

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ПРЕЗИДЕНТІНІҢ ЖАНЫНДАҒЫ МЕМЛЕКЕТТІК  
БАСҚАРУ АКАДЕМИЯСЫ

**Басқару институты**

қолжазба құқығында

**Юсупова Алуа Абылқызы**


**ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДА МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУДЫ РЕФОРМАЛАУ  
ЖАҒДАЙЫНДА ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТТІ ДАМУ**

«7М041 Бизнес және басқару» дайындық бағыты бойынша  
«7М04110 – Адам ресурстарды басқару» білім беру бағдарламасы

Бизнес және басқару магистрі дәрежесін иелену үшін магистрлік жоба  
«7М04110 – Адам ресурстарды басқару» білім беру бағдарламасы бойынша бизнес және  
басқару ғылымдары»

Ғылыми жетекші:  Шаяхметова Ш.Т., PhD

Жоба қорғауға жіберілді: « 12 » маусым 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>7</b>
<b>ҚОРЫТЫНДЫ .....</b>	<b>52</b>
<b>ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕР ТІЗІМІ.....</b>	<b>55</b>
<b>ҚОСЫМШАЛАР.....</b>	<b>58</b>

## Нормативтік сілтемелер

Осы магистрлік жобада келесі нормативтік құжаттарға сілтемелер жасалды:

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

Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасымен қабылданған бұйрық. Мемлекеттік әкімшілік лауазымға орналасу кейбір мәселелері туралы: 2017 жылғы 21 ақпандағы, №40 қабылданған.

Қазақстан Республикасы Президентінің Жарлығы. Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасы: 2021 жылғы 26 ақпан, №522 қабылданған.

Қазақстан Республикасы Үкіметінің қаулысы. Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Стратегиялық даму жоспарын бекіту және Қазақстан Республикасы Президентінің кейбір жарлықтарының күші жойылды деп тану туралы Қазақстан Республикасының Президенті Жарлығының жобасы туралы: 2017 жылғы 30 қараша, №799 қабылданған.

## Белгілеулер мен қысқартулар

АҚШ	–	Америка Құрама Штаттары
ЖАО	–	Жергілікті атқарушы орган
ҚР	–	Қазақстан Республикасы
ҚР МҚІА	–	Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері агенттігі
МҚК	–	Мемлекеттік қызмет комиссиясы
НҚА	–	Нормативтік құқықтық актілер
ОМО	–	Орталық мемлекеттік орган
ПБҚ	–	Персоналды басқару қызметі
СДҮ	–	Студенттік дублер үкіметі
ҰЖМБҰ	–	Президенті жанындағы Ұлттық Жоғары Мемлекеттік Басқару Мектебі
HR	–	Human resources
ISO	–	International Organization for Standardization
GE	–	General Electric
GM	–	General Motors
PG	–	Procter & Gamble

## Кіріспе

**Зерттеу тақырыбының өзектілігі.** Қазақстан Республикасы Президентінің мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі Жарлығына сәйкес, мемлекеттік аппаратта жоғары стандарттарға сәйкес келетін құзыреттер мен кадр әлеуетінің болуы мемлекеттік басқаруды сервистік бағдарланған модельге трансформациялаудың негізгі шарты болып табылатындығы айтылған. Сонымен қатар, мемлекеттік қызметтің және тұтас экономиканың бүкіл саласының кадрлық әлеуетін арттыру үшін азаматтардың әлеуетін ашу және өсіру жүйесін енгізу қажет, ол елдік деңгейде таланттарды анықтауға және дамытуға мүмкіндік береді деп көрсетілген [1].

Қазақстан Республикасы Президентінің 2022 жылғы «Әділетті мемлекет. Біртұтас ұлт. Берекелі қоғам» атты Қазақстан халқына жолдауында, бізге сапалық тұрғыдан жаңа мемлекеттік басқарушылар керек делінген. Мемлекеттік қызметшілерді іріктеу және жұмыстан босату жүйесін заман талабын ескере отырып, қайта жасау қажеттілігі айтылды. Мемлекеттік қызмет жеке сектордағы кәсіби мамандар үшін барынша ашық болғаны дұрыс және кадрлық резервті нығайтудың қажеттілігі айтылған.

Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің толыққанды стратегиялық HR институтына айналуы және де Үкімет Агенттікпен бірлесіп бүкіл әлемдегі азаматтарымыздың әлеуетін жұмылдыру үшін арнайы платформаны іске қосудың қажеттілігі көрсетілген [2].

Қазақстан Республикасы әлемнің бәсекеге қабілетті елу елінің қатарына кіру стратегиясын іске асыру мақсатында мемлекеттік басқаруды реформалаудың маңыздылығы қазіргі таңда артып келеді. Қазақстанда бүгінгі таңда жалпыұлттық реформалар жүзеге асырылуда және реформалардың қарқыны мен барысы әр бағыт бойынша әр түрлі. Барлық реформалар арасындағы жүзеге асырылатын негізгі бағыт, ең алдымен, мемлекеттік басқару реформасы болып табылады. Бүгін Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқарудың саяси әкімшілік және ұйымдық-құқықтық нысандағы жаңа моделі орын алды деп айтуға болады.

Үкіметтің алдында тұрған тапсырмалардың күрделілігіне қарай, мемлекеттік басқарудың қазіргі жүйесінің рөлі бұрын болмаған маңыздылыққа ие. Меритократия мен кәсібилік қағидаттары негізінде құрылған тиімді мемлекеттік қызмет азаматтарға сапалы қызметтер көрсетуге және қоғамдық игіліктер ұсынуға қабілетті, өнімділігі жоғары мемлекеттік сектордың ажырамас бөлігі болып табылады.

Осылайша, мемлекеттік орган қызметкерлерге үлкен мән бергенде, талант сияқты құбылыстың құндылығы арта бастады. Бұдан шығатыны, қазір менеджменттегі басты міндеттердің бірі мемлекеттік орган үшін ерекше пайдалы талантты және көрнекті қызметкерлерді анықтау болып табылады. Ең алдымен, талантты қызметкерлердің болуы және оларды шебер басқару мемлекеттік орган үшін үлкен қосымша бәсекелестік, артықшылық болып табылады. Сондай-ақ, мемлекеттік органда талантты қызметкерлерді іздеу және олардың болуы ғана емес, оларды қызметте ұстап қалу қажеттілігі туындауда.

Талант – мекеменің сәттілігін анықтайтын негізгі фактор, ал талантты қызметкерлерді тарту, дамыту және ұстап қалу мүмкіндігі – мекеменің басты артықшылығы. Таланттарды басқару – мемлекеттік органның дамуына елеулі үлес қосатын қызметкерлерді тартуға, тиімді пайдалануға және ұстауға мүмкіндік беретін персоналды басқару құралдарының жиынтығы.

Талант-менеджмент – бұл ұйымның тиімділігін арттыру мақсатында стратегиялық және кадрлық жоспарлау ғылымы. Талант-менеджментте кадр саясатын жақсарту бойынша барлық қажетті құралдар бар: қызметкерлердің стратегиялық қасиеттері мен кемшіліктерін, сондай-ақ мемлекеттік органның алдына қойылған міндеттерге қол жеткізу үшін талап етілетін дағдылар мен білімді анықтау, неғұрлым тиісті кадрларды іріктеу, бірегей мамандардың табыстылығын сақтау және арттыру әдістері қамтылған. Осыған байланысты, таланттарды басқару сапалы зияткерлік ресурстардың сабақтастығын құруға, маңызды лауазымдағы қызметкерлердің ұйымнан шыққан жағдайларда туындайтын мәселелерді болдырмауға, мамандардың кәсіби дамуына бағытталған персоналды басқару қызметінің функционалды компоненті болып табылады [3].

Адами ресурстарды басқарудың және таланттарды басқарудың негізгі идеясы – дұрыс адамды қажетті уақытта табу және дұрыс позицияға қою. Сондықтан мемлекеттік органдар «талант-менеджмент» ұғымын кеңінен қарастыру қажеттілігі туындауда.

**Жобаның мақсаты:** мемлекеттік қызмет жүйесінде талант-менеджменттің рөлін анықтау арқылы талантты кадрларды басқару жүйесін жетілдіру бойынша ұсынымдар әзірлеу.

**Мақсатқа жету үшін келесі міндеттер қойылды:**

- талант-менеджменттің теориялық-әдіснамалық негіздерін зерттеу;
- таланттарды басқарудағы шетелдік тәжірибелерді зерделеу;
- ҚР-дағы мемлекеттік басқаруды реформалау жағдайында мемлекеттік қызметтің қолданыстағы моделіндегі таланттарды басқару жүйесін талдау және талант-менеджменттің рөлін айқындау.
- мемлекеттік қызметкерлер арасында талант-менеджментті дамыту және іске асырудың жолдарын ұсыну.

**Зерттеу объектісі:** ҚР-ның мемлекеттік қызметіндегі талант-менеджмент.

**Зерттеу пәні:** ҚР мемлекеттік қызметіндегі талант-менеджментті дамыту барысында орын алатын қарым-қатынастар.

**Зерттеу әдістері:** Зерттеу жүргізу үшін теориялық және эмпирикалық, статистикалық және салыстырмалы зерттеу әдістері қолданылды.

**Гипотеза:** Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды реформалау жағдайында талант-менеджментті жетілдіру мемлекеттік қызметке таланттарды тартуға, оларды ұстап қалуға және басқаруға ықпал етеді.

## Негізгі бөлім

### Әдебиеттерге шолу

Талантты қызметкерлерді басқару тұжырымдамасы 1990-шы жылдардан бастау алады және McKinsey компаниясының кеңесшілері жазған «Таланттар үшін соғыс» кітабының шығуымен байланысты. Зерттеу барысында авторлар жетекші компаниялардың менеджерлері талантты қызметкерлердің маңыздылығын анықтап, адами ресурстарды басқару процесінде персоналдың осы санатын ескеру қажеттілігін атап өтті, бұл халықаралық ортада ерекше маңызға ие болды. Содан бері талантты қызметкерлерді басқару идеясы біртіндеп танымал бола бастады және компанияның стратегиялық жетістігі үшін қажет және бүкіл әлемдегі ұйымдар үшін басты басымдыққа айналды [4].

Бұл термин 90-жылдардың соңында кәсіби салаларда қолданыла бастады. Ол талантты қызметкерлерге деген сұраныс өсе бастаған кезде пайда болды. Оның негізгі мәні – бүгінде ұйымның қызметкерді таңдау құбылысы сирек кездесуде, керісінше, қызметкер өзінің жұмыс орнын таңдай бастады.

«Талант-менеджмент» термині қызметкерлерді инновациялық процеске тартуға, ынталандыруға және қызметкерлердің шығармашылық әлеуетін дамытуға бағытталған персоналды басқару саласындағы қызметті қамтиды. Бұл терминді Softscape қызметкері Дэвид Уоткинс ойлап тапты, ол оны алғаш рет 1998 жылы жарияланған мақалада қолданды және 2004 жылы «Таланттарды басқару жүйелері» кітабында одан әрі дамытты [5].

Талант-менеджмент – бұл жоғары өнімді қызметкерлерді тарту, дамыту, ынталандыру және ұстап қалу бойынша HR процестерінің толық спектрі.

Талантты басқару персоналды басқарудың барлық негізгі бағыттарына әсер етеді, жұмысқа алудан бастап қызметкерлерді бейімдеуге дейін, өнімділікті басқарудан бастап қызметкерлерді ұстап қалуға дейінгі кезеңдерді қамтиды.

Бүгінгі таңда талант-менеджмент жүйелері көптеген халықаралық ұйымдарда, білім беру саласында, жеке секторда және ішінара мемлекеттік органдарда қолданылады. Бұл салада білім алуды тек жоғары оқу орындары ғана емес, сонымен қатар тәжірибелі мамандардан қысқа мерзімді курстардан өтуге болатын мамандандырылған агенттіктер де ұсынады.

Кез-келген басшы мен HR қызметкері ұйымның негізгі ресурсы персонал екенін түсінуі керек. Ұйымда жұмыс істеу автоматтандырылған болса да, адамдарға қызмет көрсетусіз бұл мүмкін емес. Сондықтан қызметкерлер ұйымның негізі болып табылады. Персоналды басқарудың көптеген тұжырымдамалары бар, олардың негізінде кадр саясатының белгілі бір бағыты құрылады. Кадр саясатын қалай жүзеге асырылатындығы, ұйымның қызметі қандай мақсаттарға бағытталғандығына байланысты. Соңғы жылдары еңбек өнімділігін арттыру үшін қызметкерлердің таланттарын тиімді пайдалануға негізделген талант-менеджмент тұжырымдамасы танымал бола бастады [6].

Таланттарды басқарудың алғышарты – қызметкерлерді әр ұйымның ең құнды активі ретінде қабылдау, яғни бұл әр ұйымның табысқа бағытталған

барлық таланттарды басқару функцияларының орталығында болуы керек дегенді білдіреді.

Талантты қызметкерлерді басқару – бұл әлеуеті жоғары немесе кадрлық резервтегі қызметкерлерге арналған жеке басқару тәжірибелерінің жиынтығы [7].

Персоналды басқару саласындағы зерттеушілер кәсіпорындағы таланттарды басқару стратегиясы бизнес мақсаттарымен тығыз байланысты стратегиялық бағыт деп санайды [8].

Басқа зерттеушілер таланттарды басқару стратегиясын бизнес стратегиясына біріктіру керек деп санайды, өйткені стратегияны сәтті жүзеге асыру кәсіпорынның жоғары бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ете алады, кіріс көрсеткіштерін арттырады, шығындарды оңтайландырады, осылайша дамудың инновациялық жолына көшуге жақындатады. Талантты қызметкерлерді басқару құралдары:

- қызметкерлерді жоспарлау, тарту және жалдау;
- қаржылық және қаржылық емес мотивация;
- қызметкерлердің қанағаттануы, адалдығы және қызығушылығы;
- қызметкерлердің қызметін бағалау жүйелері, құзыреттілік модельдері;
- ұйым қызметкерлерін бағалау, оқыту және дамыту жүйесі [9].

Әлеуеті жоғары қызметкерлерді басқармас бұрын олардың құзыреттілігін анықтау керек. Мұны жұмыс іздеушілердің негізгі себептерін анықтау арқылы сұхбат кезеңінде жасауға болады. Немесе таланттарды басқарудың жалпы стратегиясын және оларды дамыту үшін жеке бағдарламаларды құру арқылы ұйымның қызметкерлерін бағалауға болады.

Таланттарды басқару әдістеріне ұйымға қаржылық пайда табуға немесе оның жұмысының тиімділігін арттыруға мүмкіндік беретін талантты мамандардың кәсіби дағдыларын дамытуға бағытталған мамандандырылған бағдарламалар мен тренингтерді жатқызуға болады.

Таланттарды басқарудың мақсаты – жұмыстағы өнімділікті арттыру, яғни таланттарды басқару деген қызметкерлерді тиімдірек жұмыс істеу үшін ынталандыруға, тартуға және сақтауға бағытталған. Сондықтан талантты басқару өте маңызды. Басқаша айтқанда, бұл персоналды басқарудың интеграцияланған әдістері арқылы жұмыс тиімділігін арттыруға бағытталған процесс.

Қазіргі уақытта талант-менеджмент тәжірибесінде ынталандырудың бірқатар тиімді әдістері мен күрделі мәселелерді креативті шешу әдістері белсенді қолданылады. Сонымен қатар, қазіргі заманғы жағдайларда жеке тұлғаның креативті құзыретін жандандырудың жүйелі, тұтас әдісін жасау қажет.

Таланттарды басқару деп күрделі бизнес міндеттерді тиімді шеше алатын талантты қызметкерлерді тарту және дамыту жөніндегі ұйымның мақсатты қызметін түсінеміз. Сонымен қатар, табысты ұйым үнемі қызметтегі бар таланттарды сақтауға тырысуы керек, бірақ жаңаларын ұмытпауы керек. Жұмыс беруші мен қызметкердің өзара міндеттемелері ұйымның маңызды құрамдас бөліктерінің бірі болып табылады, ол өз кезегінде талантты



қызметкерлерді ұстап тұратын ортаны құруға ықпал етуі керек. Таланттар тапшы, сонымен қатар жиі байқалмайтын ресурс екенін түсіну маңызды. Қазіргі менеджерлер өз қызметкерлерінің жасырын таланттарын анықтауға және жаңа талантты адамдарды жалдауға міндетті [10].

Таланттарды басқару тәжірибесінің өзіндік жемісі бар. Қазіргі менеджментте таланттарды басқарудың тиімді жұмысының көптеген сәтті мысалдары бар. Солардың бірі – General Motors (бұдан әрі – GM) компаниясының тәжірибесі. Американдық өнеркәсіптік алпауыт персоналды басқару саласындағы көптеген озық HR тәжірибелерінің авторы және ізашары болды. GM-тағы таланттарды басқару жүйесінің қызықты ерекшеліктерінің ішінде мыналарды атап өткен жөн:

- компания университеттердің бизнес-бағдарламаларын тыңдаушылардың түлектерін таңдау арқылы көптеген жас таланттарды тартады;

- компания колледждер мен университеттердің түлектерін, мансап сатысының ортасында тәжірибелі мамандарды, менеджмент және қаржы саласындағы магистрлерді, үздік консалтингтік компанияларда жұмыс тәжірибесі бар мамандарды жалдауға бағыт жасайды;

- компанияда «Сессия С» деп аталатын персоналдың әлеуетін бағалаудың бірегей жүйесі жұмыс істейді, оның нәтижелері бойынша персонал үш санат бойынша жіктеледі – ең жақсы, құнды және ең аз тиімді;

- GM-та персоналды дамытудың тиімді жүйесі бар, ол перспективалы қызметкерлерді көшбасшылық бағдарламалар бойынша оқытуды, ротация мен менторинг пен тәлімгерлікті қамтиды.

Тағы бір қызықты тәжірибе – Procter&Gamble (бұдан әрі – PG) компаниясының таланттарды басқару жүйесі. Оның бірегейлігі компанияның тиісті лауазымға үміткердің біліміне қызығушылық танытпауында. PG мамандарға өз жұмысында ерекше нәтижелерге қол жеткізуге мүмкіндік беретін нәрсеге ғана қызығушылық танытады, яғни олар: шығармашылық, инновациялық ойлау, мінез, адалдық, интеллект және т. б.

PG компаниясы әр қызметкердің жұмыс тиімділігін бірқатар индикаторлар бойынша бағалайтын құзыреттілік модельдерін белсенді қолданады және қызметкерлерінің 90%-ы компаниядағы мансабын ең төменгі лауазымдардан бастаған және уақыт өте келе жоғары сатыға көтерілген, бұл – жалдау, оқыту және персоналды дамыту жүйесінің тиімді жұмысын растайды.

XIX ғасырдың аяғында өнертапқыш Томас Эдисон негізін қалаған General Electric (бұдан әрі – GE) 160 елде бар әртараптандырылған компания болып табылады. Оның қызметі техниканың көптеген түрлерін өндіруден қаржы және медиа индустриясына дейін созылады [11].

GE меритократия принциптеріне негізделген адами ресурстарын тиімді басқарудың символына айналды. Оның осындай жүйені құру тәжірибесі жеке және мемлекеттік секторларда қолданылды.

Өзінің бүкіл тарихында компания қызметкерлерді тек ұйымның ішінен жоғары басшылық лауазымдарға тағайындады, оларды әдістемелік тұрғыдан дамытып, оқытып отырды. Сонымен қатар, GE-ді АҚШ үшін ең талантты бас директорлардың бесігі деп атауға болады. Мұқият және дәйекті жұмыстың

арқасында Эдисонның орнына GE басшысы болған Чарльз Коффиннің жоспары жүзеге асырылды. XX ғасырда басқару кадрларын даярлау жүйесі, ең алдымен, Ч.Коффин енгізген меритократия мен тиімділік принциптерінің арқасында дамыды [12].

Бүгінгі күні ұйымдарда әр түрлі жастағы қызметкерлер бар. Кез-келген ұйымның сонымен қатар мемлекеттік органның міндеті – бұл ұрпақтар бір-бірімен бәсекелесіп қана қоймай, сонымен бірге ұйымға пайда әкеліп, бірін-бірі толықтырып, өзара әрекеттесуі үшін жұмысты ұйымдастыру. Сонымен 1991 жылы американдық ғалым Нил Хоув пен тарихшы Уильям Штраус «Ұрпақтар теориясын» құрды, оның көмегімен ғалымдар АҚШ тарихын бір-бірін алмастыратын ұрпақтар тарихы ретінде сипаттауға тырысты. Болашақта ұрпақтар теориясының принциптері басқа елдердегі процестерді талдау үшін де қолданылды [13].

Ұрпақтар теориясы мен таланттарды басқару арасындағы байланыс қандай деген сұрақ туындауы мүмкін. Әлемнің өзгеруі әрбір жаңа ұрпаққа із қалдыратындығы белгілі. Әрбір кейінгі ұрпақ анағұрлым еркін, өзіне сенімді, көп нәрсені білетін және біздің ата-бабаларымыздың басымдығына ие болған нәрселерге мұқтаж емес болып келеді.

HR қызметкері бір бөлімде бірнеше ұрпақ кездескенде, айқын мәселеге тап болуы мүмкін. Аға буын қызметкерлерін басқару жас қызметкерлерді басқаруда қолданылатын әдістермен мүлдем үйлеспейтіндігін байқауға болады. HR қызметкері әр қызметкердің талантын қолдану мүмкіндігі мен өзгеретін тенденцияларды көруі керек. Адамдарды басқара отырып, ол әртүрлі топтардың әртүрлі мотивтер мен қажеттіліктерге жетелейтінін түсінуі керек. Бұл шартты бөліну емес екенін түсіну қажет, ол көбінесе ұрпақ ұғымдарымен байланысты.

У.Штраус пен Н.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. 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 «Бэби-бумерлер», «X», «Y» және «Z» кең танымал ұрпақтарына бөлу идеясын тудырды.

Бұл теорияны персоналды басқаруда қолдану – еңбек нарығының жаңа ұрпақтың келуімен әр 20 жыл сайын жаңарып отыратындығына негізделген. Сонымен қатар, әр ұрпақ ерекше әлеуметтік-тарихи контексте қалыптасады және қызметкерлерді таңдауға, оларды оқытуға, ынталандыруға және т.б. сәйкес тәсілдерді таңдауды анықтайтын өзіндік жеке қасиеттері мен құндылықтары бар.

Персоналды олардың әр ұрпағына тән құндылықтар бойынша деректерді жалпылау негізінде олардың таланттарының ерекшеліктерін ажыратуға болады.

Барлық ұрпақтарды бір өлшеммен өлшеу мүмкін емес, «Ұрпақтар теориясы» әрбір аталған буынның қозғаушы факторлары мен мотивациясын түсіну үшін өте маңызды.

Менеджмент пен ұрпақтар теориясының өзара әрекеттесуінің өзектілігі – ұрпақтың құндылықтарын түсіну және әр ұрпақтың негізгі күшті қасиеттерін анықтау арқылы, қызметкердің талантын байқауға және дамытуға болады.

Осылайша, ұрпақтар теориясы ұйымның адами ресурстарын басқарудың тиімді стратегиясын қалыптастыруға мүмкіндік береді, онда әртүрлі жас топтары өкілдерінің дүниетанымы мен мінез-құлқының ерекшеліктері ескеріледі.

Таланттарға деген жоғары сұраныс қазіргі заманғы ұйымдарды адами ресурстар үшін белсенді күреске итермелейді. Оны жеңу үшін әр ұрпақтың өкілдері үшін ең жақсы жағдайларды ұсыну қажет. Ұрпақтар теориясы қызметкерлердің қозғаушы факторлары мен мотивациясын және оларды басқару әдістерін түсінуге қызығушылық тудырады. Оның ережелерін тиімді пайдалану қызметкерлер арасындағы қарым-қатынастың жоғары деңгейін қамтамасыз етуге және олардың мінез-құлқын тиімдірек болжауға мүмкіндік береді [12, 13].

Мемлекеттік қызметке талантты мамандарды тарту және ұстап қалу – мемлекеттік органдар үшін қиындықтар туғызады. Осындай қиындықтардың шешімдерінің бірі – таланттарды басқару жүйесін пайдалану. Шетелдік практика көрсеткендей, бірқатар дамыған мемлекеттерде таланттарды тартуға мемлекеттік қызметтің сапасын арттырудың маңызды элементтерінің бірі ретінде үлкен мән беріледі. Осыған байланысты, елімізде таланттарды басқарудың прогрессивті бағыттарын жетілдіру өзекті мәселе және мұқият зерттеуді қажет етеді.

М.Армстронг еңбектерінде таланттарды басқару – бұл ұйымға қазіргі және болашақта қажет талантты қызметкерлерді тартуға, ұстап тұруға, ынталандыруға және насихаттауға бағытталған іс-шаралардың интеграцияланған жиынтығын қолдану екендігі айтылған. Таланттарды басқарудың мақсаты – таланттардың ағынын қамтамасыз ету, өйткені олар ұйымның негізгі ресурсы болып табылады [14].

М.Армстронг «Адами ресурстарын басқару тәжірибесі» басылымында дарындылықты басқару элементтерін және олардың өзара байланысын көрсеткен (1-сурет). Сонымен қатар таланттарды басқару ұйымның бизнес-стратегиясынан басталатындығын жазған және таланттарды басқарудың мақсаты – шебер, ынталы және адал жұмысшылардан тұратын таланттар пулын құру және сақтау екендігін көрсеткен [15].

Алайда, Д.Пфеффер «Таланттар соғысы» дұрыс емес метафора екенін ескертті, өйткені ол командалар көбінесе қарапайым адамдар тобына қарағанда әлдеқайда тиімді жұмыс істейтінін ескерілмегендігін айтқан [16].

Д.Смилански таланттарды басқару – калибрді арттыруға, ұйымның көрсеткіштеріне пропорционалды емес әсер етуі мүмкін ерекше дарынды қызметкерлердің болуы мен икемді пайдалануына бағытталдығын жазған [17]. Таланттарды басқару процестері бірнеше таңдалған қызметкерлермен



А.Климованың «Таланттарды басқару: мемлекеттік секторда қолданудың заманауи тенденциялары мен тәсілдері» атты мақаласында жалпы адами ресурстарды басқару және таланттарды басқарудың негізгі идеясы – дұрыс адамды қажетті уақытта табу және дұрыс позицияға қою деп көрсетілген. Өз мақаласында, таланттарға деген қызығушылықтың артуы бірнеше себептерге байланысты екендігін анықтаған: индустриалды экономикадан ақпараттық экономикаға көшу, жоғары білікті басшылар мен қызметкерлерге деген қажеттілік, адамдардың жұмысқа деген көзқарасының өзгеруі. Басқаша айтқанда, ұйымдар өз тиімділігін сақтау үшін талантты қызметкерлерге деген қажеттіліктің артуына ұшырайтындығы айтылған.

Осы уақытқа дейін зерттеушілер бұл тұжырымдаманың бірыңғай анықтамасына келген жоқ. Ғылыми әдебиеттер мен мерзімді басылымдарды талдау талантты адамды анықтаудың бес негізгі тәсілін анықтауға мүмкіндік берді, олардың тек үшеуі ұйымның бөлігі ретінде адамның кәсіби дамуына тікелей байланысты.

Біріншіден, талантты сирек кездесетін табиғи сыйлық ретінде қарастыруға болады, ол көбінесе жас кезінен бастап жеке адамдарда көрінеді және оларға спортта, музыкада, өнерде және басқа салаларда керемет нәтижелерге қол жеткізуге мүмкіндік береді.

Екіншіден, талантты адамның күшті жақтарының жиынтығы ретінде қарастыру. Күшті жағы өзін-өзі дамытудың әлеуетті мүмкіндігі ретінде түсініледі, бұл талант ішінара туа біткен болса да, оны өмір бойы дамытуға болатындығын дәлелдейді.

Үшіншіден, талантты оның мінез-құлық аспектісі болып табылатын және білім, дағдылар, қабілеттер мен жеке сипаттамалардың жиынтығы болып табылатын құзыреттілік объективі арқылы қарастыруға болады [21].

Сонымен қатар, білім мен дағдыларды өмір бойы игеруге және дамытуға болады, ал қабілеттер мен жеке сипаттамалар салыстырмалы түрде тұрақты.

Р.Чаран, Д.Бартон, Д.Кэридің «Алдымен адамдар, содан кейін стратегиялар» мақаласында адами ресурстарының рөлі қарастырылған және құндылықтарды бизнес емес, адамдар жасайды делінген. Бірақ көптеген ұйымдарда қолайлы жағдайдың сыртқы қабатының астында бірдей көрініс бар: бас директорлар персонал директорларымен және персоналмен жұмыс бөлімінің өзімен іс жүзінде байланыспайды, сондықтан олардың жұмысына жиі наразы болады [22].

McKinsey және Conference Board зерттеуі бүкіл әлемдегі бас директорлардың адами капиталды бірінші орынға қоятынын көрсетті, бірақ ұйымның ең маңызды функцияларының тізімінде персонал бөлімі тек сегізінші немесе тоғызыншы орынға ие. Мұнда да өзгерістер қажеттілігін атап өткен.

Кадрлар бөлімі соңғы бірнеше онжылдықта бас директордың нағыз серіктесі бола отырып, қаржы бөлімі жасаған секірісті жасайтын уақыт келді. Қаржы директоры бас директорға қаржылық ресурстарды көтеру және бөлу арқылы бизнесті жүргізуде көмегін берсе, HR басшысы бас директорға таланттарды, әсіресе негізгі қызметкерлердің құзіреттіліктерін ашу және

дамыту, бүкіл ұйымның энергиясын тиімді пайдалану үшін жұмыс істеу арқылы көмектесуі керек.

Бас директорлар өздерінің персоналды басқару қызметтерінің басшылары әкімшілік істерге тым толы немесе бизнесте ештеңе түсінбейді деп шағымдана алады. Бірақ шындығына келсек, тек бас директор ғана HR бөлімін дамыта алады және HR директорының стратегиялық серіктес болуына кедергі келтіретін мәселелерді жоя алады.

Бүгінгі таңда ұйымдарда ортамен тиімді өзара әрекеттесу менеджерлерден бұрын дамымаған мүмкіндіктер мен дағдыларды талап етеді, мысалы, белгілі бір алгоритмдерді білу, жылдам өзгерістер процесінде психологиялық жайлылық немесе электронды бизнеске тез көшу мүмкіндігі. Ұйымдарда мұндай таланттар бар, бірақ төменгі деңгейлерде қызмет атқарып, көрінбеуі мүмкін. Бұл адамдар өз үлестерін қосу үшін оларды бар мансаптық сатыда баяу алға жылжудың орнына бірден үш ұйымдық деңгейге көтеру қажеттігі туындайды. HR директорлары болашақ құндылықтарды жасаушы бола алатын адамдарды іздеуі керек, содан кейін олардың талантын ашу тақырыбында ойлануы керек. Сандар негізінде қорытынды жасай білу қаржы директорының ерекше құзыреті сияқты, қызметкерлерді бағалай білу де HR директордың ерекше құзыреті болуы керек.

HR директоры өзінің құндылығын көптеген жолдармен қалыптастыра алады:

- негізгі қызметкерді бір бөлімнен екінші бөлімге ауыстыру және сол арқылы оның жұмысын жақсарту;
- маманның коучинг-сессияға қатысуын ұйымдастыра отырып, ол үшін жаңа маңызды дағдыларды игеруіне мүмкіндік береді;
- негізгі позицияға қызметкерлерді сырттан іздеу;
- төменгі немесе жоғарғы жолақты көтеретін жаңа бизнес немесе бастама құру үшін бірнеше мамандарды біріктіру;
- маңызды тапсырмаларды белгіленген уақытта орындай алмаса, бөлімше менеджерін басқа лауазымға қайта тағайындау;
- топтық жұмыс қажет болған жағдайда үйкелісті анықтау және жұмсарту.

Адами ресурстар бәсекелестік саралаудың орасан зор және сарқылмас көзі деген идеяға бой алдырған ұйым басшылары өздерінің кадрлар бөлімдерін өзгерту және дамыту үшін маңызды қадамдар жасауы керек. Қаржы директоры мен HR директоры арасында байланыс орнату арқылы бизнесті жақсартуға және бас директордың жеке мүмкіндіктерін кеңейтуге болады. Ол үшін іскерлік және адами көзқарасты өзгерту жолдарын табу керек. Мансап траекториясын қалпына келтіру және ұйымның алға жылжуы үшін таланттарды іздеу және тарту қажет. Бірақ егер бас директор өзіне үш жылдық міндеттеме алмаса және соған сәйкес әрекет ете бастамаса, өзгеріс болмайтындығы анық [22].

Netflix-тің таланттар мен корпоративтік мәдениетке деген көзқарасы бизнес қауымдастығы үшін бірнеше себептерге байланысты тартымды. Олардың ішіндегі ең айқыны – Netflix шынымен де табысты компания: тек 2013 жылы оның акцияларының бағасы үш есе өсті, компания үш «Эмми»

сыйлығының иегері. Netflix қолданатын таланттарды тарту, дамыту және басқару тәсілдерін анықтайтын негізгі бес идеяны ұсынады:

1. Штатта тек толық қалыптасқан ересек қызметкерлерді жалдаңыз, көтермелеңіз және ұстаңыз.
2. Қызметкерлердің жұмыс нәтижелерін шынайы бағалаңыз;
3. Менеджерлер тиімді жұмыс істейтін командалардың құрылуын бақылауы керек;
4. Басшылар корпоративтік мәдениетті қалыптастыру процесін бақылауы керек;
5. Дарынды қызметкерлермен жұмыс істейтін менеджерлер бизнесмендер сияқты ойлауы керек: ең алдымен инноваторлар ретінде, ал ең соңында кадр қызметкерлері ретінде ойлау қажет [23].

Мемлекеттік сектордағы таланттарды басқаруды АҚШ-ның 39-ші Президенті Дж.Картер мемлекеттік қызметті реформалау туралы Заңның қабылдануымен басталды. Осы Заңның ережелеріне сәйкес кадрларды іріктеу және ілгерілету үміткерлердің қабілеттері, білімдері мен дағдылары арасындағы ашық және бәсекелестік негізде жүзеге асырылады. Алайда, Американың мемлекеттік қызмет жүйесі иерархия деңгейлері әлі де өте ауыр болды.

Президент кіші Дж. Буш мемлекеттік қызметтің тағы бір реформасын жүргізді, ол өз алдына кадрларды басқарудың стратегиялық тәсілін қалыптастыруды, нәтижелер бойынша басқару жүйесін енгізуді, мемлекеттік қызметшілерді кәсіптік оқыту жүйелерін және жоғары лауазымдарға орналасу тетіктерін дамытуды мақсат етті. Бұл реформаның тағы бір мақсаты мемлекеттік қызметте одан әрі дамыту үшін жоғары әлеуеті бар мамандарды, талантты қызметкерлерді тарту және ұстап қалу болды.

Президент Б. Обама өзінің сайлау науқаны аясында нәтижеге қол жеткізе алмайтын мемлекеттік менеджерлерді жұмыстан шығаратынын және ХХІ ғасырдың міндеттерін ХХ ғасырдың бюрократиясымен шешу мүмкін еместігіне байланысты жеке сектордың оқыту жүйесі мен технологияларын белсенді қолданатынын мәлімдеген [11].

Сингапурдағы кадрларды басқарудың тәсілдерін ерекше атап өткен жөн. Сингапурдың мемлекеттік кадр саясатының негізгі қағидаттары мемлекет үшін таланттар мен көшбасшылардың стратегиялық маңыздылығын түсіну, мемлекеттік қызметшілерді кәсіби қасиеттеріне қарай жылжыту және іріктеу, көшбасшылардың адалдығы мен шынайылығы болды. Осы қағидаттар негізінде мемлекеттік кадр саясатының негізгі мақсаттары әзірленді, олар: мемлекеттік сектордағы үздік қызметкерлерді іріктеу, дамыту және ұстап қалу.

Сингапурдағы таланттарды басқару эксклюзивті тәсілге негізделген. Талантты қызметкерлерді іздеу, таңдау және тарту сияқты құралдар кеңінен қолданылады. Бұл үшін, Сингапур үкіметінің мемлекеттік стипендиялары қолданылады, олар өздерінің мансаптарын мемлекеттік қызметте құруды шешетін және тиісті білім алғысы келетін мектептердің үздік түлектеріне беріледі [24].

Британдықтардан Сингапур Англияда оқуға дарынды студенттерге стипендия беру жүйесін иемденді. Жаңа Үкімет бұл жүйені барлық стипендиаттар оқуды бітіргеннен кейін 5 жыл мемлекеттік секторда жұмыс істеуі керек деп қарастырды. Осылайша, стипендиаттар мемлекеттік қызметтегі кадрлық резервті ұлғайту үшін қолданыла бастады – бұл жүйе бүгінгі күнге дейін қолданыста.

Алғашқы жылдардағы стипендиялар негізінен емтихан нәтижелері мен мемлекеттік қызмет комиссиясымен (бұдан әрі – МҚК) сұхбат негізінде берілді. Жүйе көптеген қабілетті, бірақ студенттерге өсіп келе жатқан ұлттың қажеттіліктерін қанағаттандыруға дайындалу арқылы жақсы білім алуға мүмкіндік берді.

Уақыт өте келе мемлекеттік сектордағы болашақ рөлге ең қолайлы үміткерлерді іріктеуді қамтамасыз ету үшін стипендия беру процесі жетілдірілді. Емтихан нәтижелерінен басқа, стипендияға үміткерлер бүгінде бірқатар психометриялық тесттер мен психологиялық сұхбаттар арқылы бағаланады. Бұл МҚК-на олардың мінезі мен құндылықтарын, сондай-ақ олардың тұрақтылығы, көшбасшылық қасиеттері және тұлғааралық дағдылары сияқты көптеген басқа қасиеттерді жақсы түсінуге мүмкіндік береді.

Тиімді, серпінді көшбасшылық – сенімді және күшті мемлекеттік қызметтің кілті екенін мойындай отырып, МҚК дағдылардың кең ауқымын дамытуға тырысуда. Болашақ мемлекеттік қызмет көшбасшылары қазір жергілікті мәселелер туралы хабардарлығын арттыру, саясатты құрудағы эмпатиясы мен сезімін арттыру үшін кеңірек жедел лауазымдарға ие болуда. Сондай-ақ, «Мемлекеттік басқару магистрі» және «Іскери әкімшілік магистрі» бағдарламаларынан басқа, жоғары оқу орнынан кейінгі оқытудың әртүрлі нұсқалары ұсынылады. Сондай-ақ, жалпы әкімшілік қызметті толықтыратын пәндік салада терең білімі бар басшы-мамандар пулын құру бағдарламалары енгізілді.

Барлық мемлекеттік қызметкерлердің жалақысы нарыққа ілесу үшін үнемі қайта қаралады. Мемлекеттік секторға таланттарды тартуға және сыбайлас жемқорлық ықтималдығын азайтуға көмектесу үшін жоғары мемлекеттік қызметкерлер мен саясаткерлердің жалақысы ауқымы бойынша салыстыруға болатын кәсіптермен салыстырылады.

Сонымен қатар мемлекеттік секторда «21 ғасырға арналған мемлекеттік қызмет» (бұдан әрі – МҚ21) бағдарламасы іске қосылды. МҚ21 мемлекеттік қызметкерлердің моральдық және әл-ауқатына назар аудара отырып, заманауи басқару құралдары мен әдістерін қолдану арқылы тиімділігін арттыру үшін үздіксіз өзгерістерді ынталандыратын және құптайтын ортаны құруға бағытталған. Бұл Сингапурдың мемлекеттік қызметтегі өзін-өзі басқаруды алғаннан бері ең ауқымды, өршіл және түбегейлі реформасына айналды.

МҚ21 бағдарламасында мемлекеттік қызметке болашақ туралы ойлауға көмектесетін әртүрлі құралдар қамтылды. Бұл құралдар саясаткерлерге болашақты болжаудың пайдасыз міндеттерін қарастыруға көмектесуге арналмаған. Оның орнына, оларға неғұрлым негізделген бағалау, жасырын болжамдарды анықтау және тиімді стратегиялық жоспарлауға ықпал ету үшін



ақпарат берілді. Сценарийді жоспарлау жалпы мемлекеттік қызметте қабылданған осы құралдардың біріншісі болды

МҚ21-ге қатысты іс-шаралардың көпшілігі жұмыс процестерін жетілдіру, қызмет көрсету және қызметкерлердің мүмкіндіктерін дамыту мен кеңейтуді қамтығанымен, ол нақты түпкі мақсатқа бағытталған жоқ, керісінше мемлекеттік қызметтің өзгерістерге деген көзқарасын өзгертуге арналған. Ол өзгерістерді болжайтын және оларды қауіп ретінде емес, мүмкіндік ретінде қабылдайтын ойлау тәсілін жасауға тырысты.

Мұндай тұжырымдамаға ауысу мемлекеттік қызметке болашақ өзгерістер мен белгісіздік жағдайында бейімделгіш, серпінді және тұрақты болатындай етіп ұйымдастыруға мүмкіндік береді. МҚ21 бағдарламасының мақсаты: болашаққа бағытталған және әрқашан қандай жағдай болуы мүмкін болса да дайын тұрақты стратегиялық болжау және жедел жетілдіру қабілеті бар мемлекеттік қызметті құру болды [24].

Осылайша, Сингапурдың мемлекеттік секторындағы таланттарды басқару тәсілін бірқатар инклюзивті тәжірибелер мен құралдарды қолдану арқылы эксклюзивті деп сипаттауға болады.

Қытайдың мемлекеттік секторында таланттарды басқару ұйым ішінде инклюзивті түрде қолданылады. Ол персоналды басқарудың барлық тәжірибелерін қамтиды, іріктеу мен жалдаудан бастап бағалау мен сыйақы арқылы зейнетке шығу процесін басқаруға дейін. Барлық тәжірибелер инклюзивті түрде жұмыс істейді, яғни барлық қызметкерлерге бағытталған, жалпы құндылықтар жүйесіне және бүкіл елдің дамуына қосқан үлесіне көп көңіл бөлінеді [25].

Соңғы онжылдықтарда Қытайда үлкен өзгерістер болды. Біріншіден, Қытай ең арзан жұмыс күші бар ел болып саналмады. Бұрын көптеген компаниялар үшін өндіріс орны ретінде қарастырылған Қытайдың өзі инновация мен технологияның қайнар көзіне айналды. Мысалы, қазіргі уақытта қытайлық Huawei компаниясы әлемдегі ең инновациялық брендтердің бірі болып табылады және Apple сияқты алыптармен бәсекелесе алады. Huawei компаниясымен бірге олар халықаралық нарыққа шығып, талантты топ-менеджерлер үшін күреске кірісті. Әлемді қалыптастыратын қытайлық компаниялардың саны көбінесе олардың адами ресурстарды басқаруы арқасында өсуде. Мұның жарқын мысалы – қызметкерлерді дамытуға көп көңіл бөлетін Alibaba компаниясы.

Alibaba жүйесі қызметкердің әлеуетін тануға, оны жалпы құрылымға өз орнына қоюға және оны дамыту алгоритмін жасауға негізделген. Сонымен қатар, компания қызметкерлерді тапқыр және талантсыз деп бөлмейді. Әр адам бір координаттар жүйесінде қарастырылады, мұндағы X – оның қызметкерінің тиімділігі, градациялық шкала бойынша бағаланады (жоғары, орташа немесе төмен), ал Y – мансаптық әлеует (амбиция, құзыреттілік және даму мүмкіндіктері).

Компаниядағы таланттармен жұмыс арнайы құрылым – Alibaba Global Leadership Academy айналысады. Мұнда қызметкерлер конкурсқа түседі – олар бірдей координаттар жүйесі арқылы бағаланады. Академияға сырттан және

әлемнің түкпір-түкпірінен адамдар да түсе алады, бірақ өз кадрларына басымдық беріледі.

Таңдалған қызметкерлер 16 ай ішінде модульдік оқытудан өтеді. Олар тек Академия қабырғасында оқып қана қоймай, жергілікті жерлерде тәжірибе жинайды – оқу барысында қызметкерлер бірнеше бизнес бөлімшелерінде жұмыс істей алады.

Академия кез-келген кәсіби құзыреттілікті дамытуды мақсат етпейді. Оның міндеті – Alibaba мәдениетін қолдайтын көшбасшыларды тәрбиелеу. Академияның негізгі бағдарламасы «Таланттарды дамытудың трансформациялық бағдарламасы» Alibaba-ның болашақ халықаралық көшбасшыларын анықтауға арналған. Академияда оқығаннан кейін қызметкерлер жетекші бизнес рөлдеріне тағайындалады [26].

Сондай-ақ, қытайлықтар қызметте мансабын ертерек бастағандықтан, қытайлық топ-менеджерлердің жасы басқа елдерге қарағанда жиі аз болатынын атап өткен жөн. Сондықтан Қытайда жас топ-менеджерлердің басқару қабілеттерін дамытуға көп көңіл бөлінеді. Мысалы, бұл үшін мансаптық өсуді дамыту және басқару дағдыларын үйрету бойынша жергілікті және жаһандық бағдарламалар іске қосылады.

Шанхай қаласындағы McKinsey компаниясының директоры Гордон Ор Қытайдағы ұжымды дамыту және біріктіру жолдары туралы қызықты мысал келтіреді. Компания әртүрлі жұмыс тәжірибесі бар 500-ден астам қызметкерді «Құндылықтар күні» деп аталатын іс-шараларға қатысуға шақырады. Аталған іс-шаралар компания ішінде неғұрлым берік байланыс орнатуға бағытталған.

Гордон Ор кейбір жаттығуларды келесідей сипаттаған, мысалы: кездейсоқ тәртіпте қызметкерлер шағын топтарға бөлініп, күнделікті жұмыс өмірінен шағын көріністер ойнауды сұрайды. Әрбір қызметкер нақты өмірде алатын лауазымынан өзгеше рөл атқаруы керек. Бұл әдіс компанияның ішкі процестерін түсінуге, сондай-ақ өзін басқа қызметкердің орнына қоюға көмектеседі [27].

Ресейде таланттарды басқару туралы мәселелер негізгі орын алуда. Таланттарды тарту аясында Федералды деңгейдегі кадрлық резерв «Лидеры России» бағдарламасы аясында жүзеге асырылады. Алғаш рет 2017 жылы іске қосылған бұл механизмді Ресей Федерациясының Президенті жанындағы Мемлекеттік қызмет және басқару кадрларының резерві жөніндегі комиссия жүзеге асырады. Іріктеу бірнеше кезеңнен тұрады. Барлық ниет білдірушілер интернет желісінде сауалнаманы толтыру арқылы өтініш бере алады.

«Лидеры России» басқарушылар байқауы 2017 жылдан бастап Ресей Федерациясы Президентінің тапсырмасы бойынша өткізіліп келеді. Төрт маусымда конкурсқа қатысуға бүкіл Ресейден 840 мыңнан астам өтінім берілді. Жобаның мақсаты – көшбасшылық қасиеттер мен басқарушылық құзыреттердің жоғары деңгейіне ие перспективалы басшыларды анықтау, дамыту және қолдау [28].

Мәскеу үкіметіндегі кадрлық резервпен жұмыс істеудің мысалы – ол кадрлық резервті қалыптастырудың инновациялық әдісі – студенттік дублер үкіметін (бұдан әрі – СДҮ) құру. СДҮ – Мәскеу мэрі жанындағы қоғамдық-

консультативтік орган. Студенттер қалалық үкімет қаулыларының жобаларына қоғамдық сараптама жүргізеді, министрлермен және сарапшылармен бірге Мәскеу үкіметінің қоғамдық орындарында өз пікірлерін айтады. Студенттік үкіметтің мүшелері Мәскеу қаласының мемлекеттік органдарының Жастар кадрлық резервтерін қалыптастырады.

Студенттік үкіметтің құрылымы Мәскеудің үкіметіне ұқсас. Кадрлық бағдарламаның өкілдері елордалық мэрия мүшелерінен тәлімгер бекітіледі – әр министрдің, департамент немесе комитет басшысының студенттер қатарынан өз дублерлары бар. Жоба түлектері мемлекеттік қызметке атқарушы билік органдарына түседі.

Жалпы мемлекеттік органдардың кадрлық әлеуетін қалыптастыру үш кезеңнен тұрады. Бірінші кезең – ұйым мен жұмыс орындарын жобалау арқылы жұмыс іздеушілерге қойылатын талаптардың эталонын белгілеу. Екінші кезең – «қазіргі бар күйден» «қажетті күйге» көшу жөніндегі шаралар бағдарламасын әзірлеу және оны жүзеге асыруға қажетті қаражатты бөлу. Соңында, үшінші кезең – бағдарламаны іске асыру кезеңі.

Мемлекеттік органдардың кадрлық әлеуетін қалыптастыру үшін мынадай іс-қимылдар маңызды болып табылады:

- мемлекеттік билік органдарындағы лауазымдарға неғұрлым қолайлы үміткерлердің назарын аударту;
- кадрлық әлеуеттің негізі бола алатындардың үміткерлерінен салмақты кәсіби этикалық іріктеу;
- үйлесімділікті, өзара күшейту мен толықтыруды, сондай-ақ топтық жұмыс қабілеттілігін ескере отырып, финалистерді кәсіби топтар бойынша орналастыру [29].

Кадр резервін қалыптастыру және пайдалану екі кезеңнен тұрады:

- 1) Кадр резервіне тарту және іріктеу;
- 2) Резервті басқару (кадр резервінің ішкі құрылымын құруды қоса алғанда).

Лауазымдардың үш деңгейін және сәйкесінше кадрлық резервтердің үш түрін ажыратуға болады: жедел, тактикалық және стратегиялық.

Жедел резерв жоғары басқару позицияларының пулын ауыстыру үшін құрылады, ол толық дайындалған, өзін-өзі танытқан қызметкерлерден тұрады. Мұндай резервті резервшілердің ресми талаптарына сәйкес келетін сараптамалық жолмен, формальды немесе формальды емес тәсілмен бағалау арқылы қалыптастырған жөн. Жедел кадр резервіне қатысты кез келген кәсіби немесе жеке қасиеттерді дамыту қажеттілігі анықталған жағдайларда, жеке коучинг резервшілермен жұмыс істеудің ең тиімді нысаны болып табылады. Мұндай резерв салалық құрылымға ие болуы мүмкін.

Тактикалық резерв орта басқару буынының нақты лауазымдары үшін қалыптасады. Бұл резервті қалыптастыру технологиясын нақты лауазым бойынша әзірленген құзыреттілік моделіне және үміткерлерде талап етілетін құзыреттерді бағалауға негіздеген жөн. Бұл жағдайда бір резервист үміткерлер арасында міндетті түрде бірнеше бір бейінді позицияларды (бірдей

құзыреттілік моделімен) талап ете алады. Мұндай резервті дамыту жеке даму жоспарлары мен жеке мансапты жоспарлау негізінде жүзеге асырылады.

Стратегиялық кадрлық резерв төменгі буын лауазымдарын ауыстыру үшін талантты жастар қатарынан қалыптастырылады. Бұл «болашақтың резерві», ол әлі де жеткілікті кәсіби және басқарушылық тәжірибесі жоқ, бірақ жұмысқа деген жоғары мотивацияны, жоғары оқуды және тиісті жеке қасиеттерді көрсететін перспективалы жастардан тұрады. Мұндай резервті қалыптастыру көздері тактикалық резервті қалыптастыру болып табылады. Стратегиялық резервті басқару жетістіктерді бақылаудан, жеке стипендияларды тағайындаудан және осыған ұқсас шаралардан тұрады. Мұндай резервтен тағайындауды бағалау рәсімдерінен өткен жағдайда «fast-stream» (жылдам мансап) жүйесі бойынша жүргізген жөн.

Кез келген деңгейдегі кадр резервінің жұмыс істеуінің негізгі қағидаттары:

- жұмыс істеудің үздіксіздігі – кадрлар резерві жаңартылып, дамуы керек, оның сапасы оны пайдаланудың жедел мүмкіндігімен анықталады;

- резервке кірудің ашықтығы – белгілі бір критерийлерге сәйкес келетін барлық үміткерлерге кадр резервіне кірудің қолжетімділігі ішкі бәсекелестіктің жоғары деңгейін қамтамасыз етеді, бұл резервті тиімді пайдалану мүмкіндігін арттырады;

- қалыптастырудың икемділігі - кадр резервін нақты лауазымдарға емес, тиісті санаттағы лауазымдардың жақын топтарына қалыптастыру;

- рәсімдердің, құрамның және бос орындардың ашықтығы – басқарушылық лауазымдарға тең қолжетімділікті қамтамасыз етуге мүмкіндік беретін қағидат, қандай да бір белгі бойынша кемсітушіліктің болмауы, рәсімдердің ашықтығы резервтің ішкі жүйесі лауазымға тағайындау кезінде ғана емес, сонымен қатар кәсіби даму үшін де ұсынатын мүмкіндіктерді пайдалану бойынша резервшілердің белсенділігін ынталандырады;

- резерв жүйесінің бірлігі (деңгейлер сабақтастығы) – кәсіптік дамудың келесі деңгейіне жеткен кезде, бір резервтен екіншісіне ауысу, шектеулі еңбек ресурсы жағдайында кадр резервтерін пайдаланудан ең үлкен нәтижесіне қол жеткізуге мүмкіндік береді;

- ұтымдылық – кадр резервін қалыптастыру және оны әкімшілендіру бойынша жұмыс кезінде кадрлар резервін, сондай-ақ уақытша, ұйымдастырушылық, қаржылық және басқа ресурстарды тиімді пайдалану [30].

«Кадрлық резерв» ұғымына таланттарды басқару сияқты HR-менеджмент функциясы, яғни ұйымда жоғары нәтижелерге қол жеткізе алатын талантты қызметкерлерді тарту, жалдау, дамыту және пайдалану жүйесін құру бойынша мақсатты қызмет кіреді.

Таланттарды басқару – бұл HR-менеджменттің кеңейтілген функциясы ғана емес, сонымен қатар постулатқа негізделген дүниетаным: қызметкерлер – компанияның активі, бәсекелестікте қосымша артықшылық және сонымен қатар қызметкерлерді тарту, өтемақы, ынталандыру, дамыту, ұстау технологияларындағы жаңа бағыттарды біріктіретін кешенді тұжырымдама.

Кадрлық резерв пен таланттарды басқару арасындағы айқын жақындыққа карамастан, айырмашылық бар.

Ұйымның еңбек нарығындағы жағдайы:

Кадрлық резерв – бұл тұрақтылық, материалдық активтердің жоғары деңгейі, қызметкерлер үшін мансапты жеткілікті ұзақ мерзімге болжау мүмкіндігі сияқты факторлармен сипатталатын ұйымдарда тиімді технология.

Талант-менеджментті қажеттілік және нарықтағы өзгерістерге тез жауап беру, инновациялық өнімдер мен технологияларды енгізу мүмкіндігін дамыту мақсатында табысқа негізделетін ұйымдар енгізеді.

Ұйымдық құрылым:

Кадрлық резервті иерархиялық сызықтық-функционалдық құрылымы бар ұйымдар қалыптастырады, мұнда жоғары қарай жылжу мүмкіндігі бар және әр позициядағы басқару функционалы тұрақты және нақты құрылымдалған. Әлеуеті жоғары қызметкерлерді анықтау нақты бөлімшенің нақты лауазымына бағытталған. Қызметкерлерді тарту, дамыту және ілгерілету үшін кадр қызметі жауап береді.

Ал, талант-менеджмент икемді құрылымды, дамыған көлденең және тік ротациялау жүйесі бар ұйымдарда жоғары қайтарымды қамтамасыз етеді, мұнда белгілі бір саладағы нәтижеге бағытталған қызметкерлерге басымдық беріледі. Таланттарды басқару ұйымдардың барлық менеджерлерінің осы процеске қатысуын, қызметкерлермен жұмыс істеудің стандартты емес әдістерін енгізуді қамтиды.

Ұйым қызметкерлерін қамту:

Кадр резервіне үміткерлер ретінде, әдетте, ауыстырылатын лауазымның бейініне сәйкес позицияларда көшбасшылық әлеуеті бар қызметкерлер қаралады. Ең жиі кездесетін мәселе – үміткердің барлық қажетті құзыреттері болмаған кезде, талаптардың деңгейін төмендету. Іріктеу критерийлері, оның әдістері сияқты, ұйым деңгейінде нақты пысықталған.

Талант-менеджментке ұйымның барлық қызметкерлері қаралады, ал қажетті құзыреттер болмаған жағдайда кандидаттарды сырттан тарту бойынша белсенді жұмыс жүргізіледі. Басты қиындық–таланттарды анықтау. Ұйымдар әрдайым үміткерлерге қойылатын талаптарды нақты тұжырымдай алмайды, бұл болашақта жеке даму жоспарын құруды қиындатады.

Сыйақы және өтемақы:

Кадр резервіне енгізілген қызметкерлер үшін стандартты өтемақы қарастырылған – еңбекақы мен жеңілдіктер иерархиялық құрылымдағы лауазым орнымен анықталады.

«Талант-менеджмент» әдісімен өтемақы қызметкердің қажеттіліктеріне бағытталған, оның ұйымның нәтижелілігіне, қызметіне қосқан үлесіне қарай сараланады, ұйым әрбір мүдделі үміткерге арнайы тартымды жеке ұсыныс жасалады.

Мамандарды оқыту және дамыту:

Резервшілерге қажетті білім ауыстырылатын лауазымға қойылатын талаптармен анықталады. Резервке енгізілген қызметкерлермен жұмыс жоспар

бойынша жүргізіледі, онда кәсіби және басқарушылық білім алу, басшылық дағдыларын дамыту жөніндегі іс-шаралар көзделеді.

Ал, талантты басқару кезінде қызметкердің ең жоғарғы күзіреттілігін анықтау арқылы, оның кәсіби шеберлігі мен көшбасшылық қасиеттерін дамыту міндеті тұрады. Таланттар пулындағы әрбір қызметкер үшін тәлімгер белгіленеді. Оқыту тікелей ұйымның қызметімен байланысты және негізінен өз бетінше жұмыс істеуден, жобаларға қатысудан, практикалық жұмыстан тұрады.

Дәстүрлі сабақтарға емес, әріптестерден, тәлімгерлерден және басқа адамдардан білім алуға, яғни үнемі күрделі тапсырмалармен бейресми оқытуға басымдық беріледі.

Қатысушыларды бағалау:

Кадр резервіне енгізілген қызметкерлер үшін бағалау жылына бір рет жүргізіледі: кәсіби даму деңгейі, оның ішінде басқару дағдылары анықталады, бұл бағалау нәтижелерімен расталады. Тағы бір көрсеткіш – ішкі кандидаттардың резервшілермен алмастырған лауазымдардың үлесі.

Таланттарды басқару жүйесінде бағалау тәлімгерден кері байланыс беру арқылы үнемі жүзеге асырылады. Тұрақты кеңестерде ұйымның негізгі менеджерлері «Таланттар пулы» қызметкерлерінің қызметтегі нәтижелерін талқылайды, оларды одан әрі дамыту жолдарын қарастырады, кандидатты ықтимал ротациялау, өтемақы пакетін өзгерту жөнінде ұсыныстар енгізеді. Таланттар пулындағы қызметкерлердің жұмыс нәтижелері және көрсетілген көшбасшылық қасиеттері – табысқа жету критерийі болып табылады.

Сонымен, қазіргі уақытта мемлекеттік қызмет жүйесінде кадрлық резерв технологиясы бекітілді, бұл кәсіби қызметтің осы түрінің ерекшеліктеріне сәйкес келеді. Алайда, соңғы жылдары мемлекеттік басқарудың алдында тұрған сын-қатерлер мемлекеттік қызметшілерге де жаңа талаптар қояды. Кадрлық резервтің болуы қажет болған жағдайда бос лауазымға қойылатын талаптарға сәйкес келетін адамды тез және қажетсіз шығындарсыз таңдауға мүмкіндік береді. Сондай-ақ, кадрлық резерв HR саласы үшін қызметкерлердің кәсіби және жеке әлеуетіне қарай мансаптық жоспарлауды жобалауға және жүзеге асыруға мүмкіндік береді. Бірақ бұл технология жеке және кәсіби құзыреттілігі жоғары кандидаттарды мемлекеттік басқаруға тартуға толық ықпал етпейді.

Болашақта резервпен жұмыс істеу әдістері бөлінуі мүмкін: тактикалық резерв үшін дәстүрлі технология, ал жедел және стратегиялық резервтер үшін «талант-менеджмент» технологиясы қолданылады.

Таланттарды басқаруды дамытудағы қазіргі тенденцияларды талдау микро деңгейдегі таланттарды басқарудан макро деңгейдегі таланттарды басқаруға көшу фактісі ерекше қызығушылық тудырады деген қорытынды жасауға мүмкіндік береді [31].

Таланттарды басқару ұйымдағы бірнеше ерекше адамдардың таланттарын дамыту және сақтау үшін ғана емес, әр қызметкердің күшті жақтарын барынша пайдалану, әртүрлілікті насихаттау және шығармашылық пен инновацияны ынталандыру туралы.

Талантты басқару – бұл үздіксіз күш-жігерді қажет ететін шексіз процесс. Бұл қажетті және білікті кандидаттарды қажетті уақытта және қажетті жұмысқа

таңдаумен шектелмейді. Бұл сонымен қатар қызметкерлердің жасырын және ерекше қасиеттерін зерттеуді, сондай-ақ күтілетін нәтижеге жету үшін оларды дамытуды және өсіруді қамтиды.

Сонымен қатар, таланттарды басқарудағы ең жақсы әдіс – басқа елдердің ең жақсы тәжірибелерін пайдалану емес деген пікірге келуге болады. Ең жақсы тәжірибе – бұл белгілі бір ұйымның немесе елдің ерекшелігіне, оның тарихы мен мәдениетіне байланысты шешімді бірегей стратегия мен міндеттерге сәйкес таңдау. Яғни, таңдау терең білім, синтез және басқа мемлекеттердің тәжірибесін экономикалық, статистикалық, шығармашылық тұрғыдан қайта қарау негізінде жасалуы керек.

### **Зерттеу әдістері**

Осы жоба аясында келесі зерттеу әдістері таңдалды: теориялық және эмпирикалық, статистикалық және салыстырмалы зерттеу.

Теориялық зерттеу барысында әдебиеттерге шолу жасалынып талант-менеджменттің шетелдік тәжірибелері зерделенді. Осылайша, шетелдік талант-менеджменттің нәтижелі басқару құралдары туралы тиісті мәліметтер жинақталды. Шетелдік тәжірибелерді талдаудың нәтижесі, олардың сәтті таланттарды басқару құралдарының кейбіреуін біздің мемлекеттік қызметте қолдануға қатысты қорытынды жасауға мүмкіндік берді.

Статистикалық әдіс қажетті мәліметтерді жинақтау, өңдеу және нәтижелерін көрсету кезінде қолданылады. Статистикалық талдау немесе статистика заңдылықтар мен тенденцияларды анықтау үшін белгіленген принциптерге негізделген деректерді жинауды, ұйымдастыруды және талдауды қамтиды.

Технологияларды жетілдірудің арқасында көптеген ұйымдар қазір өз қызметі мен нарықтарының барлық аспектілері бойынша көптеген мәліметтерге ие. Бұл деректерді түсіну үшін ұйымдар өз деректерін ұйымдастыру және сол ақпаратты нақты шешімдер мен ұзақ мерзімді болжамдар жасау құралдарына айналдыру үшін статистикалық талдау әдістерін қолданады.

Статистикалық әдіс ҚР МҚІА Мемлекеттік қызметке іріктеу департаментінің мемлекеттік қызметте талант-менеджмент басқармасынан тәжірибеден өту барысында қолданылды. Талант-менеджменттің тетігі ретінде Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Жастар кадр резерві (бұдан әрі – Резерв) жобасы аясында резервшілердің тізімдері, жұмысқа орналастыру мәселесі бойынша мәліметтер жинақталды.

Аналитиканың әдістері мен технологиялары бойынша салыстырмалы әдіс қолданылды. Талантты қызметкерлерді басқару тәжірибесіне жүргізілген салыстырмалы талдау «талант» терминін анықтауда, сондай-ақ шетелдік тәжірибеде талантты қызметкерлерді басқару жүйесінде қарастырылатын тәжірибелердің өзгешелігін көрсетті. Әрине, «талант» және «таланттарды басқару» ұғымдарын біртұтас түсіну таланттарды басқарудың жоғары қабілетіне және тұтастай алғанда таланттарды басқару тәжірибесін іске асырудың тиімділігіне әкеледі. Шетелдік тәжірибенің таланттарды басқарудың

неғұрлым дамыған жүйесі бар екені анықталды, ал ҚР мемлекеттік қызметі таланттарды басқару практикасын кадрлық резервпен жұмыс ретінде көбірек байланыстырады.

Эмпирикалық зерттеу жүргізу кезінде әлеуметтік сауалнама және сараптамалық сауалнама әдісі қолданылды. Бұл әдіс зерттелетін мәселеге тереңірек үңіліп, оған қатысқан адамдарға нақты сұрақтар қоюға көмектесті.

Сауалнама – одан өтуші субъектілері туралы ақпарат алудың ең танымал әдістерінің бірі болып табылады. Деректерді жинау үшін «Google Forms» онлайн құралы таңдалды. Респондентке алдын-ала тұжырымдалған сұрақтар қойылды, олардың жауаптары зерттеу мақсаттарына байланысты қажетті ақпаратты алуға мүмкіндік берді.

Эмпирикалық зерттеу үш кезеңге бөлінді:

I кезең: әлеуметтік сауалнама жүргізу үшін таланттарды басқарудың әр түрлі аспектілеріне қатысты сұрақтармен Жамбыл облысы мемлекеттік қызметкерлер арасында, сонымен қатар ҚР Президентінің жанындағы мемлекеттік басқару академиясының 1 курс магистранттары арасында арнайы сауалнама әзірленіп, жүргізілді.

Әлеуметтік сауалнамаға барлығы 720 респондент қатысты. Сауалнаманың мақсаты – мемлекеттік органдарда талант-менеджмент рөлін анықтау және таланттарды басқарудағы пікірлерді білу. Сауалнама 17 сұрақтан тұрды, сауалнаманың толық нұсқасы қосымшада берілген (1-қосымша).

Зерттеуге қатысушылардың: 50,3% – ер, 49,7% – әйел. Оның ішінде жас ерекшелігі: 39,6% – 25 жастан 35 жасқа дейінгі, 26,8% – 35 жастан 45 жасқа дейінгі, 18,1% – 45 жастан 55 жасқа дейінгі, 11,9% – 55 жастан жоғары, 3,6% – 25 жасқа дейінгі қызметкерлер.

Басшы лауазымында – 26,7%, орындаушы лауазымында – 73,3% қызмет атқарады, оның ішінде – 91,5% жергілікті атқарушы органдарда (ЖАО), 7,1% – орталық мемлекеттік органда, қалғандары басқа мемлекеттік органдарда қызмет атқарады.

Мемлекеттік қызметтегі еңбек өтілдері: 39% – 10 жылдан аса, 21,1% – 7 жылдан 10 жылға дейін, 16,1% – 2 жылдан 5 жылға дейін, 14,4% – 5 жылдан 7 жылға дейін, 9,3% – 2 жылға дейін.

II кезең: персоналды басқару қызметкерлері арасында таланттарды басқарудың өзектілігін анықтау үшін сараптамалық сауалнама жүргізілді. Статистикалық талдау деректерінің көмегімен ҚР Президенттік жастар кадр резерві құрамынан ең көп тағайындалған мемлекеттік органдар таңдалды. Анонимді сауалнама ҚР Ұлттық экономика министрлігінің, ҚР сауда және интеграция министрлігінің, ҚР цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігінің, Ақтөбе облысы әкімі аппаратының, Астана қаласы әкімі аппаратының кадр қызметкерлері арасында сараптамалық сауалнама жүргізілді.

Сараптамалық сауалнамаға барлығы 18 персоналды басқару қызметінің мамандары қатысты. Сауалнама 17 сұрақтан тұрды, сауалнаманың толық нұсқасы қосымшада берілген (2-қосымша).



Зерттеуге қатысушылардың: 77,8% – әйел, 22,2% – ер. Оның ішінде жас ерекшелігі: 44,4% – 25 жастан 35 жасқа дейінгі, 27,8% – 35 жастан 45 жасқа дейінгі, 22,2% – 45 жастан 55 жасқа дейінгі, 5,6% – 25 жасқа дейінгі қызметкерлер.

Басшы лауазымында – 33,3%, орындаушы лауазымында – 66,7% қызмет атқарады. Мемлекеттік қызметтегі еңбек өтілдері: 38,9% – 10 жылдан аса, 33,3% – 7 жылдан 10 жылға дейін, 16,7% – 5 жылдан 7 жылға дейін, 11,1% – 2 жылға дейін.

ІІІ кезең: зерттеу аясында таланттарды басқаруға, құзыреттіліктерді дамытуға және жобаның тиімділігіне жүйелі көзқарастарын анықтау үшін ҚР Президенттік жастар кадр резервшілерінің арасында анонимді сауалнама жүргізілді.

Сараптамалық сауалнамаға барлығы 20 резервші қатысты. Сауалнама 15 сұрақтан тұрды, сауалнаманың толық нұсқасы қосымшада берілген (3-қосымша).

Зерттеуге қатысушылардың: 90% – ер, 10% – әйел. Жас ерекшеліктері: 85% – 30 жастан жоғары, 10% – 25 жастан 30 жасқа дейін, 5% – 25 жасқа дейін. Басшы лауазымында – 80%, орындаушы лауазымында – 20% қызмет атқарады. Жалпы еңбек өтілдері: 75% – 10 жылдан аса, 15% – 7 жылдан 10 жылға дейін, 10% – 7 жылға дейін. Сала бойынша: 45% – квазимемлекеттік секторда, 45% – мемлекеттік қызметте, 10% – жеке секторда қызмет атқарады.

Сауалнама зерттелген әдебиеттерге сүйене отырып жасалды, яғни сауалнамаға практикада растауды қажет ететін барлық теориялық аспектілер енгізілді. Теорияда жеткілікті егжей-тегжейлі сипатталмаған қосымша ақпарат алу мақсатында тиісті сұрақтар жасалды. Деректерді жинаудың бұл әдісі ең қолайлы болды, өйткені оның көмегімен ең сенімді және толық ақпаратты жинақтауға көмек берді.

### **Талдау және зерттеу нәтижелері**

Жеделдетілген жаһандану жағдайында талант-менеджмент адами ресурстардың мемлекеттік қызмет жүйесінің бәсекеге қабілеттілігін дамыту мен арттырудың шешуші факторына айналды. Адами ресурстардың сапасы туралы айта отырып, таланттарды басқару тұжырымдамасының өсіп келе жатқан ролін атап өттік. Дарынды қызметкерлер ұйымның кадрлық әлеуетінің сапасы мен тұтастығында үлкен рөл атқарады. Осылайша, бүгінгі күні кадр ресурстарын дамытудың стратегиялық бағдарламалары ұйымның дамуын ұзақ мерзімді жоспарлауда басым мәнге ие болып отыр [31].

Егеменді Қазақстанда мемлекеттік басқару жүйесінің дамуы оның мемлекеттілігін құру тарихымен тығыз байланысты, оның барысында ел 1990 жылдардың басында көптеген қиындықтар мен кедергілерге тап болды. Тәуелсіз Қазақстанның мемлекеттік-әкімшілік жүйесінің қалыптасуының ерекшелігі оны реформалау процесі бастапқы кезеңде түбегейлі нарықтық реформалар мен саяси қайта құруларды жүзеге асырумен қатар жүрді.

Тәуелсіздіктің алғашқы жылдарында Қазақстанда жергілікті өзін-өзі басқаруды іске асыру мәселелерін шешу бойынша жанама шаралар қабылданды, олар жергілікті мемлекеттік басқару жүйесін реформалаумен тығыз байланысты болды.

Қазіргі Қазақстан өтпелі кезеңдегі қиындықтарды ойдағыдай еңсере отырып, әлемдік экономикаға одан әрі кірігуге, елдің бәсекеге қабілеттілігін арттыруға және қазақстандықтардың өмірін сапалы жақсартуға бағытталған жаңа мақсаттар қойды. Қазіргі жағдайда мемлекет қоғамдық өмірдің барлық салаларында жүйелі бақылау мен қадағалауды жүзеге асыруы керек, бірақ оның негізгі функциясы әрі қарай дамудың салмақты стратегиясын әзірлеу және іске асыру болып табылады.

Осы аса маңызды кешенді міндетті ойдағыдай шешу үшін қолданыстағы мемлекеттік аппаратты ұтымды реформалау, оң шетелдік тәжірибені есепке алу және оны нақты ұлттық жағдайларға шығармашылықпен қолдану талап етіледі. Қазақстанның мемлекеттік қызметін реформалау негізінен келесідей маңызды бағдарламалық құжаттармен айқындалады: «Қазақстан-2050» стратегиясы, «Бес институционалдық реформаны іске асыру бойынша 100 нақты қадам» ұлт жоспары, Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі стратегиялық даму жоспары, ҚР Президентінің Қазақстан халқына жолдауы және т.б..

ҚР мемлекеттік қызмет саласында таланттарды іздеу, тарту, оқыту бойынша бірқатар қомақты жұмыстар жүргізілуде.

1992 жылғы қаңтарда Президенттің Жарлығымен бизнес пен мемлекеттік басқару үшін кадрлар даярлауға арналған Қазақстан менеджмент, экономика және болжау институты (бұдан әрі – ҚМЭБИ) құрылды. Оқыту ақылы негізде және ағылшын тілінде, ең заманауи батыс бағдарламалары бойынша жүргізілді және әлі де жүргізілуде. ҚМЭБИ дипломы Қазақстанда да, шетелде де жоғары бағаланды, сондықтан осы оқу орнының түлектері қазіргі заманғы барлық ұйымдарда, негізінен мұнай-газ секторында жұмыс істейді. ҚМЭБИ қазіргі қазақстандық білім беру жүйесінің флагманы болып саналды.

1994 жылғы 29 тамызда Президенттің Жарлығымен Қазақстан Республикасының Президенті жанындағы Ұлттық Жоғары Мемлекеттік Басқару Мектебі (бұдан әрі – ҰЖМБҰ) құрылды. Ол француздық ЕНА-ға (Ecole nationale d'Administration) ұқсас түрде құрылды және дамып келе жатқан нарықтық қатынастар жағдайында жұмыс істеуге дайын жаңа формациядағы басқару элитасын дайындауға бағытталды.

ҰЖМБҰ тәжірибесі көрсеткендей, оқу процесін дұрыс ұйымдастыра отырып, меритократия қағидаттары негізінде жария, конкурстық іріктеу арқылы менеджменттің озық жетістіктері негізінде басқаруға және қоғам мен мемлекеттің мүдделерін қорғауға қабілетті басшылық кадрларды қалыптастыруға болады [32].

Сонымен қатар мемлекетімізде талант-менеджментті дамытудың тетігі кадр резервін қалыптастырудың бірегей жүйесі құрылған. Механизмнің дамуы кезең-кезеңімен және тәуелсіздік алған сәттен бастап жүзеге асырылды. 90-жылдардың басында Қазақстан Республикасында жас мамандарды қолдау арқылы саяси элитаны жаңарту негіздері қаланды.

Дамып келе жатқан нарықтық экономикасы бар елдер адами капиталға инвестициялар мен экономикалық өркендеу арасындағы байланыстың қажеттілігін біледі. Олар өз елдерінде жоғары білім беру жүйесін реформалаудың озық тәжірибесі үшін дамыған елдерге жүгінеді. Бірден бір тәсілі студенттерді үкімет қаржыландыратын стипендиялар бойынша шетелге оқуға жіберу. Көбінесе айтарлықтай қаржылық инвестицияларды талап ететін бұл тәжірибе адами капиталдың дамуын тездетеді деп күтілуде. «Болашақ» стипендиясы қазақстандық үкімет қаржыландыратын көптен халықаралық стипендиялық бағдарламаның бір мысалы болып табылады. Қазақстан ТМД елдерінің ішінде бірінші болып мемлекеттік қызметшілер мен өзге де адамдарды өз қаражаты есебінен оқыта бастағанын ерекше атап өту қажет.

Қазақстанда мемлекеттік қызметте жоғары басшылық лауазымдарға орналасу үшін кадр резервін дамытудың алғышарты ретінде 1993 жылы іске қосылған және қазіргі уақытқа дейін әрекет ететін «Болашақ» бағдарламасы құрылды. Бұл бағдарламаның мақсаты – ел экономикасы мен мемлекеттік басқарудың басым секторлары үшін кадрлар мен мамандар даярлау болды. Бағдарлама әлемнің жетекші компаниялары мен университеттерінде академиялық оқуды да, ғылыми-өндірістік тағылымдамадан өтуді де қамтыды. Бағдарлама ресми кадрлық резерв ретінде орналастырылған жоқ, бірақ бұл бағдарламаның көптеген түлектері қазір жетекші мемлекеттік және саяси позицияларға ие болып отыр [33].

2005 жылға дейін жыл сайын 100-ге жуық студент стипендия алды, Уақыт өте келе олардың саны жылына орта есеппен 800-ге дейін өсті. Бағдарламаның тиімділігін арттыру мақсатында бағдарлама әкімшілері соңғы 20 жылда бағдарламаға әртүрлі өзгерістер енгізді.

Оны іске асырудың 20 жылдық кезеңінде бағдарлама айтарлықтай жетілдірілді. Өзгерістер бағдарламаны жүзеге асырудың бес негізгі аспектісіне қатысты:

- еліміздің барлық азаматтары үшін бағдарламаға қатысуға тең қолжетімділікті қамтамасыз ету;
- мамандарды даярлаудың басым бағыттарын анықтау;
- шетелде оқу үшін жоғары оқу орындарының тізімін қалыптастыру;
- бағдарлама аясында қаржыландыруға болатын білім деңгейлерін анықтау;
- бағдарлама стипендиаттарының Қазақстан Республикасына оралуы үшін жағдай жасау.

«Болашақ» бағдарламасы адами капиталды дамытуға және осы инвестициялардың елдің дамуына ұзақ мерзімді әсер етуін қамтамасыз етуге негіз болып табылады. Соңғы екі онжылдықта бағдарлама айтарлықтай өзгерістерге ұшырады. Өзгерістердің мәні жеке таңдауды, өнеркәсіптің қажеттіліктерін және елдің стратегиялық дамуын үйлестірумен байланысты [34].

ҚР Президенті Қасым-Жомарт Кемелұлы Тоқаевтың 2019 жылы алғаш рет өзінің сайлауалды бағдарламасында мемлекеттік қызмет жүйесінде жас, талантты басқарушыларды ілгерілету және айтылған «Президенттік жастар

кадр резервін» қалыптастыру қажеттілігі туралы идеяны жариялады. Ол жастар үшін тиімді әлеуметтік лифт болуға тиіс екенін атап өтті.

2019 жылы Резерв мәселелерін шешуге бағытталған бірқатар нормативтік құқықтық актілерге қол қойылды. Атап айтқанда, құжаттарда ҚР Президенті жанындағы жастар кадр резерві жөніндегі Ұлттық комиссия құру, осы комиссияның құрамы және жастар кадр резервін қалыптастыру ережелері туралы айтылды.

Бұл жоба неғұрлым дайындығы бар және тәжірибелі жастар үшін мемлекеттік басқару және квазимемлекеттік сектор жүйесінде басшылық лауазымдарға орналасуға бірегей мүмкіндік ашты.

Президенттік жастар кадр резервін қалыптастыру қағидаларына сәйкес конкурстық іріктеуге жоғары білімі және кемінде бес жыл еңбек өтілі бар 35 жастан аспаған және ұсыным хаттары бар ҚР азаматтары қатыса алды. Іріктеудің әр кезеңін тиісті қызмет бағыттары бойынша сарапшылар бағалады.

2019 жылы 13000 аса қазақстандық өз күштерін сынап көруге шешім қабылдады. Барлық 5 кезеңді 300 адам ғана еңсерді, олардың барлығы президенттік жастар кадрлық резервіне енді. 2020 жылдың 15 қаңтарында Ақордада ҚР Президенті мен резервшілердің жеке кездесуі өтті.

ҚР МҚІА мәліметінше, Резервке 2021 жылы 8638 өтінім қабылданған. Ұлттық комиссия отырысының қорытындысы бойынша Президенттік резервке 50 кандидатты қабылдау туралы шешім қабылданды. Екінші кезеңнің алдыңғы іріктеуден айырмашылығы, конкурс процесі үміткерлердің шынайы мотивтерін және олардың құндылық белгілерін бағалауға бағытталған. Мақсаты – қоғамдық мүдделерді басшылыққа алатын жас таланттарды анықтау және мемлекеттік қызметке тарту.

Мемлекет басшысының тапсырмасы бойынша қалыптастырылған Резерв талантты жастар үшін қолдаудың елеулі шарасы және пәрменді әлеуметтік лифтке айналды.

Бұл жоба мемлекеттік басқару жүйесіне жоғары білікті жас мамандарды тартуға мүмкіндік берді.

Резервке іріктеуде «Жаңа формация» деп аталатын басшыларды анықтауға мүмкіндік беретін рекрутингтің ең озық тетіктері қолданылды.

Қазақстанда 2023 жылы Резервке кезекті іріктеу өтеді. Қазіргі уақытта өңірлерде талантты жастарды тартуға көп көңіл бөлінуде.

Резервшілерді жұмысқа орналастыру мәселесі бойынша 2023 жылғы 16 мамырдағы жағдайға сәйкес 350 резервшінің 263-і жұмысқа орналастырылды. Бірінші іріктеуден қазіргі таңда 300 резервшінің 230-ы жұмысқа орналастырылды. Олардың ішінде орталық мемлекеттік органдарға – 107 резервші, жергілікті атқарушы органдарға – 33, ұлттық компанияларға – 49, өзге де және жеке ұйымдарға – 41 резервші тағайындалды.

Бұл ретте саяси лауазымдарда 26 резервші, «А» корпусының лауазымдарына – 5 резервші орналастырылды.

Екінші іріктеуден қазіргі таңда 50 резервшіден 33-і жұмысқа орналастырылды.

Орталық мемлекеттік органдарға – 23 резервші, жергілікті атқарушы органдарға – 5, ұлттық компанияларға – 4, өзге ұйымдарға – 1 резервші тағайындалды. Бұл ретте саяси лауазымдарға 2 резервші, «А» корпусының лауазымына – 1 резервші тағайындалды.

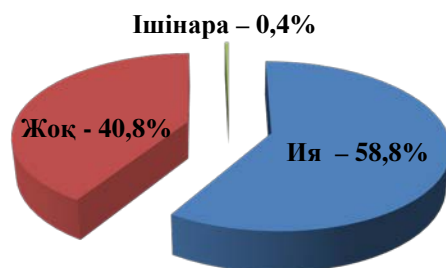
Бірінші басшылардың штаттан тыс кеңесшілері лауазымына республикалық бюджеттің атқарылуын бақылау жөніндегі есеп комитетінде, «Аманат» партиясында, Ғылым және жоғары білім министрлігінде 3 резервист тағайындалды.

Резерв қазірдің өзінде өз тиімділігін көрсетуде және мемлекеттік қызметте және квазимемлекеттік секторда айтарлықтай жоғары орынға ие.

Жүргізілген зерттеулердің нәтижелерін ала отырып, зерттеудің негізгі мақсатына қол жеткізуге болады, атап айтқанда мемлекеттік қызмет жүйесіндегі талант-менеджменттің рөлін анықтау арқылы талантты кадрларды басқару жүйесін жетілдіру бойынша ұсынымдар әзірлеу. Зерттеудің алынған нәтижелер мемлекеттік қызметтің тартымдылығын арттыруға, қазақстандық еңбек нарығында байқалатын талантты қызметкерлердің қалауы мен үрдістерін ескере отырып, қазіргі және болашақ мәселелерді шешуге көмектеседі. Зерттеу үш кезеңнен тұрды:

1. Бірінші кезеңде – Жамбыл облысының жергілікті атқарушы органдарының мемлекеттік қызметкерлері және ҚР Президентінің жанындағы мемлекеттік басқару академиясының бірінші курс магистранттары арасында жүргізілген әлеуметтік сауалнама келесідей нәтиже көрсетті:

«Сіз «Талант-менеджмент» терминімен таныссыз ба?» сұрағына 58,8% жоқ, 40,8% ия, қалғандары ішінара деп жауап берді (2-сурет).



2-сурет – Талант-менеджмент терминін тану деңгейі  
Ескертпе – Сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған

Бұдан талант-менеджмент терминін мемлекеттік қызметте қолдану деңгейінің төмендігін байқауға болады. Бүгінге дейін талант-менеджмент бойынша көптеген еңбектер және ғылыми жобалар шығарылып, мақалалар жарияланып, зерттеу жұмыстары жүргізілгенімен, нәтижесі толық деңгейде байқалмауда.

«Дарынды мемлекеттік қызметкер ретінде кімді түсіну керек деп ойлайсыз (жауаптың бірнеше нұсқасын таңдауға болады)?» сұрағына респонденттердің 60,8% – адамдарды ынталандыруға және дамытуға қабілетті қызметкер, 45,4% – өз жұмысын білетін қызметкер, 42,9% – нәтижеге

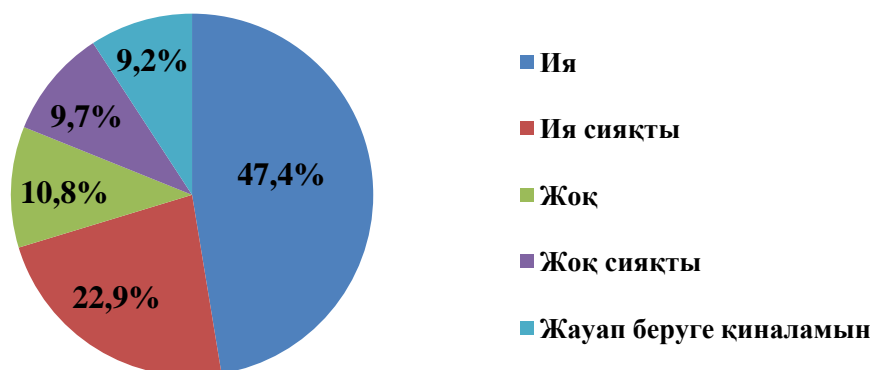
ұмтылатын қызметкер, 27,5% – тиімді қарым-қатынас жасау үшін икемді қызметкер, өз жауабыңыз тұсында - «Өз жұмысына жауапкершілікпен қарай алатын, құзыретті, мобильді, сыртқы өзгерістерге тез бейімделе алатын, өз дағдыларын шыңдайтын қызметкер. Мемлекеттік қызметтегі ең бастысы – адалдық», «Жақсы басқарушы, стресс менеджері» – деген жауаптар берілген (3-сурет).



3-сурет – Дарынды мемлекеттік қызметкер түсінігі  
Ескертпе – Сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған

Бұл ретте, дарынды мемлекеттік қызметкер ретінде адамдарды ынталандыруға және дамытуға қабілетті, өз жұмысын білетін және нәтижеге ұмтылатын қызметкер екендігі анықталды.

«Сіздің ойыңызша қазіргі уақытта барлық деңгейдегі мемлекеттік органдар талант тапшылығын сезінуде ме?» сұрағына, 47,4% – ия, 22,9% – ия сияқты, 10,8% – жоқ, 9,7% – жоқ сияқты, 9,2% – жауап беруге қиналатындығын көрсеткен (4-сурет).



4-сурет – Талант тапшылығын анықтау  
Ескертпе – Сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған

Келесі алынған жауаптан барлық деңгейдегі мемлекеттік органдар талант тапшылығын сезінетінгі анықталды. Бұл таңдалған тақырыптың маңыздылығы мен қажеттілігін дәлелдейді.

«Сіздің ойыңызша, ұйымның құндылықтары сіз жасаған жұмысқа деген көзқарасыңызға сәйкес келеді ме?» сұрағына 66,8% – ия, 30,1% – жоқ, 3,1% – өз жауабыңыз тұсында: кейде; әрқашан емес; кейде жоқ; жауап беруге

қиналамын; білмеймін; орташа деңгейде; кейде сәйкес келеді; құндылықтар сәйкес келеді, бірақ бұл құндылықтар тек құжаттарда, көбінесе бұл құндылықтарды мүлдем ұстанбайтын қызметкерлер кездеседі; құндылықтар мүлдем сәйкес келмейді, қазір басшылардың бастары бос, біз қайда және не үшін баратынымызды білмейміз, олар қарқынды әрекетке еліктеп жұмыс істейді, – деп, жауап берген (5-сурет).



5-сурет – Ұйымның құндылықтары мен жұмысқа деген көзқарастың сәйкестігі

Ескертпе – Сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған

Жоғарыда қойылған сұраққа алынған жауап нәтижесінен мемлекеттік органдардың құндылықтары қызметкерлердің көзқарасымен 30,1%-ға сәйкес келмеуі жоғары нәтиже болмағанымен, мемлекеттік қызметте қызметкерлердің көзқарастары ескеріліп, ұсыныстары тыңдалуы қажет. Мұндай жұмыстарды тікелей басшылар мен кадр қызметкерлері ұйымдастыруы қажет екендігі белгілі, алайда жұмыстың ауқымдылығына қарай тиісті дәрежеде мән берілмейтіндігі жасырын емес.

«Сіздің ойыңызша, мемлекеттік қызметте таланттарды басқаруда жүйелі көзқарас бар ма?» сұрағына 28,7% – жоқ, 28,5% – жауап беруге қиналатынын, 22,4% – иә, таланттармен жұмыс жасау жүйесі толық циклге ие, 19,9% – таланттармен жұмыс істеу жүйесінің жеке компоненттері бар, 0,5% – өз жауаптарын көрсеткен: талантты қызметкерлерді көтермелеу керек; ҚР МҚІА және ҚР Президентінің жанындағы мемлекеттік басқару академиясы тараптарынан қандай да бір шаралар қабылдануда, бірақ бұл көптеген мемлекеттік қызметкерлер үшін өте аз; жаңа Қазақстан болғанымен, ережелер ескі, талант бар болғанымен таныс жоқ; мемлекеттік қызметте таланттарды басқару жүйесін дамыту қажет – деген жауаптар берілген (6-сурет).



6-сурет – Таланттарды басқарудағы жүйелі көзқарас

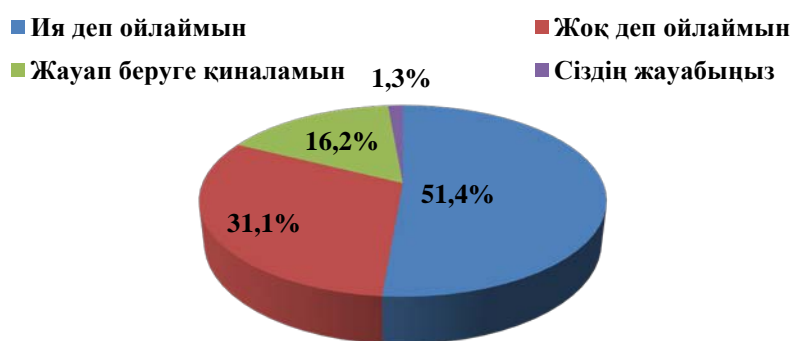
Ескертпе – Сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған

Аталған сұраққа берілген жауаптардың нәтижесінде, мемлекеттік қызметте таланттарды басқаруда жүйелі көзқарастың төмендігін байқадық.

ҚР мемлекеттік қызмеінде таланттарды басқару тәсілі эксклюзивті болып табылады, бұл ретте оқыту, дамыту және таланттарды сақтау сияқты инклюзивті тәжірибелер қолданылады.

Қазақстанның мемлекеттік қызметіндегі таланттарды басқару құралдарының ішінде мынадай эксклюзивті тәжірибелерді бөліп көрсетуге болады: «Әлеуметтік лифтілер» практикасы, мемлекеттік қызметшілерді даярлау және қайта даярлау мақсатында шетелде оқыту мүмкіндігі және оқытудың мамандандырылған бағдарламалары, кадр резервін құру. Эксклюзивті құралдармен қатар мынадай инклюзивті құралдар пайдаланылады, олар: тәлімгерлік, кадрларды ротациялау тетіктері, мемлекеттік қызметтің жаңа моделінің тұжырымдамасы шеңберінде мемлекеттік қызметшілерді бағалау және олардың нәтижелері бойынша сыйақы беру құралы қалыптастырылды.

«Мемлекеттік қызметтегі конкурстық іріктеу арқылы талантты кандидаттарды анықтауға болады деп ойлайсыз ба?» сұрағына 51,4% – ия, 31,1% – жоқ, 16,2% – жауап беруге қиналатынын, 1,3% – өз жауаптарын көрсеткен: қолданыстағы іріктеу жүйесімен мүмкін емес; талантты қызметкерлерді көтермелеу керек, семинар, тренингтер ұйымдастыру керек; талантты қызметкер жұмысының нәтижесімен көрінеді; көп жағдайда конкурстық рәсімдер шартты түрде өтеді, барлық нәтижелер алдын ала шешілген; бұл мүмкін, бірақ бізде бұл басқаша жұмыс істейді, байланыс және т.б. құтылуымыз керек, талантты қызметкерлер бөлім басшысы лауазымынан артық көтерілмейді; таланттарға нақты, қатаң іріктеу жүргізу қажет, конкурс үнемі әділетті өтпейді, – деген жауаптар алынды (7-сурет).



7-сурет – Талантты кандидаттарды мемлекеттік қызметтегі конкурстық іріктеу арқылы анықтау мүмкіндігі

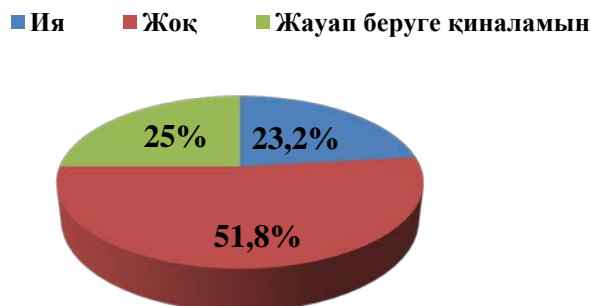
Ескертпе – Сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған

Мемлекеттік қызметке қазіргі іріктеу процесі арқылы талантты кандидаттарды анықтау қиындық тудыратындығы құпия емес. Президент цифрландырудың маңыздылығы және оны кеңінен қолдану керектігі туралы үнемі атап өтеді. Осы бағытта, ҚР МҚІА «Е-қызмет» информациялық жүйесін модернизациялау бағдарламасын іске асыруда. Ағымдағы жылдың соңына дейін мемлекеттік қызметке іріктеу және қабылдау процесін толық



цифрландыру қамтамасыз ету көзделген. Бұл өз кезегінде прокторинг технологиясын қолдану арқылы, іріктеу рәсімін толықтай онлайн форматта өткізуге мүмкіндік береді.

«Сіз жұмыс істейтін мемлекеттік орган тек талантты адамдарды таңдайды деп ойлайсыз ба?» сұрағына 51,8% – жоқ, 23,2% – ия, 25% – жауап беруге қиналамын



8-сурет – Мемлекеттік органдардың тек талантты қызметкерлерді таңдау деңгейі

Ескертпе – Сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған

Алынған жауаптардың нәтижесінде, мемлекеттік органдарға тек дарынды қызметкерлер таңдалмайтындығын көруге болады. Біздің елімізде «Жаңа Қазақстан» құру аясында жүзеге асырылып жатқан өзгерістердің сапасы көбіне мемлекеттік қызметшілердің кәсібилігіне, мемлекетшілдігіне, дұрыс мақсат қоя білу және мәселелерді шеше алу қабілеттеріне байланысты екені анық.

Мемлекеттік қызметке кандидаттар тапсыратын тесттерді қайта қарастыру бойынша тиісті өзгертулер енгізілді, қазіргі іріктеу жүйесі тек заңнама бойынша білімін бағалауға бағытталған. Тестілеуден өту ережелерін сақтау Президенттік жастар кадрлық резервіне іріктеу барысында қолданылған және өзінің тиімділігін көрсеткен прокторинг жүйесімен қамтамасыз етілетін болады. Өзірленген іріктеу алгоритмі негізгі заңнамалық құжаттар мен нормативтік-құқықтық актілерді білуге тестілеуді, қабілеттер мен құзыреттерді тестілеуді қамтиды. Оған қоса, Экономикалық ынтымақтастық пен даму ұйымындағы елдерінде іріктеу кезінде қолданылатын IQ, EQ, SQ тестілері енгізілуде.

Аталған тесттер талдау жасай алатын, эмпатия мен жанашырлық танытатын, жоғары моральдық қасиеттері мен адамгершілік құндылықтары бар азаматтарды мемлекеттік қызметке іріктеуге үлкен әсерін тигізеді. Пилоттық жоба бес мемлекеттік органда, атап айтқанда ҚР Мемлекеттік қызмет істері агенттігінде, ҚР Индустрия және инфрақұрылымдық даму министрлігінде, ҚР Сауда және интеграция министрлігінде, Ақмола облысы мен Шымкент қаласының әкімдіктерінде өтеді.

Бұдан басқа, мемлекеттік қызметті жетілдіру бойынша Президент мемлекеттік қызметке іріктеуді жетілдіруге және одан шығу тәртібін

жеңілдетуді тапсырған болатын. Осы тапсырма аясында бірқатар іс-шаралар орындалуда. Нақтырақ айтатын болсақ:

- «Мемлекеттік секторға таланттарды іздеу және тарту» жобасы аясында үздік түлектер аудандық және ауылдық деңгейде мемлекеттік қызметке конкурстық, тікелей тағайындау. Мемлекет жастарды оқыту үшін айтарлықтай қаражат бөлуде және мемлекеттік грант мүмкіндігін пайдаланып, мемлекет есебінен мыңдаған жастарымыз білім алып жатыр.

Бұл ретте, кейбір жас түлектеріміз оқу аяқтағаннан кейін жұмысқа орналаса алмай жүретінін мойындауымыз керек. Сондықтан, мемлекеттік грантпен оқып, жоғары нәтижемен оқу аяқтаған түлектер аудандық және ауылдық деңгейдегі төменгі лауазымдарға тікелей тағайындалатын болады. Осылайша, жастарға өңірлердің дамуына үлес қосуға мүмкіндік беріледі.

Бұл шара аймақтарда кадр тапшылығын азайтуға ықпал ете отырып, түлектерді өңірлерге оралуға ынталандыратын болады.

- Жоғары лауазымдарға кандидаттарды ҚР МҚІА-нің келісімімен тікелей тағайындау. Жоғары лауазымдардағы жұмыс үлкен жауапкершілікті де білдіреді. Осыған орай, ондай лауазымдарға мемлекеттік орган басшысына жұмыспен таныс кандидаттар жиі тағайындалатынын көрсетеді. Бұл өз кезегінде конкурстар көбінесе формальды түрде өткізілуіне алып келеді.

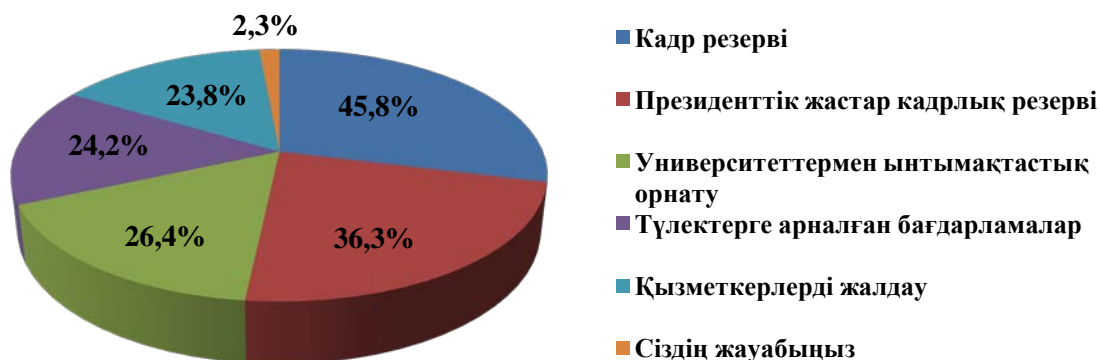
Сондықтан, осы лауазымдарға үміткерлер Агенттікпен келісім бойынша тікелей тағайындау жолымен қабылданады. Бұл бірінші басшылардың қарамағындағы қызметкерлердің жұмысы үшін жауапкершілігін күшейтеді.

- Президенттің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының түлектерін өңірлерде тікелей тағайындау. Мемлекеттік қызметшілерде қажетті құзыреттерінің жетіспеуі, сондай-ақ жауапкершілікті өз мойнына алғысы келмеуі мемлекеттік реформаларды іске асыруына үлкен кедергі алып келуі мүмкін. Ондай қауіп-қатерлердің алдын алу үшін мемлекеттік қызметшілерді үнемі өз-өзін дамытуға, оқып білім алуға ынталандыру қажет.

Бұл ретте, ҚР Президентінің жанындағы мемлекеттік басқару академиясына талапкердің жыл сайын азаюын байқауға болады. Осыған орай, Академияның түлектеріне қолдау көрсетіп, оның беделін арттыру көзделуде. Осылайша, жоғары үлгерім көрсеткен Академия түлектері жергілікті органдарға тікелей тағайындалатын болады. Бұл сондай-ақ өңірлерге жоғары білікті кадрлардың келуіне ықпал ететіндігі сөзсіз.

«Мемлекеттік қызметке талантты қызметкерлерді тартудың қандай әдістерін білесіз (бірнеше жауап нұсқаларын таңдауға болады)?» сұрағына 45,8% – кадр резерві, 36,3% – Президенттік жастар кадрлық резерві, 26,4% – университеттермен ынтымақтастық орнату, 24,2% – түлектерге арналған бағдарламалар, 23,8% – қызметкерлерді жалдау, өз жауаптарын – 2,3% жазып көрсеткен. Олар: жауап беруге қиналамын; университет деңгейінде таңдау жасау қажет; тұрақтылық керек, осы таланттарды өсіріп, мектептен, университеттен іріктеуді бастау қажет; жыл сайын тізім жаңартылу керек; көбінесе, тек келісім арқылы жұмысқа қабылдайды, конкурстан алдын ала белгіленген адам қабылданады; комиссияны тартпай электрондық конкурс өткізу қажет; мемлекеттік қызметте мамандардың айлығы аз, сол себепті

Болашақ немес Оксфорд бітірген жас талантты маман мемлекеттік қызметке келмейді; жалақыны көтеру қажет (9-сурет).



9-сурет – Мемлекеттік қызметке талантты қызметкерлерді тартудың әдістері

Ескертпе – Сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған

Бүгінгі таңда мемлекетімізде талантты және мемлекеттің дамуына үлес қосқысы келетін жастарды мемлекеттік қызметке тарту үшін бірқатар шаралар қабылдауда.

Осылайша, еліміздің барлық өңірлерінде жас мемлекеттік қызметші мектебі жұмыс істейді, онда жоғарғы оқу орындарының оқушылары мен түлектері мемлекеттік басқару бағыты бойынша оқудан өте алады. Бұл жоба оң нәтиже көрсетіп, осы мектептің түлектерін кейіннен мемлекеттік қызметке тартуға жол ашады.

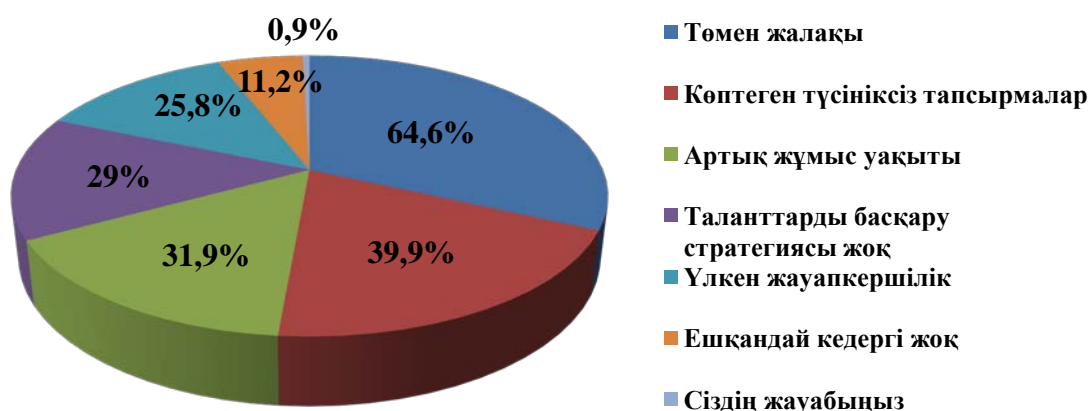
Бұдан басқа, Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасын іске асыру шеңберінде «Мемлекеттік секторға таланттарды іздеу және тарту» жобасы әзірленуде. Бұл жобаның мақсаты мемлекеттік қызметке іріктеуге қатысу үшін белсенді және талантты жастарды тарту болып табылады. Жобаны іске асыру мерзімі - 2023 жыл [1].

Дарынды, кросс-функционалдық міндеттерді шеше алатын мемлекеттік қызметшілерді анықтау және оларды монетарлық емес сипатта қолдау мақсатында 2017 жылдан бастап жыл сайын «Жылдың үздік мемлекеттік қызметшісі» Республикалық конкурсы (бұдан әрі – Конкурс) өткізіледі.

Конкурсты өткізудің осы кезеңіне дейін Республика бойынша барлығы 2693 адам қатысты (2022 жылы – 714, 2020 жылы – 761, 2019 жылы – 457, 2018 жылы – 454, 2017 жылы – 307 адам). Ағымдағы жылы аталған жобаға тиісті өзгерістер енгізіліп, конкурс жарияланды.

Бұдан басқа, осы бағыттағы жұмысты жақсарту үшін қазіргі заманғы HR-менеджменттің өзге де тетіктерін қаралуда. Мысалы, жұмыс берушінің брэндінгін бойынша жұмыс күшейтіледі, жоғары оқу орындарында «мансап күндері» ұйымдастырылады. Бұл тетіктер жастарды мемлекеттік қызмет туралы көбірек мәлімет алуға ықпал етеді.

Келесі сұрақ «Сіздің ойыңызша, талантты қызметкерлерді мемлекеттік қызметке тартуға және ұстап қалуға қандай факторлар кедергі келтіреді?» сұрағына 64,6% – төмен жалақы, 39,9% – көптеген түсініксіз тапсырмалар, 31,9% – артық жұмыс уақыты, 29% – таланттарды басқару стратегиясы жоқ, 25,8% – үлкен жауапкершілік, 11,2% – ешқандай кедергі жоқ, 0,9% – өз жауаптарын көрсеткен. Олар: талантты қызметкерлерге тапсырма көп беріледі, жауапты шешімдер қабылдауға жиі қатысуына байланысты, құзырлы органдар тарапынан әкімшілік, әсіресе қылмыстық іске тарту факторлары орын алады; басшы лауазымдарға, бірінші мемлекеттік органның ішінен тағайындау қажет, атап айтқанда жұмысты өзгертпестен 5-10 жыл бойы бір лауазымда жұмыс орнын ауыстырмаған қызметкерлерді тағайындау қажет; қызметкер барлық сатылардан өтуі керек; түсініксіз саясат; өкінішке орай, білім, тәжірибе қазіргі уақытта таныс, байланыс, ақшадан аз бағаланады; жүйелі сыбайлас жемқорлық және жасы үлкен қызметкерлер өздерінен жақсы жастарды көргісі келмейді және жұмыста шектеу қояды, өз пікірі жоқ адамдарды іздейді, – деген жауаптар берілді (10-сурет).



10-сурет – Мемлекеттік қызметке талантты қызметкерлерді тартуға және ұстап қалуға кедергі келтіретін факторлар  
Ескертпе – Сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған

Алынған жауаптардың нәтижесінде мемлекеттік қызметте таланттарды тарту және ұстап қалуға кедергі келтіретін негізгі мәселелерді анықтасақ, олар: төмен жалақы, түсініксіз тапсырмалар, артық жұмыс уақыты және таланттарды басқару стратегиясының болмауы.

Дарынды қызметкерлерді тарту, дамыту, ұстау және орналастыру сияқты процестер таланттарды басқару жүйесін үздіксіз циклдік және жүйелік процеске біріктіреді. Бұл процестер мемлекеттік қызметте ішінара бар, бірақ таланттарды басқару жүйесінің талаптарына сәйкес келу үшін осы процестердің жетілу деңгейін едәуір арттыру қажет.

«Келесі қызметкерлер топтары – басшы және кадр қызметкері Сіздің ұйымыңыздағы таланттарды басқаруға қаншалықты көңіл бөледі?» сұрағына 1-ден 5-ке дейінгі шәкіл негізінде, басшы мен кадр қызметкері таланттарды

басқаруға төмен деңгейде көңіл бөлетіндігі анықталды. Кадр қызметкерлері басшыға қарағанда аз көңіл бөлетіндігі байқалды (1-кесте).

Кесте 1 – Басшы және кадр қызметкерінің таланттарды басқаруға көңіл бөлу дәрежесі

Келесі қызметкерлер топтары – басшы және кадр қызметкері Сіздің ұйымыңыздағы таланттарды басқаруға қаншалықты көңіл бөледі?	1-ден 5-ке дйінгі шәкіл негізінде бағалау				
	1	2	3	4	5
	Төмен дәреже			Жоғары дәреже	
Басшы	157	121	218	99	125
Кадр қызметкері	179	135	204	96	106
Ескертпе – Сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған					

Бұл сұраққа берілген 720 респонденттердің жауаптар нәтижесінен басшы мен кадр қызметкерлері таланттарды басқаруда көңіл бөлу деңгейлерінің төмендігін байқадық. Кадр қызметкерлері басшыларға қарағанда дарынды қызметкерлерді басқаруда аз көңіл бөлетіндігі анықталуда.

Кадр қызметтерінің құзыреті мен әлеуетін күшейту қажеттілігі бойынша HR-институт құрылуда. Институт кадрлық іс жүргізуді цифрландыруға, таланттарды іздестіруге, HR-оқытуға және сертификаттауға, талдау мен персоналды дамытуда әдіснамалық көмек көрсетуге, ассесментке жауапты болады. Ол Президенттің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы құрамында құрылады.

Сонымен қатар, персоналды басқару қызметтерінің басшылары үшін біліктілік талаптары өзгертіледі. Мәселен, алдағы уақытта HR сертификаттың болуын міндеттеу жоспарлануда. Бұл ретте, ҚР МҚІА ISO стандарттары негізінде өзіндік HR сертификаттау стандартын әзірлеу мәселесін пысықтауда.

«Төмендегі мәлімдемелердің әрқайсысымен келісу дәрежесін белгілеңіз (1-ден 5-ке дейін)» сұрағына 720 респонденттердің берген жауаптары келесідей (2-кесте):

- 1) Біздің мемлекеттік органда талантты қызметкерлердің жетіспеушілігі бар тұжырымдамасына – 494 респондент төмен баға қойған;
- 2) Біздің мемлекеттік органда талант-менеджментті дамыту бойынша сапалы бағдарламалар мен процестер жетіспейді тұжырымдамасына – 498 респондент төмен баға қойған;
- 3) Дарынды қызметкерлер біздің мемлекеттік органнан кетеді тұжырымдамасына – 482 респондент төмен баға қойған;
- 4) Мемлекеттік қызметшілерді оқыту жүйесі біздің қажеттіліктерімізге сәйкес келмейді тұжырымдамасына – 489 респондент төмен баға қойған;
- 5) Біздің оқыту және дамыту бағдарламаларымыздың сапасы төмен тұжырымдамасына – 500 респондент төмен баға қойған;
- 6) Біз талантты қызметкерлерді ұстап қала алмаймыз тұжырымдамасына – 479 респондент төмен баға қойған;

7) Таланттарды басқару мемлекеттік қызметте басымдық болып табылмайды тұжырымдамасына – 484 респондент төмен баға қойған;

8) Бізде таланттарды тартуда қиындықтар бар тұжырымдамасына – 484 респондент төмен баға қойған.

Яғни, 2-кестеде көрсетілген тұжырымдамалармен 1-ден 5-ке дейінгі шәкіл негізінде бағалау нәтижелерінің төмендігі байқалды.

Кесте 2 – Мәлімдемелердің әрқайсысымен келісу дәрежесі

№	Сұрақтар	1-ден 5-ке дйінгі шәкіл негізінде бағалау				
		1	2	3	4	5
		Төмен дәреже			Жоғары дәреже	
1	Біздің мемлекеттік органда талантты қызметкерлердің жетіспеушілігі бар	193	136	165	111	115
2	Біздің мемлекеттік органда талант-менеджментті дамыту бойынша сапалы бағдарламалар мен процестер жетіспейді	194	138	166	105	117
3	Дарынды қызметкерлер біздің мемлекеттік органнан кетеді	203	127	152	103	135
4	Мемлекеттік қызметшілерді оқыту жүйесі біздің қажеттіліктерімізге сәйкес келмейді	199	145	145	109	122
5	Біздің оқыту және дамыту бағдарламаларымыздың сапасы төмен	206	134	160	116	104
6	Біз талантты қызметкерлерді ұстап қала алмаймыз	203	121	155	93	148
7	Таланттарды басқару мемлекеттік қызметте басымдық болып табылмайды	200	129	155	103	133
8	Бізде таланттарды тартуда қиындықтар бар	195	137	152	88	148
Ескертпе – Сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған						

Мемлекет басшысы мемлекеттік қызметке кіру және одан шығу рәсімдерін жеңілдету, бюрократияға жол бермеу, меритократия қағидатын ілгерілетуге қатысты жаңа міндеттер жүктеген болатын.

Қазір бұл мәселелер зерделеніп, тиісті жұмыстар жүргізілуде. Бірқатар Заң жобаларына өзгерістер енгізілуде. Сондай-ақ ҚР МҚІА-де қоғамдық кеңес, сервистік мемлекеттік аппаратты қалыптастыру және оның қызметін бюрократиядан арылту жөніндегі консультативтік сараптама топ жұмыс жасайды.

Сонымен қатар, «Мемлекеттік аппаратты жаңғырту», «Сервистік аппаратты қалыптастыру», «Мемлекеттік қызметшілердің болмысы» деп аталатын жұмыс топтары құрылған. Олардың барлығы мемлекеттік қызметті жаңаша ілгерілету мәселелерімен айналысады.

Мемлекеттік қызметшілерді бағалау жүйесін қайта қарастыру бойынша тиісті өзгерістер енгізілді. Қазіргі кезде мемлекеттік қызметшілердің тиімділігі тек жыл қорытындысы бойынша бағаланады. Алайда, жыл басында қызметкерге жүктелген міндеттер өзектілігін жоғалтуы мүмкін, бұл жыл соңында бағалауға формальды түрде қарауға әкеледі.

Осыған байланысты, мемлекеттік қызметте тоқсан сайынғы бағалау енгізілді. Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі төрағасының 2018 жылғы 16 қаңтардағы «Мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің қызметін бағалаудың кейбір мәселелері туралы» №13 бұйрығына өзгерістер енгізілді, оның ішінде «Б» корпусы мемлекеттік әкімшілік қызметшілерінің қызметін бағалаудың үлгілік әдістемесінде бағаланатын адамның жұмыс ортасынан адамдар тобын сұрау арқылы бағаланатын адамда талап етілетін құзыреттердің болуын анықтауға бағытталған 360 бағалау әдісі енгізілді [35].

Келесі соңғы сұрақ «Сіздің ұйымыңыз үшін не маңызды(бірнеше жауап нұсқаларын таңдауға болады)?» сұрағына 63,3% – мақсаты: стратегиялық міндеттердің маңыздылығы туралы жалпы түсінік пен хабардарлыққа қол жеткізу, 52,5% – әлеуметтік жауапкершілік: барлық мүдделі тараптар алдындағы міндеттерді нақты көрсету және түсіну, 39% – құндылықтар: қызметкерлердің мінез-құлық және қарым-қатынас кодексінің болуы, 24,4% – жұмыс берушінің бренді: жұмыс берушінің тартымдылығын арттыру, 0,8% – жеке пікірлерін білдірді: жауап беруге қиналамын; талантты қызметкерлердің жеке секторға кетуі туралы көп нәрсе айтуға болады, өйткені олардың ешқайсысы өз болашағына сенімді емес, себебі командалық ауысу әлі де бар; қызметкер өз болашағына сенімді болатын жұмыс орындарын құру маңызды; мансаптық өсудің қажеттілігі (11-сурет).



11-сурет – Мемлекеттік қызметтегі маңызды факторлар  
Ескертпе – Сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған

Таңдалған жауаптардың негізінде мемлекеттік қызмет үшін ең маңыздысы оның мақсаты: стратегиялық міндеттердің маңыздылығы туралы жалпы түсінік пен хабардарлыққа қол жеткізу екендігі, одан кейін әлеуметтік жауапкершілік және құндылықтар екендігі анықталды, ал жұмыс берушінің бренді, яғни жұмыс берушінің тартымдылығын арттыру маңыздылығы жағынан төмен деңгейді көрсетті.

Мемлекет басшысы тапсырмасы аясында жүзеге асырылып жатқан бастамалар мемлекеттік қызметті үміткерлер үшін де әрекет етуші қызметшілер үшін де одан әрі тартымды етуге өз серпін беруде. Өз кезегінде, қазіргі уақытта мемлекеттік қызметті сапалық биік деңгейге көтеру мәселесіне әрдайым айрықша көңіл бөлуде.

2. Екінші кезең, персоналды басқару қызметкерлері арасында таланттарды басқарудың өзектілігін анықтау үшін сараптамалық сауалнама өз нәтижелерін көрсетті (3-кесте):

Кесте 3 – Сараптамалық сауалнама қорытындысы

№	Қойылған сұрақтар	Берілген жауаптар
1	Сіздің ұйымыңызда талант-менеджменттің жалпы қабылданған анықтамасы қолданылады ма?	1) Ия – 33,3%; 2) Жоқ – 66,7 %.
2	Сіз мемлекеттік қызметте талантты қызметкерлердің болу қажеттілігімен келісесіз бе?	1) Ия – 94,4%; 2) Жоқ – 5,6%.
3	Талантты қызметкер - ол кім? Ұйымыңызда осы тұжырымдаманы анықтаңыз ( <i>бірнеше жауаптарды таңдауға болады</i> ).	1) Жұмыс кезінде тиімді, нәтижеге жауап береді – 66,7%; 2) Көшбасшылық қасиеттерге ие – 33,3%; 3) Ұйым мен жұмыс берушінің брендін дамытуға мүдделі – 22,2% ; 4) Бастамашыл және жаңа идеяларды ұсынады – 44,4%; 5) Коммуникативті дағдыларға ие – 38,9%; 6) Жоғары әлеуеті бар, өршіл – 22,2%; 7) Тез үйренеді – 11,1%; 8) Мотивацияланған және мобильді – 27,8%; 9) Стандартты емес ойлау қабілеті бар – 33,3%.
4	Сіздің ойыңызша, мемлекеттік қызметте таланттарды басқарудың жүйелі тәсілі бар ма?	1) Иә, таланттармен жұмыс істеу жүйесінің толық циклі бар – 16,7%; 2) Таланттармен жұмыс істеу жүйесінің жеке компоненттері бар – 5,6; 3) Жоқ – 27,8; 4) Жауап беруге қиналамын – 50%.
5	Сіз жұмыс істейтін мемлекеттік орган жыл бойы жоғары кадрлық ауысымға тап болады ма?	1) Ия – 38,9%; 2) Жоқ – 61,1%.
6	Мемлекеттік қызметте қолданылатын жалдау әдістері тиімді ме және талантты іздеуге қолайлы ма?	1) Ия – 33,3%; 2) Жоқ – 66,7%.
7	Әр аймақта кадрлық резерв қажет деп ойлайсыз ба ?	1) Ия – 77,8%; 2) Жоқ – 22,2%.
8	Сіз жұмыс істейтін ұйым қызметкерлерді дамытуды қалай жоспарлауда ( <i>жауаптың бірнеше</i>	1) біліктілікті арттыру (қайта даярлау) – 94,4%; 2) біліктілікті арттыруға арналған жеке курстар – 38,9%;



3-кестенің жалғасы

	нұсқасын таңдауға болады)?	3) коучинг қызметтері – 5,6%; 4) кері байланыс – 22,2%.				
9	Сіз жұмыс істейтін ұйымда таланттарды басқарудың нақты бастамалары бар ма? Бар болса, қандай екендігін жазсаңыз.	Сіздің жауабыңыз: - жоқ; - меритократия және ынталандыру; - жауап беруге қиналамын; - өкінішке орай жоқ; - арнайы басқару құралдары жоқ; - тек ҚР мемлекеттік қызмет туралы заңға сәйкес барлық мемлекеттік қызметкерлерге бірдей 3 жыл сайын оқыту, бонус төлеу т.б..				
10	Сіздің ойыңызша, талантты қызметкерлерді мемлекеттік қызметке тартуға және ұстап қалуға қандай факторлар кедергі келтіреді (бірнеше жауап нұсқаларын таңдауға болады)?	1) Көптеген түсініксіз тапсырмалар – 44,4%; 2) Артық жұмыс уақыты – 38,9%; 3) Төмен жалақы – 50%; 4) Үлкен жауапкершілік – 33,3%; 5) Таланттарды басқару стратегиясы жоқ – 55,6%; 6) Ешқандай кедергі жоқ – 22,2%.				
11	2019 және 2021 жылдары «Президенттік жастар кадрлық резерві» жобасы іске асырылды. Нәтижесінде кадр резервіне өткен тұлғалар мемлекеттік лауазымдарға тағайындаулар алды. Жастар кадрлық резервінің табыстылығын жоғары әлеуетті қызметкерлерді (таланттарды) жедел дамыту бағдарламасы ретінде бағалаңыз:	1) Сәтсіз аяқталды – 5,6%; 2) Ішінара қанағаттанарлық – 38,9%; 3) Қанағаттанарлық – 11%; 4) Ішінара сәтті – 27,8%; 5) Сәтті – 16,7%.				
12	Ұйымыңыз жақсартуы керек үш негізгі бағытты таңдаңыз?	1) Жұмысқа қабылдау процесінің басында үміткерлердің дағдыларын бағалау – 33,3%; 2) Әр деңгейде тереңірек мұрагерлер резервуарын құру – 16,7%; 3) Қызметкерлерді ұйымда қалғысы келетіндей мәдениетті қалыптастыру – 66,7%; 4) Мансапты өсу мен даму мүмкіндіктерін ынталандыратын саясат құру – 38,9%; 5) Қызметкерлер мен кандидаттардың құзыреттерінің ағымдағы деңгейіндегі олқылықтарды анықтау – 16,7%; 6) Қажетті білікті мамандарды іздеу – 38,9%; 7) Ең тиімді қызметкерлерді көтермелеу – 61,1%; 8) Басқа – 5,6%, «барлығы тиісті дәрежеде орындалуда».				
13	Сіздің ойыңызша, таланттар үшін мемлекеттік қызмет қаншалықты тартымды?	<b>1-ден 5-ке дейінгі дәрежеде</b>				
		<b>Тартымсыз</b>			<b>Тартымды</b>	
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		0%	16,6%	38,9%	16,7%	27,8%
Ескертпе – Сауалнама (2-қосымша) негізінде автормен құрастырылған						

Алынған ақпаратты талдау үшін және мемлекеттік қызметтің нарықтағы қазіргі жағдайда дарынды қызметкерлерді қалай тартатынын қарастыру үшін зерттеудің теориялық аспектілері шеңберінде алынған деректерді салыстыру қажет. Теориялық зерттеулерден де, практикалық зерттеулерден де талант ұғымы өте субъективті және мемлекеттік органның стратегиялық ерекшелігіне тікелей байланысты.

Персоналды басқару қызметкерлері арасында жүргізілген эксперттік сауалнамаға сәйкес талант-менеджмент ұғымын қолдану төмен деңгейді көрсетті. Кадр қызметкерлерінің 94,4% мемлекеттік қызметте талантты қызметкерлердің болу қажеттілігімен келісетіндігін көрсетті, сонымен қатар талантты қызметкер – жұмыс кезінде тиімді, нәтижеге жауап беретін, бастамашыл және жаңа идеяларды ұсынатын, коммуникативті дағдыларға ие, стандартты емес ойлау қабілеті бар қызметкер екендігі анықталды.

Жүргізілген талдау нәтижесінде мемлекеттік қызметте дарынды қызметкерлерді басқарудың жүйелі тәсілінің жоқтығы және қолданыстағы іріктеу әдістері тиімсіз екендігі анықталды.

Кадр қызметкерлерінің 77,8% әр аймақта кадрлық резервтің қажеттілігімен келісетіндігін көрсетті. Бұл ретте, резервшілердің басым бөлігі «орталықта» және өңірлерде аз ғана бөлігі жұмыс істейді. Сонымен қатар, өңірлерде өзін мемлекеттік қызметте де, басқа да салаларда табысты іске асыратын талантты жастар жеткілікті. Осыған сәйкес, өңірлік кадрлық резервтерді қалыптастыру жөніндегі тәсілдер әзірленуде.

Резервке іріктеу әрбір облыста жергілікті атқарушы органдардың басшы лауазымдарына (сайланатын лауазымдарды қоспағанда) жүргізілетін болады.

Осыған байланысты ҚР МҚІА тарапынан өңірлік кадрлық резервтерді Өңірлік кадр комиссиялары деңгейінде әзірленген тәсілдерге сәйкес, сайланатын лауазымдарды қоспағанда, жергілікті атқарушы органдардың басшылық лауазымдарына тағайындау үшін өңірлік резервтер қалыптастырылатын болады. Бұл ретте қатысушыларға қойылатын негізгі талаптар бойынша жасына байланысты шектеулер болады, яғни 35 жастан аспаған, жоғары білімінің, сондай-ақ кемінде 3 жыл жұмыс өтілінің болуы талап етіледі.

Мемлекеттік органда қызметкерлерді дамытуда ҚР Мемлекеттік қызмет туралы заңына сәйкес біліктілікті арттыру және қайта даярлау курстарынан басқа 38,9% жеке курстарды және 22,2% кері байланыс қолданатындығын көрсеткен және дарынды қызметкерлерді басқаруда нақты бастамалардың жоқ екендігі анықталды.

Талдау нәтижесінен талантты қызметкерлерді мемлекеттік қызметке тартуға және ұстап қалуға кедергі келтіретін негізгі 3 фактор анықталды:

- таланттарды басқару стратегиясының болмауы;
- төмен жалақы;
- көптеген түсініксіз тапсырмалар.

«Президенттік жастар кадрлық резерві» жобасына жоғары әлеуетті қызметкерлерді жедел дамыту бағдарламасы ретінде – қанағаттанарлық деген баға берілді.

Кадр қызметкерлерінің жауаптарына сәйкес, ұйымда жақсартылуы керек негізгі үш бағыт:

- қызметкерлерді ұйымда қалғысы келетіндей мәдениетті қалыптастыру;
- ең тиімді қызметкерлерді көтермелеу;
- мансапты өсу мен даму мүмкіндіктерін ынталандыратын саясат құру.

Талантты қызметкерлер үшін мемлекеттік қызметтің тартымдылығы бойынша кадр қызметкерлерінің 1-ден 5-ке дейігі шәкіл негізінде орташа бағасы – 3-ке бағаланып, төмен деңгейді көрсетті.

Талантты анықтау туралы айтатын болсақ, ең алдымен, мемлекеттік органдар өздері үшін талантты қызметкер кім екенін, оларды тартудың мақсатты аудиториясы кім екенін, яғни белгілі бір ұйымның адами ресурстары туралы айтатын болсақ, онда қандай қызметкерлерге баса назар аудару керектігін шешуі керек екенін түсіну керек. Мемлекеттік қызметте бағалау кезінде ұстанатын құзыреттілік модельдері бар. Тиісінше, егер біз дарынды қызметкерлерді тарту кезінде кімге назар аударатынымызды білсек, қандай тарту әдістері жақсы жұмыс істейтінін түсінетін боламыз. Теориялық зерттеу барысында анықталғандай, талантты қызметкерлерді тарту мемлекеттік органның жаһандық стратегиясының бір аспектісі болуы керек және ұйымның миссиясы мен мақсатына жету үшін бізге қандай қызметкерлер қажет екенін көрсетуі керек.

Жоғарыда жүргізілген әлеуметтік және эксперттік сауалнама негізінде мемлекеттік қызметте таланттарды басқару жүйесін талдау бойынша келесідей ұсыныстар әзірленді:

1) Заңнамалық деңгейде талант-менеджмент жүйесінің барлық процестері мен элементтерін ҚР МҚІА-нің ережесінде және персоналды басқару қызметі (кадр қызметі) туралы үлгілік ережесінің міндеттерінде бекіту;

2) Персоналды басқару қызметкерлері жұмысының басымдылығын кадрлық іс жүргізуге бөледі, сондықтан таланттарды басқару процестеріне жұмыс уақыты мүлдем жетпейтіндігін ескерсек, мемлекеттік қызметке дарынды қызметкерлерді іздеу, тарту, іріктеу, дамыту, ұстап қалу мақсатында кадр қызметінің жұмысына саралау жұмыстарын жүргізу қажет. HR рөлін қайта қарау қажет, әдебиттерге шолу бөлімінде көрсетілгендей персоналды басқару бөлімін дамыту – оның басшысының негізгі міндеттерін толық қайта қарауды талап етеді;

3) Стратегиялық міндеттер мен таланттарды басқару жүйесін ескерсек, мемлекеттік органдардың талантты қызметкерлерді басқаруда кадрлық стратегия жоқ. Персоналды басқару қызметін мемлекеттік органның стратегиялық мақсаттарын іске асыруға, сондай-ақ таланттарды басқару процестеріне қатыстыру қажеттілігі;

4) Мемлекеттік басқару жүйесінің барлық деңгейлерінен кері байланыс жоқтың қасы. Мысалы, біліктілікті арттыру бағдарламалары, жергілікті қажеттіліктерді, қызметкерлердің құзіреттіліктеріне қарай анықтаудан басталуы керек. Дарынды қызметкерлерді дамыту, оқыту жұмыстарын

ұйымдастыруда бірінші қажеттілікті анықтау және заңға сәйкес 3 жыл сайын ғана емес қызметкерлерге қажетті оқу курстарын, коучинг және т.б. ұйымдастыру;

5) Мемлекеттік қызмет брендин тиісті дәрежеде қалыптастыру, персоналды бағалау, тәлімгерлік, тағылымдама, біліктілікті арттыру жүйелерінде формальдылықтан арылту;

6) Жоғары басшылар және кадр қызметкерлері тарапынан мемлекеттік органдарда корпоративтік мәдениетті құруға, нығайтуға және қамтамасыз етуге бағдарландыру.

3. Үшінші кезеңнің зерттеу аясында таланттарды басқаруға, құзыреттіліктерді дамытуға және жобаның тиімділігіне жүйелі көзқарастарын анықтау үшін ҚР Президенттік Жастар кадр резервшілерінің арасында жүргізілген анонимді сауалнама нәтижелері төмендегідей (4-кесте):

Кесте 4 – Сараптамалық сауалнама қорытындысы

№	Қойылған сұрақтар	Берілген жауаптар
1	Сіз жұмыс істейтін ұйымда таланттарды басқарудың жүйелі тәсілі бар ма?	1) Иә, таланттармен жұмыс істеу жүйесінің толық циклі бар – 0%; 2) Таланттармен жұмыс істеу жүйесінің жеке компоненттері бар – 30%; 3) Жоқ – 50%; 4) Жауап беруге қиналамын – 15%. 5) Басқа – 5%, «Таланттарды іріктеу және оларды кадрлық резервке қосу рәсімдері бар. Алайда, негізгі лауазымдарға резервтен тағайындалмайды».
2	Бүгінгі таңда сіз атқаратын лауазымға қанағаттанасыз ба?	1) Ия – 15%; 2) Онша емес – 65%; 3) Жоқ – 20%.
3	Сіз қандай құзыреттерді дамытқыңыз келеді ( <i>бірнеше жауап нұсқаларын таңдауға болады</i> )?	1) Көшбасшылық – 25%; 2) Сенімділік – 25%; 3) Талдау және шешім қабылдау – 45%; 4) Қызметті басқару - 25%; 5) Инновативтілік және өзгерістерді басқару – 65%; 6) Басқа – 5%: үлкен команданы басқару, өнімділік.
4	Сіз «Президенттік Жастар кадрлық резерві» жобасын тиімді деп санайсыз ба?	1) Тиімді – 35%; 2) Керісінше тиімсіз – 50%; 3) Мүлдем тиімді емес – 10%; 4) Жауап беруге қиналамын – 5%.
5	Егер сіз 9 сұраққа «Мүлдем тиімді емес» деп жауап берсеңіз, неге екенін сипаттаңыз?	- сатистикаға ұмтылу кезінде резервшілердің санын қосып есептейді және Президенттік жастар кадрлық резервіне сәйкес келмейтін позицияларды ұсынады. Бұл тек мемлекеттік қызметшілерге арналған лифт; - мансап сатысында өзгерістер жоқ; - оқыту және резервшілерге сүйемелдеу жүйесін дамыту қажет.
6	Сіз конкурстық рәсімдердің нәтижелерін объективті деп санайсыз ба?	1) Ия – 80%; 2) Жоқ – 10%; 3) Жауап беруге қиналамын – 10%.

4-кестенің жалғасы

7	Президенттік жастар кадрлық резервін жетілдіру үшін қандай өзгерістер енгізер едіңіз?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- мемлекеттік қызметке резервшілерді іріктеу процесін жолға қою;</li> <li>- жоғары тұрған бос лауазымды, бірінші кезекте резервистке ұсыну. Конкурс оның жазбаша бас тартуынан кейін өткізу;</li> <li>- резервшілер құрамынан лауазымдарға тағайындауларды көбейту;</li> <li>- резервшілерді дамытудың бастапқыда бекітілген бағыттарын қайтару, яғни, салалар бойынша;</li> <li>- таңдалған тақырыптар бойынша эссе жазу және осы эсселерді осы саланың мамандардың тексеруі;</li> <li>- резервшілерді тиісті позицияларға жұмысқа орналастыру жүйесін жолға қою;</li> <li>- резервшілерді тағайындау және ілгерілету, оқыту тетігін жолға қою қажет. Іс жүзінде жоба іріктеуде аяқталды. Әрі қарай жоба пысықталмады;</li> <li>- МҚІА тарапынан резервшілердің даму жоспарын және мансаптық жоспарын қалыптастыру және қадағалау жұмыстарын жетілдіру;</li> <li>- салалар бойынша қажеттілікті алдын-ала анықтап, жиынтықты бағдарланған түрде жасау керек;</li> <li>- жүктілік және бала күтімі кезеңінде резервте болу мерзімін 3 жылға ұзарту;</li> <li>- іріктеу сатыларын өзгерту;</li> <li>- іріктеуді тек мемлекеттік тілде өткізу қажет. Қатысушылардың тіл білуге деген қажеттілігі туындайтын еді. Яғни, мемлекеттік тілді дамытудың бір тетігіне айналар еді;</li> <li>- оқыту; мансап сатысы бойынша сүйемелдеу жұмыстарын жетілдіру;</li> <li>- іріктеудің кезеңдік жүйесін жетілдіру, сыбайлас жемқорлық тәуекелдерімен күресу.</li> </ul>
8	Сіз жұмыс істейтін ұйым талантты қызметкерлерге қатысты жақсартуы керек негізгі бағыттарды таңдаңыз (бірнеше жауаптарды бөлуге болады)?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Қызметкерлердің ұйымыңыздың стратегиясымен және көзқарасымен келісуі – 15 %;</li> <li>2) Қазіргі лауазымдардағы дағдыларды бағалау – 25%;</li> <li>3) Әр деңгейде тереңірек мұрагерлер резервуарын құру – 35%;</li> <li>4) Қызметкерлерді ұйымда қалғысы келетіндей мәдениетті қалыптастыру – 65%;</li> <li>5) Басқа – 15%:</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>- нарықтық компаниялардағыдай жалақы төлеу;</li> <li>- резервшілерді ашық және объективті түрде іріктеуді жүзеге асыру. Регламенттелген рәсімдер орындалмайды. Барлық кезеңдерді айналып өтіп, қажетті адамдарды тағайындауда;</li> <li>- қызметкерлерді оқыту және дамыту жүйесін жетілдіру.</li> </ul>
8	Сіз жұмыс істейтін ұйымға талантты қызметкерлерді тартуға және ұстап қалуға	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Көптеген түсініксіз тапсырмалар– 25%;</li> <li>2) Артық жұмыс уақыты – 30%;</li> <li>3) Төмен жалақы – 60%;</li> </ol>

4-кестенің жалғасы

	қандай факторлар кедергі келтіреді деп ойлайсыз (бірнеше жауап нұсқаларын таңдауға болады)?	4) Үлкен жауапкершілік – 15%; 5) Таланттарды басқару стратегиясының жоқтығы – 70%; 6) Ешқандай кедергі жоқ – 5%; 7) Басқа – 10%: - мансаптық өсудің түсінікті механизмінің болмауы; - ұйым тарапынан өз міндеттемелері орындалмауда.				
9	Сіз жұмыс істейтін ұйымның талантты қызметкерлерді тиімді басқару қабілетін қалай бағалайсыз?	<b>1-ден 5-ке дейінгі дәрежеде бағалау</b>				
		<b>Төмен деңгей</b>			<b>Жоғары деңгей</b>	
		1	2	3	4	5
		15%	30%	40%	15%	0%
Ескертпе – Сауалнама (3-қосымша) негізінде автормен құрастырылған						

Резервшілер арасында жүргізілген сараптамалық сауалнама нәтижесінен келесідей қорытынды жасауға себеп болды.

Резервшілер қызмет атқаратын ұйымдарда таланттарды басқарудың жүйелі тәсілі жоқ екендігі және қазіргі атқаратын лауазымдарына қанағаттану деңгейінің төмен екендігі анықталды.

Сонымен қатар Резервшілердің инновативтілік және өзгерістерді басқару, талдау және шешім қабылдау құзыреттерін дамыту қажеттілігі анықтады.

Сауалнамадан өткен резервшілердің көбі «Президенттік Жастар кадрлық резерві» жобасына тиімсіз деген баға берді, алайда конкурстық рәсімдердің нәтижелерін объективті деп санайтындығын көрсетті.

Резервшілер қызмет атқаратын ұйым талантты қызметкерлерге қатысты жақсартуы керек негізгі үш бағыт:

- қызметкерлерді ұйымда қалғысы келетіндей мәдениетті қалыптастыру;
- әр деңгейде тереңірек мұрагерлер резервуарын құру;
- қазіргі лауазымдардағы дағдыларды бағалау.

Резервшілер жұмыс істейтін ұйымда талантты қызметкерлерді тартуға және ұстап қалуға кедергі келтіретін үш негізгі факторлар анықталды:

- таланттарды басқару стратегиясының жоқтығы;
- төмен жалақы;
- артық жұмыс уақыты.

Эксперттік сауалнамаға қатысқан Резервшілер жұмыс істейтін ұйымның талантты қызметкерлерді тиімді басқару қабілетін 1-ден 5-ке дейінгі шәкіл негізінде төмен деңгейге 3-ке бағалады.

Адами капитал мемлекеттік қызмет үшін маңызды болғандықтан және қазіргі уақытта жоғары әлеуетті адами капитал үшін бәсекелестік барынша жоғары болғандықтан, мемлекеттік органдардың алдында бірінші міндет талант-менеджменттің берік жүйесін құру болуы тиіс. Ең алдымен, таланттарға деген көзқарасты қабылдау қажет. Дарындылыққа деген көзқарас – бұл мемлекеттік қызметтің мақсаттарын жүзеге асыру үшін өте талантты қызметкерлер қажет екендігіне деген терең сенім. Мұндай қызметкерлерді тарту әр басшының мақсаты болуы керек. Бұл кадрлық процестерді жақсарту туралы емес, ойлаудың жаңа көзқарасы туралы. Ол үшін таланттарды басқару

бойынша әдістеме әзірлеу қажеттілігі ұсынылады. Мемлекеттік қызметте персоналды басқару қызметкерлері, әсіресе жергілікті атқарушы органдарда ұстануға тиісті нақты әдістемелер болмағандықтан, бүгінге дейін талант-менеджменттің мемлекеттік қызметте толыққанды қолданылмауына себепкер болды. Әлеуметтік және сараптамалық сауалнама нәтижелері көрсеткендей мемлекеттік қызмет саласында талант-менеджментті дамыту қажеттілігі жоғары. Резервшілердің жобаға қатысты көзқарастары мен бағалау деңгейлерінің төмен екендігі байқалды, мұның бірден-бір себебі – олармен жұмыс іріктеу кезеңінде тоқтап қалуда, ары қарай олармен жұмыс істеудің нақты әдістемесі жоқ.

Сонымен қатар, зерттеулер көрсеткендей, таланттарды басқарудың бірыңғай әдістемесін енгізу ұйымға бірден бірнеше стратегиялық мақсаттарға жетуге мүмкіндік береді. Оның ішінде мемлекеттік қызмет брендінің тартымдылығын арттыру, қызметкерлердің құзыреттілігін дамыту және жаңа жұмыс орындарын тез және тиімді ауыстыра алатын резервшілер пулын құру. Өз кезегінде, таланттарды басқарудың әдістемесі – қызметкердің мансаптық өсу, жаңа білім алу, өмірде өз орнын табу мүмкіндігін береді.

Таланттарды басқару жүйесін құру ұзақ процесс екенін және талантты қызметкерлерді дамыту процесіне тек ҚР МҚІА қызметкерлері мен персоналды басқару қызметкерлері ғана емес, сонымен қатар мемлекеттік органдардың барлық басшыларын қосуды талап ететінін ескеру маңызды. Ол инвестицияларды және қаржылық және басқа ресурстарды қажет етеді.

Осыған орай, ҚР Мемлекеттік қызмет туралы заңнамасына және «Персоналды басқару қызметі туралы үлгілік ережені бекіту туралы» ҚР Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасының бұйрығына өзгерістер енгізу ұсынылады.

ҚР мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасында мемлекеттік қызметтің және тұтас экономиканың бүкіл саласының кадрлық әлеуетін арттыру үшін азаматтардың әлеуетін ашу және өсіру жүйесін енгізу қажет, ол елдік деңгейде таланттарды анықтауға және дамытуға мүмкіндік беретіндігі көрсетілгенімен, ҚР мемлекеттік қызмет туралы Заңында талант-менеджмент, дарындылық ұғымдарына анықтама берілмеген.

Біріншіден, «Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» Заңның (бұдан әрі - Заң) 1-бабына талант-менеджмент ұғымының анықтамасын енгізу қажет.

Талант ұғымы стратегиялық деңгейде анықталуы керек. Сонымен қатар, Заңның 6-бабына өзгерістер енгізу ұсынылады (5-кесте):

Талант-менеджмент – бұл персоналды басқарудың интеграцияланған әдістері арқылы жұмыс тиімділігін арттыруға бағытталған процесс, онда жоғары тиімді қызметкерлерді тартуға, ұстауға (бейімдеуге, ынталандыруға, бағалауға) және дамытуға (оқыту, кадрлық резервті қалыптастыру, іскерлік мансапты құру және т.б.) бағытталған кадрлық процестердің толық спектрі кіреді.

Кесте 5 – Нормативтік құқықтық актілерге өзгеріс енгізу бойынша ұсыным

№ п/п	Құрылымдық элемент	Қолданыстағы редакция	Ұсынылатын редакция	Негіздеме
<b>ҚР 2015 жылғы 23 қарашадағы «Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» №416-V Заңы</b>				
1	<b>6-бап, 1 тармақ 4-2) жаңа редакция</b>	Персоналды басқару қызметі (кадр қызметі) 4) кадрлар іріктеуді ұйымдастырады, мемлекеттік қызметшілердің мемлекеттік қызметті өткеруіне байланысты құжаттарды ресімдейді, мемлекеттік қызметшілердің дербес деректерін, мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің жұмысын бағалау және оқудан өту нәтижелері туралы мәліметтерді, оның ішінде мемлекеттік қызмет персоналы бойынша автоматтандырылған бірыңғай дерекқорда (ақпараттық жүйеде) есепке алуды жүзеге асырады; 4-1) келісімшарттық қызметшілерді іріктеуді және олармен келісімшарт жасасу, оған өзгерістер енгізу және оны бұзу процесін ұйымдастырады [36].	Персоналды басқару қызметі (кадр қызметі) <b>4-2) қызметкерлердің бағалау нәтижесінде құзырет бойынша бағалаудың жоғары нәтиже көрсеткен қызметкерлер арасынан өңірлік резервке таланттар пулын қалыптастыруда ұсыныс береді.</b>	ҚР мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасының 5-ші міндеті. Мемлекеттік қызметтің және тұтас экономиканың бүкіл саласының кадрлық әлеуетін арттыру үшін азаматтардың әлеуетін ашу және өсіру жүйесін енгізу қажет, ол елдік деңгейде таланттарды анықтауға және дамытуға мүмкіндік береді.
<b>ҚР Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасының 2016 жылғы 21 қазандағы «Персоналды басқару қызметі (кадр қызметі) туралы үлгілік ережені бекіту туралы» №15 бұйрығы</b>				
2	<b>2-тарау, 3 тармақ</b>	<b>Функциялары:</b> 1) мемлекеттік органның персоналды басқару стратегиясын әзірлеу	<b>Функциялары:</b> <b>3-1) ішкі жалдау (рекрутмент) арқылы жұмыс тәжірибесі бар талантты</b>	Мемлекет басшысы Қасым-Жомарт Тоқаевтың 2022 жылғы 1 қыркүйектегі



5-кестенің жалғасы

		<p>және іске асыру;                  2) мемлекеттік органның кадрларға, оның ішінде мамандықтар және біліктіліктер бойынша қажеттілігін талдау және жоспарлау;                  3) мемлекеттік органның кадр құрамын қалыптастыру және конкурстық іріктеуді ұйымдастыру [37];</p>	<p><b>мамандарды тарту бойынша ұсыныс енгізу;                  3-2) талантты қызметкерлерді көтермелеу бойынша ұсыныс әзірлеу;                  3-3) мемлекеттік органға таланттарды тарту (сонымен қатар ҚР Президентінің жастар қарлық резервінен), жалдау, бағалау, дамыту және ұстап қалу бойынша жұмыстарды ұйымдастыру.</b></p>	<p>«Әділетті мемлекет. Біртұтас ұлт.Берекелі қоғам» Қазақстан халқына Жолдауы: Бізге сапалық тұрғыдан жаңа мемлекеттік басқарушылар керек. Мемлекеттік қызметшілерді іріктеу және жұмыстан босату жүйесін заман талабын ескере отырып, қайта жасау қажет. Мемлекеттік қызмет жеке сектордағы кәсіби мамандар үшін барынша ашық болғаны дұрыс. Кадрлық резервті нығайту керек. Мемлекеттік қызмет істері агенттігі толыққанды стратегиялық HR институтына айналуға тиіс. Үкімет Агенттікпен бірлесіп бүкіл әлемдегі азаматтарымыздың әлеуетін жұмылдыру үшін арнайы платформаны іске қосуы керек.</p>
<p>Ескертпе – Зерттеу негізінде автормен құрастырылған</p>				

Дарынды қызметкерлерді мемлекеттік қызметке тарту, дамыту, ұстап қалу сияқты процестер таланттарды басқару жүйесін үздіксіз циклдік және жүйелік процеске біріктіреді. Бұл процестер мемлекеттік қызметте ішінара бар, алайда таланттарды басқару жүйесінің талаптарына сәйкес келу үшін осы процестердің жетілу деңгейін едәуір арттыру қажет.

Осы жүйені іске асыру кезінде басшылық талантты мамандармен жұмыста қателіктер жіберуді тоқтатады, яғни олардың мүмкіндіктерін тиімді пайдалана алады. Сонымен қатар мемлекеттік қызметтің имиджін арттыруда

септігін тигізе отырып, қызмет көрсету көрсеткіштерін жақсартады, демек бәсекеге қабілетті болады.

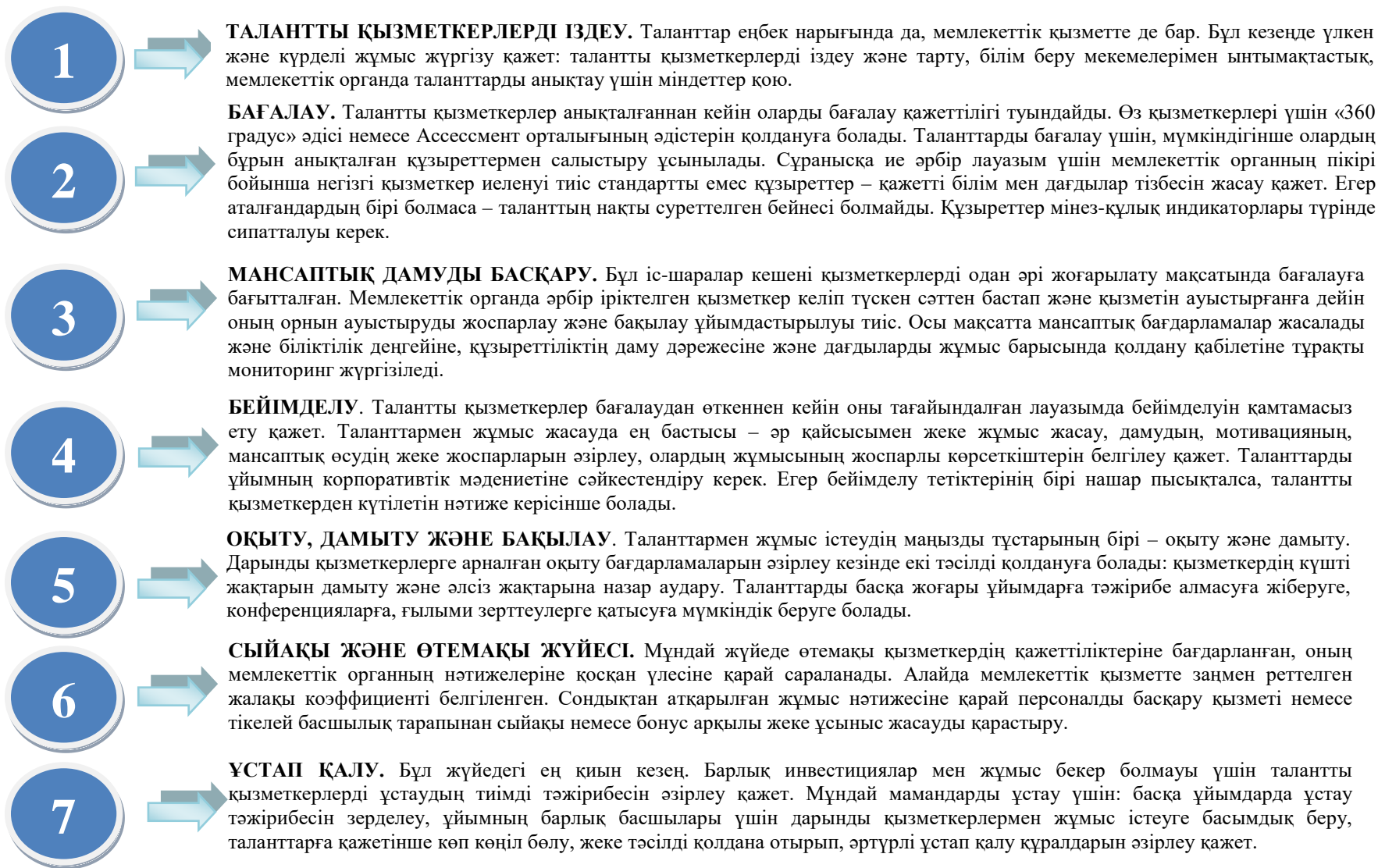
Таланттарды басқару жүйесі мемлекеттік органдардың бәсекеге қабілеттілігін және инновациялық процестерге дайындығын арттырады. Сондықтан ол белгілі бір іс-қимыл алгоритмін жасақтауды және оның кезең-кезеңімен сақталуын талап етеді. Мемлекеттік қызметте таланттарды басқару жүйесін қалыптастыруда төмендегідей іс-қимыл алгоритмі ұсынылады (12-сурет).

Бұл алгоритмді қолдану үміткерлерді тартуға ғана емес, сонымен қатар таланттардың жетіспеушілігі жағдайымен күресу үшін оларды әрі қарай дамытуға мүмкіндік береді.

Қазіргі уақытта таланттарды басқару мемлекеттік қызметтегі өте маңызды компонент болып табылады және персоналды басқару шеңберінде орындалуы керек міндеттердің бірі ғана емес, персоналды басқарудың жаңа тәсілінің негізгі бағыттары мен принциптерін анықтайтын стратегиялық бағыт болып табылады. Таланттар үшін соғыс 20 жыл бұрын басталған жоқ, ол осы уақытқа дейін жалғасты, өйткені талант кейде айтарлықтай артықшылық береді.

Халықаралық тәжірибе көрсеткендей, көптеген дамыған мемлекеттерде бүкіл әлем бойынша талантты жастарды жүйелі түрде іздеу ұйымдастырылған. Таланттарды іздеу және тарту мемлекеттік қызмет сапасын арттырудың маңызды элементтерінің бірі ретінде үлкен мән беріледі. Осыған байланысты, мемлекеттік басқаруды жаңғырту процесі жүріп жатқан Қазақстан Республикасында талант-менеджмент ретінде жаңа прогрессивті бағыттарды зерделеу өзекті және мұқият зерттеуді талап етеді.

Осылайша, Қазақстанның мемлекеттік қызметі қазіргі уақытта күрделі және стандартты емес міндеттерді шеше алатын, жоғары интеллектуалды мамандарды реформалау қажеттілігін сезінуде. Мемлекеттік қызметте таланттарды басқару бойынша сапалы бағдарламаларды енгізу перспективалары бар. Талантты басқару – бұл адами ресурстарды басқарудың жаңа кезеңі. Таланттарды дамыту бойынша әзірленген және енгізілген алгоритм корпоративтік мақсаттарға жету үшін қызметкерлерді тарту мен дамытудың тиімді, мақсатты және мұқият жоспарланған процесіне кепілдік беретінін атап өткен жоқ.



12-сурет – Таланттарды басқару жүйесін дамыту алгоритмі  
Ескертпе – Зерттеу негізінде автормен құрастырылған

## Қорытынды

ҚР мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі: «Ең алдымен адамдар» – «адамға бағдарланған» моделін қалыптастыру тұжырымдамасы адами ресурстардың сапасын жақсартуға және мемлекеттік аппаратты кәсібилендіруге бағытталған мемлекеттік органның жалпы даму стратегиясымен байланысты проактивті кадр стратегиясын және мемлекеттік органның кадрлық жоспарлауын енгізу арқылы мемлекеттік қызмет жұмысының тиімділігі мен нәтижелілігін арттыру жөнінде шаралар қабылдауды көздеді.

Талант-менеджмент – бұл жоғары өнімді қызметкерлерді тарту, дамыту ынталандыру және сақтау бойынша HR процестерінің толық спектрі. Персоналды басқару процестерінің толық спектрі – бұл бір-бірімен тығыз байланысқан персоналды басқару процестерінің жиынтығы. Талантты қызметкерлерді тарту, дамыту, ынталандыру, және ұстап қалу – бұл таланттарды басқарудағы толық тізім емес. Ол персоналды басқарудың барлық негізгі бағыттарына әсер етеді, жалдаудан бастап қызметкерлерді бейімдеуге дейін және оларды басқарудан ұстап қалуға дейінгі үздіксіз процес.

Жүргізілген талдаулар мен алынған нәтижелердің көмегімен, талантты қызметкер мемлекеттік орган алға қойған көптеген мақсаттар мен міндеттерді шешудің маңызды активі болып табылады деген қорытынды жасауға болады. Сондықтан мемлекеттік қызметке дарынды қызметкерлерді тартуға, іріктеуге, дамытуға, өсіруге және ұстап қалуға күш салу қажеттілігінің маңыздылығы анықталды. Зерттеулердің нәтижесінде мемлекеттік қызметте талант-менеджмент жүйесін пайдаланудың төмен сұранысы бар деген қорытынды жасауға болады.

Жаһанданған экономика жағдайында мемлекеттік қызмет жүйесін оңтайландыру және тиімділігін арттыру үшін жаңа ресурстар табу міндеті қойылып отыр. Бұл тұрғыда персонал бәсекелестіктің ең маңызды субъектісіне айналады, оның құзыреті нақты мәселелерді шешуде қаншалықты талантты екенін анықтайды. Көптеген елдерде талантты қызметкерлер мемлекеттік қызметті халық пен мемлекеттік органдар арасындағы қатынастар өзара сенімге негізделген жоғары деңгейге көтерді. Сондықтан жыл сайын таланттарға деген сұраныс артып келеді.

Қызметкерлер әр ұйымның негізгі ресурсы болып табылады, сондықтан олардың дамуы үшін уақыт және ресурстарды бөлу қажеттілігі туындайды. Талант-менеджменттің қажеттілігі мемлекеттік қызмет немесе бизнес саласы болсын яғни, ұйымның түрлеріне байланысты болмайды. Талант-менеджмент – бұл адами ресурстарды басқарудың жаңа кезеңі. Қазіргі уақытта мемлекеттік қызметте талантты және жоғары әлеуетті қызметкерлердің болуы өте маңызды, өйткені олар жоғары нәтижелерге қол жеткізуге мүмкіндік береді.

Зерттеудің бірінші тарауында, «талант» және «талант-менеджмент» терминдерінің негізгі аспектілері қарастырылып, анықтамалары берілді. Зерттеу нәтижелеріне сәйкес, мемлекеттік қызмет саласы талант-менеджмент аспектісінің маңыздылығын түсінеді, бірақ бұл тұжырымдаманы әлі жоғары

деңгейде жүзеге асырмайтындығы дәлелденді. Біздің елімізде талант-менеджментті табысты дамыту үшін талантты қызметкерлермен жұмыс істеу бойынша жүйелі процестердің пайдалану қажеттілігі анықталды.

Сонымен қатар, шетелдік тәжірибелерге, атап айтсақ АҚШ, Сингапур, Ресей, Қытай мемлекеттерінің таланттарды басқарудағы озық тәжірибелеріне және таланттарды басқару саласында жазылған авторлардың оқулықтарына, талант-менеджментті зерттеген мақала авторларының еңбектеріне шолу жасалынды.

Екінші тарауда, жобаға қажетті зерттеу әдістері қолданыла отырып, статистикалық, эмпирикалық, салыстырмалы әдістер қолданылып зерттеу жұмыстары жүргізілді.

Эмпирикалық зерттеу жүргізу кезінде ҚР Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының I курс магистранттары мен Жамбыл облысының мемлекеттік қызметкерлері арасында әлеуметтік сауалнама және персоналды басқару қызметкерлері мен ҚР Президентінің жастар кадр резервшілерінің арасында сараптамалық сауалнамалар жүргізілді.

Үшінші тарауда, мемлекеттік қызметте басқару тәжірибелері мен талантты қызметкерлерді тарту ерекшеліктерін анықтау үшін жүргізілген эмпирикалық зерттеу нәтижелері сипатталған. Жобада қойылған жұмыстың негізгі мақсатына қол жеткізілді деп айтуға болады, мемлекеттік қызметте талантты қызметкерлерді тарту жүйесін жақсартатын және жұмыс беруші ретінде ұйымның тартымдылығын арттыратын ұсыныстар жасалынды. НҚА-ге өзгерістер енгізу бойынша ұсыныстар – мемлекеттік қызметке дарынды қызметкерлерді тартуға және оларды басқаруға ықпал етеді.

Сонымен қатар жүргізілген зерттеулер нәтижесінде ҚР мемлекеттік қызмет туралы заңға келесідей тұжырымдаманы енгізу ұсынылады: талант-менеджмент – бұл персоналды басқарудың интеграцияланған әдістері арқылы жұмыс тиімділігін арттыруға бағытталған процесс, онда жоғары тиімді қызметкерлерді тартуға, қызметте ұстап қалуға (бейімдеуге, ынталандыруға, бағалауға) және дамытуға (оқыту, кадрлық резервті қалыптастыру, іскерлік мансапты құру және т.б.) бағытталған кадрлық процестердің толық спектрі кіреді.

Талдау жүргізу нәтижесінде таланттарды басқарудағы әзірленген алгоритмді пайдалану мемлекеттік қызметке талантты қызметкерлерді тартып қана қоймай, олардың құзыреттілігін анықтауға және әрі қарай дамытуға және «таланттар жетіспеушілігі» жағдайымен күресуге мүмкіндік береді.

Жүргізілген зерттеулер негізінде келесідей тұжырымдауға болады:

Біріншіден, қойылған міндеттердің бірі шет елдер мен ұйымдардағы талант-менеджменттің ерекшеліктерін анықтау, сондай-ақ талантты қызметкерлердің дамуы мен ұйым қызметінің нәтижелілігі арасындағы өзара тәуелділікті растау болды.

Зерттеу барысында мемлекеттік қызметтегі талантты қызметкерлердің даму ерекшеліктерін айқындайтын нәтижелер алынды, талантты қызметкерлердің дамуы мен ұйымдар қызметінің нәтижелілігі арасында өзара байланыс және талантты қызметкерлердің дамуына әсер ететін факторлар

анықталды. Талантты қызметкерлерді дамыту тәжірибесі мен мемлекеттік қызмет арасындағы белгілі бір байланыс талантты қызметкерлерді басқару тұжырымдамасының өзектілігін көрсетеді.

Алынған нәтижелер дарынды қызметкерлерді басқару практикасына қатысты теориялық білімді едәуір кеңейтіп, талантты қызметкерлердің дамуына әсер ететін бірқатар факторларды анықталды. Алынған нәтижелер мен қорытындыларды мемлекеттік қызметте талант-менеджментті дамыту жүйесін әзірлеу кезінде де ескеруге болады, оның негізінде талантты қызметкерлердің қызметтің нәтижелілігіндегі даму рөлін түсіну жатыр.

Екіншіден, зерттеу ҚР мемлекеттік қызметшілері арасында жүргізілгеніне қарамастан, алынған тұжырымдар басқа нарықтарда жұмыс істейтін ұйымдар үшін де пайдалы болуы мүмкін. Осылайша, жоғарыда келтірілген тұжырымдарға сүйене отырып, бұл зерттеу талантты қызметкерлерді басқару тәжірибесін, сондай-ақ таланттардың дамуына әсер ететін факторларды түсінуге айтарлықтай үлес қосады деп айтуға болады.

Үшіншіден, магистрлік жобада қойылған гипотеза нәтижелерін назарға алу нәтижесінде ҚР мемлекеттік басқаруды реформалау жағдайында талант-менеджментті дамыту таланттарды мемлекеттік қызметке тартуға, таланттарды ұстап қалуға және басқаруға ықпал ететіндігі дәделденді.

## Пайдаланылған дереккөздер тізімі

- 1 Қазақстан Республикасы Президентінің «Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасын бекіту туралы» 2021 жылғы 26 ақпандағы № 522 Жарлығы // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U2100000522>. Жүгінген күні: 15.10.2022 ж.
- 2 Мемлекет басшысының 2022 жылғы 1 қыркүйектегі «Әділетті мемлекет. Біртұтас ұлт. Берекелі қоғам» Қазақстан халқына Жолдауы // Қазақстан Республикасы Президентінің ресми сайты. – URL: <https://www.akorda.kz/kz/memleket-basshysy-kasym-zhomart-tokaevtyn-kazakstan-halkyna-zholdauy-181416>. Жүгінген күні: 20.10.2022 ж.
- 3 Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта: монография. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 160 с.
- 4 Курина Т. Концепция управления талантами как особой категорией сотрудников организации // Сборник трудов XXII международной научной конференции. Управление персоналом. – 2019. – № 9 (3). – С. 86-95.
- 5 Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Э., Экселрод Э. Война за таланты / пер. с англ.; под ред. Ю.Е. Корниловича. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 253 с.
- 6 Берсенева Е., Бузань О., Лысенко Е., Хисматуллина К., Цаподой Э. Талант-менеджмент как новая концепция управления человеческими ресурсами: сравнительный анализ лучших практик // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2019. – № 4(8). – С. 74-82.
- 7 Руденко Г.Г., Сидорова В.Н., Сидоров Н.В. Отечественный опыт управления талантами // Вестник ОмГУ. – 2016. – № 3(6). – С. 139-144.
- 8 Чуланова О.Л., Мокрянская Н.А. Управление талантами как стратегический инструмент работы с кадровым резервом организации // Вестник евразийской науки. – 2017. – № 4(3). – С. 36-40.
- 9 Устинова И.С., Никонова М.А. Управление талантами как инновация в управлении персоналом // Экономика России в XXI веке: сборник научных трудов XII Международной научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования». – 2015. – № 2(2). – С. 92-96.
- 10 Barron M. Analyzing Critical Positions for Talent Needs // Organization Development Journal. – 2007. – № 4(25). – P. 115-120.
- 11 Ward Howell, Управление талантами: опыт бизнеса и государства. Управление талантами: современные тенденции и подходы к применению в государственном секторе // Talent Equity Institute (официальная публикация консалтинговой компании Ward Howell). – URL: <https://wardhowell.com/upload/iblock/cf3/ekskluzivniy-vipusk-upravlenie-talantami.pdf>. Дата обращения: 09.12.2022 г.

- 12 Шамис Е., Никонов Е.Л. Теория поколений. 1944-1963. Стратегия Беби-Бумеров. – М.: Синергия Стор, 2021. – 190 с.
- 13 Ихданов Ж., Сансызбаева Ф., Есенжігітова Р. Мемлкеттік басқару теориясы: оқу құралы. – Алматы: Экономика, 2007. – 381 б.
- 14 Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Классика МВА / пер. с англ.; под ред. С.К. Мордовина. – Изд. 8-е. – СПб.: Питер, 2005. – 832 с.
- 15 Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Классика МВА / пер. с англ.; под ред. С.К. Мордовина. – Изд. 10-е. – СПб.: Питер, 2012. – 848 с.
- 16 Пфедфер Д. Власть, влияние и политика в организациях / пер. с англ.; под ред. Е. Трибушная. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 464 с.
- 17 Смилански Дж. Развитие управленческих талантов: передовой опыт мировых лидеров. – Изд. 1-е. – Лондон: Джосси-Басс, 2007. – 332 с.
- 18 Мэтьюсон Ч.Р. Управление талантами: руководство по выращиванию сильной команды / пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 232 с.
- 19 Максвелл Дж. На одном таланте далеко не уедешь, или как себя раскрутить / пер. с англ.; под ред. О.Г. Белошеева. – Минск: Попурри, 2009. – 351 с.
- 20 Бакингом М., Клифтон Д. Добейся максимума: сильные стороны сотрудников на службе / пер. с англ.; под ред. Е. Бакушевой. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 242 с.
- 21 Климова А. Управление талантами: современные тенденции и подходы к применению в государственном секторе // Вестник Нижегородского университета им. Н.И.Лобачевского. – 2016. – №3 (43). – С. 26-37.
- 22 Чаран Р., Бартон Д., Кэри Д. коллектив авторов (HBR): Менеджмент. Стратегии. HR: Лучшее за 2017 год. Сначала люди, потом стратегия / пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 194 с.
- 23 Маккорд П. Переосмысление роли HR, Как Netflix реформировала работу своего HR-подразделения / пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2023. – 202 с.
- 24 Руденко Г.Г., Сидорова В.Н., Сидоров Н.В. Опыт в сфере управления талантами: от микроуровня к глобальным курсам // Вестник ОмГУ. – 2017. – № 1(61). – С. 127-133.
- 25 Чен Л., Чан Х., Гао Д., Юй Ц. Партийное управление талантами: создание партийного рынка талантов на основе заслуг в Китае // Австралийский журнал государственного управления. – 2015. – № 74(3). – С. 298–311.
- 26 Веселова Л.С., Лебединцева Л.А. Внутренняя политика Китая в области привлечения высококвалифицированных кадров из-за рубежа // Публикации ВШЭ. – 2018. – № 62(10). – С. 13-21.
- 27 Веселова Л. Перспективы управления талантами в Китае на примере китайских МНК // Публикации ВШЭ. – 2017. – № 1(3). – С. 164-175.



28 Положение о конкурсе управленцев «Лидеры России» // Официальный сайт конкурса: лидерыросии.рф. – URL: <https://xn--d1achsanypala0j.xn--p1ai/rules23>. Дата обращения: 28.11.2022 г.

29 Марголин А.М., Дуткевич П. Новые технологии государственного управления в зеркале канадского и российского опыта, монография. – М.: Моск. город. ун-т упр. Правительство Москвы, 2013. – 272 с.

30 Балашов А.И., Васильева Е.А., Эргашева Ф.М. Управление человеческими ресурсами на государственной службе: лучшие практики евразийского пространства: учебное пособие / под ред. В.А. Шамахова. – Душанбе: Таджик. нац. ун-та, 2019. – 298 с.

31 Исакулов Е.Б. Мемлекеттік кадрлық саясат негіздері: оқу құралы. – Астана: ҚР Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы, 2012. – 274 б.

32 Қапаров С.Ғ. Қазақстандағы мемлекеттік қызметті жетілдіру: моногр. – Астана: Алсем-Астана, 2007. – 319 с.

33 Сагинтаева А.К., Аширбеков А.К. Практика реализации международных стипендиальных программ: опыт Республики Казахстан // Вопросы образования, 2014. – № 4. – С. 119-127.

34 Джумакулов З., Сагинтаева А. Казахстанская стипендиальная программа «Болашак» // Центр Международного высшего образования Бостонского колледжа. – 2015. – № 79. – С. 21-23.

35 Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі төрағасының «Мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің қызметін бағалаудың кейбір мәселелері туралы» 2018 жылғы 16 қаңтардағы №13 бұйрығы // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U1900000074>. Жүгінген күні: 19.01.2023 ж.

36 Қазақстан Республикасының «Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызметі туралы» 2015 жылғы 23 қарашадағы Заңы // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z1500000416>. Жүгінген күні: 14.10.2023 ж.

37 Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасының «Персоналды басқару қызметі (кадр қызметі) туралы үлгілік ережені бекіту туралы» 2016 жылғы 21 қазандағы № 15 бұйрығы // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U1900000074>. Жүгінген күні: 20.11.2023 ж.

**Жамбыл облысының мемлекеттік қызметшілері және ҚР Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының I курс магистранттары арасында жүргізілген әлеуметтік сауалнама.**

**1. Сіздің жасыңыз?**

- 1) 25 жасқа дейін;
- 2) 25 жастан 35 жасқа дейін;
- 3) 35 жастан 45 жасқа дейін;
- 4) 45 жастан 55 жасқа дейін;
- 5) 55 жылдан жоғары.

**2. Сіздің жынысыңыз?**

- 1) Ер;
- 2) Әйел.

**3. Қай мемлекеттік органда жұмыс істейтіндігіңізді көрсетіңіз.**

- 1) Жергілікті атқарушы орган;
- 2) Орталық мемлекеттік орган.

**4. Сіздің лауазымыңыз?**

- 1) Басшы;
- 2) Орындаушы.

**5. Мемлекеттік қызметтегі еңбек өтіліңіз?**

- 1) 2 жылға дейін;
- 2) 2 жылдан 5 жылға дейін;
- 3) 5 жылдан 7 жылға дейін;
- 4) 7 жылдан 10 жылға дейін;
- 5) 10 жылдан аса.

**6. Сіз «Талант-менеджмент» терминімен таныссыз ба?**

- 1) Ия;
- 2) Жоқ;
- 3) Сіздің жауабыңыз \_\_\_\_\_.

**7. Дарынды мемлекеттік қызметкер ретінде кімді түсіну керек деп ойлайсыз (жауаптың бірнеше нұсқасын таңдауға болады)?**

- 1) Адамдарды ынталандыруға және дамытуға қабілетті қызметкер;
- 2) Нәтижеге ұмтылатын қызметкер;
- 3) Өз жұмысын білетін қызметкер;
- 4) Тиімді қарым-қатынас жасау үшін икемді қызметкер;
- 5) Басқа: (өз жауабыңызды жазыңыз).

**8. Сіздің ойыңызша қазіргі уақытта барлық деңгейдегі мемлекеттік органдар талант тапшылығын сезінуде ме?**

- 1) Ия;
- 2) Иә сияқты;
- 3) Жоқ;
- 4) Жоқ сияқты;
- 5) Жауап беруге қиналамын.

**9. Сіздің ойыңызша, ұйымның құндылықтары сіз жасаған жұмысқа деген көзқарасыңызға сәйкес келеді ме?**

- 1) Ия;
- 2) Жоқ;
- 3) Сіздің жауабыңыз \_\_\_\_\_.

**10. Сіздің ойыңызша, мемлекеттік қызметте таланттарды басқаруда жүйелі көзқарас бар ма?**

- 1) Иә, таланттармен жұмыс жасау жүйесі толық циклге ие;
- 2) Таланттармен жұмыс істеу жүйесінің жеке компоненттері бар;
- 3) Жоқ;
- 4) Жауап беруге қиналамын;
- 5) Басқа: (өз жауабыңызды жазыңыз).

**11. Мемлекеттік қызметтегі конкурстық іріктеу арқылы талантты кандидаттарды анықтауға болады деп ойлайсыз ба?**

- 1) Ия деп ойлаймын;
- 2) Жоқ деп ойлаймын;
- 3) Жауап беруге қиналамын.;
- 4) Сіздің жауабыңыз \_\_\_\_\_.

**12. Сіз жұмыс істейтін мемлекеттік орган тек талантты адамдарды таңдайды деп ойлайсыз ба?**

- 1) Ия;
- 2) Жоқ;
- 3) Жауап беруге қиналамын.

**13. Мемлекеттік қызметке талантты қызметкерлерді тартудың қандай әдістерін білесіз (бірнеше жауап нұсқаларын таңдауға болады)?**

- 1) Қызметкерлерді жалдау;
- 2) Кадр резерві;
- 3) Түлектерге арналған бағдарламалар;
- 4) Университеттермен ынтымақтастық орнату;
- 5) Президенттік жастар кадрлық резерві;
- 6) Сіздің жауабыңыз \_\_\_\_\_.

**14. Сіздің ойыңызша, талантты қызметкерлерді мемлекеттік қызметке тартуға және ұстап қалуға қандай факторлар кедергі келтіреді (бірнеше жауап нұсқаларын таңдауға болады)?**

- 1) Көптеген түсініксіз тапсырмалар;
- 2) Артық жұмыс уақыты;
- 3) Төмен жалақы;
- 4) Үлкен жауапкершілік;
- 5) Таланттарды басқару стратегиясы жоқ;
- 6) Ешқандай кедергі жоқ;
- 7) Сіздің жауабыңыз \_\_\_\_\_.

**15. Келесі қызметкерлер топтары Сіздің ұйымыңыздағы таланттарды басқаруға қаншалықты көңіл бөледі?**

	Төмен дәреже			Жоғары дәреже	
Басшы	1	2	3	4	5
Кадр қызметкері	1	2	3	4	5

**16. Төмендегі мәлімдемелердің әрқайсысымен келісу дәрежесін белгілеңіз (1-ден 5-ке дейін).**

	Төмен дәреже			Жоғары дәреже	
Біздің мемлекеттік органда талантты қызметкерлердің жетіспеушілігі бар;	1	2	3	4	5
Біздің мемлекеттік органда талант-менеджментті дамыту бойынша сапалы бағдарламалар мен процестер жетіспейді;					
Дарынды қызметкерлер біздің мемлекеттік органның кетеді;					
Мемлекеттік қызметшілерді оқыту жүйесі біздің қажеттіліктерімізге сәйкес келмейді;					
Біздің оқыту және дамыту бағдарламаларымыздың					

сапасы төмен;					
Біз талантты қызметкерлерді ұстап қала алмаймыз;					
Таланттарды басқару мемлекеттік қызметте басымдық болып табылмайды					
Бізде таланттарды тартуда қиындықтар бар					

**17. Сіздің ұйымыңыз үшін не маңызды (бірнеше жауап нұсқаларын таңдауға болады)?**

- 1) Мақсаты: стратегиялық міндеттердің маңыздылығы туралы жалпы түсінік пен хабардарлыққа қол жеткізу;
- 2) Жұмыс берушінің бренді: жұмыс берушінің тартымдылығын арттыру;
- 3) Әлеуметтік жауапкершілік: барлық мүдделі тараптар алдындағы міндеттерді нақты көрсету және түсіну;
- 4) Құндылықтар: қызметкерлердің мінез-құлық және қарым-қатынас кодексінің болуы;
- 5) Сіздің жауабыңыз \_\_\_\_\_.

**ҚР Ұлттық экономика министрлігінің, ҚР сауда және интеграция министрлігінің, ҚР цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігінің, Ақтөбе облысы әкімі аппаратының, Астана қаласы әкімі аппаратының кадр қызметкерлері арасында жүргізілген сараптамалық сауалнама.**

**1. Сіздің жасыңыз?**

- 1) 25 жасқа дейін;
- 2) 25 жастан 35 жасқа дейін;
- 3) 35 жастан 45 жасқа дейін;
- 4) 45 жастан 55 жасқа дейін;
- 5) 55 жылдан жоғары.

**2. Сіздің жынысыңыз?**

- 1) Ер;
- 2) Әйел.

**3. Сіздің лауазымыңыз?**

- 1) Басшы;
- 2) Орындаушы.

**4. Мемлекеттік қызметтегі еңбек өтіліңіз?**

- 1) 2 жылға дейін;
- 2) 2 жылдан 5 жылға дейін;
- 3) 5 жылдан 7 жылға дейін;
- 4) 7 жылдан 10 жылға дейін;
- 5) 10 жылдан аса.

**5. Сіздің ұйымыңызда талант-менеджменттің жалпы қабылданған анықтамасы қолданылады ма?**

- 1) Ия;
- 2) Жоқ.

**6. Сіз мемлекеттік қызметте талантты қызметкерлердің болу қажеттілігімен келісесіз бе?**

- 1) Ия;
- 2) Жоқ;
- 3) Сіздің жауабыңыз \_\_\_\_\_.

**7. Талантты қызметкер - ол кім? Ұйымыңызда осы тұжырымдаманы анықтаңыз (бірнеше жауаптарды таңдауға болады).**

- 1) Жұмыс кезінде тиімді, нәтижеге жауап береді;
- 2) Көшбасшылық қасиеттерге ие;

- 3) Компания мен жұмыс берушінің брендин дамытуға мүдделі;
- 4) Бастамашыл және жаңа идеяларды ұсынады;
- 5) Коммуникативті дағдыларға ие;
- 6) Жоғары әлеуеті бар, өршіл;
- 7) Тез үйренеді;
- 8) Мотивацияланған және мобильді;
- 9) Стандартты емес ойлау қабілеті бар;
- 10) Сіздің жауабыңыз \_\_\_\_\_.

**8. Сіздің ойыңызша, мемлекеттік қызметте таланттарды басқарудың жүйелі тәсілі бар ма?**

- 1) Иә, таланттармен жұмыс істеу жүйесінің толық циклі бар;
- 2) Таланттармен жұмыс істеу жүйесінің жеке компоненттері бар;
- 3) Жоқ;
- 4) Жауап беруге қиналамын.
- 5) Сіздің жауабыңыз \_\_\_\_\_.

**9. Сіз жұмыс істейтін мемлекеттік орган жыл бойы жоғары кадрлық ауысымға тап болады ма?**

- 1) Ия;
- 2) Жоқ;
- 3) Сіздің жауабыңыз \_\_\_\_\_.

**10. Мемлекеттік қызметте қолданылатын жалдау әдістері тиімді ме және талантты іздеуге қолайлы ма?**

- 1) Ия;
- 2) Жоқ;
- 3) Сіздің жауабыңыз \_\_\_\_\_.

**11. Әр аймақта кадрлық резерв қажет деп ойлайсыз ба ?**

- 1) Ия;
- 2) Жоқ;
- 3) Сіздің жауабыңыз \_\_\_\_\_.

**12. Сіз жұмыс істейтін ұйым қызметкерлерді дамытуды қалай жоспарлауда (жауаптың бірнеше нұсқасын таңдауға болады)?**

- 1) Біліктілікті арттыру (қайта даярлау);
- 2) Біліктілікті арттыруға арналған жеке курстар;
- 3) Коучинг қызметтері;
- 4) Кері байланыс;
- 5) Сіздің жауабыңыз \_\_\_\_\_.

**13. Сіз жұмыс істейтін ұйымда таланттарды басқарудың нақты бастамалары бар ма? Бар болса, қандай екендігін жазсаңыз.**

- 1) Сіздің жауабыңыз \_\_\_\_\_.

**14. Сіздің ойыңызша, талантты қызметкерлерді мемлекеттік қызметке тартуға және ұстап қалуға қандай факторлар кедергі келтіреді (бірнеше жауап нұсқаларын таңдауға болады)?**

- 1) Көптеген түсініксіз тапсырмалар;
- 2) Артық жұмыс уақыты;
- 3) Төмен жалақы;
- 4) Үлкен жауапкершілік;
- 5) Таланттарды басқару стратегиясы жоқ;
- 6) Ешқандай кедергі жоқ;
- 7) Сіздің жауабыңыз \_\_\_\_\_.

**15. 2019 және 2021 жылдары «Президенттік Жастар кадрлық резерві» жобасы іске асырылды. Нәтижесінде кадр резервіне өткен тұлғалар мемлекеттік лауазымдарға тағайындаулар алды. Жастар кадрлық резервінің табыстылығын жоғары әлеуетті қызметкерлерді (таланттарды) жедел дамыту бағдарламасы ретінде бағалаңыз:**

- 1) Сәтсіз аяқталды;
- 2) Ішінара қанағаттанарлық;
- 3) Қанағаттанарлық;
- 4) Ішінара сәтті;
- 5) Сәтті.

**16. Ұйымыңыз жақсартуы керек үш негізгі бағытты таңдаңыз?**

- 1) Жұмысқа қабылдау процесінің басында үміткерлердің дағдыларын бағалау;
- 2) Әр деңгейде тереңірек мұрагерлер резервуарын құру;
- 3) Қызметкерлерді ұйымда қалғысы келетіндей мәдениетті қалыптастыру;
- 4) Мансапты өсу мен даму мүмкіндіктерін ынталандыратын саясат құру;
- 5) Қызметкерлер мен кандидаттардың құзыреттерінің ағымдағы деңгейіндегі олқылықтарды анықтау;
- 6) Қажетті білікті мамандарды іздеу;
- 7) Ең тиімді қызметкерлерді көтермелеу;
- 8) Басқа (көрсетіңіз) \_\_\_\_\_.

**17. Сіздің ойыңызша, таланттар үшін мемлекеттік қызмет қаншалықты тартымды?**

Тартымсыз			Тартымды	
1	2	3	4	5



**«Президенттік жастар кадр резерві» жобасының аясында резервшілердің арасында жүргізілген сараптамалық сауалнама.**

**1. Сіздің жынысыңыз?**

- 1) Ер;
- 2) Әйел.

**2. Сіздің қазіргі атқаратын лауазымыңыз?**

- 1) Басшылық;
- 2) Орындаушы.

**3. Жалпы жұмыс өтіліңіз?**

- 1) 7 жылға дейін
- 2) 7 жылдан 10 жылға дейін
- 3) 10 жылдан жоғары.

**4. Қай салада қызмет атқарасыз?**

- 1) Жеке сектор;
- 2) Мемлекеттік қызмет;
- 3) Квазимемлекеттік сектор;
- 4) Басқа \_\_\_\_\_.

**5. Сіздің жасыңыз?**

- 1) 25 жасқа дейін;
- 2) 25 жастан 30 жасқа дейін;
- 3) 30 жастан жоғары.

**6. Сіз жұмыс істейтін ұйымда таланттарды басқарудың жүйелі тәсілі бар ма?**

- 1) Иә, таланттармен жұмыс істеу жүйесінің толық циклі бар;
- 2) Таланттармен жұмыс істеу жүйесінің жеке компоненттері бар;
- 3) Жоқ;
- 4) Жауап беруге қиналамын.
- 5) Басқа \_\_\_\_\_.

**7. Бүгінгі таңда сіз атқаратын лауазымға қанағаттанасыз ба?**

- 1) Ия;
- 2) Онша емес;
- 3) Жоқ;
- 4) Басқа \_\_\_\_\_.

**8. Сіз қандай құзыреттерді дамытқыңыз келеді (бірнеше жауап нұсқаларын таңдауға болады)?**

- 1) Көшбасшылық;
- 2) Сенімділік;
- 3) Талдау және шешім қабылдау;
- 4) Қызметті басқару;
- 5) Инновативтілік және өзгерістерді басқару;
- 6) Басқа \_\_\_\_\_.

**9. Сіз Кадрлық резерв жүйесін (ПЖКР) тиімді деп санайсыз ба?**

- 1) Тиімді;
- 2) Керісінше тиімсіз;
- 3) Мүлдем тиімді емес;
- 4) Жауап беруге қиналамын.

**10. Егер сіз 9 сұраққа «Мүлдем тиімді емес» деп жауап берсеңіз, неге екенін сипаттаңыз?**

Сіздің жауабыңыз \_\_\_\_\_.

**11. Сіз конкурстық рәсімдердің нәтижелерін объективті деп санайсыз ба?**

- 1) Ия;
- 2) Жоқ;
- 3) Жауап беруге қиналамын.

**12. Президенттік Жастар кадрлық резервін жетілдіру үшін қандай өзгерістер енгізер едіңіз?**

Өз жауабым \_\_\_\_\_.

**13. Сіз жұмыс істейтін ұйым талантты қызметкерлерге қатысты жақсартуы керек негізгі бағыттарды таңдаңыз (бірнеше жауаптарды бөлуге болады)?**

- 1) Қызметкерлердің ұйымыңыздың стратегиясымен және көзқарасымен келісуі;
- 2) Қазіргі лауазымдардағы дағдыларды бағалау;
- 3) Әр деңгейде тереңірек мұрагерлер резервуарын құру;
- 4) Қызметкерлерді ұйымда қалғысы келетіндей мәдениетті қалыптастыру;
- 5) Басқа \_\_\_\_\_.

**14. Сіз жұмыс істейтін ұйымға талантты қызметкерлерді тартуға және ұстап қалуға қандай факторлар кедергі келтіреді деп ойлайсыз (бірнеше жауап нұсқаларын таңдауға болады)?**

- 1) Көптеген түсініксіз тапсырмалар;
- 2) Артық жұмыс уақыты;
- 3) Төмен жалақы;
- 4) Үлкен жауапкершілік;
- 5) Таланттарды басқару стратегиясының жоқтығы;
- 6) Ешқандай кедергі жоқ;
- 7) Басқа \_\_\_\_\_.

**15. Сіз жұмыс істейтін ұйымның талантты қызметкерлерді тиімді басқару қабілетін қалай бағалайсыз?**

Төмен деңгей			Жоғары деңгей	
1	2	3	4	5