік аудитінің теориялық және әдістемелік негіздері берілген. Мақалада аудит процесінің әдіснамалық аспектілері көрсетілген және оның негізгі кезеңдері келтірілген. Ол аудит жүйесінің нормативтік, процедуралық (технологиялық) және аналитикалық деңгейлерін, оның мақсаттарын, тиімділікті бағалау критерийлерін және күтілетін нәтижелерді сипаттайды.

Әдістеме жүйелік, тәуекелге негізделген және құзыреттілікке негізделген тәсілдерді, сондай-ақ тәуелсіздік, объективтілік, ашықтық және кәсібилік принциптерін көрсетеді. Ол аудитті жүзеге асыру кезеңдерін, соның ішінде дайындық, негізгі және қорытынды, сондай-ақ HR саясатының тиімділігін бағалау деңгейлерін сипаттайды. Практикалық қолдану бөлімі автоматтандырылған деректерді жинау жүйелерін қолдануды және кешенді бағалау үшін әртүрлі сала мамандарын тартуды көздейтін заманауи технологияларды және пәнаралық талдауды біріктіруді ұсынады.

ISSAI халықаралық стандарттарын ұлттық жағдайларға бейімдеуге және бұзушылықтарды анықтауға ғана емес, кадрлық капиталды басқаруды оңтайландыру бойынша стратегиялық ұсыныстарды әзірлеуге бағытталған тұжырымдамалық үлгіні әзірлеуге ерекше көңіл бөлінеді.

Кілтті сөздер: кадрлық ресурстар, мемлекеттік аудит, тиімділік, мемлекеттік басқару, кадрлық аудит, INTOSAI стандарттары.

Кіріспе

Қазақстан Республикасындағы кадрлық ресурстарын басқару тиімділігінің мемлекеттік аудиті қазіргі заманғы мемлекеттік басқару жүйесін дамытудың маңызды бағыты болып табылады. Бұл тақырыпты таңдау мемлекеттік органдардағы кадрлық капиталды бағалау мен басқарудың қолданыстағы әдістерін жетілдіру қажеттілігінен туындап отыр. Мемлекеттік қызметшілер қызметінің сапасына және мемлекеттік сектор қызметінің тиімділігін арттыруға қойылатын талаптардың артуын ескере отырып, кадрлық ресурстарын тексерудің жаңа әдістемелік тәсілдерін әзірлеу маңыздырақ болып отыр. Қазақстанда бұл тақырыптың жүйелі зерттелмегендігі бұл таңдаудың өзектілігін растайды, ал ғылыми негізделген әдістемелік тәсілдердің дамуы мемлекеттік басқару сапасын арттыруға ықпал етеді. Бұл зерттеудің өзектілігі кадрлық ресурстарын басқаруды жетілдіру арқылы мемлекеттік басқарудың тиімділігін арттыруға жалпы қызығушылықта. Қазақстанда жүргізіліп жатқан мемлекеттік үдерістерді цифрландыру және мемлекеттік аудит жүйесін реформалау кезінде кадрлық капиталды ұтымды пайдалану мәселелері өзекті бола түсуде [1, 58-6].

Материалдар мен әдістері

Қазіргі уақытта қазақстандық экономика ғылымында мемлекеттік сектордағы кадрлық ресурстарын басқару тиімділігін тексерудің теориялық және әдіснамалық негіздерін көрсететін жан-жақты және жалпы қабылданған құрылым жоқ. Отандық әдебиеттерде Қазақстан Республикасындағы кадрлық ресурстарын басқарудың тиімділігін арттыру үшін жүйелі тәсіл мен әдістемелік базаны әзірлеу қажеттілігін растайтын осы саладағы мемлекеттік аудит бойынша кешенді зерттеулер жоқ.

Талдау кадрлық аудитте орын алған олқылықтарды, оның ішінде мемлекеттік қызметшілердің қызметін жеткіліксіз бағалауды анықтады. Қазіргі жағдайда Қазақстандағы мемлекеттік аудиттің нормативтік-құқықтық базасын дамыту тұрақты реформалауды және жетілдіруді талап етеді. Бұл реттеуші органдарға кешенді көзқарас пен мамандандырылған әдістеме

негізінде кадрлық ресурстарын басқаруды тиімді бағалауға мүмкіндік беретін нақты талаптарды, шарттарды және механизмдерді белгілеу үшін қажет.

Қазақстан Республикасындағы кадрлық ресурстарын басқару тиімділігінің мемлекеттік аудиті қаржылық бақылау және ішкі мемлекеттік аудит рәсімдерін реттейтін нормативтік құқықтық актілерді қатаң сақтай отырып жүзеге асырылады [2, 48–69–66.].

Нәтижелер және талқылау

Қазіргі уақытта қазақстандық экономика ғылымында мемлекеттік сектордағы кадрлық ресурстарын басқару тиімділігін тексерудің теориялық және әдіснамалық негіздерін көрсететін жан-жақты және жалпы қабылданған құрылым жоқ. Отандық әдебиеттерде Қазақстан Республикасындағы кадрлық ресурстарын басқару тиімділігін арттыру үшін жүйелік көзқарас пен әдістемелік базаны әзірлеу қажеттілігін растайтын осы саладағы мемлекеттік аудит бойынша кешенді зерттеулер жоқ. Жүргізілген талдау кадрлық аудитте орын алған олқылықтарды, оның ішінде мемлекеттік қызметшілердің қызметін жеткіліксіз бағалауды анықтады. Қазіргі жағдайда Қазақстандағы мемлекеттік аудиттің нормативтік-құқықтық базасын дамыту тұрақты реформалауды және жетілдіруді талап етеді. Бұл реттеуші органдарға кешенді көзқарас пен мамандандырылған әдістеме негізінде кадрлық ресурстарын басқаруды тиімді бағалауға мүмкіндік беретін нақты талаптарды, шарттарды және механизмдерді белгілеу үшін қажет. Қазақстандағы заманауи мемлекеттік аудит жүйесі бюджет жүйесінің тиімді жұмыс істеуін қамтамасыз етуде, оның ішінде кадрлық капиталдың тиімді пайдаланылуын бақылауда шешуші рөл атқарады. Кадрлық ресурстарын бөлудің ұтымдылығын, кәсіпқойлық деңгейін, ынталандыру жүйесін, мемлекеттің стратегиялық мақсаттарына сәйкестігін бағалауға бағытталған кадрлық ресурстарын тексеру әдістемесі ерекше маңызға ие. Бүгінгі таңда Қазақстан Республикасында әртүрлі салалардағы аудитті, оның ішінде кадрлық ресурстарын басқаруды реттейтін заңнамалық база әзірленді. Тиісті құқықтық актілерді қабылдаудың мақсаты кадрлық ресурстарын басқару процестерін реттейтін құқықтық нормаларды шоғырландыру, сондай-ақ олардың тиімділігін бағалау стандарттары мен өлшемдерін белгілеу болып табылады.

Персонал аудитіне әдістемелік тұрғыдан негізделген тәсілді енгізу кадрлық саясаттағы кемшіліктерді анықтауға, халықаралық озық тәжірибеге сәйкес оларды оңтайландыру бойынша ұсыныстар әзірлеуге мүмкіндік береді. Кадрлық ресурстарын басқару тиімділігінің мемлекеттік аудитінің әдіснамасын әзірлеу негізінен халықаралық стандарттарға, әсіресе мемлекеттік аудит саласындағы жетекші ұйым INTOSAI (Жоғарғы қаржылық бақылау органдарының халықаралық ұйымы) ұсынымдарына сүйенеді.

1953 жылы негізі қаланған INTOSAI БҰҰ-ға мүше мемлекеттердің жоғары қаржылық бақылау органдарын біріктіреді, оның ішінде 2000 жылдан бері белсенді мүше болып табылатын Қазақстан Республикасының Жоғары аудиторлық палатасы. Негізгі INTOSAI жетекші құжаттары мемлекеттік аудиттегі тәуелсіздік пен объективтіліктің негізгі принциптерін бекітетін Лима декларациясы (1977 ж.) және жоғары аудит органдарының (ЖАО) саяси ықпалдан тәуелсіздігінің маңыздылығына баса назар аударатын Мексика декларациясы (2007) болып табылады. Бұл негізгі принциптер кадрлық ресурстарын басқару тиімділігін бағалауды қоса алғанда, аудиттің заманауи тәсілдерінің негізін құрады. Дегенмен, INTOSAI елдерге стандарттарды өздерінің ұлттық контексттеріне бейімдеуге мүмкіндік беретін арнайы әдістемелерді егжей-тегжейлі көрсетпейді.

Аудиторлық процедураларды анағұрлым тереңірек әдіснамалық әзірлеу үшін EUROSAI (Еуропалық жоғары қаржылық бақылау органдарының ұйымы) сияқты аймақтық ұйымдар маңызды рөл атқарады. Ол INTOSAI стандарттарын мемлекеттік секторда қолдануды түсіндіретін нұсқаулықтарды әзірледі.

Бұл қағидаттар кезең-кезеңімен нұсқаулар бермесе де, олар аудиторлық мекемелерге, соның ішінде Қазақстандық Жоғары аудиторлық палатасы, тиімді бақылау жүйелерін, оның ішінде кадрлық ресурстарын басқару саласында құруға көмектеседі. Атап айтқанда, олар мүмкіндік береді:

- кадрлық ресурстарының әлеуетін ұтымды пайдалануды бағалау;
- мемлекеттік қызметшілердің уәждемелері мен біліктілігін арттыру жүйесін талдау;
- мемлекеттік сектордағы еңбек өнімділігін арттыру әлеуетін анықтау.

Халықаралық және аймақтық стандарттар Қазақстанның нақты жағдайларын ескере отырып, озық әлемдік тәжірибені біріктіретін HR аудитінің ұлттық әдіснамасын әзірлеуге негіз болады.

INTOSAI әзірлеген Жоғары қаржылық бақылау органдарының халықаралық стандарттары (ISSAI) мемлекеттік аудитке қажетті әдістер мен процедуралардың жүйелі жиынтығын білдіреді. Бұл стандарттар қызметкерлерді басқарудың тиімділігін бағалауда ерекше маңызды, өйткені олар аудиттің біркелкі әдістемелік тәсілдерін белгілейді.

ISSAI стандарттары әдіснамалық негіз ретінде Қазақстан Республикасының персоналды басқаруды және мемлекеттік аудитті реттейтін нормативтік құқықтық актілері арқылы іс жүзінде жүзеге асырылады.

Қазақстан Республикасында персоналды басқару тиімділігінің мемлекеттік аудиті қаржылық бақылау және ішкі мемлекеттік аудит

рәсімдерін реттейтін нормативтік құқықтық актілерді қатаң сақтай отырып жүзеге асырылады.

Осы процесс заңдылық, объективтілік және тиімділік қағидаттарына негізделеді, мемлекеттік органдардың кадрлық саясатына мақсатты талдау жасауды қамтамасыз етеді. ISSAI стандарттары кәсібилік, объективтілік, жүйелілік және ашықтық қағидаттарына негізделген (1-кесте).

1-кесте – Мемлекеттік аудиттің халықаралық стандарттары (ISSAI) және олардың кадрлық ресурстарын басқару мемлекеттік аудитінде қолданылуы

Денгейлері	Стандарттар коды	Негізгі құжаттар	Кадрлық ресурстарының мемлекеттік аудитінде қолдану мүмкіндігі
1. Базалық қағидаттары	ISSAI 1-99	ISSAI-1 (Лима декларациясы)	Кадр саясаты аудитінің тәуелсіздігі мен объективтілігін қамтамасыз ету
		ISSAI-10 (Мексика декларациясы)	Кадрлық ресурстарын басқару тиімділігін бағалау кезінде аудиторлардың дербестігі
		ISSAI-30 (Этикалық нормалар)	HR жүйелерінің аудиторларына кәсіби талаптарды белгілейді.
2. Жалпы стандарттар	ISSAI 100-999	ISSAI 300-399 (Тиімділік аудиті)	Бағалау әдістемесін ұсынады: - экономикалық тиімділігі - оқыту өнімділігі - мотивацияның тиімділігі
		ISSAI 400-499 (Нормативтерді сақтау)	HR процестерінің еңбек заңнамасына сәйкестігін тексеру үшін қолданылады
3. Практикалық нұсқаулықтар	ISSAI 1000-9999	ISSAI 3000 (Тиімділік аудиті)	Арнайы әдістемелерді қамтиды: - қызметкерлердің KPI көрсеткіштерін талдау - HR бағдарламаларының ROI бағалау
		ISSAI 5510 (Мемлекеттік бағдарламалардың аудиті)	Олар мемлекеттік кадрлық бастамаларды іске асыру тиімділігін тексеру үшін қолданылады
Ескерту: авторлар құрастырған			

Негізгі заңнамалық акт аудиторлық қызметті ұйымдастырудың негізгі қағидаттары мен тәсілдерін айқындайтын «Мемлекеттік аудит және қаржылық бақылау туралы» Қазақстан Республикасының 2015 жылғы 12 қарашадағы № 392-V Заңы болып табылады.

Осы заңға сәйкес кадрлық капиталдың тиімсіз пайдаланылуын анықтау, еңбек заңнамасының сақталуын талдау, персоналды уәждеме және біліктілігін арттыру жүйелерінің тиімділігін бағалау мақсатында кадрлық аудит жүргізіледі.

Аудиторлық қызметтің маңызды реттеушісі Қазақстан Республикасы Қаржы министрінің 2022 жылғы 1 ақпандағы № 113 бұйрығымен ішкі мемлекеттік аудит пен қаржылық бақылаудың «Сәйкестік аудиті» рәсімдік стандарты бекітілген [3].

Осы құжатқа сәйкес, кадрлық аудиті кезінде келесі аспектілер талданады:

- кадрлық саясаттың қолданыстағы заңнамаға және мемлекеттік органның стратегиялық мақсаттарына сәйкестігі;
- қызметкерлерді іріктеу, аттестациялау және жоғарылату ережелерін сақтау;
- кадрлық қызмет саласындағы сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін бақылау тетіктерінің тиімділігі.

Кадрларды басқарудың тиімділігін бағалау үшін осы стандарттың ішкі аудит қызметінің тиімділігін бағалау үшін Қазақстан Республикасы Қаржы министрінің міндетін атқарушының 2018 жылғы 20 сәуірдегі № 480 «Ішкі мемлекеттік аудиттің және қаржылық бақылаудың «Ішкі аудит қызметінің тиімділігін бағалау» рәсімдік стандартын бекіту туралы» бұйрығының ережелері ішкі аудит қызметінің тиімділігін реттеу үшін қолданылады [4].

Қазақстан Республикасындағы кадрлық ресурстарын басқару тиімділігінің мемлекеттік аудиті оның объективтілігін, ашықтығын және халықаралық талаптарға сәйкестігін қамтамасыз ететін стандарттардың бірыңғай жүйесі шеңберінде жүзеге асырылады.

Аудиторлық қызметтің әдістемелік негізі Қазақстан Республикасы Президентінің 2016 жылғы 11 қаңтардағы № 167 Жарлығымен бекітілген «Мемлекеттік аудит пен қаржылық бақылаудың жалпы стандарттарымен», сондай-ақ мемлекеттік органдарда кадрлық процестердің аудитін жүргізу тәртібін реттейтін іс жүргізу стандарттарымен қалыптастырылады [5].

Мемлекеттік аудитте жалпы стандарттармен қатар мемлекеттік органдардың кадрлық жүйелерінің аудитін жүргізудің нақты механизмдері мен әдістерін анықтайтын процедуралық стандарттар белсенді қолданылады.

2-кесте – Мамандандырылған стандарттар шеңберінде «Мемлекеттік аудит және қаржылық бақылау туралы» Қазақстан Республикасының Заңына сәйкес кадрлық аудитте қолданылуға мүмкін болатын аспектілері

Стандарттардың түрі	Кадрлық аудитінің мүмкін болатын реттелетін аспектілері	Кадрлық аудитіндегі қолдану
Бірлескен (Жоғарғы есеп палатасы + Қазақстан Республикасының Қаржы министрлігі)	Аудиттердің сапасын бақылау	Персонал қызметін талдау әдістерін бағалау
Сыртқы аудит (Жоғарғы есеп палатасы)	Аудиттің кешенді әдістемесі	Мемлекеттік органдардың кадрлық әлеуетінің аудиті
Ішкі аудит (Қазақстан Республикасы Қаржы министрлігі)	Ведомстволық бақылау процедуралары	Персоналды пайдалану тиімділігін бақылау
Ескерту: авторлар құрастырған		

2015 жылғы «Мемлекеттік аудит және қаржылық бақылау туралы» Қазақстан Республикасының Заңына сәйкес іс жүргізу стандарттары үш топқа бөлінеді:

– Қазақстан Республикасының Жоғары қаржылық бақылау органы мен Қазақстан Республикасының Қаржы министрлігі бірлесіп бекітетін рәсімдік стандарттар персоналды басқару саласындағы аудит нәтижелерін тану тәртібін айқындайды, кадрлық үдерістер аудитінің сапасын бақылау рәсімдерін қамтиды және кадрлық шешімдердің тиімділігін талдау әдістерін, оның ішінде мемлекеттік органдар құрылымының оңтайлылығын және белгіленген персоналды басқару стандарттарына сәйкестігін реттейді;

– Қазақстан Республикасының Жоғары аудит органы әзірлеген және бекітетін сыртқы мемлекеттік аудит пен қаржылық бақылаудың рәсімдік стандарттары мемлекеттік қызметшілерді іріктеу, аттестаттау және кәсіби дамыту жүйесінің тиімділігін бағалау рәсімдерін қамтиды. Сонымен бірге, мемлекеттік органдардың кадр саясатындағы сәйкессіздіктерді анықтау өлшемдерін айқындайды және заңнаманың бұзылуына қарсы іс-қимылды реттеу әдістерін қамтиды;

– Қазақстан Республикасының Жоғары аудиторлық палата келісе отырып, Қазақстан Республикасының Қаржы министрлігі бекіткен ішкі мемлекеттік аудит пен қаржылық бақылаудың рәсімдік стандарттары кадр саласындағы ішкі бақылау рәсімдерін тексеру тетіктерін қамтиды,

персоналды тиімсіз басқару тәуекелдерін талдауға қойылатын талаптарды қамтиды, мемлекеттік органдардың кадр бөлімшелері мен ішкі аудит бөлімшелері арасындағы өзара іс-қимыл тәртібін анықтайды.

Қазақстандағы мемлекеттік кадрлық аудиттің әдіснамалық негізі кадрлық ресурстарын басқару тиімділігін бағалауға жүйелі тәсілдемені қамтамасыз ететін құқықтық актілердің кешенді жүйесімен ұсынылған. Белгіленген стандарттарды сақтау персонал тәуекелдерін барынша азайтуға және мемлекеттік сектордағы кадрлық капиталды басқарудың ашықтығы мен тиімділігін арттыруға көмектеседі.

Мемлекеттік аудит әдістемесі – бюджет қаражатының белгіленген құқықтық нормаларға және оларды тиімді қолдану принциптеріне дұрыстығы мен сәйкестігін тексеруге бағытталған рәсімдердің жиынтығы. Аудиторлық процедуралар мемлекеттік ресурстарды басқару тиімділігін объективті бағалауды қамтамасыз ететін әдістемелік тәсілдерге негізделген.

Мемлекеттік аудит кезеңінде кадрлық ресурстарын басқару мәселелеріне, кадрлық міндеттемелерге және мемлекеттік қызметке қызметкерлерді қабылдауға ерекше назар аудара отырып, кадрлық басқарумен айналысатын ұйымдар мен бөлімдер анықталады. Мемлекеттік аудит барысында әртүрлі дереккөздерден, соның ішінде ішкі және сыртқы деректер қорынан, есептер мен статистикадан деректер жиналады және талданады. Жалпы статистикалық талдау кадрлық басқару тиімділігінің мемлекеттік аудитінің маңызды құралы болып табылады [6, 56-6.].

Мемлекеттік аудит әдістемесіндегі заманауи әзірлемелер тексерілетін субъектілердің қызметіндегі ауытқулар мен бұзушылықтарды анықтауға, сондай-ақ мұндай ауытқулардың себептерін неғұрлым тереңірек талдауға бағытталуы тиіс. Заманауи әдістемелік тәсілдер бюджеттік бағдарламалармен немесе заңнамалық талаптармен анықталған сәйкессіздіктерді тіркеп, оларды шешудің тиімді жолдарын әзірлейтін жүйелі процесті құруға бағытталған.

Мемлекеттік аудит әдістемесі қаржылық бұзушылықтардың себептерін бағалауды, сондай-ақ мемлекеттік қаражатты пайдалану тиімділігін арттыру бойынша ұсыныстарды қамтитын мақсаттарды кеңейтеді. Мемлекеттік аудит қазіргі уақытта мемлекеттік ресурстарды басқару тиімділігін арттыру жолдарын анықтауға бағытталған стратегиялық құрал ретінде қарастырылады, осылайша оңтайлы бөлуді жеңілдетеді және мемлекеттік қызметтерге инвестицияның қайтарымдылығын барынша арттырады. Заманауи тәсіл сонымен қатар тәуекелдерді азайтуға және бюджетті жоспарлау сапасын арттыруға бағытталған ұсыныстарды әзірлеуге бағытталған.

Кадр қызметінің мемлекеттік аудиті әдіснамасы мемлекеттік органдарда персоналды пайдалануды, олардың мемлекеттік қызмет мақсаттарына

сәйкестігін және кадр саясатының жалпы тиімділігін кешенді бағалауға бағытталған рәсімдер мен тәсілдер жиынтығын білдіреді.

Кадрлық ресурстардың мемлекеттік аудиті мемлекеттік қызметтің тиімділігін арттыруға бағытталған персоналды басқару мақсаттарына қол жеткізуді және қызметтің сапасын көрсететін нысаналы және нақты көрсеткіштерге талдау жасайды. Қазіргі заманғы кадрлық аудит әдістемесі негізгі кезеңдерді қамтиды, соның ішінде:

- персонал жұмысының тиімділігі мен тиімділігіне әсер ететін барлық факторларды есепке алу үшін HR бақылауын жүзеге асыратын есеп беретін субъектілерді анықтау;

- кадрлық аудитке қатысты әдістемелік мәселелерді анықтау, нақты мақсаттар мен міндеттерді тұжырымдау;

- персоналды басқарудың барлық аспектілерін қамтитын аудит құрылымы мен тәсілін әзірлеу;

- жоғары деңгейдегі аудит мақсаттарына жету үшін қажетті мерзімдерді, ресурстарды және сапа стандарттарын белгілеу.

Заманауи әдістемелік тәсілдер кадр саясатындағы анықталған сәйкессіздіктерді тіркеп, сонымен қатар оларды жоюдың тиімді шараларын ұсынатын жүйелі процесті құруға бағытталған. Әдістемелік қиындықтардың бірі – кадрларды басқаруға жауапты субъектілерді нақты анықтау, ол функциялардың нақты жіктемесі болмаған жағдайда белгілі бір қиындықтарды тудыруы мүмкін. Мемлекеттік аудиттің дәлдігін және кадр бөлімдерінің жұмысын объективті бағалауды қамтамасыз ету үшін персонал деректерін жинау мен тіркеудің жетілдірілген тәсілдері қажет [7, 117-6.].

Мемлекеттік кадрлық аудит әдіснамасы алдында тұрған өзекті мәселелердің бірі мемлекеттің стратегиялық мақсаттары шеңберінде тиімсіздіктерді анықтайтын және кадрлық басқаруды оңтайландыратын жүйені енгізу қажеттілігі болып табылады. Қолданыстағы аудит әдістемелері көбінесе шығындарды негіздеуге бағытталған, бірақ кадрлық әлеуетті сапалы бағалауға және адами капиталды тиімді пайдалануға азырақ назар аударады. Заманауи тәсілдер ағымдағы кадрлық саясаттың мемлекеттік органдардың жалпы қызметіне қалай әсер ететінін бағалауға мүмкіндік беретін аудитке формальды тәсілден аналитикалық тәсілге ауысуды талап етеді. Мемлекеттік аудит әдіснамасын жетілдірудің перспективалық бағыттарының бірі – кадрларды бағалаудың негізгі тиімділік көрсеткіштерінің (KPI) жүйесін енгізу.

Кадрлық аудит әдістемесінде тәуекелдерді басқару жүйесін енгізу бірдей маңызды міндет болып табылады. Аудиттің тәуекелге негізделген тәсілі ағымдағы жағдайды бағалауға, ықтимал проблемаларды болжауға және олардың алдын алу шараларын белсенді түрде әзірлеуге көмектеседі.

Қазіргі заманғы қоғамдық кадрлық аудит әдістемесі мемлекеттік органдарда кадрлық басқарудың тиімділігін арттыруда маңызды рөл атқарады. Заманауи міндеттер жүйелі мәселелерді шешу және қайталанудың алдын алу үшін тексерулер бұзушылықтарды анықтаумен шектеліп, олардың себептерін мұқият талдауды талап етеді.

Тәуекелдерді басқару, цифрлық аудит және негізгі тиімділік көрсеткіштерін (KPI) пайдалану сияқты жаңа әдістемелерді енгізу кадрлық саясатты неғұрлым объективті бағалауға және жетілдіруге ықпал етеді. Мемлекеттік кадрлық аудит әдіснамасын жетілдіру мемлекеттік басқарудың маңызды құрамдас бөліктері болып табылатын мемлекеттік бағдарламалардың ашықтығын, есептілігін және тиімділігін арттыруға ықпал етеді.

Кадрларды басқару тиімділігінің мемлекеттік аудиті – мемлекеттік органдардағы кадрлық саясаттың тиімділігін, заңдылығын және орындылығын бағалау жүйесі. Ол үш негізгі бағытқа бағытталған:

- кадрлық үдерісінің аудиті – персоналды іріктеу, тағайындау, біліктілігін арттыру, уәждемелеу және ротациялау рәсімдеріндегі мемлекеттік нормативтік актілердің сақталуын талдау. Бұл процестердің заң талаптарына, оның ішінде сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл нормаларына сәйкестігіне ерекше назар аударылады;

- персоналды басқару құрылымының аудиті – функцияларды ұтымды бөлу, жауапкершіліктердің қайталануын болдырмау, бөлімдер арасындағы нақты өзара іс-қимылды қамтамасыз ету тұрғысынан мемлекеттік органның ұйымдық құрылымының тиімділігін бағалау;

- кадрлық ресурстарының аудиті – мемлекеттік қызметшілердің күзiреттілігін, олардың атқаратын лауазымдарына сәйкестігін, олардың біліктілігін арттыру және сертификаттау бағдарламаларының тиімділігін зерттеу.

Кадрлық ресурстарын басқару тиімділігінің мемлекеттік аудит үлгісін енгізудің негіздемесін 3-кестеде ұсынамыз.

3-кесте – Кадрлық ресурстарын басқару тиімділігінің мемлекеттік аудитінің тұжырымдамалық моделін енгізу қажеттілігінің негіздемесі

Факторлар	Мәселе	Аудит үлгісін енгізу арқылы шешу
Х а л ы қ а р а л ы қ с т а н д а р т т а р ғ а бейімделу	ISSAI қағидаттарын және мемлекеттік аудитте озық халықаралық тәжірибені сақтау қажеттілігі.	Модельді енгізу HR процестерін халықаралық стандарттарға сәйкестендіреді және ашықтық пен басқару тиімділігін арттырады.
Кадрлық ресурстарын ұтымды пайдалану	Кадрлардың тапшылығы, жұмыс жүктемесінің тиімсіз бөлінуі, оқыту мен сертификаттауға формальды көзқарас.	Аудит жүйелі проблемаларды анықтайды, қызметкерлердің нақты жүктемесін бағалайды және түзету шараларын ұсынады.
Сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін азайту және меритократияны қамтамасыз ету	Жалақыға, сыйлықақыға, әлеуметтік төлемдерге және оқытуға тиімсіз шығындар.	Аудит кадрлық процестерге бақылауды жақсартады, сыбайлас жемқорлық схемаларын анықтайды, тағайындаулардың ашықтығы мен әділдігін қамтамасыз етеді.
HR шығындарын оңтайландыру	Жалақыға, сыйлықақыға, әлеуметтік төлемдерге және оқытуға тиімсіз шығындар.	Аудит бюджет қаражатын пайдаланудың ұтымдылығын бағалауға және оларды оңтайландыру жолдарын ұсынуға мүмкіндік береді.
Ішкі бақылау жүйесін нығайту	Кадрлық процестерді бақылаудың жеткіліксіздігі, мемлекеттік құрылымдардағы кері байланыстың әлсіздігі.	Кадрлық ресурстарының аудитін жүзеге асыру тәуекелдерді дер кезінде анықтауға, мемлекеттік басқару тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді.
Ескерту: авторлар құрастырған		

Концептуалды модельге сәйкес персоналды басқару тиімділігінің мемлекеттік аудиті бірнеше кезеңдерден өтеді:

1) Дайындық кезеңі – объектілерді алдын ала зерделеу, аудиттің мақсаттары мен міндеттерін анықтау, кадрлық басқару тиімділігін бағалау критерийлерін тандау және аудит әдіснамасын әзірлеу;

2) Аудит кезеңі, ол екі процесті қамтиды:

– нормативтік-құқықтық базаны талдау, кадрлық құжаттарды сараптау, қызметкерлермен әңгімелесу, статистикалық көрсеткіштерді және кадр

саясатының жай-күйін объективті бағалауға мүмкіндік беретін басқа да мәліметтерді зерделеу;

– ақпаратты өңдеу және талдау – кадрлық жүйедегі бұзушылықтар мен кемшіліктерді анықтау, кадрлық шешімдердің мемлекеттік органның стратегиялық мақсаттарына сәйкестігін бағалау, кадр қызметінің тиімділігінің көрсеткіштерін есептеу;

3) Нәтижелерді қорытындылау және ұсыну – қорытынды жасау, персоналды басқару тиімділігін арттыру бойынша ұсыныстар әзірлеу және кадр саясатын түзету бойынша ұсыныстармен қорытынды аудиторлық есепті ұсыну [8, 117-б.].

Кадрларды басқару тиімділігінің мемлекеттік аудитінің тұжырымдамалық моделі кадрлық саясаттағы бұзушылықтар мен кемшіліктерді анықтауға мүмкіндік береді және кадрлық үдерістерді оңтайландыру және персоналдың біліктілігін арттыру арқылы мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін арттыруға ықпал етеді. Кадрлық ресурстарын басқару тиімділігінің мемлекеттік аудиті әдістемелік тұрғыдан негізделген тәсілге негізделген қатаң реттелген процесс.

Оның технологиясы нормативтік талаптарды практикалық бағалау құралдарымен үздіксіз үйлестіреді, мемлекеттік сектордағы адами капиталдың тиімділігін бақылаудың кешенді жүйесін құрады [9, 81-б.].

Дайындық кезеңі алдағы аудиттің әдістемелік негізін әзірлеуді қамтиды. Бұл процесс мыналарды қамтиды:

– аудиттің нақты мақсаттары мен міндеттерін анықтау; персоналды басқару тиімділігін бағалау критерийлерінің жүйесін әзірлеу;

– кадрлық процестерін реттейтін қолданыстағы нормативтік-құқықтық базаны талдау; және тексерілетін мекеменің ұйымдық құрылымын зерттеу.

Әзірленген әдістемені ұйымның стратегиялық мақсаттарымен және нормативтік талаптармен сәйкестендіруге ерекше назар аударылады.

Мемлекеттік аудиттің негізгі кезеңі өзара байланысты екі процесстен тұрады. Біріншісі HR жүйесін кешенді зерттеуді қамтиды, оның ішінде: кадрлық құжаттаманы талдау; қызметкерлермен және басшылармен сұхбат; және статистикалық мәліметтерді және персонал қызметінің көрсеткіштерін шолу. Екінші процесс жиналған ақпаратты аналитикалық өңдеуге арналған: кадрларды басқару жүйесіндегі бұзушылықтар мен кемшіліктерді анықтау, кадрлық шешімдердің ұйымның стратегиялық міндеттеріне сәйкестігін бағалау, еңбек ресурстарының тиімділігінің сандық көрсеткіштерін есептеу [10, 451-б.].



Ескерту: авторлар құрастырған.

1-сурет – Кадрлық ресурстарын басқару тиімділігінің мемлекеттік аудитінің тұжырымдамалық моделі

Кадрларды басқару тиімділігінің мемлекеттік аудиті мемлекеттік органдардың кадр жүйесі қызметінің негізгі аспектілерін талдауы тиіс.

Кадрларды басқару тиімділігінің мемлекеттік аудиті жүйесі өзгертуге және жетілдіруге ашық болып қала береді. Бұл қолданыстағы әдістемелерді бейімдеуге және әртүрлі мемлекеттік органдардың нақты қажеттіліктеріне бейімделген мамандандырылған технологияларды қолдануға мүмкіндік береді.

Маңызды аспект кадр саясаты мен персоналды басқару тиімділігін бағалаудың сандық және сапалық критерийлерін қамтитын теңгерімді көрсеткіштер жүйесін пайдалану болып табылады.

Мемлекеттік қызметшілердің штат санын талдау кадрлық басқару тиімділігінің мемлекеттік аудитінің маңызды бағыты болып табылады. Бұл көрсеткіш нақты қызметкерлер саны мен жоспарлы мәндер арасындағы ауытқуларды анықтауға, сондай-ақ мемлекеттік органдардағы кадрлық шешімдердің негізділігін бағалауға мүмкіндік береді [11, 305-6.].

Жұмысшылар санының ауытқуының екі түрі бар:

- абсолютті ауытқу – мемлекеттік органның нақты штат саны мен жоспарланған штат саны арасындағы айырмашылық.

- салыстырмалы ауытқу – орындалатын функциялар көлеміне, нормативтік талаптарға және мемлекеттік бағдарламаларды іске асыру қарқынына байланысты қызметкерлер санының өзгеруін ескеретін көрсеткіш.

Кадрлық ресурстарын жоспарлаудың тиімділігін бағалау үшін мемлекеттік қызметшілердің нақты санын жұмыс көлеміне және стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге сәйкестендірілген жоспарлы көрсеткіштермен салыстыру маңызды.

Ауытқуларды анықтағаннан кейін және кадрлық ресурстарын үнемдеу мен жұмыс уақытының теңгерімін бағалағаннан кейін мемлекеттік секторда кадрлық ресурстарының қаншалықты тиімді пайдаланылғанын көрсететін қызметкерлер санын үнемдеу есебі жүргізіледі. Үнемдеу бір қызметкерге есеп беру кезеңінде орташа есеппен анықталады, бұл есептеулердің дәлдігін арттырады.

Кадрларды басқару тиімділігіне арналған мемлекеттік аудит жүйесіне осы әдістемені енгізу мемлекеттік органдарға штат деңгейін оңтайландыруға, шығындарды азайтуға, мемлекеттік функциялардың тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді.

Жұмысты ұйымдастыруды талдау кадрлық басқару тиімділігінің мемлекеттік аудитінің маңызды құрамдас бөлігі болып табылады.

Жұмысты ұйымдастырудың тиімділігін бағалау үшін нақты және жоспарлы көрсеткіштерді салыстыра отырып, жұмыс уақыты балансының динамикалық талдауы жүргізіледі. Бұл мыналарға байланысты жүйелік ауытқуларды анықтауға мүмкіндік береді:

- қызметкерлер арасында жауапкершілікті тиімсіз бөлу;
- жұмыс процестерін автоматтандырудың жеткіліксіздігі;
- бөлімдер арасындағы функциялардың қайталануы;
- жекелеген мамандардың жұмыс көлемінің төмендігі немесе керісінше, негізгі қызметкерлердің шамадан тыс жүктемесі.

Жұмыс уақытының анықталған ысыраптары мемлекеттік басқарудың тиімділігін айтарлықтай төмендетіп, кадрлық шығындардың өсуіне әкелуі мүмкін.

Осы әдістемені кадрлық басқару тиімділігінің мемлекеттік аудит жүйесіне енгізу мемлекеттік органдарға жұмысты ұйымдастыруды оңтайландыруға, жұмыс уақытының жоғалуын барынша азайтуға және мемлекеттік қызметтің жалпы өнімділігін арттыруға мүмкіндік береді.

Мемлекеттік органдарда еңбекті ұйымдастыруды бағалау үшін келесі көрсеткіштер қолданылады:

- сабаққа келмеу және келмеу туралы мәліметтер. Толық күндік және ауысым ішілік жоғалған жұмыс уақытының шкаласы бағаланады, бұл ысыраптардың себептері (ауру, әкімшілік демалыс, жұмысқа келмеу, бос уақыт және т.б.) анықталады;

- қызметкерлердің тұрақсыздығы деңгейі. Бұл көрсеткіш жұмыс күшінің тұрақтылық деңгейін және оның мемлекеттік органның қажеттіліктеріне сәйкестігін анықтауға мүмкіндік береді. Жоғары ауыс-түйіс кадрлық саясаттағы кемшіліктерді, қызметкерлердің еңбек жағдайына қанағаттанбауын немесе кадрлардың тиімсіздігін көрсетуі мүмкін.

Кадрлық процестерін бағалау үшін келесі есептеу коэффициенттері қолданылады:

- жұмысқа қабылдаудың айналымдылық коэффициенті – бұл мөлшерлеме жаңа қызметкерлерді қабылдау жиілігін анықтайды және мекеменің кадр саясатының тұрақтылығын ашады;

- тозудың айналымдылық коэффициенті – бұл көрсеткіш талданатын кезеңдегі жұмыстан босатылғандардың санын және олардың себептерін көрсетеді (табиғи жұмыстан шығу, өз еркімен кету, тәртіптік жұмыстан шығару және т.б.);

- ауыстыру коэффициенті. Ол қызметкерлердің жоғалуы қаншалықты тез толтырылатынын және конкурстық іріктеу процедураларының орындалатынын көрсетеді.

Кадрларды басқару тиімділігінің мемлекеттік аудитінің тексерілген технологиясын пайдалану мыналарға мүмкіндік береді:

- мемлекеттік органдардың әлеуметтік-экономикалық көрсеткіштерін айтарлықтай жақсарту;

- кадрлық саясатты стратегиялық жоспарлау жүйесін жетілдіру;

- персоналдың жоғалуына, жұмыс уақытын тиімсіз пайдалануына және еңбек тәртібінің нашарлығына байланысты тәуекелдерді анықтау және азайту.

Мемлекеттік басқару тиімділігін арттырудың заманауи талаптарын ескере отырып, кадрлық аудит технологияларын енгізу мемлекеттік бақылау жүйесін жетілдіру және мемлекеттік қызметтің тұрақты дамуын қамтамасыз етудің маңызды құралы болып табылады.

Қорытынды кезең алынған нәтижелерді жүйелеуге бағытталған және мыналарды қамтиды: аудиторлық қорытындылар негізінде негізделген қорытындыларды тұжырымдау; кадрлық саясатты жетілдіру бойынша практикалық ұсыныстар әзірлеу; және кадрлық басқару жүйесін оңтайландыру бойынша ұсыныстармен қорытынды есеп дайындау. Мемлекеттік органдардың кадрлық персоналын ұстауға бөлінген бюджет қаражатының тиімділігін арттыруға ерекше назар аударылады.

4-кесте – «Астана қаласының Экономика және бюджеттік жоспарлау департаменті» ММ-ң мысалында кадрлық ресурстарды басқару тиімділігіне жүргізілген мемлекеттік аудит нәтижелері

Аудит кезеңі	Тексеру объектісі / бағыты	Анықталған мәселелер / нәтижелер	Ұсынымдар
1	2	3	4
1. Дайындық кезеңі	Нормативтік база, штат кестесі, стратегия	Мақсаттар нақты емес, қызметкерлерге арналған нақты КРІ жоқ.	Әр лауазымға КРІ енгізу, стратегияны каскадтау (сатылай іске асыру).
2. Негізгі кезең	Кадрларды пайдаланудың ұтымдылығы	Бюджеттік жоспарлау бөлімінің шамадан тыс жүктелуі (35-40 %-ға). Әкімшілік бөлімнің жүктемесінің аздығы (15-20%-ға). Жасырын кадр тапшылығы.	Функцияларды қайта бөлу. 1-2 штат бірлігін ауыстыру. Жүктеме мониторингін енгізу
2.1 Кадрлық процестер (іріктеу, ынталандыру, оқыту)	Жас мамандар арасындағы кадрлардың тұрақсыздығы жоғары (30%). КРІ стратегиядан бөлек. Сыйақылар кепілдендірілген төлемге айналған.	Тәлімгерлік институтын енгізу. КРІ-ді қайта қарау, оларды стратегиямен байланыстыру.	
2.2 Сыбайлас жемқорлық тәуекелдері	Тікелей бұзушылықтар жоқ, бірақ сыйақыларды бөлу кезінде субъективизмнің жоғары тәуекелі бар.	КРІ негізінде сыйақы берудің ашық әдістемесін бекіту. Есептерді жариялау	

2.3 Кадрлық процестер (іріктеу, ынталандыру, оқыту)	Жас мамандар арасындағы кадрлардың тұрақсыздығы жоғары (30%). KPI стратегиядан бөлек. Сыйақылар кепілдендірілген төлемге айналған.	Тәлімгерлік институтын енгізу. KPI-ді қайта қарау, оларды стратегиямен байланыстыру.	
3. Қорытынды кезең	Нәтижелерді жинақтау	Нақты ұсынымдары бар қорытынды есеп дайындалды.	Есепті басшылыққа ұсыну. Іс-шаралар жоспарын енгізу. Бір жылдан кейін қайталама аудит жүргізу.
Ескерту: «Астана қаласының Экономика және бюджеттік жоспарлау департаменті» ММ-ң негізінде авторлар құрастырған.			

4 кесте көрсеткендей «Астана қаласының Экономика және бюджеттік жоспарлау департаменті» мемлекеттік мекемесіндегі адами ресурстарды басқару жүйесінің ағымдағы жай-күйін кешенді мемлекеттік аудит шеңберінен өткізу нәтижелерін сипаттайды. Ғылыми тұрғыдан алғанда, осы құжат мемлекеттік сектордағы кадрлық әлеуеттің тиімділігін функционалдық және стратегиялық деңгейлерде айқындауға мүмкіндік береді. Аудиттің дайындық кезеңінде стратегиялық жоспарлау мен операциялық қызмет арасындағы диссонанс анықталды, бұл мекеме мақсаттарының нақтыланбауынан және қызметкерлердің еңбек өнімділігін бағалайтын түйінді көрсеткіштер (KPI) жүйесінің жетілмегендігінен көрініс табады.

Осыған байланысты басқару моделін стратегиялық мақсаттарды төменгі деңгейлерге каскадтау арқылы трансформациялау қажеттілігі негізделген.

Негізгі кезеңдегі функционалдық талдау нәтижелері құрылымдық бөлімшелер арасындағы еңбек ресурстарының диспропорциясын айқындады.

Бюджеттік жоспарлау бөлімінің шамадан тыс жүктемесі мен әкімшілік бөлімдегі ресурстардың толық пайдаланылмауы жасырын кадр тапшылығы мен функционалдық тиімсіздікке әкеледі. Сонымен қатар, жас мамандар арасындағы 30 пайыздық кадрлық тұрақсыздық пен мотивациялық тетіктердің формальды сипатқа ие болуы институционалдық тұрақтылыққа қауіп төндіреді.

Сыйақы бөлу үдерісіндегі субъективизм тәуекелдері сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл мен еңбекақы төлеудің ашықтығын қамтамасыз

ететін жаңа әдістемелерді енгізуді талап етеді. Қорытынды кезеңде аудит нәтижелері жүйеленіп, мекеменің кадрлық саясатын оңтайландыру бойынша ұсынымдар топтамасы әзірленді.

5-кесте – «Астана қаласының Экономика және бюджеттік жоспарлау департаменті» ММ-ң тұжырымдамалық модельді сынаудың және болжамды әсердің қорытынды нәтижелері

Аудит бағыты	Көрсеткіш	Нақты мән (2025)	Мақсатты мән (2026)	Күтілетін нәтиже
1	2	3	4	5
Кадрларды пайдалану	Жоспарлау бөлімінің шамадан тыс жүктемесі (нормадан тыс)	+37,8 %	+10 %	Үстеме жұмысты 80%-ға төмендету (Еңбекақы қорын жылына 1,2 млн теңгеге үнемдеу)
	Әкімшілік бөлімнің жүктемесінің аздығы (нормадан төмен)	-18,3 %	-5 %	Функцияларды біркелкі бөлу
	Жасырын кадр тапшылығы	2 бірлік	0 бірлік	Штат санын оңтайландыру
Кадрлық процестер	Жасамандардың тұрақсыздығы (өтілі 2 жылдан аз)	30 %	15 %	Кадр іріктеу шығындарын жылына 0,8 млн теңгеге азайту
	Стратегиямен байланысты КРІ енгізілген қызметкерлер үлесі	24 % (29-дан 7-еуі)	100 %	Еңбек тиімділігін арттыру
Сыбайлас жемқорлық тәуекелдері	Сыбайлас жемқорлық тәуекелінің индексі (1-5)	4 (жоғары)	1.5 (төмен)	Сыйақы берудің ашықтығы, субъективтілікті азайту
Ескерту: «Астана қаласының Экономика және бюджеттік жоспарлау департаменті» ММ-ң негізінде авторлар құрастырған				

5 кестеде көрсетілгендей құжатта Астана қалалық Экономика және бюджеттік жоспарлау департаментінің кадрлық ресурстарын оңтайландыру жоспары ұсынылған, ол 2026 жылға қарай департаменттің жұмысындағы

маңызды теңгерімсіздіктерді жоюға бағытталған. Негізгі назар жоспарлау департаментінің айтарлықтай үстеме шығындармен жұмыс істейтін, ал әкімшілік бөлімшенің толық пайдаланылмайтын жағдайын шешуге аударылады. Авторлар бұл көрсеткіштерді сәйкестендіруді ұсынады. Аталған жағдай бюджет қаражатын артық жұмыс уақытына ақы төлеуден үнемдеуге және қызметкерлерді стратегиялық KPI жүйесіне толық көшіруге мүмкіндік береді. Сонымен қатар, кіші қызметкерлердің ауысуы және сыбайлас жемқорлықтың жоғары қаупі мәселесі шешілуде, оны мөлдір ынталандыру жүйесін енгізу және бонустарды бөлудегі субъективті факторларды жою арқылы үш есеге жуық азайту жоспарлануда.

Қорытынды

Осылайша, ұсынылған концептуалдық модель кадрларды басқару жұмысындағы бар проблемаларды анықтауға мүмкіндік береді және оны жетілдіру, қызметкерлердің кәсіби құзыреттерін дамыту арқылы мемлекеттік органдардың жалпы қызметін жақсартуға ықпал етеді. Мемлекеттік аудиттің әдіснамалық негізі стандартты мемлекеттік аудит тәсілдері мен адами капиталды бағалаудың заманауи әдістерінің үйлесіміне негізделген. Осы тәжірибе персоналды басқарудағы бар проблемаларды анықтауға, сондай-ақ ықтимал тәуекелдерді болжауға және мемлекеттік органдарда кадрлық саясаттың тиімділігін арттыру бойынша алдын алу шараларын әзірлеуге мүмкіндік береді.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕКТЕР ТІЗІМІ

1 **Bratton, J., Gold, J.** Human resource management: Theory and practice. 5th ed. – London : Palgrave Macmillan, 2012. – 592 p.

2 **Lawler, E. E., Boudreau, J. W.** Global trends in human resource management: A twenty-year analysis. – Stanford : Stanford University Press, 2015. – 312 p.

3 «Ішкі аудит қызметтері жұмысының тиімділігін бағалау» ішкі мемлекеттік аудиттің және қаржылық бақылаудың рәсімдік стандартын бекіту туралы Қазақстан Республикасы Қаржы министрінің м.а. 2018 жылғы 20 сәуірдегі № 480 бұйрығы. [Электрондық ресурс]. – https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=37309802&show_di=1

4 «Мемлекеттік аудиттің және қаржылық бақылаудың жалпы стандарттарын бекіту және Мемлекеттік қаржылық бақылау стандарттарын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Президентінің 2009 жылғы 7 сәуірдегі № 788 Жарлығының күші жойылды деп тану туралы Қазақстан Республикасы Президентінің 2016 жылғы 11 қаңтардағы № 167 Жарлығы. [Электрондық ресурс]. – <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U1600000167>

5 «Мемлекеттік аудит және қаржылық бақылау туралы» Қазақстан Республикасының 2015 жылғы 12 қарашадағы № 392-V Заңы (2025 жылғы 1 қаңтардағы өзгерістер мен толықтырулармен). [Электрондық ресурс]. – https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=37724730

6 **Одегов, Ю. Г., Никонова, Т. В.** Аудит и контроллинг персонала. 2-е изд. – М. : Норма М., 2015. – 544 с.

7 **Мириуца, Е. В.** Вопросы методологии кадрового аудита организации // Актуальные проблемы управления. – 2020. – № 5. – С. 117–121.

8 **Васильева, Е. И., Зерчанинова, Т. Е., Ручкин, А. В.** Кадровый аудит в органах государственной власти // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2015. – № 1. – С. 164–171.

9 **Кибанов, А. Я.** Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. – М. : ИНФРАМ, 2017. – 431 с.

10 **Бахарев, В. В., Шавырина, И. В., Демененко, И. А.** Моделирование системы мотивации труда персонала: аналитический обзор // Миссия кофессий. – 2018. – Т. 7. – № 4 (31). – С. 451–464.

11 **Сидавская, В. В.** Внутренний аудит расчетов с персоналом по оплате труда // Вестник современных исследований. – 2018. – № 6.4 (21). – С. 305–307.

12 «Астана қаласының Экономика және бюджеттік жоспарлау департаменті» ММ-ң ресми сайты. [Электрондық ресурс]. – <https://www.gov.kz/memleket/entities/astana-usbp?lang=kk>

REFERENCES

1 **Bratton, J., Gold, J.** Human resource management: Theory and practice. 5th ed. – London : Palgrave Macmillan, 2012. – 592 p.

2 **Lawler, E. E., Boudreau, J. W.** Global trends in human resource management: A twenty-year analysis. – Stanford : Stanford University Press, 2015. – 312 p.

3 «Ішкі аудит қызметтері зһымсының тиімділігін бағалау» [Assessing the effectiveness of internal audit services] ішкі мемлекеттік аудиттің және қаржылық бақылаудың рәсімдік стандартын бекіту туралы Қазақстан Республикасы Қаржы министрінің м.а. 2018 жылғы 20 сәуірдегі № 480 бұйрығы. [Electronic resource]. – https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=37309802&show_di=1

4 Мемлекеттік аудиттің және қаржылық бақылаудың жалпы стандарттарын бекіту және «Мемлекеттік қаржылық бақылау стандарттарын бекіту туралы» [On approval of general standards of state audit and financial control and on approval of standards of state financial control] Қазақстан Республикасы Президентінің 2009 жылғы 7 сәуірдегі № 788 Жарлығының кыші жоюылды деп тану туралы Қазақстан Республикасы Президентінің

5 «Memleketтік audit zhәне қаржылық бақылау туралы» [On state audit and financial control] Қазақстан Respublikasynың 2015 zhylғы 12 қарашадағы No 392-V Заңы (2025 zhylғы 1 қаңтардағы өзгерістер мен толықтырулармен). – [Electronic resource]. – https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=37724730

6 **Odegov, Ju. G., Nikonova, T. V.** Audit i kontrolling personala [Personnel audit and control] 2-e izd. – М. : Norma М., 2015. – 544 p.

7 **Miriuca, E. V.** Voprosy metodologii kadrovogo audita organizacii [Methodology issues of personnel audit of an organization] // Aktual'nye problemy upravlenija. – 2020. – № 5. – P. 117–121.

8 **Vasil'eva, E. I., Zerchaninova, T. E., Ruchkin, A. V.** Kadrovyy audit v oganah gosudarstvennoj vlasti [Personnel audit in government bodies] // Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski SKAGS. 2015. – № 1. – P. 164–171.

9 **Kibanov, A. Ja.** Upravlenie personalom v Rossii: novye funkcii i novoe v funkciyah [Human Resources Management in Russia: New Functions and New Features]. – Moscow : INFRAM, 2017. – 431 p.

10 **Baharev, V. V., Shavyrina, I. V., Demenenko, I. A.** Modelirovanie sistemy motivacii truda personala: analiticheskij obzor [Modeling the personnel motivation system: an analytical review] // Missija kofessij. – 2018. – T. 7. – № 4 (31). – P. 451–464.

11 **Sidavskaja, V. V.** Vnutrennij audit raschetov s personalom po oplate truda [Internal audit of settlements with personnel on wages] // Vestnik sovremennyh issledovanij. – 2018. – № 6.–4 (21). – P. 305–307.

12 «Astana қаласынұң Јekonomika zhәне bjudzhetтік zhosparlau departamenti» ММ-ң resmi sajty. – [Electronic resource]. – <https://www.gov.kz/memleket/entities/astana-usbp?lang=kk>

Received 27.09.25.

Received in revised form 09.01.26.

Accepted for publication 24.02.26.

*А. Р. Мукушева¹, *Б. Н. Жабытай²*

¹Евразийский национальный университет имени Л. Н. Гумилева, Республика Казахстан, г. Астана;

²Казахский университет технологии и бизнеса имени К. Кулажанова, Республика Казахстан, г. Астана.

Поступило в редакцию 27.09.25.

Поступило с исправлениями 09.01.26.

Принято в печать 24.02.26.

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМИ РЕСУРСАМИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ АУДИТЕ

Государственный аудит эффективности управления кадровыми ресурсами Республики Казахстан является важным направлением для развития современной системы государственного управления. В данной статье представлены теоретико-методологические основы государственного аудита эффективности управления персоналом, разработанные в рамках исследования «Проблемы и перспективы государственного аудита эффективности управления персоналом в Республике Казахстан». В статье изложены методологические аспекты процесса аудита и перечислены его основные этапы. Описаны нормативный, процедурный (технологический) и аналитический уровни системы аудита, ее цели, критерии оценки эффективности и ожидаемые результаты.

В методологии отражены системный, риск-ориентированный и компетентностный подходы, а также принципы независимости, объективности, прозрачности и профессионализма. Описаны этапы аудита, включая подготовительный, основной и заключительный, а также уровни оценки эффективности кадровой политики. В разделе практического применения предлагается сочетание современных технологий и междисциплинарного анализа, что предполагает использование автоматизированных систем сбора данных и привлечение специалистов различных направлений для комплексной оценки. Особое внимание уделяется разработке концептуальной модели, направленной не только на адаптацию международных стандартов ISSAI к национальным условиям и выявление нарушений, но и на разработку стратегических рекомендаций по оптимизации управления человеческим капиталом.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, государственный аудит, эффективность, государственное управление, кадровый аудит, стандарты ИНТОСАИ.

R. Mukusheva¹, *B. Zhabytay²

¹L. N. Gumilyov Eurasian National University,
Republic of Kazakhstan, Astana;

²Kazakh University of Technology and Business named after K. Kulajanov,
Republic of Kazakhstan, Astana.

Received 27.09.25.

Received in revised form 09.01.26.

Accepted for publication 24.02.26.

THEORETICAL MODEL OF FORMATION OF SOCIAL WORKERS' COMPETENCIES THROUGH PROFESSIONAL DEVELOPMENT COURSES

State audit of the effectiveness of human resources management in the Republic of Kazakhstan is an important area for the development of a modern public administration system.

This article presents the theoretical and methodological foundations of state audits of HR management effectiveness, developed as part of the study «Problems and Prospects of State Audits of HR Management Effectiveness in the Republic of Kazakhstan». The article outlines the methodological aspects of the audit process and lists its main stages. It describes the regulatory, procedural (technological), and analytical levels of the audit system, its objectives, performance assessment criteria, and expected results.

The methodology reflects systemic, risk-based, and competency-based approaches, as well as the principles of independence, objectivity, transparency, and professionalism. It describes the audit stages, including preparatory, main, and final, as well as the levels of HR policy effectiveness assessment. The practical application section proposes a combination of modern technologies and interdisciplinary analysis, which involves the use of automated data collection systems and the involvement of specialists from various fields for a comprehensive assessment. Particular attention is paid to the development of a conceptual model aimed not only at adapting international ISSAI standards to national conditions and identifying violations, but also at developing strategic recommendations for optimizing human capital management.

Keywords: human resources, public audit, efficiency, public administration, personnel audit, INTOSAI standards.

Теруге 10.06.2026 ж. жіберілді. Басуға 30.06.2026 ж. қол қойылды.

Электронды баспа

4,71 Mb RAM

Шартты баспа табағы 46,5

Таралымы 300 дана. Бағасы келісім бойынша.

Компьютерде беттеген: З. С. Исакова

Корректоры: А. Р. Омарова, Д. А. Кожас

Тапсырыс № 4567

Сдано в набор 10.06.2026 г. Подписано в печать 30.06.2026 г.

Электронное издание

4,71 Mb RAM

Усл.п.л. 46,5 Тираж 300 экз. Цена договорная.

Компьютерная верстка: З. С. Исакова

Корректорлар: А. Р. Омарова, Д. А. Кожас

Заказ № 4567

«Toraighyrov University» баспасынан басылып шығарылған

Торайғыров университеті

140008, Павлодар қ., Ломов к., 64, 137 каб.

«Toraighyrov University» баспасы

Торайғыров университеті

140008, Павлодар қ., Ломов к., 64, 137 каб.

8 (7182) 67-36-69

e-mail: kereku@tou.edu.kz

www.vestnik.tou.edu.kz

www.vestnik-economic.tou.edu.kz