

**Бақдаулет Ақын<sup>1</sup>, Тимур Дадабаев<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Әл-Фараби атындағы ҚазҰУ, Қиыр Шығыс  
кафедрасының жетекші ғылыми қызметкері, PhD  
e-mail: aqbaqd@gmail.com  
(Алматы, Қазақстан)

<sup>2</sup>Цукуба университетінің Жапонтану және Еуразиялық  
зерттеулер бағдарламасының жетекшісі, профессор  
e-mail: dadabaev@gmail.com  
(Цукуба, Жапония)

## ЖАПОНИЯНЫҢ МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТІ ЖҮЙЕСІН РЕФОРМАЛАУ

**Аңдатпа.** Мақалада жапондық мемлекетті қызметті қайта реформалау мәселесі қарастырылған. Жапонияның мемлекеттік қызмет жүйесі 2014 жылы Мемлекеттік қызмет туралы ұлттық заңға түзетулер енгізу арқылы реформаланды. Түзетілген заң кең ауқымды салаларды қамтиды, бірақ басты мәселе – басшы қызметкерлерді тағайындаудың жаңа процесі. Жаңа процесі енгізу премьер-министр мен атқарушы шенеуніктердің қарым-қатынасын түбегейлі өзгертті. Бұл мақалада ең алдымен жапон үкіметінің мемлекеттік қызметін реформалау аспектілерін сипаттайды және екі өлшемде (яғни, трансформациялық факторлар және транзакциялық факторлар) осы реформаның мазмұны мен процесін талдайды. Содан кейін реформаның премьер-министр мен атқарушы билік өкілдері арасындағы қарым-қатынас қалай өзгергені түсіндіріледі.

**Түйін сөздер:** Жапония, мемлекеттік қызмет, реформалау, бюрократия, догматизм, секционализм.

## Багдаулет Ақын, Тимур Дадабаев РЕФОРМИРОВАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ЯПОНИИ

**Аннотация.** В статье рассматривается вопрос реформирования японской государственной службы. Система государственной службы Японии была реформирована в 2014 году путем внесения поправок в Закон о национальной государственной службе. Измененный закон охватывает широкий спектр областей, но главным вопросом является новый порядок назначения руководителей. Введение этого нового процесса коренным образом изменило отношения между премьер-министром и исполнительной властью. В этой статье сначала описываются аспекты реформы государственной службы правительства Японии, а также

анализируются содержание и процесс этой реформы в двух измерениях (т. е. трансформационные факторы и транзакционные факторы). Затем объясняется, как реформа изменила отношения между премьер-министром и представителями исполнительной власти.

*Ключевые слова:* Япония, государственная служба, реформирование, бюрократия, догматизм, секционализм.

---

## **Bakdaulet Akyn, Timur Dadabaev** **REFORMING THE JAPANESE CIVIL SERVICE SYSTEM**

**Abstract.** The article deals with the issue of reforming the Japanese civil service. Japan's civil service system was reformed in 2014 by amending the National Civil Service Law. The amended law covers a wide range of areas, but the main issue is the new procedure for appointing leaders. The introduction of this new process has fundamentally changed the relationship between the prime minister and the executive branch. This article first describes aspects of the Japanese government's civil service reform and analyzes the content and process of this reform in two dimensions (i.e., transformational factors and transactional factors). It then explains how the reform changed the relationship between the prime minister and the executive branch.

*Keywords:* Japan, public service, reforming, bureaucracy, dogmatism, sectionalism.

---

### **Кіріспе**

Жапония әлемдегі ең табысты экономикалардың бірі және жапон қоғамы мұндай жетістікке шенеуліктердің қызметі арқасында жетті деген пікір деп жиі айтылады.

Атқарушы биліктегі кәсіби мемлекеттік қызметшілерге жататын шенеуліктер Жапонияны іс жүзінде басқарды десек, шындыққа жанасады. Атқарушы лауазымдағы шенеуліктердің үлесі өте аз. Егер (2022 жылғы көрсеткіш бойынша) мемлекеттік қызметшілердің саны 282 000-ға жуық адамды құрады, өткен жылы тек 500-ге жуық адам атқарушы лауазымға тағайындалды [1]. Атқарушы шенеуліктердің саны аз болса да, олардың билігі өте ықпалды болды.

Олар тікелей саяси қысымнан қорғалды, өйткені саяси лауазымға тағайындаулар тек қана ерекше жағдайда орын алды. Олардың өздері атқарушы лауазымдағы шенеуліктердің тағайындалуын іс жүзінде белгіледі. Осы фактілердің арқасында аталмыш шенеуліктер автономияға ие болды және ұзақ уақыт бойы өз министрліктерінің мүддесін қорғап келді.

Сондықтан ұлттық мемлекеттік қызметті реформалау мәселесі ұзақ жылдар бойы тыйым салынған тақырыптардың бірі болатын. Осы ғасырдың басында билікке келген министрлер кабинеті осы мәселені шеше алмай

---

келді, себебі, бюрократиялық аппарат мұндай реформаларға күшті қарсылық білдіріп, үкімет мүлдем жұмыс істей алмайтын жағдайға душар болады деп күтілді.

Алайда, премьер-министр Абэ жетекшілік еткен бірінші министрлер кабинеті (2006-2007 жж.) және екінші министрлер кабинеті (2012-2020 жж.) кезінде үкімет осы күрделі мәселені шешу міндетін өз мойнына алды. Өйткені, үкімет премьер-министрдің билігін күшейтіп, бюрократиялық догматизм мен секционализмнің ықпалын барынша азайту қажет деп есептеді.

Осы мақаланың мақсаты – осы реформаның мазмұны мен процесін түсіндіру, сондай-ақ, реформаның премьер-министр мен бюрократтар немесе атқарушы лауазымдағы шенеуніктер арасындағы қатынастарды қаншалықты өзгерткенін талдау.

### **Зерттеу әдістері**

Зерттеу барысында жалпы ғылыми әдістер – әлеуметтік, тарихи, салыстырмалы, жүйелеу әдістері қолданылды. Мемлекеттік қызметті қарастыру кезінде көпшілікке белгілі әдістер: бақылау, логикалық, функционалды-құрылымдық әдістер жиі пайдаланылады. Олар мемлекеттік қызметтің жай-күйін бағалап қана қоймай, олардың дамуындағы белгілі бір үрдістерді анықтауға, осыған байланысты шешімдерді әзірлеуге мүмкіндік беріп, осы шешімдерді жетілдіріп, рационалды пайдалануға бағытталады.

### **Зерттеу нәтижелері және оларды талқылау**

Жапон қоғамы өзгеріске ұшыраған сайын бұрын жақсы қызмет атқарып келген жапон мемлекеттік жүйесі ескіріп, туудың азаюы және халықтың қартаюы сияқты жаңа әлеуметтік мәселелерді шешуге қауқарсыз екені байқалды. Жапон үкіметі жоспарлап жүзеге асырған саясат кейде догмалық сипатқа ие болып, халықтың мұң-мұқтажын мүлдем қарастырмайтын.

Сондықтан, үкімет «бекерден-бекер өткізілген жиырмажылдық» үшін қатты сынға алынды. Жапон үкіметінің осы бағытта жұмыс істемеуінің бірнеше себебі болды.

Олардың бірі, «бюрократиямен бақыланатын кабинеттік жүйе». Бұл жағдай халықпен сайланбаған мемлекеттік шенеуніктердің саясаттың көп бөлігін жоспарлап жүзеге асыруынан туындаған еді.

Заң шығару кезіндегі бюрократтардың іс-қимылы да осы мәселенің ерекше сипатын білдіреді. Жапон үкіметінде түрлі министрліктерден көптеген заң жобалары келетін. Мысалы, парламенттің №186 отырысына келіп түскен заң жобаларының шамамен 50% парламент депутаттары тарапынан емес, Министрлер кабинеті, атқарушы биліктегі лауазымды шенеуніктер тарапынан енгізілген еді.

Жалпы қабылданған заңдардың шамамен 80% Министрлер кабинетімен қабылданды. Сөйтіп, атқарушы билік саясаттың көп бөлігін тұжырымдап отырды. Министрліктер сияқты әкімшілік басқару ұйымдарында басшылар немесе төменгі буындағы лауазымды тұлғалар заң жобаларын әзірлеуге

жауап береді.

Мұндай жүйе «принципал-агент проблемасын» (тапсырма беруші-тапсырма алушы) туындатты [2].

Үкіметтік шенеуніктер министрлер атынан шешім қабылдай алды, ал кейде тапсырма алушы өз мүддесін қанағаттандыру үшін тапсырма берушінің мүддесін қорғаудан бас тартатын. Мұндай жағдай моральдық қауіп-қатерге немесе егер адам әлде ұйым іс-әрекет салдарынан босатылған болса, олар жауапсыз әрекет етуіне негіз болды.

Осылайша, кейде үкіметтік шенеуніктер ұлттық мүддені емес, министрліктің жеке мүддесін көздеді. Өйткені, министрліктегі әр кадр бөлімшесі өз кандидаттарын жоғары басшылық лауазымдарға отырғызуды жоспарлайтын.

«Бюрократиямен басқарылатын кабинет жүйесіне» қатысты тағы бір мәселе жапон үкіметі үшін сенімді саясатты жоспарлау мен жүргізу қиындығы.

Сайлау арқылы халықтың сеніміне ие болмаған және қоғамның шешімімен легитимділігі жоқ мемлекеттік қызметкерлер күрт бөлінген реакцияларды тудыратын кез келген саясатты табандылықпен жоспарлап, жүзеге асыра алмайды. Бұрынғы жоғары экономикалық өсу кезінде үкімет шенеуніктері өз дегендерін оңай жүзеге асыратын. Осылайша, мемлекеттік қызметкерлер бұл саясатты жоспарлап, жүзеге асыруда көп қиындық көрген жоқ. Дегенмен, 1990 жылдардан бері Жапония үкіметі туу деңгейінің төмендеуі және аймақтық депопуляция сияқты бірқатар қиындықтарға тап болды. Осылайша, билік басындағылар абдырап, ешбір жетістікке жетелемеген саясатты жүргізуге құлықсыз еді.

Аталмыш мәселе мемлекеттік қызметті кешенді реформалау жөніндегі сарапшылар тобының есебінде ішінара түсіндіріледі.

Жапон үкіметінің сәтсіздікке ұшырауының екінші себебі, «үйретілген, бірақ жарамсыз (қабілетсіз) (адамдар)» ұғымымен түсіндіріледі. Бұл ұғым бұрын сәтті қолданылған үйрену мен дағдыларға негізделген әрекеттерді білдіреді, және өзгерген жағдайларға тиісті жауап бере алмауы мүмкін.

Бұл ұйымның негізгі мазмұндық мақсатынан формалистік мақсаттар маңыздырақ болғанда орын алады. Мертон: «Процесті келесідей қысқаша сипаттауға болады. 1) Тиімді бюрократия сенімді жауап беруді және ережелерді қатаң сақтауды талап етеді. 2) Ережелерді осы сипатта ұстану олардың абсолютті түрге айналуына әкеледі; олар енді мақсаттар жиынтығы деп қабылданбайды. 3) Бұл жағдай жалпы ережелерді жасағандардың ерекше жағдайларға жылдам бейімделуге жол бермейді. 4) Осылайша, жалпы тиімділікке ықпал ететін элементтердің өзі нақты жағдайларда тиімсіз күйге әкеледі. Өздеріне ереже болып саналатын топ мүшелері сәйкессіздікті сирек толық түсінеді. Бұл ережелер ақыр соңында құрамы бойынша утилитарлық емес, символдық сипатқа ие болады» деп тұжырымдайды [3, Merton, 1957].

«Үйретілген, бірақ жарамсыз (қабілетсіз) адамдар» ұғымы бюрократияның ерекшелігіне жататын «дара биліктен айыру» құбылыстарына алып келеді. Оны «зұлымдықтың қарапайым түрі» деп те атайды.

Х. Арендт бұл терминді ұйымда жұмыс істейтін және адам нанғысыз қылмыс жасайтын адамдарды сипаттау үшін қолданған. Алайда, олар құбыжық емес, керісінше, өздерінің моральдық жауапкершілігін елемейтін қарапайым адамдар, жұмыс үстелінде отырып, өз жұмысын істейтін шабыттанбаған бюрократтар болатын [4].

Сонымен бірге, «топтық ой-пікір» мемлекеттік шенеуніктерді иесіз, тұлғасыз күйге келтіреді. Топтық ой-пікір өзгеше көзқарастарды, азшылық пікірлерін сыни тұрғыдан бағалаудан топты тежейді. Ұйым мүшелері ретінде олардың көбісі басқа мүшелердің мойындауын қалайды. Қабылдауға бейім болуына байланысты олар дәлелдердің болжамдарға қаншалықты қайшы келгеніне қарамастан, басқалардың болжамдарымен келісуге бейім келеді. Күмәнданған немесе түрлі көзқараста болған адамдар да топтық консенсус делінетін пікірден ауытқымауға тырысады [5].

«Топ ішіндегі теріс түсінік» те бюрократиялық іс-қимылды күшейте түседі. Өз-өзімізге баға берудің бір бөлігі топ қатарында болумен анықталады және біз қандай да құндылықтар өлшемі бойынша өзімізден асып түсетін өз тобымыздың жеке мүшесі болғанымыздан мақтанамыз.

Бұл теріс пікірлер жауапсыздық сезімін тудырады. Мемлекеттік қызметшілердің жұмыс кезіндегі көзқарасы мен шынайы мінез-құлқы өздеріне сәйкес келеді. Шенеуніктер өздерін жүктелген қызметті атқаратын құрал ретінде қарастырады. Қиялдау (елестету) мүмкіндігінің жетіспеушілігіне байланысты өздерін басқалардың орнына қоя алмайды. Сондықтан олар адамдардың қадірін бағаламай, еш өкінбестен басқаларға зиян тигізуі мүмкін.

Мемлекеттік шенеуніктерде, әдетте, бірге жұмыс істейтіндердің ортақ тағдыры туралы түсінік қалыптасқан. Олар өздерін отбасы мүшелері ретінде сезінеді. Осындай біртекті топта шенеуніктердің көпшілігінде топ ішілік бейтараптық бар. Олар адамдардың мүддесінен гөрі өз тобының мүддесін көбірек ойлайды.

Осы себептерге байланысты Жапонияның мемлекеттік жүйесі сәтсіздікке ұшырады.

### **Мемлекеттік қызмет реформасының трансформациялық аспектілері**

«Бюрократиямен басқарылатын үкімет жүйесі» мәселесін шешу үшін сайлау арқылы халық сеніміне ие болған мемлекеттік шенеуніктердің бюрократтарды бақылауға құқығы болуы маңызды.

Яғни, бастаманы бюрократиядан саясаткерлерге көшіріп, бюрократия басқаратын кабинеттік жүйеден нағыз парламенттік жүйеге өту қажет болды.

Принципал (тапсырыс беруші) агентті (тапсырыс алушыны) қабылдауы үшін принципал агентті сенім білдіретін тұлға сияқты қалайтындай әрекет етуге мәжбүр ететін сызбаларды әзірлеуі керек [6]. Көбінесе, сенім білдіруші агентті сенім білдірушінің мүддесі үшін әрекет етуге итермелеу үшін агентке ынталандыруды ұсынуға тырысады. Кадрлық істерді басқару өкілеттігі, мысалы, бюрократтарды қызмет бабымен көтермелеу және төмендету бойынша дискрециялық өкілеттіктер ең тиімді сызбалардың бірі болып

саналды.

Кадрлық мәселелерді басқару өкілеттігі әкімшілік басқарудың негізі болып саналады және адам ресурстарын басқаруда ең маңызды.

Қызмет бабымен көтермелеу және төмендету – қызметкерлерді жұмысқа күш салуға ынталандырудың ең дәстүрлі және танымал құралы. Сонымен қатар, министрлік секционализмді еңсеру керек. Осындай министрлік секционализм сегменттелген жүйені басқарудың үйлесімді стратегиясының болмауына әкелді. Осылайша, бүкіл ел мен ұлттық мүддеге жауап беретін премьер-министрге шенеуніктердің билігін өз қолына алуы және өзінің айқын көзқарасы мен стратегиясының негізінде оларға күшті басшылық жасау қажет болды.

Сөйтіп, бұл бірінші Абэ кабинетінің маңызды миссияларының біріне айналды. 2006 жылы мемлекеттік қызмет реформасы премьер-министр Абэнің табандылық көрсетуімен басталды. Бұл реформаның ең маңызды мақсаттарының бірі билікті бюрократтардан премьер-министрге беру және министрлік бөлімшесінен арылу үшін жаңа құрылым мен жүйелерді (саясат пен процедураларды) құру мен басшы қызметкерлердің басқару мен ынталандыру әдістерін өзгертеді.

2007 жылы 24 сәуірде Министрлер кабинетінің «Мемлекеттік қызметті реформалау жолы туралы» қаулысы қабылданды. Министрлер кабинеті мемлекеттік қызмет жүйесін реформалау бойынша шаралар «топтамасын» әзірлеу туралы шешім қабылдады. Министрлер кабинетінің қаулысында үкімет премьер-министрдің құзырында «Мемлекеттік қызметті реформалау жөніндегі кешенді кеңесті» құруы керек делінген. Онда мемлекеттік қызметшілерді жұмысқа қабылдаудан бастап зейнеткерлікке шығуға дейінгі мәселелер жан-жақты қарастырылған. Талқылау қорытындысы бойынша комиссия мемлекеттік қызмет жүйесін кешенді реформалау жөніндегі нұсқаулықты қамтитын «Мемлекеттік қызметті реформалау туралы негізгі заң» деп аталатын заң жобасын ұсынуы тиіс. Бұл шешімге сәйкес, үкімет 2008 жылы өткен кезекті отырысында парламентке заң жобасын ұсынуы керек еді.

Мемлекеттік қызметті реформалаумен айналысқан Министрлер кабинеті жанындағы Әкімшілік реформаларды ілгерілету кеңсесіндегі кейбір мемлекеттік қызметкерлер Жапония үкіметі бұрынғыдай жақсы жұмыс істеп жатқан жоқ деген пікірлерін айтты. Сондықтан олар «бюрократиямен басқарылатын кабинет жүйесін» өзгерту мақсатында мемлекеттік қызмет жүйесіндегі миссияны немесе түбегейлі реформаны алға жылжыту үшін осы мүмкіндікті пайдалануға талпынды. Мемлекеттік қызметті реформалау идеясын премьер-министрмен және әкімшілік реформаға жауапты министрмен бөлісті. Бұл мемлекеттік қызмет жүйесінде қоршаған ортаның өзгеруі ұйымдық мәдениеттің бір бөлігіне әсер еткенін білдіреді.

Премьер-министр Абэ мен министрдің басшылығымен Әкімшілік реформаны ілгерілету кеңсесіне мемлекеттік қызмет жүйесін реформалау миссиясын жүзеге асыру стратегиялары енгізілді. Трансформациялық өлшемдегі стратегиялардың бірі ретінде «қате түсінік» тактикасы қолданылды.



Бұл айла-тәсіл Мемлекеттік қызметті реформалау жоспарын енгізу барысында қолданылды.

Министрлер Кабинетінің 2007 жылғы 24 шілдедегі жоғарыда аталған шешімі негізінде Мемлекеттік қызметті кешенді реформалау жөніндегі І-сараптамалық кеңесі өтті. Тіпті, алқалы жиында «кешенді жоспарды» талқылау туралы шешім қабылданған болса да, отырыстардағы пікірталас басында «кешенді жоспардың» не екені туралы түсінік болмады. Сондықтан, сол кездегі жиынды ұйымдастыруды қолға алған Әкімшілік реформаны ілгерілету кеңесі «Ұлттық мемлекеттік қызметті реформалауға қатысты атап өтілген мәселелерді» тарқатып түсіндірді. Талқылауға сараптау тобының мүшелері ғана қатысты.

Жіберілген материалдар негізінде келесі отырыста «әкімшілік персоналды басқару» тақырыбын талқылады.

2008 жылғы 5 ақпанда талқылау қорытындысы бойынша сарапшылар тобы премьер-министрге «Мемлекеттік қызметті кешенді реформалау жөніндегі сараптамалық топ» есебін ұсынды. Есепте мемлекеттік қызметшілер үшін персоналды басқарудың орталықтандырылған жүйесін енгізу қарастырылған.

Баяндама негізінде «Мемлекеттік қызметті реформалау туралы негізгі заң» әзірленді. Бюрократтардың табанды қарсылығына қарамастан, заң жобасы парламентке ұсынылып, 2008 жылдың 13 маусымында қабылданды. Премьер-министр мен мемлекеттік қызметті реформалауға жауапты министр басшылығының арқасында осындай жетістікке қол жеткізілді. Заңда реформаның негізгі тұжырымдамасы мен жетекші қағидалары белгіленді, реформаларды жүзеге асыру үшін басқа да актілер қажет деп саналды.

Негізгі Заң қабылданғаннан кейін кеңсе «Мемлекеттік қызмет туралы» Ұлттық заңға негізгі заңның тұжырымдамасын енгізу түзетулері туралы заң жобасын әзірледі. Заң жобасы парламентке 2009 жылдың 31 наурызында жіберілген.

Алайда, Абэ премьер-министр қызметінен кеткеннен кейін реформаның қарқыны бәсеңдеді. Сондықтан парламентке ұсынылған заң жобасы қабылданбады.

2010 жылы «Мемлекеттік қызмет туралы ұлттық заңға ішінара өзгертулер енгізу» деп аталатын заң жобасы қайтадан Парламентке ұсынылды, алайда ол да қабылданбады.

2011 жылы парламентке «Мемлекеттік қызметті реформалау туралы төрт заң жобасы» ұсынылды, бірақ олар да қабылданбады.

2012 жылдың желтоқсанында Абэ екінші рет премьер-министр болып тағайындалды (Абенің екінші кабинеті). Реформаның қарқыны тағы күшейе түсті.

2013 жылғы маусымда премьер-министр мемлекеттік қызмет реформасын ілгерілету жөніндегі кеңестің бірінші отырысын өткізді. Жиын барысында мемлекеттік қызметтің алдағы реформасы талқыланып, шешім қабылданды.

### **Мемлекеттік қызмет реформасының транзакциялық аспектілері**

Мемлекеттік қызмет туралы заңға өзгерістер енгізу заңы салалардың кең ауқымын қамтиды, бірақ, президенттік билік тұрғысынан алғанда, «атқарушы

мемлекеттік қызметшілер персоналын басқарудың орталықтандырылған жүйесін енгізу» өзекті мәселе болып саналады. Түзетулер туралы заң мемлекеттік қызмет реформасының жүйесі (саясаты мен тәртібі) мен құрылымын анықтайды.

Өзгерістер мен толықтырулар енгізу туралы Заңның 61-2, 61-2 және 61-3-баптарында атқарушы мемлекеттік қызметшілердің персоналын басқарудың орталықтандырылған жүйесі көзделген. Министрлер кабинетінің Бас хатшысы премьер-министрдің тапсырмасы бойынша қазіргі басшы қызметкерлердің және басшы қызметкерлерге лайықты қабілеті бар тұлғалардың басшы қызметтегі мемлекеттік лауазымдардың үлгілік міндеттерін атқара алатынын анықтау үшін тексеру жүргізеді. Сонымен қатар, Министрлер кабинетінің Бас хатшысы премьер-министрдің тапсырмасы бойынша біліктілік емтиханын тапсырған басқару органдарына кандидаттардың тізімін жасайды.

Басшылық лауазымдарға кандидаттар тізімінде тұрған адамдар арасынан тағайындалады және премьер-министрмен және Министрлер Кабинетінің Бас хатшысымен келісілгеннен кейін ғана өзінің кадрлық бағалауы негізінде аталған лауазымға тиісті қабілетке ие болады.

Кабинеттің Бас хатшысын премьер-министр тағайындайтынын ескере отырып, бұл жүйенің енгізілуі арқасында премьер-министр үкіметтегі атқарушы лауазымға кандидатураларға вето қою құқығына ие жалғыз тұлға атанады.

Реформаға дейін премьер-министр мен министрлер мемлекеттік шенеуніктердің кадрлық ісіне араласа алмайтын. Атқарушы лауазымды тұлғаларды тағайындау құқығы заңды түрде министрлерге берілгенімен (қолданыстағы заң бойынша мемлекеттік қызметшілерді тағайындау құқығы әлі де министрлерге тиесілі), саяси қызметкерлер мемлекеттік қызметкерлердің кадр мәселесіне араласпауы керек деген жазылмаған ережеге сүйенді.

Түзетулер туралы заң ұлттық мүддеге кедергі келтіретін министрлік мүддеге берілген басымдықты жойды. Премьер-министр енді өз министрліктерінің мүддесін ұлттық мүддеге нұқсан келтірген кандидаттарға тыйым сала алды.

2014 жылғы 30 мамырда кеңсе (бюро) премьер-министрге осы үкіметтің кешенді кадрлық стратегиясын әзірлеуге көмектесу және негізгі мемлекеттік лауазымдарға лайықты кадрларды стратегиялық орналастыру үшін құрылды. Бюроның басшысы Министрлер кабинеті төрағасының орынбасары болып саналады.

Жаңа құрылым мен жүйе шенеуніктердің, әсіресе атқарушы органдардың басқару мен ынталандыру әдістерін өзгертті.

Біліктілік емтиханы мен премьер-министрмен және Министрлер кабинетінің Бас хатшысымен кеңесу нәтижесінде атқарушы билік өкілдеріне қойылатын міндеттерге қойылатын талаптар мен жеке дағдылар/қабілеттер өзгерді. Олар осы мемлекеттік қызмет реформасының миссиясына сай көзқарастарын түзетіп, қабілеттерін шыңдауы керек.



---

Басшылық қызметке тағайындалатын үміткерлерді премьер-министрдің не ойлайтыны, не істегісі келетіні қатты қызықтырады. Атқарушы билік өкілдеріне премьер-министрдің нұсқауларын себепсіз елемей немесе қарсылық білдіру қиындық туғызады.

Мансаптық өсу – маңызды жеке қажеттіліктердің бірі және ол адамның сыртқы мотивациясын, сондай-ақ ішкі мотивациясын күшейте алады.

Бұл құрылым мен жүйелер ұлттық мүддеге ұмтылуды жігерлендіреді. Сөйтіп, әрбір министрліктегі жұмыс бөлімшелерінің климаты және әрбір министрліктің ұйымдастырушылық мәдениеті өзгерді.

### **Қорытынды**

Жапонияда мемлекеттік қызметшілер Жапония Конституциясына сәйкес «барлық азаматтардың қызметшілері» болып саналады. Осы негізде қабылданған «Мемлекеттік қызмет туралы» Ұлттық заңда әділдікті қамтамасыз ету үшін меритократиялық жүйе қарастырылған. Заң сонымен қатар ҰҰА Министрлер Кабинетінен тәуелсіз, персоналды басқаруға жауапты мамандандырылған мекеме болып есептеледі.

Мұндай жүйе ұлттық мемлекеттік қызметшілерді жұмысқа қабылдау емтиханының әділ өтетіндігіне қоғамның сенімін білдіре отырып, бастапқы тағайындау кезінде саясаттың қысымын болдырмайды және т.б., бұл жүйе мемлекеттік қызметке қажетті әр түрлі және сауатты адам ресурстарын қамтамасыз етуде рөл атқарды.

Жапонияда адам ресурстарын дамыту негізінен жұмыс орнында оқыту (ЖОО) арқылы жүзеге асырылды, бұл персоналдың операциялық деңгейден жоғары лауазымды тұлғаларға дейін дамуына үлкен әсер етті. Дегенмен, қолданыстағы ноу-хау мен білімді ұсынатын ЖОО негізінде адам ресурстарын дамыту қоғам мен экономикадағы жылдам өзгерістерге, сондай-ақ басқарудың күрделілігі мен жаһандануындағы прогреске жауап беру үшін жеткіліксіз.

Тиісінше, оқыту мүмкіндіктерін одан әрі жетілдіре түсу керек.

2000 жылдың сәуірінде «Мемлекеттік қызмет этикасы туралы» ұлттық заңның күшіне енгеніне 15 жыл болды. Осы кезеңде Мемлекеттік қызмет этикасы ұлттық кеңесі Әдеп туралы заң мен Мемлекеттік қызмет этикасы ұлттық кодексінің негізінде елдегі мемлекеттік қызметшілердің этикасын сақтау бойынша шаралар қабылдады және халықтың мемлекеттік қызметке деген сенімін арттыруға күш салды.

Жапонияда қызметкерлердің этикасы сәйкестік тәсілі мен адалдық тәсілінің үйлесімі арқылы сақталады. Қызметкерлердің этикалық санасына баса назар аударатын адалдық көзқарасы тұрғысынан, құқықтық актілермен жүзеге асырылатын материалдарын әзірлеу және мемлекеттік қызметшілерге ақпараттық оқытуды өткізу және т.б. нормативті сананы терең орнықтыру мен қолдаудың тиімді шаралары болып саналады. Сонымен қатар, Әдеп жөніндегі кеңес алдын алу шараларына ерекше көңіл бөледі және келеңсіздіктер анықталған министрліктер қайталанбау шараларын әзірлеуге және хабарлауға шақырылады.

Бұған қоса, еңбек өнімділігіне байланысты сыйақылар мен жалақыны арттыру, зейнеткерлік төлемдер жүйесі және т.б. сияқты тиісті тәртіп Жапониядағы мемлекеттік қызметкерлерді этикалық кодексті сақтауға шақырады.

Жапонияда осындай өзгерістердің болуы және мемлекеттік қызметті реформалау процесінің бірнеше сатыдан өтуі, мемлекетімізге қажетті келесі түйінді ойларды тәжірибе ретінде қолдануға болады:

- орталық билік органдарында мемлекеттік функциялар санын азайту арқылы олардың көп бөлігін жергілікті билік органдарына беру.

- мемлекеттік органдардың азаматтар мен ұйымдарға қызметтерді көрсету сапасын жақсарту және мерзімін азайту үшін «электронды» мемлекеттік қызмет көрсету жүйесін жетілдіру.

- мемлекеттік қызметті жетілдірудің кешенді іс-шараларын қабылдау, осы іс-шаралар мемлекеттің әкімшілік қызметтерін жетілдіруді, басқарудағы бюрократияның ықпалын азайтуды, мемлекеттік аппаратта кәсіби деңгейді оңтайландыруды қамтиды.

### ***Қаржыландыру***

*Мақала Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрлігі тарапынан қаржыландырылды («Жас ғалым» жобасы гранттық қаржыландыру № АР14972382).*

## **ӘДЕБИЕТТЕР.**

1. The National Personnel Authority. (2015). Annual Report FY2014. // Url:<http://www.jinji.go.jp/en/recomme/annual2014/index.html> (қаралған күні: 31.07.2023)
2. Sakaiya T (2012) Hashimoto Tōru, the Osaka Restoration Association, and the Move to Transform Japan. Nippon.com 15 February. // Url:<http://www.nippon.com/en/currents/d00015/> (қаралған күні: 31.07.2023).
3. Merton RK (1957) Social Theory and Social Structure. Glencoe: Free Press.
4. Arendt H (1963), Eichmann in Jerusalem: A Report on the Banality of Evil. New York: The Viking Press.
5. Robbins SP and Judge TA (2010) Essentials of Organizational Behavior (10th edn). New Jersey: Prentice Hall.
6. Dutta PK (2000) Strategies and games: Theory and practice. Massachusetts: The MIT Press.

## **REFERENCES:**

1. The National Personnel Authority. (2015). Annual Report FY2014. // Url:<http://www.jinji.go.jp/en/recomme/annual2014/index.html> (Accessed: 31.07.2023.)
2. Sakaiya T (2012) Hashimoto Tōru, the Osaka Restoration Association, and the Move to Transform Japan. Nippon.com 15 February. Available at: <http://www.nippon.com/en/currents/d00015/> (Accessed: 31.07.2023).
3. Merton RK (1957) Social Theory and Social Structure. Glencoe: Free Press.
4. Arendt H (1963), Eichmann in Jerusalem: A Report on the Banality of Evil. New York: The Viking Press.
5. Robbins SP and Judge TA (2010) Essentials of Organizational Behavior (10th edn). New Jersey: Prentice Hall.
6. Dutta PK (2000) Strategies and games: Theory and practice. Massachusetts: The MIT Press.