

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ПРЕЗИДЕНТІНІҢ ЖАНЫНДАҒЫ МЕМЛЕКЕТТІК  
БАСҚАРУ АКАДЕМИЯСЫ

**Басқару институты**

қолжазба құқығында

**Ермаганбетов Мирхан Асылханұлы**

**МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТТЕ «Z» ҰРПАҒЫН ТАРТУ  
ЖӘНЕ ТҰРАҚТАНДЫРУДЫҢ ТИІМДІ ЖОЛДАРЫ**

«7M041 Бизнес және басқару» дайындық бағыты бойынша  
«7M04110 – Адами ресурстарды басқару» білім беру бағдарламасы

Бизнес және басқару магистрі дәрежесін иелену үшін магистрлік жоба  
«7M04110 – Адами ресурстарды басқару» білім беру бағдарламасы бойынша бизнес және  
басқару ғылымдары»

Ғылыми жетекші: \_\_\_\_\_ Ниязбаева Ә.Т., PhD

Жоба қорғауға жіберілді: «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 ж.

Басқару институтының директоры: \_\_\_\_\_ Гаипов З.С., с.ғ.д.

**Астана, 2023**

## МАЗМҰНЫ

<b>НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР.....</b>	<b>3</b>
<b>БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР .....</b>	<b>4</b>
<b>КІРІСПЕ .....</b>	<b>5</b>
<b>НЕГІЗГІ БӨЛІМ.....</b>	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
<b>ҚОРЫТЫНДЫ .....</b>	<b>37</b>
<b>ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕР ТІЗІМІ.....</b>	<b>41</b>
<b>ҚОСЫМША .....</b>	<b>43</b>

## **Нормативтік сілтемелер**

Осы магистрлік жобада келесі нормативтік құжаттарға сілтемелер пайдаланылған:

Қазақстан Республикасының Заңы. Мемлекеттік қызметі туралы: 2015 жылғы 23 қараша, №416-V қабылданған.

«Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігі туралы ереже», Қазақстан Республикасы Президентінің 2019 жылғы 22 шілдедегі № 74 Жарлығы.

«Президенттік жастар кадр резервінің кейбір мәселелері туралы» Қазақстан Республикасы Президентінің 2019 жылғы 27 тамыздағы №141 Жарлығы.

## Белгілеулер мен қысқартулар

ҚР	–	Қазақстан Республикасы
ҚР МҚІА	–	Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызмет істері агенттігі
EGPA	–	Мемлекеттік басқарудың Еуропалық ғылыми одағы
ЕО	–	Еуропалық Одақ
АҚШ	–	Америка Құрама Штаттары
ҒЗО	–	Ғылыми зерттеу орталығы

## Кіріспе

**Зерттеудің өзектілігі.** Мемлекет басшысы Қасым-Жомарт Тоқаев 2021 жылдың ақпанында елдіміздің Тәуелсіздігінің 30 жылдығын мерекелеуге дайындық жөніндегі мемлекеттік комиссияның отырысында: «Қазақстан – дарынды жастар мекені. Ертең еліміздің абыройын асыратын да – осы талантты ұл-қыздар. Біз олардың өрісін ашып, қарым-қабілетін шыңдау үшін бар мүмкіндікті жасауға тиіспіз» деген болатын [1].

Еліміз тәуелсіздікке қол жеткізгелі бері мемлекеттік басқарудың басты міндеті ретінде мемлекеттік қызметтің тиімділігін, сонымен қатар бәсекеге қабілеттілігін арттыру жолында бірқатар ізденістер төңірегінде жұмыстар үздіксіз жүргізіліп келеді. Бұл жолда уәкілетті мемлекеттік орган болып Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігі заманауи өзгерістер мен геосаяси ахуалды ескере отырып, теориялық-тәжірибелік модельдерді қамтитын, қазіргі мемлекеттік қызметшіге ыңғайлы, әрі заман талабына сай нормативтік-құқықтық актілерді жалпы қоғам ортасына жариялап, мемлекеттік қызмет жүйесіндегі «мотивация», «іріктеу», «меритократия», «сапалы мемлекеттік көрсетілетін қызметтер», кадр саласына қатысты «ротация», «таланттарды іріктеу», «таза ауысымдылық», «кадр тұрақтылығы» сынды бірқатар ұғымдарды мемлекеттік қызмет саласына сіндірген болатын [2].

Осы уақытқа дейін ел Президенті Қ.К.Тоқаев 2019 жылғы 2 қыркүйектегі Жолдауында заман талабына сай тиімді мемлекет құру жолында «Күшті Президент – ықпалды Парламент – есеп беретін Үкімет» формуласын және «Халық үніне құлақ асасын мемлекет» тұжырымдамасын жариялауы, бұл мемлекеттік басқару жүйесіндегі кез-келген маманның қоғам алдындағы жауапкершілігін арттыру бағытындағы саяси қадам ретінде қабылдап, оны тек тапсырма түрінде емес заман талабы деп түсінген абзал [3].

Сонымен қатар, мемлекет басшысының 2022 жылдың 1 қыркүйегіндегі «Әділетті мемлекет. Біртұтас ұлт. Берекелі қоғам» Жолдауында мемлекеттік басқару жүйесінде тәуелсіздік алғаннан бастап қызу талқыға түсіп келе жатырған мемлекеттік қызметшілерді іріктеу, оларды жұмыстан босату жүйесін жетілдіру, мемлекеттік қызмет жүйесіне жеке сектордан кәсіби мамандарды тарту жолдарын жетілдіру немесе белгілі бір жобаны іске асыруға қысқа уақытқа келісім шарт негізінде мемлекеттік қызметке нақты бағыт бойынша саланың маманын тарту жолдарын қарастыру және заман талабына сай стратегиялық HR институтына айналуы тиіс уәкілетті органның әлеуетін әлемдік деңгейге көтеру туралы нақты тапсырмалар берген болатын [4].

Бұл тапсырмаларды орындаудан бұрын ең алдымен «буын алмасу» принципіне сүйене отырып қарайтын болсақ, алдағы 5-10 жылда мемлекеттік басқару жүйесіне, мемлекеттік қызметке келетін жастар үшін мемлекеттік қызметтің әлеуметтік мәнін түсіне отырып, бірнеше буындар тоғысатын қоғамдық институттың күрделі құрылымы ретінде зерделеуді қажет ететіні анық.

Тақырыптың өзектілігі ретінде қосымша тағы бір мәселе ол мемлекеттік қызметшілердің жасы немесе статистикалық көрсеткіштер. Мәселен, 2023

жылғы 1 қаңтардағы жағдай бойынша мемлекеттік қызметшілердің штат саны 90 053 бірлікті құрайды. Мемлекеттік қызметшілердің орташа жасы – 39,9 жас, бұл ретте соңғы жылдар ішінде мемлекеттік қызметшілердің орташа жасы 39-40 жасқа дейін өскен (қартайю процессі жүруде). Соңғы 5 жылда 30 жасқа дейінгі мемлекеттік қызметшілердің үлесі 6,8%-ға (2018 жылы 24,6%-дан 2022 жылы 17,8%-ға дейін) азайды, сондай-ақ үміткерлер арасында жастардың үлесінің 23,4%-ға (2018 жылы 61,8%-дан 2022 жылы 38,4%-ға дейін) төмендегені байқалады.

Мемлекеттік қызмет жүйесін, жалпы мемлекеттік аппаратты өзгермелі әлемдегі әлеуметтік кеңістік шеңберінде сын-тегеуріндерге шұғыл жауап беретін кәсіби және тиімділігі жоғары басқару тәселдерін қабылдауға машықтанған мемлекеттік қызметшілерді іріктеуде (таңдау) жастардың, оның ішінде әлеуметтік ғылым жеке дара алып қарайтын ұрпақтар теориясы айтарлықтай концептуалды әлеуетке ие екендігі белгілі.

Талантты ұрпақты мемлекеттік басқару жүйесіне тарту бұл терең ғылыми талдауды талап ететіндіктен бұл тақырыптың өзектілігін «Ұрпақтар теориясы» саласында қарастырған жөн.

**Зертеудің мақсаты:** Ұрпақтар сабақтастығы шеңберінде «Z» буыны ұрпақтарын мемлекеттік басқару жүйесіне тарту жолдарын жетілдіру. Қолданыстағы нормативтік-құқықтық актілерді талдау арқылы, жас мемлекеттік қызметшілерге мемлекеттік қызметке түсудің тиімді жолдарын ұсыныс беру.

**Зерттеудің міндеті:** ҚР Мемлекеттік қызмет жүйесінде кадрлық ауысымдылық процессінің алдын алу мақсатында қарастырылып отырған буын жастарының қызығушылығын анықтау, олардың болашақ кәсіби, кемелденген мемлекеттік қызметтегі тиімділігіне баға беру.

**Зерттеудің нысаны:** «Z» буыны ұрпақтары, 1995-2012 жылдары туылған жастарды мемлекеттік қызмет өткеруге деген көзқарастарын анықтау, мүкіндіктеріне баға беру, олардың талаптарына сай әрекет жасау.

**Зерттеу пәні:** буынаралық трансформация жағдайындағы «Z» буыны ұрпақтарының әлеуметтік портретіне, олардың сұраныстарына мән бере отырып мемлекеттік қызметке тарту механизмдерін заңнамалық негізде зерттеу.

**Болжам:** «Z» буыны ұрпақтарының индивидтік құндылықтарын ескере отырып, алдын ала даярлау және мемлекеттік басқару жүйесінде ұстап қалу тетіктерін нормативтік-құқықтық акті негізінде жетілдіру мүміндіктерін әзірлеп, уәкілетті органға ұсыныс беру.

**Тәжірибелік маңызы:** Мемлекеттік қызмет саласына аяқ басуға жоспарлаған немесе жаңадан келген жас мемлекеттік қызметші ретінде «Z» буыны ұрпақтарының осы теория аясындағы талаптарға сәйкес, мемлекеттік қызметке келген кезде, жеке басына экономикалық немесе тәжірибелік қызығушылығы әсеріне шолу жасау. Шетелдік мемлекеттік басқарудағы және квазимемлекеттік сектордағы үлгілі теориялық-тәжірибелік модельдерді қамту. Қолданыстағы заңнамалардың жас мемлекеттік қызметшіні мемлекеттік қызмет саласына аяқ басқан уақыттағы бейімдеу, үйрету, жүйедегі шектеулерге мойынсұну арқылы белсенділігін тиюға бағытталған нормативтік-құқықтық актілерге халықаралық тәжірибеде қолданыстағы үздік деп танылған.

## Негізгі бөлім

Мемлекеттік қызмет саласында буын алмасу процесі қай уақытта болмасын өзекті мәселе екендігі мәлім. Әлемдік тарихта ұрпақтар тайталасы мен бәсекелестігі өзінің үздіксіз процесс ретінде көрсетіп келеді. Мәселен, «Z» буыны ұрпақтарының прогрессивті даму жолына назар аударған бірқатар АҚШ-тың, Еуропа елдерінің зерттеулеріне шолу жасалды.

Зерттеуде ұрпақтар теориясына сүйене отырып, «Z» буыны ұрпақтарының сұраныс-талаптарын, психологиясына, ата-анасының әлеуметтік портретіне және басқа да сұраныстарға талдау жасалған. Жалпы, ұрпақтар теориясы әлеуметтану ғылымында зор мәнге ие бағыт болғандықтан «X», «Y», «Z» буынын жіктеп, олардың әр бірінің өзіндік айырмашылықтармен жіктеледі. Әр буын бір-бірінен ерекше белсенді, тапқыр және ұшқыр ойлы болып ерекшеленеді.

Теориялық тұрғыдан әр 20 жыл сайын ауысқан ұрпақтардың жаңа толқыны өткен ұрпақтан өзін «артық», талантты және білімді, әрі ерекше көретіндігі ғылыми тұрғыдан дәлелденген.

XX ғасырдың жартысынан бастап тарих беттерінде кез келген елдің тарихында арнайы тұлғалардың есімдері пайда бола бастап, бұл өз кезегінде кейінгі ұрпақ үшін тарих болып, ілім беруші болғанымен кейінгі ұрпақ олардан асып түсуді ұдайы жоспарлап, екі еселенген күшпен сол бұрынғы көрсеткіштерді, ерліктерді, жетістіктерді асып түсуге тырысумен болған.

Үздік зерттеулердің бірі саналатын Халықаралық әкімшілік ғылымдар институтының Мемлекеттік басқарудың Еуропалық ғылыми одағының (EGPA/GEAP) президенті Жан-Мишель Эймери-Дузанстың зерттеулерінде, жалпы «кәрі құрлық» болып саналатын Еуропаның өзінде мемлекеттік қызмет секторы «Z» және «Alpha» буынының алдында өз беделін мейлінше төмендеткен және жұмыс беруші ретінде мүлде қызықтырмайтындығы анықталған. Бұл күрделі жағдай жаңа, қарастырылып отырған буын алдында мемлекеттік қызмет саласының тартымдылығын жоғарылатуға арналған арнайы концепция (стратегия) әзірлеуді шұғыл талап етіп отырғандығын көрсеткен. Зерттеушінің 2022 жылдың желтоқсанында жарық көрген «Your country needs you! For a new policy of public service attractiveness targeting our next generations» («Сіз өз еліңізге керексіз! Мемлекеттік қызметтің тартымдылығын таргеттеу, біздің келесі ұрпақтарымызға арналған жаңа саясат») атты мақаласында жоғарыда көрсетіліп отырған проблеманы ашып, еш бүкпесіз баян етеді [5].

Өзгерістерді еңгізуші ұрпақтардың жеке дара ғылым ретінде әлеуметтік ғылымның дамуымен арнайы зертеу нысаны ретінде қарастырған Д. Стиллман, И. Стиллман «Gen Z @ Work: How the Next Generation. Is Transforming the Workplace» («Жұмыстағы Z буыны. Оны қалай түсінуге және онымен ортақ тіл табуға болады») еңбегі. Аталған еңбекте, осы буынды жан-жақты зерттеуге негізделген және осы ұрпақтың өкілімен бірлесіп жазылған қазіргі еңбек нарығындағы «негізгі күш туралы кітап». Бұл буын 1995-2012 жылдары туғандар. Бірте-бірте олар еңбек нарығындағы негізгі жұмыс күшіне

айналып, олардың ерекшеліктері, әдеттері, мотивациясы, мансап пен табысқа деген көзқарастары туралы. Кітаптың авторы Д. Стиллман жиырма жылға жуық уақыт бойы ұрпақ мәселесін зерттеуге жұмсаған. Ол бұл кітапты ұлымен бірге жазды, осы буынының қарапайым өкілі. «Fast Company» 2020 жылға қарай «Z» буынының саны жалпы халықтың шамамен 40% құрайды деп болжайды. Еңбекте, осы ұрпақтың жеті ерекшелігі бар екендігін айрықшалайды. Оларды зерттей отырып, буынның өзінің еңбек мансабынан күтетін лездік болжамы зор екендігіне тоқталады. Қай жерде және қандай себептермен қақтығыстар туындауы мүмкін? Қандай негізде ортақ тіл табуға болады? Деген өзекті мәселелерге тоқталады [6].

Автордың зерттеуінде қолданылған «Z» буыны туралы 44 сұрақты Марк Кубейн, Арианна Хаффингтон және Опра Уинфри сияқты танымал адамдар (оның ішінде басшылар) тұжырымдады. Еңбекте «Z» буынының өкілдерін басқаратын және оларды жалдайтын кез-келген адамға арналғандығына бағыт сілтей отырып, HR мамандарды, басшыларды, алпауыт кәсіпкерлер үшін үстел кітапшасы ретінде қолдануға кеңес береді. «Z» буыны найзағайдай жылдам шешімдер қабылдаушылар, олардың алға ұмтылысы нәтижесіз ойлауға уақыт қалдырмайды жұмыс орнында қақтығыстардың пайда болуын күтудің орнына, балаларыңыз бен олардың достары Сізбен және Сіздің басшылығыңызбен қалай жұмыс істеуге ниетті екенін алдын-ала талқылаған дұрыс. Егер сіздің ортаңызда бизнестегі жұмыс істейтін адамдар болса, онда олар осы буынының мәселесін талқылауға дайын, өйткені оларды жалдап, олармен жұмыс істеген тірі тәжірибеден алынған мысалды осы еңбекте келтіреді. «Z» буынының оның қалыптасуына әсер еткен өзіндік ерекше оқиғалары мен жағдайлары болғаны сөзсіз. Демек, оның өзіндік ерекше және басқалардан өзгеше тұлға түрі бар. Ұлы рецессиямен, терроризмге қарсы соғыспен, оқу орындарындағы атыспен және климаттың өзгеруімен ерекшеленетін олардың балалық шағы туралы еске түсірейік. Балалық шақтағы басқа ұрпақтар тыйым деп санайтын нәрсе «Z» буыны үшін қалыпты жағдай. Бұған бірінші қара президентті қосайық, iPhone өнертабысы, және «Z» буынына сіз бір бұрышпен қарай аласыз.

«Z» ұрпағы өскен әлемді одан да қорқынышты және көпіршікті деп санауға болады. Алайда, бұл ұрпақтың маған ұнайтыны: олар жеңілгенін мойындауға асықпайды. Шын мәнінде, олар әлемнің кемшіліктерін жою үшін ғана емес, сонымен қатар өздерінің ерекше іздерін қалдыру үшін де жеңдерін орауға дайын.

Сондықтан бұл кітапты оқу өте маңызды. «Z» буыны өз орнын әлемді өркендетуге көмектесетін құралдар мен пікірлес адамдардың орталығы ретінде қарастырады [7].

Америкалық элеуметтанушылар Штраус пен Хоув ағылшын-америка тарихының соңғы бес ғасырын әр 80-100 жыл сайын тұрақты схемада дәйекті түрде қайталанатын төрт ұрпақ архетиптерінің болуымен түсіндіруге болады деп санайды. Бұл ұрпақ архетиптері: пайғамбар, көшпенді, батыр және суретші. Әрбір ұрпақ шамамен 20 жыл ішінде дүниеге келгендерден тұрады. Әр жас ұрпақ баспалдақтарымен көтеріліп, қоғамда өз орнын алған сайын мәдени



стереотиптер мен құндылықтар айтарлықтай өзгереді. Ұрпақ орта жасқа жеткенде және қоғамда биліктің көшбасшылық позицияларын қабылдай бастағанда ықпалдың шарықтау шегіне жетеді. Ұрпақтар теориясы замандастарын «Х», «Ү» және «Z» кең танымал ұрпақтарына бөлу идеясын тудырды [8].

Ұрпақтар теориясы тақырыбында «Z» ұрпағына сипаттама беріп, олдардың жұмыс орындарын таңдау психологиясы мен осы буынның жан-жақты сипаттамасын егжей-тегжейлі баяндайтын Батыс Англия университетінің Бизнес және құқық факультетінің жұмыспен қамту және сыртқы қатынас жөніндегі директоры, HR саласындағы келелі еңбектің авторы Ник Уилтонның «HR-менеджментке кіріспе» («An Introduction to Human Resource Management») оқулығы. HR ғылымындағы заманауи мүмкіндіктерді бағалау және болашақ еңбек нарығындағы жастардың әлеуетіне қарай ұсыныс пен сұранысты болжау, ұйымның стратегиялық мақсатына қол жеткізуге жастардың зор үлес қосатындығын болжауға мүмкіндік береді. Сонымен қатар, «Z» буыны ұрпақтары жасаған жұмыстарына өзіндік бағалау критерилерін, мансаптық жоғарылауды әрдайым күтетіндіктен, қызметкерлерді марапаттау немесе ынталандыру, өнімділік менеджментінің маңызы орын алатындығын ескерген жөн. Өнімділік менеджменті жас мемлекеттік қызметкерлер үшін әрдайым «бас» және «жүрекке» жүгіну арқылы немесе қаржылау және қаржылай емес ынталандыруды ұдайы күтетіндігін айқындаған.

Сонымен қатар, «Z» жастарының жұмыс жасайтын ұйымдағы моральдік-психологиялық мәдениеттің өзіндік маңыздылығы бар екендігін көрсеткен, атап айтқанда, осы буын жастары жаңа жұмысқа келгенде аға буыннан ресми тәлімгерлікті және менторингті, индукциялық жеке бағдарламалардың жеке маман үшін арнайы жоспарының әзірленіп, оның орындалуы ресми құжат болғанымен өз білгенінше жұмысты игеруіне көбіне назар аударатын жастар мемлекеттік қызмет саласындағы нормативтік-құқықтық акті ретінде міндеттелген тәлімгерлік жоспарларға көбіне мойнсұнбай өзінше ұйымға немесе мемлекеттік органның міндеттерін игеріп, өз түсінуі бойынша машықтанатындығын атап айтқан.

HR ғылымында орыны ерекше марапат немесе ынталандыру стратегиясын Ник Уилтон мемлекеттік басқару жүйесіне жаңадан келген жастар үшін арнайы «Марапат менеджменті» терминінің орынын бөлек екендігіне маңыз беріп, адами ресурстарды басқару саласында, философияда және ереже мен тәжірибеде көлденең және сатылы интеграция қажеттілігі айқын екендігін дәлелдеді. Демек, марапаттау стратегиясы жас буынға аса қажет және жасаған жұмыстарын тиісті түрде бағалануы ұйымдағы немесе ұжымдағы «Z» буыны үшін шешуші рөлде екендігін көрсетеді.

Сонымен қатар, аталған зерттеу бағыты бойынша халықаралық тәжірибелерді саралай келе Ирландия мемлекетінің тәжірибесінде «Z» буынына ерекше назар бөлетіндігі белгілі болды. Мәселен, бұл елдің тәжірибесінде зерттеулер көрсеткендей, мемлекеттік секторға жұмысқа әдетте жоғары әлеуметтік құндылықтарды ұстанатын адамдар барады. Сонымен бірге

«commitment to public values» (қоғамдық құндылықтарды ұстану) жоғары көрсеткіштері бар адамдар жұмыс берушінің брендинінде әлеуметтік құндылықтарды көрсететін ұйымға тартылмайтынын көрсетті. Бұл зерттеудің авторлары, «Сыртқы мотивтер» (мысалы, мансаптық өсудің жақсы перспективалары және жоғары жалақы) әсіресе, мансаптың алғашқы кезеңдерінде маңыздырақ болуы мүмкін деп санайды. Дж. Э. Кэрнс атындағы бизнес және экономика мектебінің мемлекеттік секторды басқару профессоры Алма Маккарти 2019-2020 жылдары соңғы онжылдықтарда Ирландияның мемлекеттік секторы қауіпсіздікке, жақсы жалақы мен зейнетақыға кепілдік бергендіктен «Z» жастары үшін тартымды жұмыс орны болып саналды деп пайымдайды. Сонымен қатар, қазіргі уақытта жұмыс күшінің негізгі бөлігін мансаптық шешімдер қабылдау кезінде басқа мотивтерді басшылыққа алатын Y және Z буындарының өкілдері құрайды. Олар үшін маңыздылығы мынадай жұмыс элементтерін білдіреді: олардың қалай және қай жерде жұмыс істейтініне икемділік, қызықты және мағыналы жұмыс (қоғамға пайдасы бар); әл-ауқатқа бағытталған салауатты жұмыс ортасы; алға жылжу және кәсіби даму мүмкіндіктері сынды сапалық көрсеткіштерге баса назар аударады. Осыған байланысты, Алма Маккарти зерттеулерінде мемлекеттік сектор еңбек нарығында бәсекеге қабілетті жұмыс беруші болып қалу үшін таланттарды тарту және ұстап қалу саласындағы өз саясатын қайта қарауы тиіс деген тұжырым жасайды. Сонымен бірге, көршілес Қытай Халық Республикасында (ҚХР) соңғы 3 жылда (2020-2022) жылдары жастар арасында, оның ішінде 1995-2001 жылдары туылған жастар арасындағылардың мемлекеттік қызметте жұмыс істеудің тартымдылығының артуы байқалады. Деректер көрсеткендей, жастар жақсы жалақысы бар тұрақты жұмыс іздейді. 2020 жылы 1.58 миллионға жуық адам 79 орталық мемлекеттік органдар мен 23 ведомстволық бағынысты мекемелердегі 25 700 бос мемлекеттік лауазымдарға конкурсқа қатысты. Бұл 6 147 адам бір бос лауазымға үміткер болған. Бұл өз кезегінде мемлекеттік басқару саласында көрші ҚХР-да белсенді жастарға заңнамалық тұрғыда материалдық-моральді кепілдіктер бар екендігін көрсетеді [8].

Тағы халықаралық тәжірибеден мысал келтірер болсақ, Үндістанда жүргізілген зерттеу «Z» буынының адамдары жұмыс уақыты, демалыс және рұқсаттар туралы алаңдамайтын мекемелерде жұмыс істегісі келетінін көрсетті. Олар жауапкершілікті толық сезінуді білетін, жасалған жұмыстарға жеке жауапкершілікті (мадақты) және басқа біреудің оларға не істеу керектігі бағытындағы ақылды тыңдауға құлшынысы жоқтығын көрсетеді. Себебі, олар жақсарту құралы ретінде кері байланысты басшылықтан күтпейді, бірақ қажет болған кезде ғана бірінші басшының қателіктерді түзеуіне сыни қарайтындығы анықталған. Олар басшылыққа емес, жұмыстағы әріптесіне (досына) пікір немесе ақыл сұрауға ғана жүгінетіндігі анықталған, бұл «зүмерлер» ұрпағының осы елде өздеріне ыңғайлы мемлекеттік органдарда жұмысқа орналасуына тырысатындығын көрсетеді.

Олар, мемлекеттік қызметте қарапайым маман ретінде жүріп, қосымша фрилансер болып жұмыс істейтінін немесе өз бетінше бірнеше бағытта жұмыс

жасайтынын және бәсекелестіктің жоғары болуы салдарынан туындаған қажеттілік деп топшылап отырғандығымен дәлелдейді. Үндістан еліндегі ғалымдардың пікірінше «Z» буынының жастарының осынша өздерін «қинауы» халықтың тез өсіміне және «Y» буынының білім деңгейінің төмендігіне байланысты болуы, сонымен бірге касталық бөліністің бейресми қоғам арасында әлі күнге дейін жүруі, жастардың ынтасына, «моральдік теңсіздікті бұзуына» мансаптың өз өмірін өзгерту, өзін-өзі дамытуға, білімді болу ынтасының жоғары шегіне жетіп отыр.

Заманауи үнді жастары арасында «соңғы мүмкіндік» түсінігінің санасына сіңуі варианты ретінде қарастырып, материализмді, бірден жоғары кастаға өтіп, «қажеттіліктер пирамидасының басынан» табылу құлшынысы немесе «жақсы өмір» символдарының бір ғана жолы жоғары лауазым мен жалақы деп объективті түсінуі жастардың жоғары бәсекелестігін көрсетіп отыр. Олар жаһандық құндылықтарды сіңіргісі келді және олардың жеке-дара әлемдік қауымдастық процессіне тікелей әсер ете алатын адамдар ретінде қоғамда қабылданғысы, орын алғысы келетіндігі арнайы сауалнама арқылы да көрінген. Үндістандық «Z» буынының көптеген өкілдері тұрақты жұмыспен қамтуды құндылық ретінде қарастырған. Олар әртүрлі мемлекеттік орган сатыларында және мемлекеттік компанияларда (квзимемлекеттік органдарда) жұмысқа орналасу мүмкіндіктеріне жол ашу жергілікті биліктің күн тәртібінде тұрған өзекті мәселе болып қарастырылайтындығы, жастардың өздері талпынып, тырысып қол жеткізулері керек деген ұстанымда отыруы бәсекелестікті тудырып, қоғамдық теңсіздіктің өзін-өзі «жарасын жазу» деп түсіндетіндігін зерттеулер келтіреді. «Z» буынын өкілдері аға буыннан электронды медианы жиі пайдаланып, инновациялық идеяларды тауып, аға буынды үйретуге, көрсетуге тырыспайтындығы айқындалған. Себебі, бәсекелестік шеңберінде аға буынды «артқа» қалдыруды қалайтындығын меңзейді. Жастар YouTube-ке күніне бірнеше рет, Twitter, Google және Instagram-ға кіріп, әлемге шолу жасап, жаңалықтардың позитивтілерін, инновациялық жаңалықтарды жинап, талдап өз пайдасына игеруді қалайтындығы анықталған. Олар өз білімдері мен пікірлерін басқалармен бөліскенді ұнатқанымен, әріпесе өздерінен жоғары тұрған лауазымдағылармен бөлісуге көп аса құлшыныс білдірмейтіндігі дәлелденді [9].

### **Талдау және зерттеу нәтижелері**

Әлемдік еңбек нарығында, «Z» буыны біртіндеп жалпы қабылданған стандарттарды бұзып, өзіндік тұжырым қалыптастырды. «Z» буыны – бұл 1995-2012 жылдары дүниеге келген жастар болғандықтан, бұл жастар еңбек нарығына деген өзіндік талабы бар, «космостық плюрализмге» сәйкес келетін ұстанымдары оларды «X», «Y» ұрпақтарынан ерекшелейді. Олардың қалыптасуына қандай жағдайлар мен оқиғалар әсер ететінін түсіну, оның өмірге деген көзқарасын, оның ішінде мансап пен ұжымдағы қарым - қатынас мәселелерін бағалауға мүмкіндік береді. Жас буынның қалыптасуына ХХІ ғасырдағы прагматикалық жаңашылдықтардың немесе төртінші

индустриялық революцияның ғаламат артықшылықтары тікелей өз әсерін тигізгені рас.

Қазіргі жастардағы сыни ойлаудың даму деңгейі туралы мәселе эмпирикалық тексерудің ең қиын мәселелерінің бірі болып қала береді. Бір жағынан, жасөспірімдерде ойлау, сын, рефлексия сапасының төмендеуі туралы жиі айтылады. Екінші жағынан, әдетте, жанама дәлелдер қолданылады, мысалы, «жасөспірімдер аз кітап оқиды, ал кітаптар медиа технологиялардан айырмашылығы, күрделі идеяларды, рефлексияны және сыни дамуды түсінуге ықпал етеді» оқудың ойлаудың дамуына әсерін дәлелдейтін зерттеулер тізімі келтірілгендей, жалпы алғанда, әсіресе балаларда сыни рефлексия және жасөспірімдерде көп болып табылады, бірақ бұл жұмыстар мәселені зерттеудің 40 жылдан астам тарихын қамтығандықтан, жаңашылдық деп саналмайды. Дегенмен, жастардың аудиокітаптар мен электронды құжаттарды оқуға қызығушылығына талдау жүргізілген, қорытындысы бойынша статистика көрсетіп отырғандай, жастар баспа кітаптарынан гөрі электрондық материалдарға назар аударып, 16-17 жастағы американдықтар басқа жас топтарынан кем емес оқитыны дәлелденген және олардың 50%-ға жуығы күн сайын немесе күніне бір нәрсе оқып, жыл сайын үлкен жас санатындағылар арасында жүргізілген сауалнамаға қарағанда көбірек оқитындығы дәлелденген. Дәл осы сауалнама (6000-нан астам американдықтар қатысқан) барлық жас топтары интернетте пайдалы ақпараттың болуы мен жоқтығын ұқсас түрде бағалайтынын және 16-17 жастағы американдықтардың шамамен 58%-ы желідегі «жақсы» ақпаратты «жаман» ақпараттан бөлу қабілетіне сенетінін көрсетеді.

Алайда, 2016-2017 жылы туылған Британдық мектеп оқушыларының арасында жүргізілген зерттеулер көрсеткендей, олар бір жылда 1800-ден астам кітап оқығанымен, орта мектепке ауысқаннан кейін кітаптардың күрделілік деңгейі өсуді тоқтатады - осылайша оқудың өзі қазіргі заманғы сыни және рефлексиялық даму саласындағы өзгерістердің жоқтығын білдіреді.

АҚШ-та жүргізілген тағы бір сауалнама жасөспірімдердің интернеттегі ақпаратқа деген сынсыздығы туралы танымал пікірге қайшы, мысалы, Олар жарнамаларға аз (аға буынға қарағанда) сенбейтіндігі келтіріледі (42% қарсы 61%). Дегенмен, бұл сауалнамалардың барлығы «Z» буынының жасөспірімдердің сыни ойлауының қалай жұмыс істейтіні немесе жұмыс істемейтіні туралы нақты түсінік бере алмайды [5].

Мәселен, тарихы, ғылымы тереңде жатқан «кәрі құрлық» болып саналатын Еуропаның Одақтық елдерінің (ЕО) тәжірибесіне көз жүгіртсек «Z» буыны жастарын қызықты сипаттама беріп, кезіккен қиындықтарды қалай еңсергені туралы ақпарат береді.

«Z» буынының сипаттамаларын анықтау үшін ЕО билігі көптеген сауалнамалар үздіксіз жүргізіп келеді. Негізінен ағылшын тілінде сөйлейтін елдердің ішінде, буын жастарын жаһандық ауқымда және көбінесе коммерциялық мақсатта зерттеуді ұдайы жүргізіп келеді. «Z» жастарын бірқатар сипаттамаларға сәйкес келтіреді. Бұл ұрпақ өзін-өзі білетін, табанды, шынайы,

жаңашыл және өзіне сенімді деп сипатталады, өзімшіл, титулды, идеалистік, шығармашылық және тәуелді деп танылған басқа мыңжылдықтардан айырмашылығы өте жоғары деп сипаттайды. «Z» буыны пропорционалды түрде ең білімді, сонымен қатар либералды және жаңа әлеуметтік тенденцияларға ашық деп айтылады. Кейбіреулер «шындықты іздеу» олардың жеке басының негізінде (ген) жатыр деп дау айтылып та жүр. Бұл әртүрлі жеке шындықтарды түсінуді, байланыстыруды және білдіруді қамтиды. Бастапқыда «iGeneration» ретінде белгілі, олардың iPhone және iPad-пен бірге өскеніне сілтеме жасай отырып, бұл алғашқы цифрлық аборигендер. Олардың мінез-құлқы тұрғысынан бұл мынаны білдіреді: олар әлеуметтік медианы алдыңғы буындарға қарағанда қазіргі оқиғалардан хабардар болу үшін жиі пайдаланады; олар өздерінің және планетаның әл-ауқатына терең қамқорлық жасайды; цифрлық жарнама және цифрлық қаржылық қызметтерге назар аударады және оларға аға буынға қарағанда әлдеқайда көп әсер ететіндігі анықталған. Буын жастары саяхатқа келгенде, олар көлікке ие болғысы келмейді және веб-чаттар немесе ақылды брондау платформалары сияқты интерактивті платформаларға көбірек қызығушылық танытады екен. ЭЫДҰ елдері арасындағы үлкен айырмашылықтарға қарамастан, 15 жастағы жасөспірімдердің барлығы дерлік (95%) үйде интернетке қол жеткізе алады. Тұрмысқа қажетті онлайн қызметтерді 12 жастан бастап игеріп, тіптен отбасылық жағдайда ата-аналарына «№1 ұстаздары» болып табылады екен.

ЕО барлық елдерінің жастарының еңбек нарығындағы жағдайына келетін болсақ, олар пандемияның және шекетеулерден кейінгі шаралардың ең ауыр құрбандарының бірі болып табылатындығы анықталды. Олардың жұмыстары мен табыстарының төмендеуі/жойылуы, сондай-ақ жұмыс табудағы қиындықтардың артуы жас азаматтардың өмірлік жоспарларына өзгерістер еңгізгені анықталған. «Халықаралық Еңбек Ұйымының» 2021 жылдың қорытынды мәліметтері бойынша, бүкіл ЕО бойынша барлығы 178 миллион жас қызметшілер (мемлекеттік/бағынысты мекемелер), дағдарыс басталған кезде бүкіл ЕО-та жұмыс істейтін он жастың төртеуінен немесе 3/1-інен астамы пандемиядан ең көп зардап шеккен секторларда жұмыс істеген. ЕО-тың жас қызметшілерінің шамамен 77%-ы (немесе 328 миллион) бейресми секторда жұмыс ісеген (18-25 жасқа дейінгі жастар), ал ересек жұмысшылардың шамамен 60%-ы (25 жастан асқандары). Жастардың мемлекеттік басқару секторындағы жұмыс жасайтын жастардың қосымша бейресми жұмыспен қамтылу деңгейі ЕО-тың бастысы мен орталығында 32,9%-дан, оңтүстігінде 93,4%-ға дейін ауытқитын статистиканы келтіреді. Бейресми, стандартты емес жұмыс түрлері де әлеуметтік қорғаудың төмен деңгейін білдіреді, себебі шектеулер көп, отбасылық кірістер аз болған. Әлеуметтік қорғау жүйелері егде жастағы жұмысшылар мен егде жастағы қарттарды көбірек қорғайтын болғандықтан, наразылықтар көбейю тенденциясы күрт өскен. Пандемияның әсерінен пайда болған дағдарысқа дейін 267 миллионнан астам жастардың жұмысы, білімі немесе кәсіби дайындығы (NEET) болмады, оның ішінде 68 миллионға жуық жұмыссыз жастар болған. Дағдарыстың салдарынан жұмыс істеген әрбір алтыншы жас мүлдем жұмысын

тоқтатып, әсіресе бұл 18 бен 24 жас аралығындағы жас жұмысшыларға қатысты, әр түрлі айла ретінде фриланс саласына ауысуына мәжбүрлеген. Бос емес жастар арасындағы жұмыс уақыты төрттен бір бөлікке қысқарған (яғни күніне орта есеппен екі сағат), тиісінше крістерінің қысқарғанын хабарлаған. Табысы төмен елдердегі жастар жұмыс күнінің қысқаруына және кірістің қысқаруына көбірек ұшырағандықтан, амал табу мақсатында кез-келген жұмысқа басұрып, қосымша жұмыстарға шығып, билік тарапынан шектеулерге наразылықтарын білдіру жиелеген.

ЕО-тың жастарының жасына, біліктілік деңгейіне, аймағына және әлеуметтік-экономикалық жағдайына байланысты көптеген осалдық факторлары бұл ұрпақты пандемияның өршуіне және одан кейінгі дағдарысқа қаржылық деңгейде ұшыратты, ЕО жастарының арасында «пандемиялық кабала» деп те аталып жүрді. Дегенмен, жастар, оның ішінде, «Z» буынының өкілдері отбасылық қаржылық қорды, одақтың қаржылық әлеуетін қалпына келтіруге қатысты инновациялық идеялар ойлап таба бастаған. Соңғы жылдары олар, әлеуметтік белсенділікке қатысып қана қоймай, қаржылық мәселелерді, жұмысқа немесе денсаулық пен қауіпсіздікке қатысты мәселелерді шешу үшін жас кәсіпкерлер ретінде инновациялық идеялар ұсынуда белсенді бола бастаған. 2022 жылдың наурыз айының соңында «Z» буынының арасында жүргізілген сауалнама постпандемиялық жағдайға байланысты эмпатия мен ризашылық сезімдерінің жоғарылағанын зерттеу нәтижесінде анықталған. 18 жасқа дейінгі балалар интернеттегі «Климаттық белсенділіктерін» белсенді деңгейде көтерген, себебі блогерлік, фрилансерлік т.б интернеттен пайда табу жолдарын тауып, айтарлықтай жоғары табыстар табуға қол жеткізген [10].

Тарихы сонау 1975 жылдан бастау алатын Еуропалық «Ipsos» зерттеу компаниясы, Бас офисі Францияда орын тепкен компания жыл сайынғы зерттеулерінде кезекті тақырыбы аясында Ұлыбританияның «Z» буыны жастары туралы 2023 жылдың ақпанында зерттеулерін жариялаған болатын. Магистрлік жоба аясында мені қызықтырған бірқатар мәселелерге көз жүгіртсек.

Біріншіден, «Z» буыны «Y» ұрпағына қарағанда ерекше жоғары қаржылық оптимизмнің белгілерін көрсетеді» деген аналитикалық бөлімі келесідей мысалдар келтіреді. Ұрпақтар арасындағы бәсекелестіктің жоғары болуы, олардың орта есеппен алғандағы табыстарының теңсіздігі 2000 жылдарға қарағанда әлсірегенін көрсететін белгілер байқаған. Дегенмен, бұл күшті оптимизм сезімі Миллиниалдар сияқты «Z» ұрпағы үшін де жойқын болуы мүмкін деп топшылайды, себебі елдегі экономикалық жағдайдың жақсаруына соңғылардың үлесі мол деп пайымдаған. Бұл ұзақ уақыт арасындағы «кім мықты» деген теорияға, «үлкен қақтығыс» теориясына сай келіп отыр, себебі үкіметтер мен компаниялар білуі керек нәрсе ол бір ғана жаңалық, өйткені ұрпақ қартаюды жалғасуда, ал «Y» уақыт өткен сайын жасармайды керісінше қартайып барады. Бұл дегеніміз, «Z» буыны негізгі пайда капиталын кіргізуші қауым екендігін мойындайтын уақыт жетті деп зерттеуде келтіріледі. Зерттеудің бір бөлігінде заманауи саяси көзқарастар қарастырылған. Мәселен, зерттеуде «Біз «Т.Блэр балалары заманы» туралы ешқандай дәлел таба алмаймыз, себебі,

«Z» буыны мен Миллиниалдар саясатқа ұқсас және ұқсас емес көзқарастармен бөліседі» деген тарауда, келесідей мысалдар келтірілген. «Z» буыны «Y» буынына қарағанда саяси қызығушылықты, саяси авторитетті жоғары сатыда қарастырады. Алайда, бұл саясат сахнасында өмірдің жанама өнімі адамға назар тиісті деңгейде аударылмаған. Саяси тұрғыдан «Z» буыны мен «Y» буыны Ұлыбританияның ішкі саясатында ерекше күшті жас ерекшеліктеріне сүйене отырып, Ұлыбританияның солшыл «Лейбористік» партиясына басымдылық береді. Себебі, ол партия «Z» буыны өкілдеріне кемелденген саясаткер ретінде қарайды, осы буын өкілдері билік жүйесіндегі әділеттілікті жақтаушылар болып ерекшеленеді. Отандық қаржылық қорын бөлу туралы көзқарастарында бірегейлік жоқ болғандықтан, кейбір ерекше белгілері бар «Z» буыны «Y» буынынан қатты ерекшеленеді. Жастар әсіресе әлеуметтік қамсыздандыруды жақтайды, бірақ бұл «Z» буынына бағытталған саяси науқандарды ақтау үшін тым ауыр саяси бағыт болып табылғанымен соңғы екі-үш жылда Ұлыбританияның ішкі саясаты «Z» буыны жастары өкілдерінің белсенділігі есебінен британдық жергілікті халықтың әлеуметтік-экономикалық ахуалына алаңдаулышық, жанашырлық көзқарастарының басымдылығы қаржылық тұрғыда байқалып келетіндігіне көздерін жеткізіп келеді. Оған қосымша мысал ретінде, жалпы мемлекеттік басқару жүйесіндегі «Z» буыны өкілдері «Y» буынынан тағы бір ерекшелігі ретінде әлеуметтік және саяси прогрессивті көзқарастарды ұстанады, мәселен бас бостандығынан айыру, цензура және «дәстүрлі құндылықтардың» маңыздылығы сияқты салаларда либералды болып келеді. Ал кейбіреулері осы көзқарастардың (мысалы, өлім жазасына деген көзқарасты құптамайды) қоғамдағы өзгерістерге байланысты, басқалары ұрпақтар арасындағы айырмашылықтың айқын белгілері айрықшаланады. «Z» буынының өкілдері отандық фильмдер мен журналдарға цензура моральдық стандарттарды сақтау үшін қажет екендігімен «Y» буынына қарағанда екі есе аз келіседі. Бұл да бір айтарлықтай ерекшелік болып табылады деп санауға келеді [11].

Тағы бір халықаралық зерттеулерге көз жүгіртсек. «Z» ұрпағының жастары әдетте әлеуметтік жауапкершілікке, тұрақты дамуға және инновацияға бағытталған органдарда жұмыс істеуге ниет білдіретіндігі анықталып отыр. АҚШ-тың Мэриленд университетінің 2022 жылы жүргізген зерттеулерінде жас мамандарды мемлекеттік басқару (қызмет) тарту мақсатында бірқатар әдістерді келтіреді. Атап айтқанда: мемлекеттік қызметтің «Z» буыны алдында беделін жақсарту, ашық және жауапты қызметті жүзеге асыру (есеп беретін мемлекеттік орган). Аталған әдістердің аясында арнайы іс-шаралар өткізу жоспарын ұсынады.

Олар: заманауи технологиялар мен құралдарды қолдану, әлеуметтік медианы, онлайн конференцияларды, вебинарларды ұйымдастыру, оларға арналған икемді жұмыс кесте, мамандардың жеке және кәсіби өсумен қамтамасыз етуге арналған жеке жоспарлар, табысты жұмыс пен жетістіктер үшін ынталандырулар, мүмкіндігінше сыйақылар, жас мамандардың болмашы жұмыстағы жетістіктерін ескере отырып олардың ата-аналарына мадақтаулар

және т.б. Аталған ұрпақ өкілдерін мемлекеттік басқару (қызмет) саласында ұстап қалу мақсатында тікелей басшылары мен HR құрылымдар олардың қанағаттануын қадағалау, үнемі сауалнамалар жүргізу, түйткілді немесе ықтимал мәселелерді талқылау, оқыту мен дамытуды ұйымдастыру, жас мамандар үнемі дамып, жаңа білім мен дағдыларды игеруге жағдай жасау.

АҚШ-тың Еңбек статистикасы бюросының 2022 жылғы есеп деректері бойынша, мемлекеттік сектор адами капиталды дамытудың проблемаларына тап болған (статистикалық бюлетень). Себебі, елдегі мемлекеттік қызметшілердің қартаюға («Х» буыны) байланысты қызметкерлердің зейнетке шығуының толқыны және «Ү» буыны ұрпақтарының мемлекеттік қызмет секторында мейлікнше ұзақ қалу ынтасының артуына байланысты және кейінгі ұрпақ тікелей бәсеке болуы салдарынан жастар арасындағы алшақтықтың күшеюі, олардың зейнет жасына жеткендерді мойындамауы өзінің әсерін тигізді. АҚШ-тың мемлекеттік секторындағы бірінші басшылары мемлекеттік сектор ұйымдарындағы, әсіресе федералды Үкіметтегі жас таланттардың рөлінің төмендеуіне алаңдаушылық білдіруге өзіндік негіз бар, себебі олардың ішіндегі «таланттарды» жеке сектор әлеуметтік пакеттердің толыққандылығымен қатты қызықтырып, мемлекеттік қызмет саласында таза ауысымдылық проблемасы нағыз өзекті мәселеге айнала бастады. АҚШ-тың персоналды басқару басқармасының (US) мәліметтері бойынша, 2021 жыл мен 2022 жылдың III-тоқсанының қорытынды бюлеттенінде жергілікті (федералды) жұмыс күшінің тек 16%-ы 35 жасқа толмаған, 50 жастан асқан буын өкілдері жалпы мемлекеттік сектордың 45%-ын алып отыр. Бүгінгі таланттар соғысында мемлекеттік ұйымдарға жеке сектор компанияларымен бәсекелесу қиынға соғып отырғаны, мемлекеттік қызмет саласының жас қызметкерлерге жоғары жалақы мен икемді жұмыс кестесін ұсынып, әр түрлі амалдарға баруға итермелеуде [12].

Мемлекеттік сектор көшбасшылары өздерінің назарын еңбек нарығындағы адами капиталдың ең жаңа және жас буыны «Z» буынына назар аударып, үлкен үміттер айдарын тағып отырғаны, АҚШ-тың халық санының 27 % (68 млн. адам) экономикалық белсенді жастар құрап отыр, оның ішінде «Z» буыны да бар. «Z» буынының қазіргі жұмыс күші 5-10% құрап, осы буынның еңбек нарығында өзіндік когортасы қалыптасып, артып келетіндігін келтіреді.

Әлемнің дамыған елдерінің көш басындағы АҚШ-тың «Z» буыны ұрпақтары ақпараттық технологиялар мен әлеуметтік медиаға шамадан тыс тәуелділігі, сонымен қатар, оқуға, шығармашылыққа және жеке тәуелсіздікке бейім етіп қана қоймай, қарқынды даму дәуірінің бел ортасында дүниеге келгендіктен Марк Цукерберг, Илон Маск және Джефф Безос сынды алпауыт кәсіпкерлердің жетістіктерінен шабыт алып жетілгені мәлім.

Мэриленд университетінің зерттеулері бойынша қарастырылып отырған буын ұрпақтарын мемлекеттік секторда жұмыс жасауға жаңадан келген мамандарды тұрақтандырудың арнайы ынталандыру жүйесін қалыптастыру қажет деп пайымдайды. Атап айтқанда, ынталандыру кешені таланттарды басқару саласында персоналды тарту мен ұзақ мерзімге тұрақтандырудың ең көрнекті тетіктерінің бірі болып табылады. Мемлекеттік органдар жеке



тұлғалардың мінез-құлқындағы өзгерістерді ынталандыруға немесе индукциялау арқылы «ішкі» және «сыртқы» ынталандыруларды анықтаған.

«Ішкі ынталандыру» - негізінен материалдық емес және психологиялық, жұмыстағы қол жеткен жетістіктерге жеке қанағаттануды тудыруға арналған, ал «сыртқы ынталандыру» - нақты нәтижелерге қол жеткізу немесе нақты мақсаттарға жету үшін ұсынатын нақты ынталандыру тармағы болып табылады. «Ішкі ынталандыру» маңызды және күрделі, ұзақ мерзімді жұмыс нәтижесіне бағытталған, қоғам өміріне тигізетін пайдалы жұмысты қамтиды. «Сыртқы ынталандыру» қосымша жеңілдіктер, мансаптық жоғарылату мүмкіндіктері, жұмыс берушінің қызметкер алдындағы кепілдіктері және жұмыс шарттары сияқты элементтер кіреді [13].

Бүгінгі күнге Қазақстанда екі үлкен блокқа бөлінген ынталандыру жүйесі қалыптасты: материалдық (монетарлы және монетарлы емес) және материалдық емес. Мемлекеттік қызметшілер рұқсат етілген біліктіліктері дәрежесінде қызметтік қарызды орындауға өз күштері мен қабілеттерін береді, ынталандырудың монетарлы түрлері соған төлем болып табылады.

Ынталандырудың монетарлы емес түрлері «клубтық» игіліктермен қамтамасыз ету жолымен қажет еңбек нәтижелеріне жету үшін мемлекеттік қызметшілердің қызығушылықтарын жоғарылатуға бағытталған. Сондай-ақ, ынталандырудың монетарлық емес түрінің құраушыларын жалпы игіліктермен ұсынылған, өйткені олар тек мемлекеттік қызметшілерге ғана емес, тұрғындардың басқа санаттарына да қолжетімді. Бірақ, мемлекеттік қызметшілерді ынталандырудың қолданыстағы жүйесі, тәжірибе көрсеткендей, жеткілікті тиімді емес. Мемлекеттік қызметшілерді мадақтау шаралары өз алдына еңбек қызметіне жағдай жасамайды, тек тиімді еңбек үшін қолайлы орта жасайды.

Жалпы мемлекеттік кадр басқару жүйесі мәселесі, мемлекеттік қызмет пен басқаруда, ең негізгі мәселелердің бірі. Бір қарағанда, мемлекеттік қызмет саласындағы кадр мәселесінің бір жүйеде қызмет етуіне ықпал етіп отырған Қазақстан Республикасының мемлекеттік істері жөніндегі Агенттік болып табылады. Бірақ агенттік – Президентке тікелей бағынатын мемлекеттік орган. Және өз құзіреті шамасында заңмен белгіленген ретпен мемлекеттік қызмет саласындағы ортақ мемлекеттік заңнамалық түрде жүзеге асырады.

Осыған орай, бүкіл атқарушы биліктің жүйесін дамыту, мемлекеттік орган қызметтерінің қайталануының алдын алу, бүкіл басқару жүйесін экономиканың реформалануы деңгейіне әкелу, мемлекеттік қызмет тәжірибесіне заманауи әдістемелерді енгізу мақсатында, Елбасы үнемі мемлекеттік басқару мен қызметтің реформасына назар аударып келді.

Зерттеу барысында мемлекеттік сектордағы дәстүрлі ынталандыру бағдарламасы сыртқы ынталандыру жүйесін қамтитындығы анықталған, олар зейнетақы, медициналық сақтандыру жүйелері және тұрғын үйге қол жеткізу кепілдіктері. Мемлекеттік қызмет саласында ынталандыру жүйелері мансаптық жоғарылау, формалды түрде басшы мен бағынысты қызметкердің әділ қарым-қатынасы, қызметкерлердің еңбегі мен қызметтік нұсқаулықты толыққанды

орындауын мойындау сияқты қаржылық артықшылықтарға емес, жұмыстың ажырамас «атрибуттарына» бағытталған деп зерделеген. Ынталандырудың мотивациялық мәні барлық ұрпақтар үшін бірдей болмауы, ұйым басшылары мен персоналды басқару мамандарының «Z» буыны когортасы үшін қандай сыртқы және ішкі ынталандырулардың қайсысы тартымды болатынын анықтамауы салдарынан кері реакция беріп келетіндігін анықтаған [14].

Зерттеу жұмысы аясында жоғарыда аталған халықаралық тәжірибелердің негізінде салыстырмалы талдауға қосымша отандық мемлекеттік қызмет немесе жастарды толғандыратын құндылықтар аясында фактілерге тоқталсақ.

Мәселен, еліміздің «Z» ұрпақтары буынының мелмекеттік қызметке тарту мен ұстап қалудың механизмдеріне ден қоюдан бұрын өскелең ұрпақтың моральдік құндылықтарына, олардың саяси белсенділіктерімен жалпы мемлекеттік қызмет саласына қызушылығы, өмірлік ұстанымдарына назар аударған жөн. Елімізде, ҚР Ақпарат және қоғамдық даму министрлігіне қарасты «Жастар» ғылыми-зерттеу орталығының 2022 жылғы «Қазақстан жастарды» Ұлттық баяндамасын әзірлеу барысында жүргізген зерттеулерінде, ел жастарының құндылықтар мен мүддесі құрылымында олардың ақпаратты қайдан алатыны немесе ақпараттандырылуы, содан соң жастардың саяси қатысуының келешектегі сипаты мен бағытын айқындайтын маңызды фактор - беделді тұлғаларға идела тұтуы, пікір көшбасшылары (идеалдары). Осындай тұлғалардың маңына жас адамдар өз саяси пікірі мен талаптарын білдіру үшін біріге алу факторлары зерттеу барысында қарастырылып отырған ұрпақ буынының құндылықтарына шолу жасалынған. Міне, сондықтан да жастар қандай бедел иелеріне құлақ асатынын байқаған маңызды.

Қазақстан жастарының құндылықтары бұрынғыдай бейсаяси салада жатыр және азаматтық-саяси мәселелермен тікелей байланысты емес. Құндылықтар қатарында тұрақты түрде отбасы (респонденттердің 83,3%), денсаулық (64,2%), достық (40,7%), материалдық жағынан қамсыз өмір (39,3%), махаббат (22,8%), қызық жұмыс, мамандық (19,6%) және оқу-білім (19,5%) бірінші орында тұр. Ал, жастардың идеал тұтатын тұлғаларына келетін болсақ, жүргізілген сауалнама нәтижелеріне сәйкес жастар үшін беделді адамдар деп ғалымдарды (18,2%), дәрігерлерді (16,2%), билік өкілдерін (14,7%), танымал қоғам қайраткерлерін (11,3%) атауға болады.

2021 жылмен салыстыра қарағанда, 2022 жылы жастар алдында дәрігерлер мен ғалымдардың беделі артқаны байқалды.

Бұл дәрігерлердің пандемияға қарсы жанкешті күресі және халыққа COVID-19 қарсы вакцина салудағы табыстармен байланысты шығар. Жас адамдар арасында блогерлер, вайнерлер, тиктокерлердің беделі әлдеқайда төмен.

Олардың ықпалы 2021 жылғымен салыстырғанда екі еседей – 16,2%-дан 8,3%-ға дейін төмендеген. Көбінесе респонденттер пікіріне сенетіндей беделді адамдар жоғын көрсетеді. Мұндай жауаптар саны өткен жылдан бері едәуір артып, 2021 жылғы 31,2%-бен салыстырғанда 2022 жылы 42,4% болды. Жастар арасында діни қайраткерлердің беделі тұрақты болып келеді және өсуге бейім.

2021 жылы сауалнамаға қатысқан жас адамдардың 4,9%, ал 2022 жылы – 7,3% бұл топты беделді адам деп белгілеген.

Жалпы алғанда, бүгінге дейін діни қайраткерлердің жастарға ықпал ету деңгейі өзге топтардікінен төмен болғанымен, қазіргі тренд сақталса, көп ұзамай діни қайраткерлер мен дін қызметкерлерінің ықпалы саяси партиялар жетекшілері мен блогерлерге қарағанда көбірек болады.

2022 жылы 2021 жылмен салыстырғанда бизнесмендердің, музыканттардың, спортшылардың жастарға әсері азайған. Бұл осы топ өкілдері қатысатын өтетін іс-шараларға қатысу мүмкіндігі азайған пандемия жағдайының тағы бір салдары деп болжауға болады.

Пандемиядан кейінгі кезеңде әлеуметтік өмірдің және бұқаралық іс-шаралардың (концерттер, көпшілік дәрістер, спорт іс-шаралары) қарқыны қалпына келуіне орай осы топтар айырылып қалған позициясын қайтарып алуы әбден мүмкін (1-сурет).



1-сурет – «Жастар» ҒЗО 2022 жылғы жүргізген зерттеуі  
Ескертпе – «Жастар» ҒЗО зерттеулері негізінде құрастырылған

Тағы бір қосымша келтірілетін мысал, ол Жұмыс орнын таңдауға әсер ететін факторлардың басымдығы жұмысты іздеу тәсіліне де ықпал етеді. «Жастар» ҒЗО жүргізген зерттеу көрсеткендей, жастар жұмыс іздеуде қолданатын басты бес тәсіл мыналар екен: 1. бос жұмыс орындары туралы хабарландыру қарау – 35,8%; 2. дос-туысқа жүгіну – 29,0%; 3. интернет арқылы – 19,8%; 4. хабарландыру беру – 14,2%; 5. жұмыспен қамту орталығына жүгіну – 13,9%. Жұмыс іздеу тәсілін таңдауға тұрғылықты мекенжай да әсер етеді. Қала жастарына қарағанда, ауыл жастары Жұмыспен қамту орталықтарына және eпbek.kz сайтына жиірек жүгінген. Ал қала жастары бос жұмыс орындары туралы хабарландыруларды қарау, хабарландыру беру мен дос-туысқа жүгінуді көбірек қолданған. Жас адамдардың пікірінше, жұмыс іздеудің аса тиімді тәсілі әлеуметтік байланыстарды пайдалану екен. Респонденттердің 26% жұмысқа тұруға достары мен туыстары көмектескен дейді. Жұмысқа тұрудың келесі тиімді тәсілдері – бос орындар туралы хабарландырулар (17,5%) және интернеттен (9,7%) жұмыс іздеу екен. Зерттеу анықтағандай, мемлекет бастама

жасайтын Жұмыспен қамту орталығына жүгіну, [enbek.kz](http://enbek.kz) сайты, бос орындар жәрмеңкесі сияқты жұмысқа тұру механизмдерінің тиімділігі төмен (8,7%-дан жоғары емес) екен. Әлеуметтанулық зерттеу процесінде жас адамдардың 2/3 ғана мемлекеттік органдарға жүгіну арқылы жұмысқа тұрғаны анықталды.

Сонымен қатар, еліміздің жастар үшін жұмыс орнын таңдағандағы басты фактор – материалдық құрамдас (2-сурет). Жұмыс орнын таңдауға ықпал ететін аса басым факторлардың кейбірі: кәсіби өсу мүмкіндігі (33,9%), жұмыстың тұрақтылығы мен сенімділігі (32,6%), жаңа тәжірибе, білім алу (22,9%), икемді жұмыс кестесі (17,5%) [15].

Жастардың жұмыс орнын таңдауына ықпал ететін факторлар, %	
Факторлар	%
Еңбекақы, жеңілдіктер деңгейі	62,0
Кәсіби өсу мүмкіндігі	33,9
Тұрақтылық, сенімділік	32,6
Жаңа тәжірибе, білім алу	22,9
Икемді жұмыс кестесі	17,5
Компанияның беделі	15,8
Келешекте қажет болуы мүмкін қатынастар орнату	12,5
Қызмет саласы	12,3
Әлеуметтік-психологиялық ахуал	10,9
Өлі мектепте оқып жүрмін, бұл туралы ойланған жоқпын	10,3
Өз-өзін таныту мүмкіндігі	8,1
Ұйымның орналасқан жері	7,7
Жауап беруге қиналамын	1,4

Дереккөз: «Жастар» ҒЗО, 2022 ж.

## 2-сурет - «Жастар» ҒЗО 2022 жылғы жүргізген зерттеуі

Ескертпе – «Жастар» ҒЗО зерттеулері негізінде құрастырылған

Ал енді зерттеу жұмыс аясында жүргізілген сауалнама нәтижелеріне көз жүгіртсек. Жалпы, зерттеу жұмыс аясында қарастырылып отырған ұрпақ буынының арасында, оның ішінде 18 жастан 28 жас аралында әлеуметтік сауалнама [Google.com](http://Google.com) платформасы аясында жүргізіліп, сауалнамаға отандық жоғары және арнаулы (колледж) оқу орындары студенттері, жас мемлекеттік қызметшілер қатысқан болатын. Аталған сауалнама зерттеу барысында ең қызықты деген нәтижелер көрсетті.

Мәселен, жүргізілген сауалнамаға ең көп қатысқан колледж студенттері, жас мемлекеттік қызметшілер және жоғары оқу орындарының студенттері тиісінше (3-сурет).



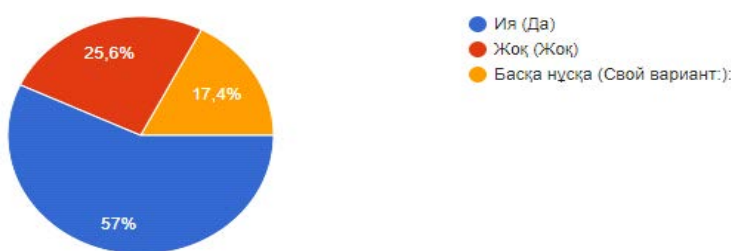
3-сурет – Сауалнамаға қатысқандар  
Ескертпе – Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Сонымен қатар, жүргізілген сауалнамаға қатысқан жастардың жыныстық және жастық ерекшеліктеріне де назар аударған жөн, себебі, мемлекеттік қызмет саласындағы гендерлік үлесті жастық үлесті ескерсек төмендегідей сауалнама нәтижесіне қол жеткіздім (4-сурет).



4-сурет– Сауалнамаға қатысқандар  
Ескертпе – Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

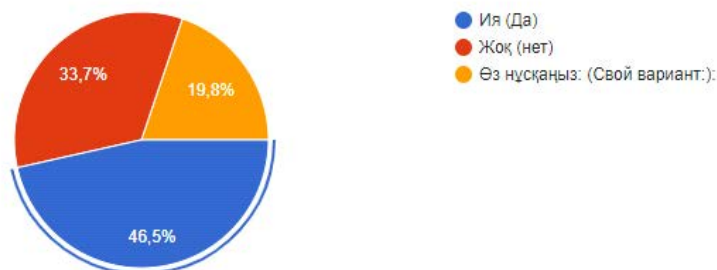
Зерттеу барысында қарастырылып отырған жастар арасында жүргізілген осы сауалнаманың басты сауалы ол, «Мемлекеттік қызметке қызуғышылық білдіресізбе?» деген сұраққа төмендегідей жауап келтірілген (5-сурет).



5-сурет – Мемлекеттік қызметке қызуғышылық  
Ескертпе – Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Бұл жүргізілген сауалнаманың қорытындысы көрсетіп отырғандай «Басқа нұсқа» деген жауап берген респонденттердің 17,4% барлығы өз нұсқаларын келесідей келтірген. Егер де оқуды бітірген соң жалақысы жоғары емес немесе олардың көңілдерінен шықпаған жұмыстарда еңбек жолын бастаған болса, мемлекеттік қызмет саласына қызығушылық танытып, бос орындарға үміткер болуға, мемлекеттік қызметші болуға мойынсұнатындарын білдірген.

Келесі сауалда жоғарыда берілген сұрақты толықтырып, зерттеу жұмысы барысында қарастырылып отырған жастардың жалпы еліміздің мемлекеттік қызмет саласында аяқ басуына ниеттерінің бар екендігін көруге болады. «Оқуды тәмамдаған соң өзіңіздің еңбек жолыңызды мемлекеттік қызметпен байланыстыруға ниеттісізбе?» деген сұраққа төмендегідей көрсеткіштерге қол жеткізілді (6-сурет).



6-сурет – Оқудан соң мемлекеттік қызметке келуі  
Ескертпе – Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

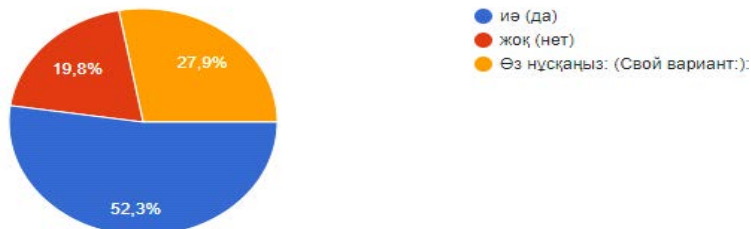
Сонымен қатар, жастарды мемлекеттік қызмет саласына тарту мәселесінде олардың алдымен құндылықтарына назар аударған жөн, сондықтар аталған сауалнама барысында «Z» жастарының өмірлік құндылықтарын анықтауға зер салдым (7-сурет).



7-сурет – Өмірлік құндылықтары  
Ескертпе – Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Зерттеу барысында жүргізілген осы сауалнама аясында бірқатар, қосымша қызықты сұрақтар қойылған болатын. Мысалы, «Өзіңіздің еңбек жолыңызды мемлекеттік қызметпен байланыстыра отырып, қазіргі кезде мемлекеттік қызмет саласын беделді деп ойлайсызба?» (5- сурет), «Егер де сіз еңбек жолыңызды мемлекеттік қызметтен бастар болсаңыз Сіз үшін төмендегі нұсқалардың маңыздылығын көрсетсеңіз?» (9-сурет), « Сіз егер болашағыңызды мемлекеттік қызметпен байланыстыруға ниетті болсаңыз, аға буынды әрістестеріңізден ерекшелігіңіз неде болады деп есептейсіз? » (10-сурет), « Егер Сіз еңбек жолыңызды мемлекеттік қызметтен бастасаңыз, мемлекеттік қызметшінің заманауи образы қандай болуы керек деп ойлайсыз? » (11-сурет), «Жас маман ретінде оқу орынан кейін ауылдық елді мекендерге

мемлекеттік қызмет саласында жұмыс жасауға ниеттісізбе?» (12-сурет), Алғаш мемлекеттік қызмет саласына аяқ басқан сәтте, жас мемлекеттік қызметші үшін сәтті бейімделу процессі жас қызметшілерді ұстауға көмектеседі деп ойлайсыз ба? (13-сурет).



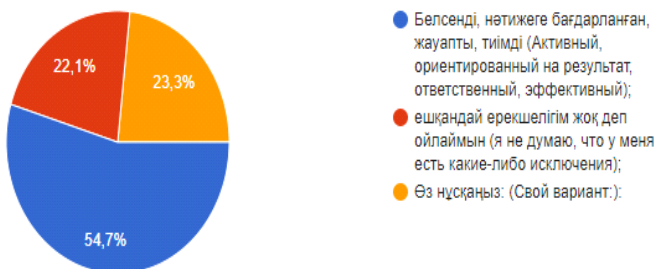
### 8-сурет - Өзіңіздің еңбек жолыңызды мемлекеттік қызметпен байланыстырасызба?

Ескертпе – Сауалнама негізінде автормен құрастырылған



### 9-сурет - Сіз үшін төмендегі нұсқалардың маңыздылығын көрсетсеңіз?

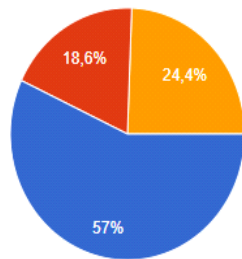
Ескертпе – Сауалнама негізінде автормен құрастырылған



### 10-сурет - Сіз егер болашағыңызды мемлекеттік қызметпен байланыстыруға ниетті болсаңыз, аға буынды әрістестеріңізден ерекшелігіңіз неде болады деп есептейсіз?

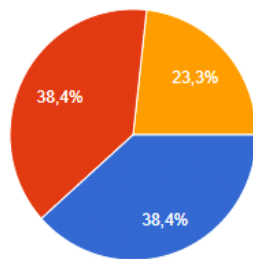
Ескертпе – Сауалнама негізінде автормен құрастырылған





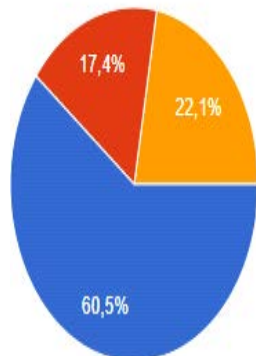
- Нәтижеге бағдарланған, тұрғындардың мәселелеріне бей-жай қарамайтын, мемлекет мүддесі үшін қызмет жасайтын қызметші (Служащий, ориентированный на ре...
- Езінің әлеуметтік-экономикалық ахуалын алдыңғы қатарға қоятын, ең алдымен «өзіме-жақындарыма», содан соң «басқаларына» деген ұстанымы бар қызметші (Служащий...
- Өз нұсқаңыз: (Свой вариант):

11-сурет - Егер Сіз еңбек жолыңызды мемлекеттік қызметтен бастасаңыз, мемлекеттік қызметшінің заманауи образы қандай болуы керек деп ойлайсыз?  
Ескертпе – Сауалнама негізінде автормен құрастырылған



- Ия (да)
- Жоқ (нет)
- Өз нұсқаңыз: (Свой вариант):

12-сурет - Жас маман ретінде оқу орынан кейін ауылдық елді мекендерге мемлекеттік қызмет саласында жұмыс жасауға ниеттісізбе?  
Ескертпе – Сауалнама негізінде автормен құрастырылған



- Ия (Да)
- Жоқ (Нет)
- Өз нұсқаңыз: (Свой вариант):

13-сурет - Алғаш мемлекеттік қызмет саласына аяқ басқан сәтте, жас мемлекеттік қызметші үшін сәтті бейімделу процессі жас қызметшілерді ұстауға көмектеседі деп ойлайсыз ба?  
Ескертпе – Сауалнама негізінде автормен құрастырылған

Жоғарыда келтірілген сауалнама қорытындыларына сүйене келесідей қорытынды жасауға болады, мәселен зерттер тақырыбы аясында қарастырылып отырған ұрпақтың өзіне тән ерекшеліктері бар екендігін байқауға болады. Атап айтқанда, «Z» буыны жастарын мемлекеттік қызмет саласына тарту және тұрақтандыру мәселесінде стратегиялық міндеттерден бастау алған жөн. Қолданыстағы мемлекеттік қызмет туралы заңнаманың негізі мемлекеттік



қызметте жаңа көзқарас белгілеп, мемлекеттік қызметшілердің кәсіби деңгейін арттыруға мүмкіндік беретіндіктен, жас буынның мемлекеттік қызмет саласына қызығушылығы қазіргі уақытта айтарлықтай бар екендігі деңгейіне көзіміз жетіп отырғандығы аян.

Отандық мемлекеттік қызмет саласындағы статистикалық ақпараттарға көз жүгіртсек, мемлекеттік қызметшілердің ұрпақтар теориясына сәйкес, сандық және сапалық өлшемдеріне назар аударсақ.

2023 жылдың 1 қаңтарындағы жағдай бойынша статистикалық мәліметтерге сәйкес, Мемлекеттік қызметшілердің штат саны 90 053 бірлікті құрайды (саяси – 741, «А» корпусы – 101, «Б» корпусы - 89 211), соның ішінде:

Орталық мемлекеттік органдар (ОМО) – 48 119 (саяси – 428, «А» корпусы – 81, «Б» корпусы - 47 610), жергілікті (ЖАО)– 41 934 (саяси – 313, «А» корпусы – 20, «Б» корпусы - 41 601).

Нақты саны 83 963 адамды құрайды (саяси – 726, «А» корпусы – 92, «Б» корпусы - 83 145), немесе штат санының 93,2%, соның ішінде: ОМО – 44 282 (саяси – 418, «А» корпусы – 74, «Б» корпусы - 43 790), ЖАО – 39 681 (саяси – 308, «А» корпусы – 18, «Б» корпусы - 39 355). Әйелдер саны – 46 546 немесе мемлекеттік қызметшілерінің нақты санының 55,4%, оның ішінде басшылық лауазымдарда – 39,2% (23 649-дан 9 261). Мемлекеттік саяси қызметшілер арасындағы әйелдердің үлесі – 8,1%, «А» корпусының мемлекеттік әкімшілік қызметшілерінің – 9,8%, «Б» корпусы – 55,9%. Мемлекеттік қызметшілердің орташа жасы – 39,9 жас, бұл ретте соңғы жылдар ішінде мемлекеттік қызметшілердің орташа жасы 39-40 жас аралығында. Соңғы 5 жылда 30 жасқа дейінгі мемлекеттік қызметшілердің үлесі 6,8%-ға (2018 жылы 24,6%-дан 2022 жылы 17,8%-ға дейін) азайды, сондай-ақ үміткерлер арасында жастардың үлесінің 23,4%-ға (2018 жылы 61,8%-дан 2022 жылы 38,4%-ға дейін) төмендегені байқалады. Мемлекеттік қызметте зейнеткерлік жастағы 481 адам (мемлекеттік қызметшілердің жалпы санына 0,6%) және зейнеткерлік жас алдындағы 2 160 адам (2,6%) жұмыс істейді. Соңғы 5 жылда мемлекеттік қызметшілердің орташа жасы 1,2%-ға артты (2018 жылғы 38,7%-ден 2022 жылы 39,9%-ға дейін).

Мемлекеттік қызметте орташа өтілі – 11,5 жылды құрайды, бұл ретте саяси қызметшілердің орташа өтілі – 17 жыл, «А» корпусы қызметшілерінің орташа өтілі – 15,9 жыл, «Б» корпусы қызметшілерінің орташа өтілі – 11,5 жыл. Атқаратын лауазымда орташа өтілі – 4,3 жылды, саяси қызметшілерде 2,1 жылды, «А» корпусының қызметшілерінде – 2 жылды, «Б» корпусының қызметшілерінде – 4,3 жылды құрайды. Соңғы 5 жылда мемлекеттік қызметтегі орташа еңбек өтілі 1,5 жылға ұлғайды (2018 жылғы 10-нан 2022 жылы 11,5-ке дейін), атқаратын лауазымындағы орташа еңбек өтілі алты айға ұлғайды (2018 жылғы 3,8-ден 2022 жылы 4,3-ке дейін). Мемлекеттік қызметтің сапалық құрамы мынадай параметрлермен сипатталады. Мемлекеттік қызметшілер жалпы санынан 93,3 % немесе 78 358 адамда жоғары білімі бар. Орта және орта кәсіптік білімі бар мемлекеттік қызметшілердің үлесі – 6,7% немесе 5 605 адам. Мемлекеттік қызметшілердің көпшілігінің экономика және бизнес (31 138 немесе жоғары білімі бар мемлекеттік қызметшілердің жалпы

санының 39,7%), құқық (20 500 немесе 26,2%), техникалық ғылымдар және технологиялар (7 148 немесе 9,1%) және білім (5 376 немесе 6,9%) саласында білімі бар.

Зерттеу барысында «Z» ұрпағы жастарының әлеуметтік-экономикалық, рухани-мәдени, діни құндылықтарына назар аудару заңды құбылыс болғанымен, мемлекеттік қызмет саласына жастарды тарту жолында таланттарды бағалау, оларға көңіл бөлу тұрғысына назар аударған жөн.

Сондықтан «таланттарды тарту немесе қажеттілікке байланысты сатып алу» сынды арнайы түсініктің «Deloitte Development LLC» компаниясының таланттар мен инновацияларды дамыту стратегиясының көшбасшысы, Басқарушы директор Каролин Л. О' Бойлдың 2017 жылы (Carolyn L. O'Boyle «Generation Z enters the workforce Generational and technological challenges in entry-level jobs») жүргізген «Z буыны еңбек нарығына шығады, бастапқы деңгейдегі жұмыс орындарындағы буындық және технологиялық мәселелер» туралы зерттеулерінде еңбек нарығында «Z» буынының өкілдерінің пайда болуы мамандардың ұйымға келгеннен кейін дамуы мен жұмысқа орналасуына ғана емес, сонымен қатар жалдау процесінің өзіне де әсер етуі мүмкін деген пікір қалыптастыруға тырысқан. Жалдау процесі мен мақсатты дағдылар жиынтығы бойынша ұсыныстар жеке компанияларға «Z» буынының таланттарын ең жақсы жолмен табуға және тартуға мүмкіндік береді деп пайымдайды.

Ұйымның стратегиясын жүзеге асыру және компанияның бәсекелестік артықшылықтарын сақтау үшін маңызды дағдылар жиынтығын ұдайы қарауды қажет ететін процесс деп келтірген екен. Жұмыс күшін жоспарлауды жүйелі процесс ретінде маңыз беріп, арнайы бөлік ретінде қарастырып, жас мамандардың қажеттіліктерін асыра бағалайтын компаниялар үшін бұл нақты техникалық білімі бар үміткерлер мен жалпы басқару дағдылары бар адамдар арасындағы тепе-теңдікті өзгертуді білдіруі мүмкін. Бұл сондай-ақ бір пәннен ұйымдағы басқа рөлге ауысу үшін ақыл-ойдың икемділігін және мүмкіндіктердің кеңдігін көрсете алатын үміткерлер үшін басымдықтарды анықтауды білдіруі мүмкін. Бұл кез-келген ұйымның Кадрлық стратегиясы, сонымен қатар «Z» буынының көптеген мүшелері қосылған ұйымға өздігінше енгізген тәсілдерді қамтуы керек, мейлі ол толық уақытты маман ретінде болсын, көпшілік арқылы болсын немесе өсіп келе жатқан ашық кадрлық резерв аясында болсын.

Бұл сонымен қатар ұйымдардың талантты қалай анықтап, қалай жинайтынына әсер етуі мүмкін. Таланттарды табудың күрделі алгоритмдерінің пайда болуы ұйымдарға әртүрлі мамандарды тезірек жалдауға мүмкіндік берді. Бірақ егер талантты мамандар командалары бұл процесті тарихи модельдерден өзгеше болуы мүмкін болашақ қажеттіліктерді ескере отырып белсенді түрде түзетпесе, ұйымдағы кадрлық жүйе шектен шығуы мүмкін [16].

Сонымен қатар, кез-келген ұйымның персоналды іріктеумен айналысатын құрылымдық бөлімшесі жетілдірілген когнитивті дағдылары бар бастапқы деңгейдегі мамандарға деген қажеттілікті болжай алуы қажет, ұйымға егер техникалық мамандықтар шеңберінен шығып, қарым-қатынас пен сыни тұрғыдан ойлау дағдылары бар гуманитарлық ғылымдарға баса назар аударатын

студенттерді алдын-ала зерттеуге алып, іріктеген жағдайда сапалы кадрлар табылуы мүмкін. Техникалық білім мен басқа адамдармен қарым-қатынас жасау сияқты танымдық дағдыларды біріктіретін «эмпатикалық» жұмыс күші идеясы күшейіп келеді және көптеген адамдар оны игерген ұйымдар болашақта еңбек көшбасшысы бола алады деп санайды.

Қызметкерлерді іріктеудің қазіргі процесінде көптеген ұйымдар түйіндемені тексерудің сыналған әдістеріне, мінез-құлық сұхбаттарына және кейбір жағдайларда техникалық сұхбаттарға (мысалы, тақырыптық сұхбат және стандартталған тесттер) назар аударады. Бұл әдістер рөлдердің белгілі бір түрлері үшін тиімді болып қала берсе де, когнитивтік қабілеттерге басымдық берілген жұмыстар үшін бұл дағдыларды іс-әрекетте байқауға мүмкіндік беретін эмпирикалық әдістер тиімдірек болуы мүмкін. Мысалы, конкурстар мен хакатондар шығармашылықты, коммуникативті дағдыларды және ынтымақтастыққа бейімділікті тексерудің пайдалы әдісі бола алады.

«Z» буынының көптеген мамандары өз жұмысының көп «қырлы» (салалы) және жаһандық бағытта болғанын қалайды, бұл ұтқырлық пен мол тәжірибе жиынтығын жинауға мүмкіндік береді деп есептеледі. Жұмыс берушілер бұл қажеттілікті компанияда да, негізгі корпоративтік салада да құрылымдық ротация бағдарламалары арқылы қанағаттандыру моделіне көшуді тиімді деп санайды. Осылайша іске асыру тәсілін кеңейту ұзақ мерзімді табысқа жақсы дайындалатын қызметкерлерді ұстап тұру арқылы «Z» буынының таланттарын тартуға және дамытуға ықпал етуі мүмкін.

«Z» буынының профессионалдарына көптеген әртүрлі тәжірибе алу үшін компаниядан компанияға ауысудан айырмашылығы, ұйым ішінде өсуге және дамуға мүмкіндік беру механизмі ұжымда жас әрі кәсіби маманды ұстап қалып, одан әрі тұрақтандыруға мүмкіндік береді. Бұл тәсіл жұмыспен қамтуды негізгі мансаптық міндеті ретінде халықаралық ұйымдарда кеңінен қолданылады. Халықаралық IT компаниялардың ресми ротация бағдарламасы арқылы немесе мәдени үміттерді орнату арқылы ішкі ұтқырлықты қолдай ма, басшылықтың әртүрлі тәжірибеге деген адалдығы «Z» буынының мамандарының сеніміне ие болу және жасырын білім алу мүмкіндігін қамтамасыз ету үшін маңызды болуы мүмкін. Әр түрлі тәжірибені ұсынудың тағы бір нұсқасы ішкі краудсорсинг болуы мүмкін, бұл мамандарға кішігірім жобаларды таңдауға мүмкіндік береді, осылайша жаңа тақырыптар мен мүмкіндіктерді қауіпсіз зерттейді және игереді.

Зерттеу барысында қарастырылып отырған ұрпақтың таланттары мен жұмысқа деген ынтасына назар аудару маңызды, сонымен қатар ұжымдағы моральдік-психологиялық ахуалдың да «Z» жастары үшін өзіндік маңыздылығы бар екендігін Deloitte-тың зерттеулерінде кездеседі. Мәселен, таланттар стратегиясы мен процестерін қайта қарастырудан басқа, таланттар мен бизнес басшылары «Z» жастарының ұйымдағы «ұжымдық мәдениетке» қалай енетіні туралы да ойлануы керек. Негізінен, аталған мәселе кез-келген ұйымның персоналды басқару құрылымдарының проблемасы болып табылатындығы, еңбек нарығына осы ұрпақтың өкілдері келе бастаған кезден басталған табиғи құбылыс болып есептеледі. Олар жұмыс күшінің талаптары мен

құндылықтарын ескере отырып, ұжымдағы ортақ мәдениетті қалай дамыту қажет болуы мүмкін екеніне мұқият назар аударуы керек және барлық қызметкерлерді, соның ішінде «Z» буынын қамтитын инклюзивті мәдениетті құруға назар аударуы керек.

Ұтқырлық пен дамуды күткеннен басқа, «Z» буынының мамандары икемділікті қолдайтын және әл-ауқатты бірінші орынға қоятын мәдениетке ие болады деп күтуі мүмкін. Бұл өзгеріс біраз уақыттан бері болып келеді, бірақ таланттарды іздейтін ұйымдар қолданыстағы бағдарламалардың мәдени өзгерістерге әкелуін қамтамасыз етуі керек. Ақылы демалыс, отбасылық демалыс, сауықтыру бағдарламалары сияқты бағдарламалар вакуумда бола алмайды, керісінше басшылық қабылдаған міндеттемелер мен мәдениеттің бөлігі болуы керек. «Z» буынының көптеген мамандары бұл бағдарламаларды «артықшылық» немесе «тікелей ынталандыру» ретінде емес, «міндет» ретінде қабылдауы мүмкін.

«Z» буынының көптеген мамандары ұжымда ашық мәдениетті құруға ұмтылуда. Басқа ұрпақтардың көптеген басшылары, келесі ұрпақтардың жұмысында бағалау қорытындылары мен сыйақыларын әріптестерімен бөлісуге дайын екендігі, ұжымдағы жас мамандардың тұрақтандыруға ынта беретін фактор ретінде қабылдайды. Бірақ бұл «Z» буыны үшін қатардағы жағдай болып көрінеді және олар әдетте басшыларынан тиісті ашықтықты күтеді. Олар сондай-ақ, жеке секторда бизнес стратегияларды, мемлекеттік секторда органның стратегиялық мақсаттары мен шешімдеріне, соның ішінде мақсаттарға қол жеткізу, жұмыстан босату немесе бәсекелестік қаупі сияқты жаңалықтар туралы ашық әңгімелер күтеді және жұмыстағы көшбасшылық белсенділіктерді талқылаудан аулақ болған кейбір тақырыптарды деликатты түрде қабылдайды, сыни көзқарастарды тікелей қабылдайды. Жеке секторда ірі тұтынушы брендтері ашықтық арқылы тұтынушылардың адалдығын қалыптастыруға қабілетті екенін анықтады. Мысалы, «Patagonia» сыртқы киім компаниясы өзінің тұрақты дамуы мен қоршаған ортаны қорғаудың негізгі құндылықтарына сәйкестігін көрсету үшін «Footprint Chronicles» көмегімен жеткізу тізбегін мөлдір етті. Бұл осы компанияға кө уақыт өтпей жас буын мамандарының қызметкер ретінде өздерін ұсынуы, компанияның өз пайдасын емес, қоршаған орта мен қоғамға деген жанашырлығы қыры болған соң осы жұмыс брендіде жұмыс жасауға ниеттерін көрге болады.

Жалы HR саласын ресми ғылым ретінде қарайтын батыс Еурпа елдерінде персоналды басқару саласында, жеке және мемлекеттік сектор үшін «Ресми даму» бағдарламаларды, қажетті кәсіби кадрларды тарту үшін арнайы даму бағдарламаларын әзірлеп, жастардың әлеует-мүмкіндіктерін пайдаланып, оқыту әдістерін жаңартып, даму бағдарламаларының мазмұнына назар аударып, жеке және мемлекеттік секторға қажеттік дағдыларға машықтандыруды маңызды жұмыс деп пайымдайды. Бұндай кадрлық стратегиялық қадам, әсіресе жас мамандарды, оның ішінде «Z» буыны жастарының бойында болуы мүмкін дағдылардың олқылықтарын жоюға да, болашақ қажеттіліктерге сәйкес,

мазмұнды жылдам өзгерту үшін ұйымдарға қажетті инфрақұрылымды құруға да қызмет етуі мүмкін.

«Ресми даму» бағдарламаларының мазмұнында, отандық жеке даму жоспарында қарастырылатын бірқатар ұқсастықтар болғанымен, осы аталған құжаттың мазмұны жағынан көптеген жастарға кәсіби мансаптың алғашқы кезеңдерінде жұмсақ немесе әлеуметтік дағдыларды үйренуді жеделдететін тапсырмаларды, кейстерді, арифметикалық тапсырмаларды қамтиды. Тарихи тұрғыдан алғанда, бұл дағдылар негізінен шәкірттік немесе жас маман болып келген уақытта оқытылды, жетекші мамандар бас мамандармен қатар жұмыс істеуі, бақылау процесі арқылы үйренуі және тұрақты «коучинг» арқылы жаңадан келген жас мамандарда осы жұмыстағы қажетті қызметтік дағдылар қалыптасады деген ғылыми тұжырым қалыптастырылды. Қазір бұл мазмұн стратегиялық HR саласында «борттық бағдарламаларға» көбірек ұқсас, сонымен қатар, кәсіби жас мамандарға коммуникациялық және логикалық құрылымдау сияқты негізгі дағдыларды үйренуге қол жеткізуге көмектеседі. Өндірістен қол үзбей дамуға ғана сенудің орнына, жас мамандардың дамуы үшін алдымен ресми оқыту арқылы қаланады деген пікір қалыптасады.

Жұмысқа келген жаңа буын көбінесе үлкен үмітпен бірге бұрын келгендермен салыстыруды тудырады бұл ұрпақтың жұмыс күшін қалай бұзуы мүмкін екендігі туралы болжамдар, кейде дәл келеді. Мысалы, «Y» буынымен әрекеттесу барысында, қажетті қарым-қатынастың жаңа түрлері және жұмыс берушілердің әлеуметтік жауапкершілігіне басымдық береді.

Deloitte-тың зерттеулері көрсеткендей, «Y» буыны ұрпақтарының мінез-құлық үлгілерінің өзгеруі олардың кезінде білім алу процессінде тапсырмалардың орындалмауы қарыздарының жоғарылауымен және отбасын уақтылы жоспарламауымен, сондай-ақ экономикалық құлдырауымен түсіндіріледі. Бұл зерттеу қорытындылары бойынша, «Y» буыны ұрпақтарының өзгермелі үміттері, экономикалық ортаға бейімделу реакциясының жоғары моральдік сатыда болуынан мүмкін деген пайым келтіріледі.

Ал, «Z» буынының бұл жағдайларда жеке жауапкершілікті өзіне алып, проблемалардың болуын «стандарты емес» жағдайларды пайдалана отырып, жедел, әрі аз уақыттың ішінде шешімін табады.

Бұл буын ұрпақтарының ерекшелігінің тағы бір факторы, диалогтың көп бөлігі заманауи жеке технологияларды пайдалана отырып, оң пайдасын максималды түрде алып, тигізетін оң әсеріне бағытталған. Бір анықталған фактор ол «X» буыны өкілдерінің пікірі. Олардың пікірінше интернетке үнемі қосылған ұрпақтың жұмыс орнына қандай оң әсер ететуі мүмкін, керісінше кері әсер етеді деп толық сеніммен айтады, іс-жүзінде ғылыми тұрғыдан «Z» буыны өкілдері «X» буыны ұрпақтарынан бірнеше есе тиімділігі туралы ғылыми тұрғыдан тұжырым бар [10].

Сонымен бірге, Deloitte-тың зерттеулері көрсеткендей, «Z» когортасының көптеген өкілдерінің соңғы уақытта бірқатар глобалды мәселелер алаңдатады екен. Мәселен, «Z» буынының 4000 қатысушысы қатысқан 2021 жылғы зерттеулерінде 92% алаңдататын мәселе, ол заманауи технологиялардың кәсіби

және жеке өміріге тигізіп жатырған оң әсерін ескере отырып, технологиялық «регрестің» болуына қауіптенеді екен. Тек 8% ғана технологиялардың тұлғааралық қарым-қатынасты сақтау және адамдармен қарым-қатынас дағдыларын дамыту қабілетін әлсіретеді деп алаңдаушылық білдірді. Бұл «цифрлық аборигендер» жұмыс күшіне бұрын-соңды болмаған технологиялық дағдыларды енгізе алатынына қарамастан, олардың қарым-қатынас жасау және берік тұлғааралық қарым-қатынастарды қалыптастыру қабілетіне қатысты кейбір алаңдаушылықтар бар.

«Технологиялық жарылыстардың» «Z» ұрпағының когнитивті дағдыларын, соның ішінде интеллектуалды қызығушылығын дамытуға әсер етіп, жұмысқа жаппай кіріскен кезде дағдылардағы олқылықтар қауіпін тудырғаны рас. Мәселелерді шешу, сыни тұрғыдан ойлау және қарым-қатынас сияқты жоғары когнитивті әлеуметтік дағдылардың жетіспеушілігі әсіресе айқын көрінді. «Z» буынының көпшілігі бетпе-бет қарым-қатынастың маңыздылығын және осы саладағы өз кемшіліктерін мойындайды, адами ресурстарды дамыту менеджерлерінің 90% эмоционалды және әлеуметтік дағдылар барған сайын маңызды деп санайтын жағдайларда, ұйымдар кез келген тапшылықтың салдарын қатты сезінуі мүмкіндігін жоққа шығармайды.

Себебі, жұмыста басқа адамдармен шебер қарым-қатынас жасау, тек сәтті қарым-қатынасқа ықпал етпейді, сонымен қатар тактикалық технологиялар туралы білімнің жинақталуына ықпал ететіндігі туралы пайымдар келтіріледі.

Сонымен қатар, 2022 жылғы Deloitte-тың зерттеулерінің тағы бір зерттеу барысында мені қызықтырғаны, ол «Z» және «Y» буындары арасында сауалнама жүргізіліп, «Z» буынының 14 808 өкілі және «Y» буыны ұрпақтарының 8412 өкілдерінің пікірлері сұралған (барлығы 23 220 респондент), сауалнамаға әлемнің 46 елінен қатысқан, оның ішінде Солтүстік Америка, Латын Америкасы, Батыс Еуропа, Шығыс Еуропа, Таяу Шығыс, Африка және Азия-Тынық мұхиты аймақтары елдері. Зерттеуде анықталғандай, «Z» буын респонденттері 1995 жылдың қаңтары мен 2003 жылдың желтоқсаны аралығында туылған жастар болса, ал «Y» буыны ұрпақтары буын респонденттері 1983 жылдың қаңтары мен 1991 жылдың желтоқсаны аралығында дүниеге келген орта буын жастары.

Сауалнама 2021 жылдың қаңтарынан 2022 жылдың желтоқсаны аралығында жүргізілген.

Аталған сауалнама негізінен «Z» және «Y» буындары арасында әлемнің жай-күйіне және өздерінің болашағына қатты алаңдайтындығын ескере отырып, олар жалғасып жатқан дағдарыстарға байланысты өздерінің басымдықтарын қайта қарастырады және күнделікті өмірдегі қиындықтарды қоғамдағы өзгерістерге ықпал ету ниетімен теңестіруге тырысатындығына байланысты бірқатар критериилер бойынша сауалнама жүргізген.

Зерттеу барысында, «Z» буынының өкілдері мен «Y» буыны арасындағы ерекшеліктердің бірі салыстыра қарағанда, жұмыс берушілерге ұзақ мерзімді адалдықты көрсетеді және фриланстық жұмыс түрі пайда болуына байланысты, алдағы екі жылда «Z» буынының өкілдері жұмыстан кетуді жоспарлап отырғанын айтады, оған басты себеп болып тәжірибенің жан-жақтылығының

болуын байланыстырады. Сеебі, «Z» буынының өкілдерінің пікірнше жан-жақты тәжірибе, алдағы уақытта басқалармен салыстырғанда бәсекеге қабілеттілігі потенциалын жоғарылатады екен.

Мәселен, Deloitte-тың жүргізген осы сауанламаларында «Өз жұмысында бес жылдан астам уақыт қалғысы келетіндер немесе екі жыл ішінде жұмыстан шығуды жоспарлап отырсызба?» деген сауалға «Z» және «Y» буындары өкілдерінен келесідей түрде жауап алған екен (1,2-кестелер).

Кесте 1 – «Z» буыны өкілдерінің жауабы

<b>Сұрақ</b>	<b>2021 жыл</b>	<b>2022жыл</b>
«Жұмысында алдағы 5 жыл қалуды жоспарлап отырғандар»	25%	31%
«2 жыл ішінде жұмыстан шығамын»	55%	31%
Ескертпе – [11] Дереккөз бойынша автормен құрастырылған		

Кесте 2 – «Y» буыны өкілдерінің жауабы:

<b>Сұрақ</b>	<b>2021 жыл</b>	<b>2022жыл</b>
«Жұмысында алдағы 5 жыл қалуды жоспарлап отырғандар»	36%	47%
«2 жыл ішінде жұмыстан шығамын»	29%	25%
Ескертпе – [11] Дереккөз бойынша автормен құрастырылған		

Демек, сауалнама жұмыстарының қорытындысы көрсетіп отырғандай, ұрпақтар арасындағы ерекшеліктің бір көрінісі «тұрақтылық», «қалыпты еңбек нормалары» болатын болса, ал жас буын өзін-өзі дамытудың, тәжірибе жинап бәсекеге қабілетті болудың басты механизмі ол жан-жақты тәжірибелер комплексінен қалыптастырылатындығын ұстанады екен. Жұмыстан босап шыққан «Z» буынының өкілдері көбінесе олардың пікірі жұмыс беруші тарапынан саналмауы себебінен екендігі сауалнама қорытындыларында келтіріледі. Жұмыс пен өмірдің жақсы тепетендігі, оқу мүмкіндіктері және жұмыстан мағына алу «Z» буынының жаңа жұмыс орынын таңдауының ең көп тараған себептері болып табылады екен.

Сауалнама барысында «Z» буынының өз ұйымдарынан кетуінің негізгі себептері қандай?» деген сауалға келесідей жауап келтірілген, назар аударсақ. «Менің пікірім жұмыс беріші тарапынан ескерілмейді» 16%, «Жалақы көлемі аз, жеткіліксіз» - 14%, «COVID-19 пандемиясы мені өз құндылықтарым мен ұмтылыстарым туралы ойлауға мәжбүр етті» - 13%, «Мен жұмыс / жұмыс орны Менің психикалық денсаулығымға зиян тигізетінін сезіндім» - 11%, «Оқыту және дағдыларды дамыту мүмкіндіктерінің болмауы» - 10% көрсеткіштерді көрсетті. Бұл жағдайда сауалнаманың қортындысы бойынша жұмыс берушілерге шешім

қабылдап, «Z» буыны жастарын ұстап қалуға арналған әдістемелік құрал есебінде пайдалануға болатын және ескеруге тұрарлық ақпарат [11].

Зерттеу жұмысымының барысында Deloitte-тың зерттеулеріне көп көңіл бөлуге тұрарлық және заманауи жастардың толғандыратын маңызды қырларына нақты назар аударылғандықтан, 2023 жылдың мамыр айында жарыққа шыққан «2023 жылғы «Z» және «Y» буынының өзгерістер толқындары: прогресті мойындау, сәтсіздіктерді жеңу» атты талдамалық жұмыстарын назар аударуды жөн көрдім.

Deloitte зерттеу орталығының келтірілген талдамалық ақпаратында әлемдік қауымдастықтағы ұйымдар соңғы жылдары біраз жетістіктерге жетті, бірақ жаңа сәтсіздіктер «Z» және «Y» буындарының болашағын жоспарлау қабілетіне тікелей әсерін тигізген туралы тоқталған.

Қарастырылы отырған буын өкілдерін соңғы жылдары әлемдегі экономикалық жағдайдың нашарлауы жұмыс пен өмір тепе-теңдігінің бұзылуына әкелуі мүмкін деп алаңдайтындығын келтірген. Мәселен екі буынның өкілдері де қашықтан және гибридті жұмыстың нақты артықшылықтарын көрсетеді. Бұндай форматта жұмыс жасау, отбасымен және достарымен қарым-қатынас жасауға («Z» 20% және «Y» 28%), хоббиге, өзін-өзі дамытуға («Z» 20% және «Y» 25%) және жұмыстан тыс міндеттерді орындауға («Z» 20% және «Y» 25%) уақыт бөлу арқылы жұмыс пен өмірдің тепе-теңдігін жақсартуға мүмкіндік береді деп пайымдайды.

Тағы бір қызықтыратын факт зерттеу аясында аталған зерттеу орталығының жоғарыда аталып отырған екі буынның өкілдеріне қойған сауалдарда жұмыс өнімділігін артуына тікелей әсер ететін қосымша фактор «кеңсе» ортасының ыңғайлылығы («Z» 18%, «Y» 23%). «Z» буынының жартысынан көбі (54%) және «Y» (59%) гибридті жұмыс олардың психикалық денсаулығына пайдалы әсер етеді деп санайды. Бұл фактор ата-аналарға («Z» 59% «Y» 63%) тікелей әсер етеді және этникалық азшылық топтарына («Z» 58% «Y» 67%) қатысты.

Соңғы уақытта әлемдік қауымдастықтың еңбек нарығындағы басты проблемалардың бірі болып бара жатырған жұмыстағы күйзелістер, «эмоционалды күйіп қалу» сынды мәселелері қарқын алып, тұрақты күйзеліс пен «эмоционалды күйіп қалу» «Z» және «Y» буыны өкілдерін/жұмыс берушілермен шиеленістіруді жалғастыруда, демек осы себепті еңбек дауларының да көбеюіне әкеп соқтырып отыр. «Z» және «Y» 46% - 39% тиісінше стрессті немесе мазасыздықты жұмыс орындарында үнемі немесе көп жағдайда сезінеді екен. Бұл көрсеткіштердің негізгі себептері ретінде жұмыс жүктемесінің артуы, нормаланбаған жұмыс кестесі сынды бірқатар проблемалар, негізінен «Z» ұрпағы буыны өкілдері арасында эмоционалды күйіп қалудың жоғары деңгейіне әкеліп отыр. «Z» - 52%, ал «Y» - 49% осы 2023 жылдың көрсеткіштері болса, 2022 жылы сәйкесінше 46% және 45% салыстырмалы көрсеткіштерді көрсеткен. Дүниежүзілік денсаулық сақтау ұйымының «эмоционалды күйіп қалу» критерийлерін қолдана отырып, 2022 жылдың қорытындысы бойынша сауалнама жүргізу жұмыстары аясында респонденттерге жұмыс кезінде



сезінетін нақты сезімдер туралы сұрақ қойған. «Z» буынының 36%-ы үнемі немесе көп жағдайда шаршағанын сезетіні анықтаған, 35%-ы өз жұмысынан ойын алшақ сезінеді, ал 42%-ы көбінесе мүмкіндігінше жұмыс істеуге тырысатындығын көрсетсе, ал «Y» буыны өкілдері арасында бұл сандар бірдей жоғары.

«Z» буынының 57% және «Y» буынының 55,5% жартысынан көбі жұмыс берушілер олардың психикалық денсаулығына байыпты қарайтынына тоқталған, шамамен бірдей пайыздық көрсеткішті «Z» буынының 56%, «Y» 53% бұл фактор жұмыс барысында ұжымды оң өзгерістерге әкелетіндігіне сеніді.

Бұл көрсеткіштер Deloitte зерттеу орталығының өткен 2022 жылмен салыстырғанда өзгерістің бар екендігін мойындап отыр, көпшілік жұмыс берушінің психикалық денсаулықты сақтау жөніндегі күш-жігерінің айтарлықтай әсер ететініне сенбейтіндіктерін 2022 жылдың қорытынды бюллетенінде көрсеткен. Мәселен, әлемдегі алпауыт компаниялар көшбасшылары үшін бұл серпінді сақтау өте маңызды, өйткені «Z» буыны мен «Y» 10 мүшесінің 8-і әлеуетті жұмыс берушіні таңдаудағы HR құндылықтарының ішінде психикалық денсаулықты қолдау саясаты басты фактор деп санайды.

Сауалнама қорытындысында жалпы бизнес көшбасшыларға нақты ұсыныстар берілген, негізінен бұл ұсыныстар мемлекеттік басқару жүйесіне де сайма-сай келеді. Мәселен, ұжымда стресс пен мазасыздықты тудыратын факторлармен күресу және психикалық денсаулықты стигматизациялау қажет екендігін ескереді. Жұмыс берушілер ұжымдағы күйзеліс пен «эмоционалды күйіп қалу» күресуге, сондай-ақ жұмыс орнындағы психикалық денсаулық стигмасын жоюға жауапты. Сауалнама деректері жұмыс берушілердің психикалық денсаулықтың «ауа райын» өлшеу әдісін қолдауға қатысты әр түрлі тренингтердің оң әсер ете бастағанын көрсетеді. Дегенмен, психикалық денсаулық ресурстары әлі де аз пайдаланылады және психикалық денсаулық еңбек демалысын алғандардың көпшілігі жұмыс берушілерге нақты себебін ашпайды, бұл жұмыс орнындағы психикалық денсаулық стигмасын жою үшін әлі де көп нәрсе істеу керек екенін көрсетеді.

Бұл стигматизациямен күресу үшін психикалық денсаулық туралы айтатын инклюзивті және эмпатикалық көшбасшылар қолдайтын «салауатты жұмыс ортасы» қажет екендігін көрсетеді, мұнда адамдар өз қажеттіліктері туралы қорықпай ашық сөйлесе алады және бұл «психикалық шабуылдардың» дұрыс емес екенін біледі. Психикалық денсаулық ресурстары маңызды рөл атқарса да, стресс пен мазасыздыққа ықпал ететін жұмысқа байланысты факторларды жою да маңызды рөл атқарады. Бұл жұмыс пен өмірдің тепе-теңдігін қамтамасыз етуді, адамдар өздерін өздері болуға қабілетті сезінетін шынайы инклюзивті мәдениетті енгізуді және «әрқашан байланыста» мәдениеті және үлкен жұмыс жүктемелері сияқты мәселелерді шешуді қамтиды. Стресс пен күйіп қалудың жоғары деңгейін ескере отырып және респонденттердің 80%-дан астамы жұмысқа орналаспас бұрын жұмыс берушінің психикалық денсаулықты қолдауын немесе саясатын қарастыратынын айтқан, қызметкерлерді тарту және

ұстау кезінде жұмыс орнындағы психикалық денсаулыққа айтарлықтай назар аудару өте маңызды.

Сонымен қатар, ұжымдағы позитивті жұмыс ортасын қамтамасыз етуі міндетінің бірі ретінде, ол бетпе-бет немесе виртуалды болсын жеке сұхбаттар, бұл тәсіл процессінде микроагрессия сияқты эксклюзивті емес мінез-құлықтан қалай тез құтылуға болады деген сұраққа жауап алуға болады. Алғашқы қадам ретінде ұйымдар микроагрессияның не екенін нақты және жалпы түсінуді нығайту үшін барлық ұжым арасында тренингтер өткізу маңызды. Сондай-ақ, қызметкерлер бірінші басшыға өзінің жұмыста болсын, жеке өмірінде болсын (өз қалауы бойынша) кез-келген проблемалар туралы хабарлауға қабілеттерін ашу және бұл мәселелерге байыппен қарау, мүмкіндік болса сұхбат жүргізу барысында бірінші басшы қызметкерге белгілі бір проблемадан қалай шығу жолдарының бірнеше нұсқаларын айту және олар тиімді қолданса шешімі табылатындығына сендіру ұжымда «эксклюзивті сенім мәдениетін» қалыптастыруға ықпал ету мүмкіндігін тудырады.

Тағы бір фактор ретінде Deloitte-тың зерттеулері көрсеткендей, «Z» және «Y» буыны өкілдерінің жартысынан көбі олардың жұмыс берушісі қажетті дағдыларды үйретеді деп санайды. Бұл Deloitte-тың «Deloitte's Work toward net zero report» (Таза нөлден бастауға бағытталған жұмыс) есебінде атап өтілген, 2050 жылға қарай декарбонизация мүмкіндігін пайдаланып, өзгерістердің барлығын тиімді пайдалану арқылы бүкіл әлемде 300 миллионнан астам қосымша жұмыс орны құрылуы мүмкін екенін көрсететін фактор деп топшылап, жалпы назар аударуға тұрарлық фактор деп санайды.

Сонымен қатар, климаттың өзгеруі «Z» және «Y» буыны үшін негізгі стресс факторы болып қала беретіндіктен, қол жетімді экологиялық таза өнімдер мен қызметтерге үлкен сұраныс бар, бұл барлық салаларда бизнес мүмкіндіктерін ашады. «Жасыл экономика», «Жасыл өнім» принциптері ұстанудан, «Жасыл жұмыс орындары» термині пайда болды, жұмыс күшін оқытудан және қайта даярлаудан басқа, жоғарыда талған буындар өкілдерінің де жұмыс берушілердің міндеттерінің бірі ретінде қызметкерлерді оқыту, қайта даярлау процесстері, қызметкерлердің жеке өмірінде және жұмысында ұтымды шешімдер қабылдауда оң нәтиже беретіндігін көрсетеді [12].

Зерттеу орталығының 2023 жылдың мамырында «Mental health today. A deep dive based on the 2023 Gen Z and Millennial survey» (Бүгінгі психикалық денсаулық. Gen Z және миллиennialдар көзқарасы) атты жарық көрген тағы бір сауанламасының қорытындысында бірқатар маңызды факторларға назар аударған. Мәселен, әлемдегі ірі оқиғалар жаңа проблемаларды тудыру процесстері немесе қолданыстағы мәселелердің өзектілігінің артуы, осы жылы респонденттердің үш негізгі қоғамдық мәселесі өмір сүру құны, жұмыссыздық және климаттың өзгеруі сынды тақырыпта сауал алынған. Бұл жиынтық проблемалар әсіресе «Z» буыны өкілдерінің күнделікті өміріне әсер еткендігін байқалтқан. Олардың болашағын белгісіз етеді және олардың психикалық әлауқатын үнемі шиеленіске ұшыратуы, шын мәнінде, арасында «Z» буынының

өкілдері үшін олардың ұрпағының психикалық денсаулығы қоғамдағы маңыздылығы бойынша жетекші орындарға шыққаны көрсетілген [13].

Зерттеу орталығының соңғы үш жылда осы ұрпақтардың психикалық денсаулығы туралы құнды ақпарат беріп келеді. Мәселен, 2019 жылдың желтоқсанында ұсынылған ақпарат, 2020 жылғы есеппен салыстыруға келмейді, себебі картина жоғары деңгейдегі эмоцияны сипаттаған. Тіптен пандемия басталғанға дейін де стресс пен мазасыздық ұжымдарда орын алып отыратын тұрақты негативті көрініс ретінде есептелген. Содан бері бұл тақырып әлі де жалғасуда.

Жұмыс берушілердің гибриттік жұмыс күндері сынды жұмыс күндерін енгізуі оңды құбылыс, дегенмен бұл оң өзгерістер қоғамдағы және жұмыс орнындағы теңсіздіктер, жаңа геосаяси шиеленістер мен экономикалық проблемалар туралы ақпараттандырылуды тереңдету аясында орын алуда, мұның бәрі стресс пен мазасыздықтың күшеюіне ықпал етуді жалғастыруда.

Өткен жылдармен салыстыра қарағанда байқалған факт, ол стресс пен мазасыздықтың жоғары деңгейі, 2023 жылы жарық көрген қорытынды бойынша өткен жылдармен салыстыра қарағанда ешқандай өзгеріс әкелмеген, «Z» буынының жартысына жуығы (46%) және «Y» буынының 10 мүшесінің төртеуі (39%) стрессті сезінетінін хабарлады, бірақ соңғы көрсеткіштер жұмыс беруші мен жұмысшы арасындағы стресстер емес, жалпы жаһандық, экономикалық құлдырауды өз өмірлеріне қаншалықты теріс әсер ететіндігін барлық уақытта немесе көп жағдайда сезінеді екен [14].

Жоғарыда көрсетілген тенденциялардан басқа, сауалнама аясында, әйелдердің екі ұрпақ өкілдерінің де арасында стресс пен мазасыздықтың жоғары деңгейі туралы хабарлау үрдісінің жалғасуын сауалнама аясында көрініс тапқан, «Z» буынында 54% - 37% тиісінше болса, ал «Y» буынының өкілдерінде 43% - 35% көрсеткіші межесінде көрініс тауып отыр. Бұл үрдіс «Z» буынының өкілдері арасында барған сайын байқала бастады, соңғы үш жылда әлемдік еңбек нарығында гендерлік алшақтық 11-ден 17-ге дейін өскенін байқалса, керісінше, «Y» буыны стресс деңгейіндегі гендерлік алшақтық 2020 жылдан бері салыстырмалы түрде тұрақты болып келеді [15].

Стресс пен мазасыздықты ескере отырып, олардың себебі болуы мүмкін мәселелерді түсіну әсіресе әйелдердің ортасында маңызды факторлардың бірі. Олардың отбасыларының қаржысы мен әл-ауқаты екі ұрпақ өкілдері үшін де басты стресс болып қала береді. Алдыңғы жылдардағыдай, өздерінің психикалық денсаулығына қатысты алаңдаушылықтар да жоғары орын алады — «Z» буынының 79% және «Y» буынының 73%-ы бұл алаңдаушылықтар олардың стресс деңгейін жоғарылатып, «кері байланыс циклін» тудыратынын айтқан [16].

Жеке психикалық денсаулығынан басқа, «Z» буынының өкілдері психикалық денсаулыққа да сілтеме жасайды, олардың негізгі қоғамдық алаңдаушылықтары арасында өз ұрпағы буыны өкілдері. Бұл әсіресе «Z» буынының әйел адамдарына қатысты, олардың төрттен бір бөлігі бұл туралы айтады, бұл «Z» буынының әрбір алтыншы ер адамы мен «Y» буынының әйелдерімен және «Y» ерлерінің 12% құрап отыр салыстырғанда.

Стресс деңгейінің жоғарылауына ықпал ететін бірқатар факторлар әсер етеді, олар жұмысқа тікелей байланысты, мысалы, үлкен жұмыс жүктемесі, жұмыс пен өмірдің нашар тепе-теңдігі, командада жұмыс істеудің «зиянды мәдениеті». Негізінде, респонденттердің 60%-дан астамы бұл факторларды олардың күйзелісі мен мазасыздық деңгейінің жоғарылауына ықпал ететін факторлар ретінде көрсетеді. Адамдар да жұмыстан шығу үшін күресуде: «Z» буынының 23% және «Y» буынының 30% аптасына кемінде бес күн жұмыс уақытынан тыс уақытта жұмыс электрондық пошталарына жауап беретінін айтады [17].

Жас ұрпақтардың әлеуметтік медианы қолдануы да өз әсерін беріп отыр. Сауалнама аясында анықталған бір факт ол, «Z» буынының жартысына жуығы 48%-ы және «Y» 49% әлеуметтік медиа, олардың психикалық денсаулығына оң әсер етеді деп санайды, алайда «Z» буынының 46%-ы әлеуметтік медиа оларды жалғыздықты немесе қажетсіздікті сезінген соң қолданатындығын атайды, ал 45%-ы бастан кешіп жатқанын айтады желіде болуына байланысты қысым немесе «кибербуллингті» де кейде сезінетіндерін айтқан. «Z» буынының әрбір бестен бір бөлігі немесе 20%-ы күніне бес немесе одан да көп сағатты тек бейне платформаларда өткізеді екен. Жұмысқа байланысты стресс факторларына қатысты нәтижелерге байланысты 2023 жылғы сауалнама «Z» буынының 52%-ға өскенін анықталған, ал салыстырмалы түрде 2022 жылы 46%-ға болған [18].

Респонденттердің жауабында, жұмыс пен өмірдің жақсы тепе-теңдігіне қол жеткізу - бұл олардың әріптестеріне, басшылық лауазымдағыларға қызметкерлердің бойындағы өте ұнайтын қасиет, сонымен қатар, оны қазіргі лауазымға ие болудың басты себебі деп атайды. Тұтастай алғанда, олардың қазіргі жұмыс пен өмір тепе-теңдігінің көрінісі оң: «Z» буыны мен «Y» буынының өкілдерінің төрттен үш бөлігі немесе 76%-ы, олардың қазіргі жұмыс пен өмір тепе-теңдігіне, кем дегенде, белгілі бір дәрежеде қанағаттанады және шамамен үштен бірі «Z» буынының 34%/ «Y» буынының 31%-ы «өте риза» - пандемияға дейінгі көрсеткіштерден айтарлықтай жақсаруы 21% және 18% «өте риза» деген көрсеткіштерді көрсеткен [19].

Бұл, ең болмағанда, кейбір адамдар соңғы бірнеше жылда қалай және қанша жұмыс істегендерін қайта қарауға ұмтылғандығына байланысты болуы мүмкін, ал жұмыс берушілер тиісті өзгерістерге бейімделуге мәжбүр болды.

Алайда, респонденттер экономиканың тоқырауы немесе нашарлауы жалпы жеке отбасылық экономикалық-әлеуметтік көрсеткіштерге (отбасылық капиталға/қорға) әсер етуі мүмкін деп алаңдайтындары бар. Болашақта оларға осы тепе-теңдікке жетуді қиындатуы мүмкін, шамамен үштен бірі бұл қиынырақ болады деп санайды, ал шамамен 15% бұл мүмкін емес деп санайды, егер экономикалық жағдай жақсармаса, жұмыс икемділігін талап етеді немесе жұмыс пен өмір арасындағы тепе-теңдікті жақсарту жолында нұсқаларды іздестіреді.

Сауалнама сонымен қатар, қызметкерлер өз ұйымдарында қашықтан немесе гибридтен тыс икемді жұмыс әдістерін ілгерілету үшін енгізілгенін көргісі келетін ерекше атап көрсетеді, қысқартылған төрт күндік жұмыс аптасы туралы да ұсыныстар білдіре бастаған.

Пандемияның бәсеңдеуі және теңдестірілген жұмыс өмірінің жалпы тенденциясына қарамастан, дәйекті және жинақталған мәселелер «Z» және «Y» буыны өкілдері психикалық әл-ауқатына нұқсан келтіруді жалғастыруда, ол негізінен қаржылай проблемаларға тиісті деп көрсеткен.

Өмір сүрудің жоғары қаржылай қымбаттауы, әсіресе адамдардың санасына қатты әсер еткен. Қаржылық қауіпсіздік «Z» буынына кері әсер етіп, қорытындысы ретінде стресстің негізгі себебі болумен қатар, экономиканың болашағы туралы алаңдаушылық олардың психикалық денсаулығына біраз уақыт әсер етуі мүмкін және атап айтқанда, болашақта жұмыс пен өмірдің салауатты тепе-теңдігіне қол жеткізуге үміттері. Қаржылық қысым және теңсіздік пен климаттың өзгеруі сияқты стрессті тудыратын кейбір кеңірек әлеуметтік факторлар жұмыс берушілердің тікелей бақылауында болмаса да, «Z» буынының өкілдері үшін бұл мәселелерді шешуге және қоғамдағы оң өзгерістерді ынталандыруға мемлекеттік билік пен қоса бизнес те жауапты деп санайды. Мұны жасамайтын ұйымдар таланттарын жоғалту қаупі бар, өйткені «Z» буынының өкілдері мен өздерінің құндылықтарына негізделген мансаптық шешімдер қабылдайды [20].

## Қорытынды

Жалпы ұрпақтар теориясы шеңберінде «Z» буыны ұрпақтарын мемлекеттік басқару жүйесіне тарту және ұстап қалудың тиімді механизмдері ретінде әлемдік еңбек нарығындағы үздік «ойын ережелерін», үздік тәжірибелерді ескере отырып қолданысқа енгізген жөн. Оның бір мысалы ретінде, зерттеулер қорытындысы бойынша осы буын ұрпақтарын мемлекеттік секторда жұмыс жасауға жаңадан келген мамандарды тұрақтандырудың арнайы ынталандыру жүйесін қалыптастыру нормативтік-құқықтық негізде ұйымдастыру қажеттілігінің мерзімі жеткендей.

Атап айтқанда, ынталандыру кешені таланттарды басқару саласында персоналды тарту мен ұзақ мерзімге тұрақтандырудың ең көрнекті тетіктерінің бірі ол, мемлекеттік органдар жеке тұлғалардың мінез-құлқындағы өзгерістерді ынталандыруға немесе индукциялау арқылы «ішкі» және «сыртқы» ынталандырулар жүйелерін қалыптастырған жөн.

Негізінен материалдық емес және психологиялық, жұмыстағы қол жеткен жетістіктерге жеке қанағаттануды қалдыптастыру ҚР «Мемлекеттік қызмет туралы» Заңы, «Мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің қызметін бағалаудың кейбір мәселелері туралы» Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі төрағасының 2018 жылғы 16 қаңтардағы № 13 бұйрығына тиісті өзгерістер енгізу заман талабы. Аталған НҚА өзгерістер енгізу саласында ҚР Ұлттық экономикалық министрлігі, Еңбек және халықты әлеуметтік қолдау министрлігі тарапынан да тиісті жұмысты қажет етеді.

Сонымен қатар, «Z» буыны өкілдерін мемлекеттік секторға қызыға қарап, жұмысқа тұрып, одан әрі тұрақтануы саласында қолданыстағы бірқатар заңдарға өзгерістер мен толықтырудар енгізу арқылы Қазақстан Республикасы Үкіметінің алдында тұрған стратегиялық мәндеттерді де шешуге мүмкіндік туады.

Атап айтқанда, қолданыстағы ҚР «Мемлекеттік қызмет туралы» Заңының жас мамандарға қатысты баптарына толықтырулар ретінде, жоғары оқу орынын бітіріп шыққан және үлгерімі жоғары жастарды ауылдық/аудандық жергілікті атқарушы органдарға кокурстан тыс қабылдау нормасы еңгізілген болатын. Бұл тенденция негізінен дұрыс позиция, бірақ бұл позицияда ҚР Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің ролін ерекше статуспен нормалау қажеттілігі туындап тұрғандай. Агенттіктің аталған баптың әкімшісі ретінде белгілеп, ҚР ҰЭМ, ЖАО-дың кейбір функцияларын қосымша орындаушысы етіп белгігеу маңызды. Сонымен қатар, «Серпін», «Диполммен ауылға» бағдарламалдарының да, ҚР ұлттық қауіпсіздігіне тікелей әсер ететін, «оңтүстіктен-солтүстікке» көріну процессіне жас мемлекеттік қызметшілерді қосу процессі, бірқатар стратегиялық мәселелердің түйінін шешеді деп тұжырымдауға болады.

Сонымен қатар, аталған проблематиканың өзектілігіне түсіне отырып, халықаралық тәжірибеге сәйкес, заңнамалық тұрғыдан жастардың мемлекеттік қызмет саласына қызығушылығын ояту мақсатында стратегиялық HR саласының

жалпыұлттық жоспарын құру маңызды. Себебі, еліміздің орталық және жергілікті атқарушы органдарының жоғары орта буын басшылық лауазымдарына қызметшіні тағайындау біркелкі емес, бұл да өз кезегінде жастардың мемлекеттік билік, оның институттарына сыни көзқараспен қарауға алып келуі мүмкін.

## Пайдаланылған дереккөздер тізімі

1 Қасым-Жомарт Тоқаев Президенттік жастар кадр резервінің өкілдерімен кездесті // Akorda.kz.– 2021 ж. - [URL: https://www.akorda.kz/kz/kasym-zhomart-tokaev-prezidenttik-zhastar-kadr-rezervinin-okilderimen-kezdesti-4101540](https://www.akorda.kz/kz/kasym-zhomart-tokaev-prezidenttik-zhastar-kadr-rezervinin-okilderimen-kezdesti-4101540).

2 «Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігі туралы ереже», Қазақстан Республикасы Президентінің 2019 жылғы 22 шілдедегі № 74 Жарлығы // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. - [URL https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U1900000074](https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U1900000074). Жүгінген күні: 27.07.2019

3 Қасым-Жомарт Тоқаев: Жастарға қатысты келесі мәселе – жұмыспен қамту // «EgemenQazaqstan» республикалық газеті, – Нұр-Сұлтан – 2021ж. - [URL https://egemen.kz/article/264184-qasym-zhomart-toqaev-zhastargha-qatysty-kelesi-masele-%E2%80%93-dgumyspen-qamtu](https://egemen.kz/article/264184-qasym-zhomart-toqaev-zhastargha-qatysty-kelesi-masele-%E2%80%93-dgumyspen-qamtu).

4 «Әділетті мемлекет. біртұтас ұлт. берекелі қоғам» // Мемлекет басшысы Қасым-Жомарт Тоқаевтың 2022 жылғы 1 қыркүйектегі Қазақстан халқына Жолдауы, - [URL https://adilet.zan.kz/kaz/docs/K22002022](https://adilet.zan.kz/kaz/docs/K22002022).

5 Jean-Michel Eymeri-Douzans. Your country needs you! for a new policy of public service attractiveness targeting our next generations, Transylvanian Review of Administrative Sciences. - London. - 2022 y. - 21-23 pp.

6 Дэвид Стиллман, Иона Стиллман. Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык / пер. с англ. Ю. Кондукова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, - 2018. - 982 с.

7 «Мифы о «поколении Z», Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования.-М.: - 2019 год.- С. 357.

8 McCarthy, A. Public sector needs to retune to attract the ‘brightest and the best’ // Irish Times. - 2019. - 28 June. - [URL https://www.irishtimes.com/business/work/public-sector-needs-to-retune-to-attract-the-brightest-%20and-the-best-1.393827](https://www.irishtimes.com/business/work/public-sector-needs-to-retune-to-attract-the-brightest-%20and-the-best-1.393827).

8 Исаева М.А. Поколения кризиса и подъема в теории В. Штрауса и Н. Хоува // Знание. 2011. - . 290. - 295 с.

9 International Journal of Environmental Research and Public Health // Understanding the Impact of Generation Z on Risk Management—A Preliminary Views on Values, Competencies, and Ethics of the Generation Z in Public Administration. - London. – 2022. – P. 14-22.

10 Generation Z – do they exist and what influences them? - [URL https://www.irishtimes.com/news/crime-and-law/liam-byrne-daniel-kinahan-s-lieutenant-in-dublin-1.3840634](https://www.irishtimes.com/news/crime-and-law/liam-byrne-daniel-kinahan-s-lieutenant-in-dublin-1.3840634).

11 Armstrong M. A «Handbook of Human Resource Management Practice». -London, Kogan Page. - 2006. - P. 875.

12 Nora Milotay. European Parliamentary Research Service. – London. – 2020. – P. 404.



13 Armstrong M.A Handbook of Human Resource Management Practice. London. - 2006. - P. 568.

14 International Journal of Environmental Research and Public Health Understanding the Impact of Generation Z on Risk Management - [URL https://www.researchgate.net/publication/359438853 Understanding the Impact of Generation Z on Risk Management- A Preliminary Views on Values Competencies and Ethics of the Generation Z in Public Administration](https://www.researchgate.net/publication/359438853_Understanding_the_Impact_of_Generation_Z_on_Risk_Management-A_Preliminary_Views_on_Values_Competencies_and_Ethics_of_the_Generation_Z_in_Public_Administration).

15 Carolyn L. O’Boyle. Generation Z enters the workforce Generational and technological challenges in entry-level jobs. Deloitte Insights. - [URL https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/generation-z-enters-workforce.html](https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/generation-z-enters-workforce.html).

16 Калиева С.А., Калмакова Ж.А., «Қазақстан жастары – 2022» / - Астана. - 2022 ж. – 689 б.

17 Carolyn L. O’Boyle. Generation Z enters the workforce Generational and technological challenges in entry-level jobs. Deloitte Insights. - [URL https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/generation-z-enters-workforce.html](https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/generation-z-enters-workforce.html).

18 Deloitte Global 2022: Gen Z and Millennial Survey. - [URL www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about)[HYPERLINK//http://www.deloitte.com/about.2022](http://www.deloitte.com/about.2022).

19 2023 Gen Z and Millennial Survey Waves of change: acknowledging progress, confronting setbacks. Deloitte Global, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/presse/at-deloitte-gen-z-millennial-survey-2023.pdf>.

20 Mental health today A deep dive based on the 2023 Gen Z and Millennial survey. Deloitte Global, - [URL https://www.prnewswire.com/news-releases/deloittes-2023-gen-z-and-millennial-survey-reveals-workplace-progress-despite-new-setbacks-301826837.html](https://www.prnewswire.com/news-releases/deloittes-2023-gen-z-and-millennial-survey-reveals-workplace-progress-despite-new-setbacks-301826837.html).

1-қосымша

**ҚР Президенті жанындағы мемлекеттік басқару академиясы  
«Адами ресурстарды басқару» мамандығының тыңдаушысы М.Ермаганбетовтың  
«Мемдекеттік қызметке «Z» ұрпағын тарту және ұстап қалудың тиімді жолдары»  
тақырыбы магистрлік жобасы аясындағы  
ұсыныстарының  
САЛЫСТЫРМАЛЫ КЕСТЕСІ**

№ п/п	Құрылымдық элементтері	Қолданыстағы редакция	Ұсынылатын редакция	Негіздеме
1	2	3	4	6
<b>ҚР 2015 жылдың 23 қарашасында қабылданған «Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет туралы» Заңы</b>				
1.	<b>15-бап</b>	<b>15-бап. Мемлекеттік әкімшілік қызметке кіру ... 6. Жоғары және (немесе) жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру бағдарламалары бойынша мемлекеттік тапсырыс шеңберінде білім беру ұйымдарында уәкілетті орган белгілеген мәннен төмен емес оқу нәтижесімен оқуын бітірген адамдар осы оқуды бітіргеннен кейін бір жыл ішінде</b>	15-бап. Мемлекеттік әкімшілік қызметке кіру ... 6. Уәкілетті орган белгілеген мәннен төмен емес оқу нәтижесімен жоғары немесе жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру бағдарламалары бойынша мемлекеттік тапсырыс шеңберінде білім беру ұйымдарында оқуды бітірген адамдар осы оқу аяқталғаннан кейін бір жыл ішінде конкурс өткізбей «Б» корпусының мынадай мемлекеттік әкімшілік лауазымдарына орналаса алады: 1)Облыс ауданының немесе облыстық маңызы бар қаланың әкімі мен мәслихаты аппараттарының (облыстың әкімшілік орталығы болып табылатын қаладан басқа) төменгі лауазымы; 2)облыс ауданының және облыстық маңызы бар қаланың жергілікті	Мәжіліс отырысында 2022 жылдың 11 қаңтарда Мемлекет басшысы мемлекеттік қызметке кіру үшін артық кедергілер мен кедергілерді жоюды тапсырды. Мәселен, осы тапсырма шеңберінде Мемлекет басшысының 2022 жылғы 4 наурыздағы № 7856 паб-1 қарарымен 2022 жылдың соңына дейін мемлекеттік қызмет туралы заңда мемлекет есебінен білім беру ұйымдарында оқыған жоғары нәтижелері бар жас мамандарды оқуды аяқтағаннан кейін бір жыл ішінде аудандық және ауылдық деңгейдегі Төменгі лауазымдарға тікелей тағайындаумен қабылдауды бекіту тапсырылды, осылайша, оларға ел өңірлерінің дамуына үлес қосуға мүмкіндік беру. Мемлекет басшысының бұл тапсырмасы келесідей. Мемлекетке қызмет еткісі келетін жас мамандар оқу аяқталғаннан кейін Мемлекеттік қызметке кірудің шындықтары мен қиындықтарына тап болады. Мәселен, конкурстарда мемлекеттік органдар тәжірибесі, ұсынымы немесе шетелдік білімі бар кандидаттарды артық көреді. Бірқатар түлектер мансабын бірден орталық органдан бастағысы келеді. Оқуға түсудің қиындықтарына тап болған жастар жұмыссыздар

		<p><b>конкурс өткізілместен "Б" корпусының мына мемлекеттік әкімшілік лауазымдарына:</b> ...</p> <p>бюджетінен қаржыландырылатын атқарушы органның (облыстың әкімшілік орталығы болып табылатын қаладан басқа) басшылық етпейтін лауазымы; 3) аудандық маңызы бар қала, ауыл, кент, ауылдық округ әкімі аппаратының басшы емес лауазымы; 4) орталық мемлекеттік органның аумақтық бөлімшесінің және оның ведомствосының облыс ауданындағы немесе облыстық маңызы бар қаладағы (облыстың әкімшілік орталығы болып табылатын қаладан басқа) басшылық етпейтін лауазымы.</p> <p>Ескертпе: Қазақстан Республикасы аумағында Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің және Қазақстан Республикасы Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігінің (Сыбайлас жемқорлыққа қарсы қызметтің) кейбір мәселелері туралы Қазақстан Республикасы Президентінің 2019 жылғы 22 шілдедегі № 74 Жарлығының 2-тарау. «Агенттіктің міндеттері мен өкілеттіктері»: 13. Міндеттері: 1) мемлекеттік қызмет, электрондық нысанда</p>	<p>қатарын толықтыра отырып, жүйеден көңілі қалады. Бұл ретте мемлекет жастарды оқытуға қомақты қаражат жұмсайды.</p> <p>Мемлекет басшысының бұл тапсырмасы түлектерді оқу аяқталғаннан кейін кадр тапшылығы проблемасын шешуге ықпал ете отырып, өңірлерге оралуға ынталандыратын болады.</p> <p>Сонымен қатар, Ауылдық елді мекендерге жұмыс істеуге және тұруға келген денсаулық сақтау, білім беру, әлеуметтік қамсыздандыру, мәдениет, спорт және агроөнеркәсіптік кешен саласындағы мамандарға, ауылдық округтер әкімдері аппараттарының мемлекеттік қызметшілеріне, әлеуметтік қолдау көрсету шаралары Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2009 жылғы 18 ақпандағы №183 қаулысымен және Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрінің 2014 жылғы 6 қарашадағы № 72 бұйрығы негізінде жүзеге асырылуда.</p> <p>2021 жыл ішінде 608 маманға 177 353,9 мың теңге көлемінде бір жолғы көтерме жәрдемақы берілді. Оның ішінде: білім саласы – 363, денсаулық сақтау саласы –159, мәдениет саласы – 26, әлеуметтік қамсыздандыру саласы – 2, спорт саласы – 31, агроөнеркәсіп кешен саласы –23, мемлекеттік қызметкерлер-4.</p> <p>Аталған жоба аясында, мемлекеттік қызмет саласына ауылдық елді-мекендерге жұмыс жасауға жастардың үлесінің аздығы мемлекеттік қызмет саласына аяқ басуға зор мүмкіндік береді, дегенмен мемлекеттік қызмет саласына қажеттілікті ЖАО қалыптастыруы және жоба аясындағы шектеулермен қысқа уақыт мерзіміне ұстап қалу тенденциялары байқалуда.</p> <p>Сонымен қатар, «Мәңгілік ел жастары-индустрияға!» («Серпін»)</p>
--	--	---	---

		<p>көрсетілетін мемлекеттік қызметтерді қоспағанда, мемлекеттік қызметтердің көрсетілу сапасын бағалау және мемлекеттік қызметтердің көрсетілу сапасын мемлекеттік бақылау салаларында мемлекеттік саясатты әзірлеу және іске асыру, сондай-ақ мемлекеттік аппаратты бюрократиядан арылту жөніндегі шараларды тұжырымдау;</p> <p>...</p> <p>«Агенттік «Қазақстан Республикасының ауылдық аумақтарын дамытудың 2023 – 2027 жылдарға арналған тұжырымдамасын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2023 жылғы 28 наурыздағы № 270 қаулысының Қазақстан Республикасының Ұлттық экономика министрлігі және Қазақстан Республикасының барлық аумағында мемлекеттік қымет саласындағы кадрлық саясатты жүргізуге уәкілетті орган, «Дипломмен ауылға» жобасы, Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2019 жылғы 27 қыркүйектегі № 425 бұйрығы</p>	<p>жобасы бойынша «Мәңгілік ел жастары –индустрияға!» («Серпін») жобасы өңірлердің білім беру ұйымдарында іске асырылады, Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2016 жылғы 18 ақпандағы № 83 қаулысымен бекітілген «Оралмандарды және қоныс аударушыларды қоныстандыру үшін өңірлерді айқындау туралы» ҚР Үкіметі қаулысы аясында іске асырылатындықтан ҚР МҚИА мемлекеттік маңызы бар стратегиялық құжаттың жас мемлекеттік қызметшілерді конкурстық ауылдық, аудандық елді мекендердің мемлекеттік мекемелеріне арнайы келісімімен және оңтүстік өңірлерге «орыс тілді», солтүстік өңірлерге «қазақ тілді» ЖОО және АООО тәмәмдаған және уәкілетті орган белгілеген мәннен төмен емес оқу нәтижесімен жоғары немесе жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру бағдарламалары бойынша мемлекеттік тапсырыс шеңберінде білім беру ұйымдарында оқуды бітірген адамдар осы оқу аяқталғаннан кейін бір жыл ішінде конкурс өткізбей «Б» корпусының мемлекеттік әкімшілік лауазымдарына орналасуға мүмкіндік жасауына қосымша функциялар беру (арнайы статус) беру қажет.</p> <p>Бұл өзгерістерді енгізу ауылдық елді мекендер мен аудандардағы бірінші басшылардың мемлекеттік қызметте бос әкімшілік лауазымға жас маманды тағайындау кезінде ҚР Қазақстан Республикасының Заңы 2015 жылғы 18 қабылданған «Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы» Заңының 12,15 баптарына сәйкес заңға қайшы шешім қабылдауларына әкеп соғуы мүмкіндігін кеңейтеді.</p>
--	--	--	---

			аясындағы «Мәңгілік ел жастары-индустрияға!» («Серпін») жобасы бойынша «қосымша әкімші» (мемлекеттік қызметшілер тарту саласында) болып табылады.	
--	--	--	---	--