

ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН: ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Сауле ИСКЕНДИРОВА*	<i>к.э.н., ассоциированный профессор, Академия государственного управления при Президенте РК, Астана, Казахстан, s.iskendirova1968@gmail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3596-8831</i>
Ержан ЖАРОВ	<i>к.э.н., Академия государственного управления при Президенте РК, Астана, Казахстан, yerzhan.zharov@apa.kz, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3567-4673</i>
Динара ЖУЛАМАНОВА	<i>докторант, Университет «Туран», Алматы, Казахстан, zhakdinara@mail.ru, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6996-1297</i>

Дата поступления рукописи в редакцию: 15/03/2024

Доработано: 28/03/2024

Принято: 29/03/2024

DOI: 10.52123/1994-2370-2024-1202

УДК 351

МРНТИ 14.37.27

Аннотация. В статье рассматривается важность развития компетенций у государственных служащих в контексте модернизации государственного управления в Казахстане. Все более востребованным в современной системе государственного управления становится привлечение талантливых специалистов, в том числе молодежи, как средства достижения стратегических целей и повышения эффективности государственных программ. В статье анализируются основные статистические данные по составу государственной службы в разрезе уровней, регионов, образования и т.д. Приведен анализ системы управления персоналом и талант-менеджмента в действующей модели государственной службы Республики Казахстан. Рассматриваются вызовы и перспективы развития талант менеджмента у госслужащих и предлагаются пути его совершенствования.

Ключевые слова: управление талантами, государственное управление, государственная служба, кадровая политика, HR инструменты.

Аңдатпа. Қазақстандағы мемлекеттік басқаруды жаңғырту контекстінде мемлекеттік қызметшілердің құзыреттерін дамытудың маңыздылығы қарастырылады. Мемлекеттік басқарудың қазіргі заманғы жүйесінде стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу және мемлекеттік бағдарламалардың тиімділігін арттыру құралы ретінде дарынды мамандарды, оның ішінде жастарды тарту барған сайын сұранысқа ие болып отыр. Мақалада деңгейлер, аймақтар, білім беру және т. б. бөлінісінде мемлекеттік қызмет құрамы бойынша негізгі статистикалық мәліметтер талданады. Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметінің қолданыстағы моделіндегі персоналды басқару және талант-менеджмент жүйесіне талдау келтірілген. Мемлекеттік қызметшілерде менеджменттің талантын дамытудың сын-тегеуріндері мен перспективалары қарастырылады және оны жетілдіру жолдары ұсынылады.

Түйін сөздер: таланттарды басқару, мемлекеттік басқару, мемлекеттік қызмет, кадр саясаты, HR құралдары.

Abstract. The article considers the importance of competence development in civil servants in the context of modernization of public administration in Kazakhstan. Attracting talented specialists, including young people, as a means of achieving strategic goals and increasing the effectiveness of government programs is becoming increasingly in demand in the modern system of public administration. The article analyzes the main statistical data on the composition of public service in the context of levels, regions, education, etc. The analysis of the personnel and talent management system in the current model of public service of the Republic of Kazakhstan is given. Challenges and prospects of talent management development in civil servants are considered and ways of its improvement are proposed.

Keywords: talent management, public administration, public service, human resources policy, HR instruments.

* Автор для корреспонденции: С. Искендірова, s.iskendirova1968@gmail.com

Введение

Талант-менеджмент – термин, получивший распространение в последнее время в связи с новыми требованиями по управлению кадрами. Таланты рассматриваются как один из ключевых ресурсов организации. Поэтому управление талантами следует рассматривать как универсальный набор действий, направленный на обеспечение притока и удержания талантов.

Сотрудники консалтинговой компании McKinsey&Company определили пять принципов управления талантами, которые звучат следующим образом [1]:

- создание наилучшего ценностного предложения для сотрудника, повышение привлекательности организации для талантливых людей;

- разработка долгосрочной стратегии подбора персонала, отказ от разовых схем;

- использование профессионального опыта, принципов коучинга и наставничества для повышения квалификации управленческого персонала;

- увеличение кадрового резерва за счет инвестиций, развития и решительных действий по отношению к группам сотрудников;

- твердая вера в то, что конкурентное преимущество основано на наличии лучших талантов.

Государственная служба не является исключением, а также, как и любой вид профессиональной деятельности, нуждается в привлечении и развитии талантливых специалистов. Без государственных служащих механизм государства представлял бы собой лишь структуры, схемы взаимосвязи, правовые конструкции и т.д. Поэтому важным становится вопрос качества человеческих ресурсов в государственном управлении. В соответствии с Указом Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года № 522 утверждена Концепция развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года: построение человекоцентричной

модели «люди прежде всего», где отмечалась недостаточная профессиональная компетентность ряда государственных служащих.

Прежде всего это было обусловлено низким уровнем системы отбора и оценки кадров, второстепенной и сугубо вспомогательной ролью служб по управлению персоналом. До сих пор имеется дефицит работников с профильными специальностями в отраслевых подразделениях государственных органов, а также высокая текучесть кадров на государственной службе. Неравномерное распределение нагрузки и нерациональная организация труда способствовали оттоку профессиональных кадров.

Кроме того, на современном этапе развития управления государственный аппарат нуждается в людях, способных решать кросс-функциональные задачи в условиях неопределенности.

Для достижения целей Концепции, которые заключаются в построении сервисной и "человекоцентричной" модели государственного управления, необходимо реализовать, кроме всего прочего, следующие задачи:

- формирование оптимального и эффективного государственного аппарата;

- улучшение качества человеческих ресурсов и профессионализация государственного аппарата [2].

Если операционное управление персоналом предполагает ряд ежедневных кадровых решений: приём на работу, перевод сотрудника внутри компании, увольнение, управление трудовыми отношениями, формирование корпоративной культуры, то стратегический HR менеджмент уделяет основное внимание будущему, всегда учитывает то воздействие, которое могут оказать предпринимаемые действия на продуктивность работы персонала и достижение стратегических целей организации. К сожалению, деятельность служб по управлению персоналом на государственной службе сводится к оперативной работе, сотрудники кадровой службы 90%

рабочего времени занимаются кадровым делопроизводством, следовательно, на процессы управления талантами времени не остается [3]. При этом уровень квалификации сотрудников службы управления персоналом позволяет им выполнять ограниченный набор HR функций, но он недостаточен для комплексной системы управления персоналом. В конкурсных и аттестационных комиссиях работник кадров исполняет функции секретаря, от которого не требуется специальных знаний и навыков применения кадровых технологий, где роль сотрудника по управлению человеческими ресурсами гораздо шире.

Цель данного исследования – формулировка основных вызовов и перспектив развития управления человеческими ресурсами на государственной службе на основе анализа кадрового состава и содержания обучения на курсах повышения квалификации и переподготовки госслужащих с разработкой предложений по реализации талант-менеджмента в государственном управлении.

Задачи исследования:

- проанализировать кадровый состав государственных служащих центральных и местных исполнительных органов;

- проанализировать систему управления персоналом и талант-менеджмента в действующей модели государственной службы Республики Казахстан;

- разработать рекомендации по совершенствованию процесса управления персоналом на государственной службе.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования выводов и рекомендаций уполномоченным органом в сфере государственной службы и государственными органами для совершенствования кадровой политики государственных органов, а также привлечения талантливых специалистов на государственную службу.

Данная тема рассматривалась многими зарубежными

исследователями и учеными.

Исследователи Luna-Arocas R. и Morley M. рассматривают стратегию развития талантов как системный подход к привлечению, развитию и удержанию людей, обладающих выдающимися компетенциями, соответствующими контексту работы. В этом отношении талант-менеджмент можно рассматривать как ассоциируемое с управлением, основанное на компетенциях, где компетенции соотносятся с ценностями и целями организации. Все большее число организаций рассматривают компетентность как ключ к устойчивой производительности. Ученые утверждают, что ключевые сотрудники — это те, кто обладает уникальными и очень ценными компетенциями, которые, развиваясь в правильном организационном контексте, генерируют ключевые организационные компетенции для устойчивого конкурентного преимущества [4].

По мнению группы малазийских ученых Mohamad S., Suradi N., Zamzuri Z., Ramli S., государственные службы вынуждены демонстрировать свою конкурентоспособность, как для эффективной конкуренции, так и для предотвращения потенциальных негативных последствий. Это связано с тем, что снижение эффективности государственной службы может иметь серьезные последствия для стабильности и благосостояния страны. Таким образом, организации государственной службы в странах должны повышать свою эффективность и конкурентоспособность, чтобы избежать негативных последствий в будущем. Предыдущие исследования признали управление талантами фактором, способным существенно повлиять на эффективность организации [5].

Согласно недавнему исследованию «Модернизация государственной службы в АСЕАН» (2021), государствами-членами АСЕАН в настоящее время принимаются различные меры для модернизации систем государственной службы, в том числе в части развития системы талант-менеджмента. Так, с целью повышения потенциала и возможностей

государственной службы, Вьетнам утвердил программу повышения квалификации государственных служащих для привития им навыков будущего. Для обеспечения инклюзивности и трансформационного лидерства Таиланд реализовал политику, обеспечивающую разнообразие при наборе на государственную службу и в рабочей силе, особенно в отношении людей с ограниченными возможностями и пожилого возраста [6].

Другие исследования подтверждают, что в настоящее время система талант-менеджмента требует радикальных изменений в сочетании с программами переподготовки и пересмотра компетенции государственных служащих. В этом направлении согласно Suk Kim (2020) Южной Кореей внедряются модели оценки компетенций. Корейские чиновники, желающие быть нанятыми, переведенными или повышенными должны пройти оценку компетентности в следующих сферах: выявление проблемы, стратегическое мышление, ориентация на производительность, управление изменениями, удовлетворенность клиента, а также координация и интеграция [7].

Материалы и методы

В процессе сбора, изучения, накопления, обработки, анализа и синтеза полученной информации в работе применялись следующие научные методы исследований: причинно-следственный, экономико-статистический, абстрактно-логический, сравнительный и системный анализ. При анализе динамики роста количественных показателей развития государственного управления применялись причинно-следственные методы анализа. Экономико-статистические методы – при проведении анализа и оценки текущего состояния государственной службы в Казахстане, а также тенденций ее развития, абстрактно-логический - при определении роли служб по управлению персоналом в обеспечении качества человеческого потенциала государственного управления, а также при выявлении

проблем и разработке предложений по подбору и удержанию талантов на государственной службе. Визуализация статистических данных через использование диаграмм позволяют более наглядно отследить динамику представленных в исследовании показателей. Изучение стратегических и программных документов Республики Казахстан позволяет усилить обоснованность предлагаемых исследований.

Информационную базу составили официальные данные Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы (АДГС), Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан, а также опубликованные труды ученых, законодательные и программные документы.

Результаты

Анализ статистики государственных служащих Казахстана позволяет понять динамику численности, структуру и качество кадрового состава государственных органов. Статистические данные о государственных служащих могут быть использованы для оценки эффективности государственного управления, а также для разработки стратегий и программ в области кадрового обеспечения и развития государственной службы.

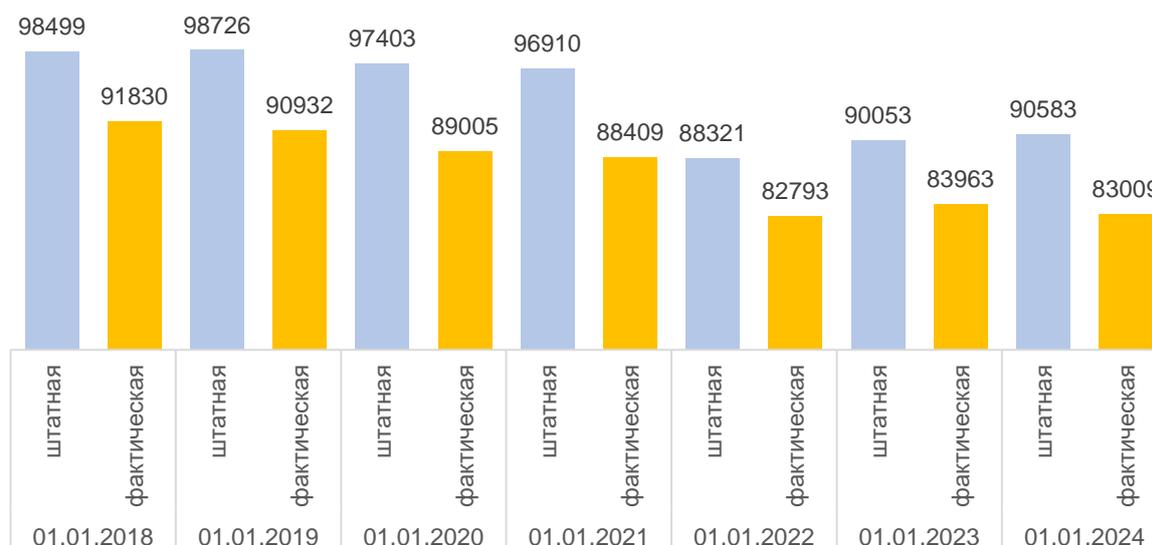
В Казахстане система государственной службы регулируется Законом "О государственной службе Республики Казахстан" и другими нормативными актами. По данным Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы, к началу 2024 года общее количество государственных служащих составило более 90 тысяч человек.

Структура государственных служащих в Казахстане включает различные категории персонала, такие как работники центральных и местных исполнительных органов власти (ЦИО и МИО), при этом важно отметить, что структура и состав государственных служащих могут меняться в зависимости от уровня власти, региона и отрасли.

Анализ данных, предоставленных

Агентством по делам государственной службы Республики Казахстан, по составу государственных служащих, позволяет оценить динамику и структуру персонала государственной службы в стране. Эти данные играют важную роль в планировании кадровых ресурсов, разработке стратегий кадрового обеспечения и управлении персоналом в государственном секторе.

Первым важным аспектом анализа является динамика численности государственных служащих в разные периоды времени. Изучение данных за последние годы позволяет определить тенденции в изменении численности персонала государственной службы и выявить факторы, влияющие на этот процесс.



Примечание: Составлено авторами на основе данных [10]

Рисунок 1 – Динамика численности государственных служащих в Республике Казахстан, человек

Согласно официальной статистике, количество государственных служащих в Казахстане постоянно снижается. Динамика за 2017–2023 годы, представленная на рисунке 1, показывает, что общее количество государственных служащих сократилось с 98499 штатных единиц на начало 2018 года до 90585 штатных единиц на начало 2024 года или в целом на 22,5% [10]. Это стало основным результатом совершенствования государственного аппарата в рамках Концепции развития государственного управления.

Значительное сокращение, несомненно, снизило расходы на содержание государственного аппарата, оптимизировало бизнес-процессы, но, вместе с тем, проявились новые проблемы. Сохраняется тенденция

наличия вакансий на государственной службе. Так при фактической численности от 91830 на начало 2018 года до 83009 на начало 2024 года обеспеченность кадрами представлена на уровне 93,7–91,2% [10]. Количество вакансий в исследуемый период находилось в пределах 5528–8501 человек, а на начало 2024 года составило 7574 человек, при этом в ЦГО 4607 вакансии, в МИО – 2967 [10].

Постоянная нехватка кадров влияет на загруженность основных работников, порой их профессиональной компетентности бывает недостаточно для решения новых, в том числе смежных задач, что в результате сказывается на общей эффективности государственных органов.

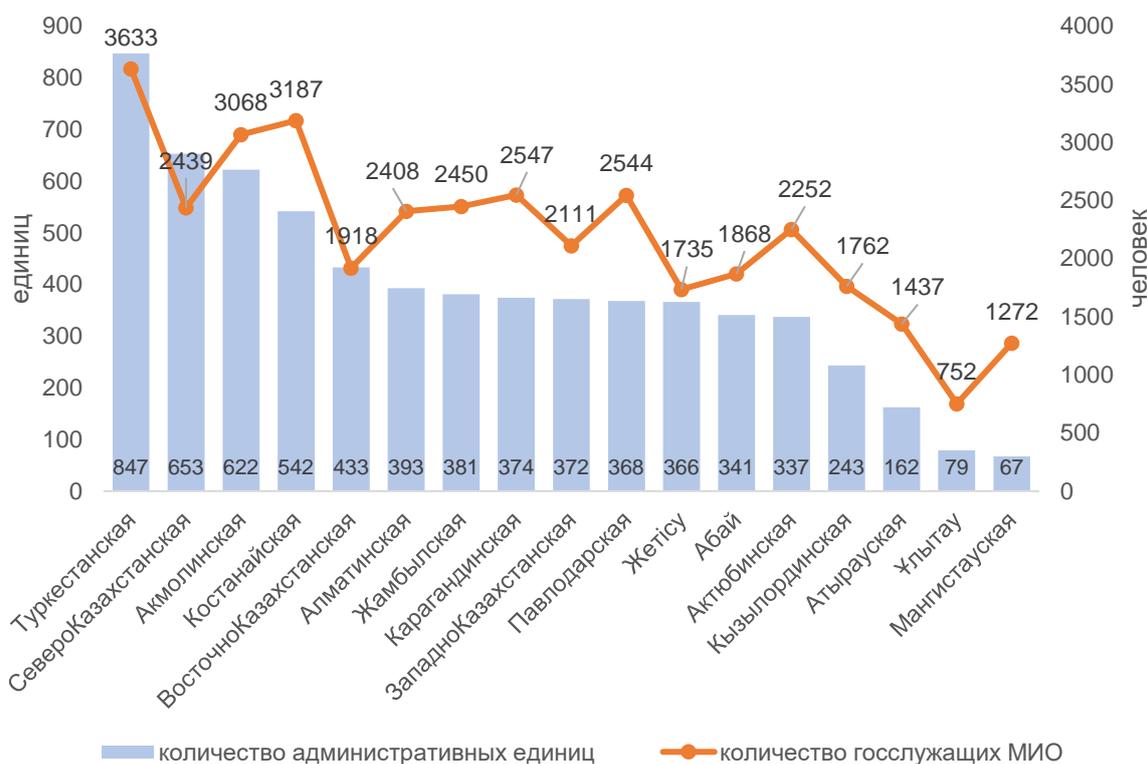


Примечание: Составлено авторами на основе данных [10]

Рисунок 2 – Динамика численности государственных служащих в Республике Казахстан в разрезе ЦГО и МГО, человек

Традиционно в ЦГО работает большая часть госслужащих, как по штатной, так и по фактической численности, их доля составляет 52,2–53,1% от общей численности государственных служащих (рисунок 2). Также согласно сведениям по показателям кадрового состава ЦГО на 01.01.2024 г. наибольшую численность сотрудников представляет Министерство финансов (штатных – 15350, фактически – 14327, вакансий – 1023), Министерство здравоохранения (штатных – 4929, фактически – 4369), Министерство сельского хозяйства (штатных – 3570, фактически – 3259), а наименьшую Министерство культуры и

информации (штатных – 375, фактически – 317), Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности (штатных – 357, фактически – 327), Министерство науки и высшего образования (штатных – 231, фактически – 215), Министерство туризма и спорта (штатных – 165, фактически – 126) и Министерство обороны (штатных – 26, фактически – 26). [10] Такое распределение штатного состава связано прежде всего со структурой государственного управления в зависимости от задач, поставленных перед соответствующими министерствами.



Примечание: Составлено авторами на основе данных [8, 10]

Рисунок 3 – Соотношение численности государственных служащих МИО с количеством административных единиц в Республике Казахстан в разрезе областей

Наибольшее количество кадрового состава по МИО показывает Туркестанская область (штатных – 3633, фактически – 3447), Костанайская область (штатных – 3187, фактически – 2997), Акмолинская область (штатных – 3068, фактически – 2793), а наименьшее г.Астана (штатных – 931, фактически – 883), г. Шымкент(штатных – 754, фактически – 690), Область Ұлытау (штатных – 752, фактически – 686) [10].

Численность госаппарата в регионах, в первую очередь, связана с административным делением в стране, так наибольшее количество административных единиц – районов, городов областного значения, поселков и сел - зарегистрировано в Туркестанской, Северо-Казахстанской и Акмолинской областях, наименьшее в области Ұлытау и Мангистауской области [8].

Данные рисунка 3 показывают

неравномерную загрузку государственных служащих по регионам – имея практически одинаковые целевые показатели и ответственность, они работают с разным количеством первичных организаций, обрабатывают разное количество документов, работают с разным количеством населения. Так, если по расчетам авторов средняя численность госслужащих в Северо-Казахстанской, Туркестанской и Восточно-Казахстанской областях составляет 3,7–4,4 человека на одну административную единицу, то это показывает высокую загрузку сотрудников. В то время как в областях Ұлытау, Атырауская это 8,9–9,5 сотрудников в среднем, то в Мангистауской области этот показатель равен 19. Таким образом, складывается мнение о необходимости оптимизации структуры исполнительной власти.

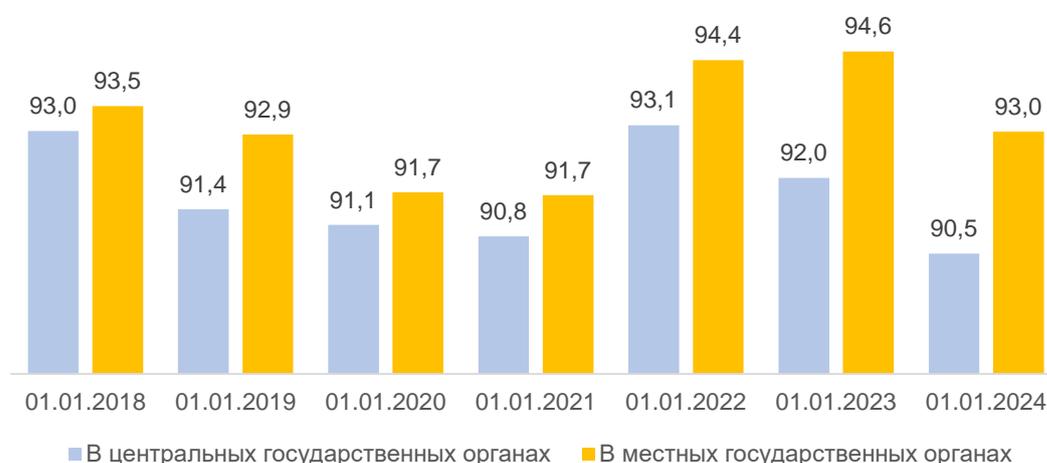
Таблица 1 – Соотношение численности государственных служащих МИО с населением в Республике Казахстан в разрезе областей [8,10]

Регион	Количество населения на 1 госслужащего
город Алматы	1651,6
город Шымкент	1581,2
город Астана	1454,9
Алматинская	625,4
Мангистауская	603,1
Туркестанская	583,3
Жамбылская	497,2
Республика Казахстан	489,6
Атырауская	482,3
Кызылординская	473,1
Карагандинская	445,6
Актюбинская	412,1
Жетісу	402,7
Восточно-Казахстанская	380,7
Абай	326,7
Западно-Казахстанская	326,0
Павлодарская	296,8
Ұлытау	294,4
Костанайская	261,1
Ақмолинская	256,8
Северо-Казахстанская	219,0

Примечание: составлено авторами

Данные таблицы 1 показывают загруженность государственных служащих в сравнении с населением региона. Так, если средняя численность госслужащих в Республике Казахстан составляет 489,6 человек на одного государственного служащего, то в мегаполисах этот показатель примерно в три раза выше и составляет 1454,9-

1651,6 человек, в то время как в Костанайской, Ақмолинской и Северо-Казахстанской областях это 261,1-219,0 человек на одного госслужащего. В целом по областям этот показатель варьируется в пределах 219,0-625,4 человек на одного госслужащего, что также показывает неравномерность нагрузки по регионам.



Примечание: Составлено авторами на основе данных [10]

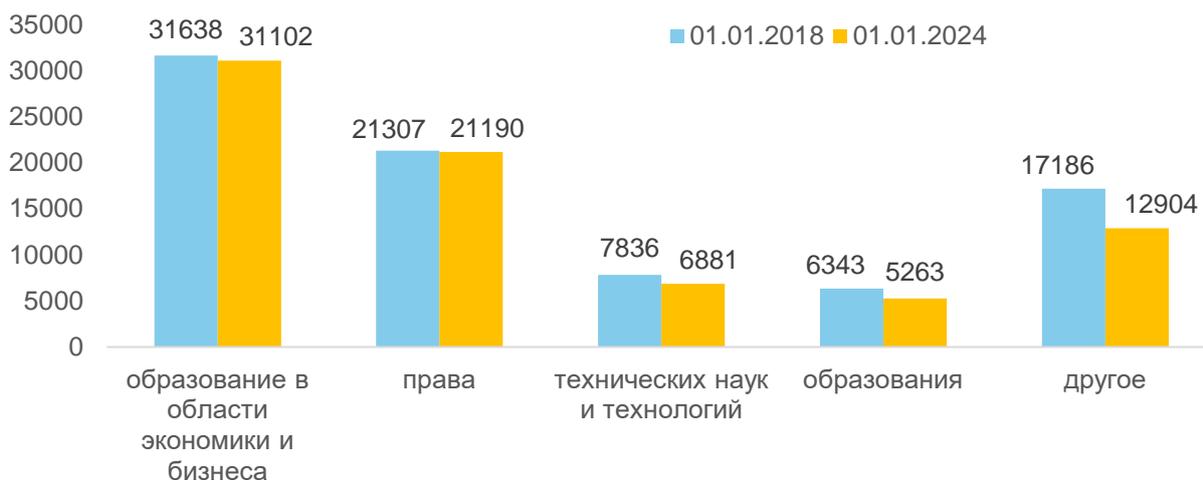
Рисунок 4 – Обеспеченность кадрами на государственной службе в Республике Казахстан в разрезе ЦГО и МИО, %

Показатель обеспеченности кадрами – один из важных индикаторов, связанных с подбором и удержанием сотрудников в организации. Так, недостаток кадров в центральных государственных органах всегда больше, чем в местных государственных органах, обеспеченность составляет 90,5–93,1% в ЦГО и 91,7–94,6% в МИО (рисунок 4).

Наибольшие показатели в ЦГО показывают Министерство обороны (100,0%), Министерство внутренних дел (96,9%), Министерство иностранных дел (95,2%), Министерство финансов (93,3%), наименьшие показатели обеспеченности кадрами у Министерства туризма и спорта (76,4%),

Министерства просвещения (75,2%). Необходимо отметить низкий показатель обеспеченности кадрами Министерства водных ресурсов и ирригации (39,0%), который, прежде всего связан с небольшим сроком с момента его создания, и, возможно, связан с недостатком кандидатов с соответствующим профессиональным образованием и опытом [10].

Среди МИО наибольшей обеспеченности кадрами показывает Кызылординская область (97,6%), Западно-Казахстанская область (95,5%) и Жамбылская область (95,3%), а наименьшую - Область Абай (90,3%), Алматинская область (89,3%), г. Алматы (89,0%) [10].



Примечание: Составлено авторами на основе данных [10]

Рисунок 5 – Динамика состава государственной службы в Республике Казахстан в разрезе направлений высшего образования

В структуре государственной службы 93,7% сотрудников имеют высшее образование, остальные - среднее и среднее профессиональное образование. Изучение данных рисунка 5 в разрезе направления высшего образования позволяет оценить разнообразие персонала государственной службы, выявить наличие или отсутствие дисбаланса в структуре персонала по различным параметрам. Большинство госслужащих имеет образование в области экономики

и бизнеса (31 102 или 40% от общего количества госслужащих, имеющих высшее образование), права (21 190 или 27,2%), технических наук и технологий (6 881 или 8,8%) и образования (5 263 или 6,8%) [10]. Таким образом, абсолютное большинство госслужащих – экономисты и юристы (67%), что, по нашему мнению, приводит к дефициту специалистов с соответствующим образованием в профильных госорганах.

Средний возраст государственных

служащих составляет 40,2 лет, при этом на протяжении последних лет средний возраст госслужащих растёт и находился в пределах 39–40 лет. При этом последние годы доля молодых госслужащих уменьшалась на 6,8% (с 24,6% в 2018 году до 17,8% в 2022 году), также наблюдалось снижение доли молодежи среди претендентов на 23,4% (с 61,8% в 2018 году до 38,4% в 2022 году). В настоящее время доля молодежи на госслужбе – 35,4% (29 362 чел.) [10]. Это связано, прежде всего, с увеличением молодежного возраста в Казахстане с 29 до 35 лет.

На госслужбе работают 498 человек (0,6% от факта) пенсионного и 2219 человек (2,7%) предпенсионного возрастов [10].

Одним из основных аспектов талант-менеджмента на государственной службе является подбор и отбор персонала. Это включает в себя разработку критериев отбора, проведение конкурсов и конкурсных отборов, а также оценку потенциала кандидатов на должности в государственных органах. Качественный подбор персонала позволяет обеспечить наличие в команде государственной службы высококвалифицированных специалистов, способных эффективно решать поставленные перед ними задачи

Последние годы Агентством РК по делам государственной службы в тесном взаимодействии с Правительством и депутатами Парламента обеспечено принятие законов, которые открыли перспективы для дальнейшей профессионализации и большей доступности государственной службы. Так принятые законодательные новеллы преобразовали институт корпуса «А», оптимизировали конкурсные процедуры на должности корпуса «Б», налажен цифровой обмен данными из соответствующих госструктур при поступлении на госслужбу, законодательная возможность установления квалификационных требований к отдельным политическим должностям, которые предполагают, что руководящие позиции в профильных министерствах должны занимать люди, имеющие соответствующее

профессиональное образование и опыт работы в данной сфере, внесены изменения в закон, позволяющие госслужащим стать участниками проекта «С дипломом – в село».

В 2023 году введен в пилотном режиме новый формат проведения отбора на госслужбу и конкурсной процедуры на базе информационной системы «Е-қызмет в АДГС, акиматах Акмолинской области и города Шымкент, министерствах торговли и интеграции, индустрии и инфраструктурного развития.

Опыт показал, что новый формат предоставил максимально упрощённый подход к процессу отбора на госслужбу с использованием цифровизации всех процессов. При этом отборочный этап конкурса включает кроме существовавшей оценки личных качеств, оценку способности кандидата работать с текстовой и цифровой информацией (SHL), написание эссе (обязательное для всех руководящих должностей), собеседование с экспертной комиссией, победитель конкурса определяется системой автоматически по итогам всех этапов и не зависит от решения конкурсной комиссии.

Кроме того создана возможность прямого назначения лучших выпускников, которые окончили высшее учебное заведение с высокими показателями, в районы и сёла, прямого назначения на должности корпуса Б по согласованию с АДГС (что позволяет привлекать отраслевые кадры, имеющие опыт, из частного и квазигоссектора) и прямого назначения выпускников Академии госуправления, достигших высоких показателей во время обучения, в региональные управления, без конкурса.

Однако реализация данного пилотного проекта показала, что часто онлайн-конкурсы не обеспечены необходимым количеством претендентов (не менее трех), что может быть обусловлено низкой информированностью и мотивацией потенциальных кандидатов, недостаточным положительным брендом государственной службы.

Одним из механизмов талант-менеджмента, показавшим хорошую

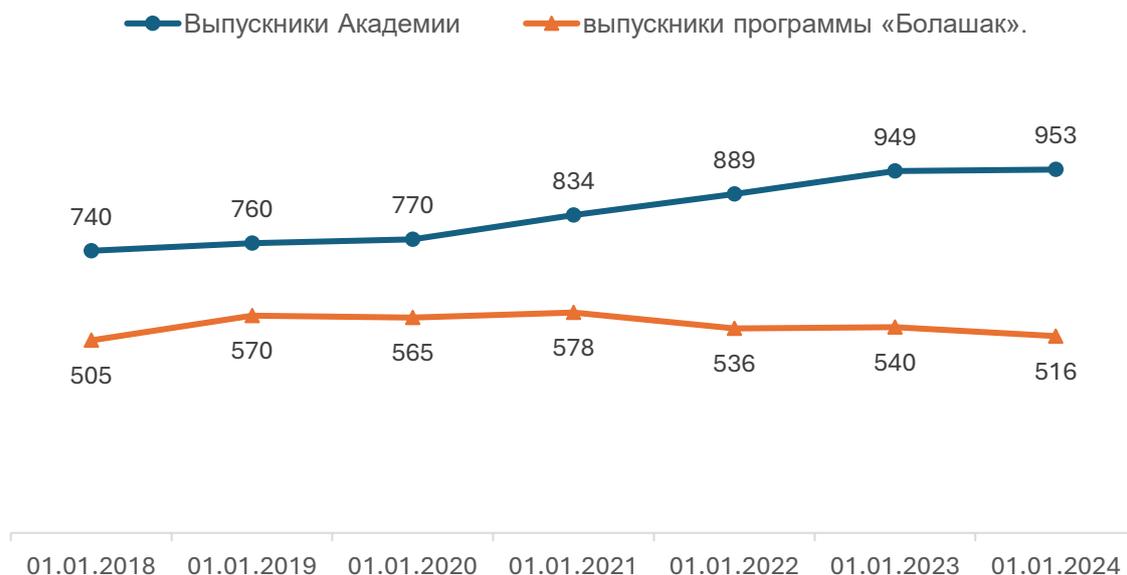
эффективность стал инициированный Главой государства Президентский молодежный кадровый резерв (ПМКР), на котором апробированы новые методы отбора, способные выявлять потенциал претендующих на высокие позиции кандидатов, и этот опыт необходимо использовать и в повседневной работе. За три отбора в ПМКР государственная служба получила 400 резервистов, обладающих высокими показателями и мотивированностью, способных к решению многоплановых задач. Хотя, надо отметить, что не все резервисты работают на государственной службе, и их потенциал использован не полностью.

Еще одним важным аспектом талант-менеджмента является развитие персонала. Это включает в себя проведение тренингов, семинаров, мастер-классов и других образовательных мероприятий для сотрудников государственной службы с целью повышения их профессиональных компетенций и квалификации.

Анализ данных обучения государственных служащих показывает, что несмотря на требование

переподготовки и повышения квалификации не реже одного раза в три года, в некоторых госорганах доля прошедших обучение низкая, менее 20% (например, Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности, Министерство иностранных дел, Министерство промышленности и строительства, Министерство экологии и природных ресурсов, Министерство культуры и информации, Министерство водных ресурсов и ирригации, Министерство внутренних дел, Министерство обороны). При этом в МИО ситуация гораздо лучше и доля прошедших обучение на курсах переподготовки и повышения квалификации составляет 28,6–55,5% [10].

Развитие персонала способствует росту их профессионального потенциала и способностей, что в свою очередь положительно сказывается на эффективности работы государственных органов. В этой связи повышается роль служб по управлению персоналом в определении зон для развития конкретных сотрудников и разработке индивидуальных планов развития.



Примечание: Составлено авторами на основе данных [10]

Рисунок 6 – Динамика количества выпускников Академии Государственного управления при Президенте РК и программы «Болашак» на государственной службе в Республике Казахстан, человек

В настоящее время на государственной службе работают 953 выпускника Академии госуправления и 516 выпускников программы «Болашак» (рисунок 6). При этом динамика показывает снижение количества «болашаковцев», но это тот пул талантов, который может стать основой для повышения эффективности управления.

Одним важным аспектом талант-менеджмента на государственной службе является удержание персонала.

Это включает в себя разработку и внедрение системы удержания персонала, например, через создание условий для профессионального и карьерного роста, обеспечение социальных гарантий и прочие меры по улучшению условий труда и благополучия сотрудников. Удержание персонала позволяет сохранить ценных специалистов в команде государственной службы и обеспечить стабильность в работе государственных органов.

Таблица 2 – Доля госслужащих, назначенных на вышестоящие должности по итогам общего и внутреннего конкурсов, % на начало 2024 года [10]

ЦИО	%	МИО	%
Министерство транспорта	100	г.Астана	71,2
Министерство промышленности и строительства	100	Кызылординская область	69
Министерство иностранных дел	80,6	Область Абай	66
Министерство энергетики	74	Ақмолинская область	65,3
Министерство торговли и интеграции	73,3	г.Алматы	62,7
Министерство туризма и спорта	68,4	г. Шымкент	62,7
Министерство водных ресурсов и ирригации	66,7	Карагандинская область	61,5
Министерство национальной экономики	65,6	Восточно-Казахстанская область	59,7
Министерство экологии и природных ресурсов	61,3	Западно-Казахстанская область	58,2
Министерство юстиции	56,5	Костанайская область	55,1
Министерство здравоохранения	56	Туркестанская область	55
Министерство просвещения	54,2	Область Жетісу	55
Министерство труда и социальной защиты населения	53,3	Область Ұлытау	54,9
Министерство финансов	51	Жамбылская область	53,9
Министерство сельского хозяйства	48,7	Павлодарская область	53,5
Министерство по чрезвычайным ситуациям	43,5	Алматинская область	47,8
Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности	40,6	Северо-Казахстанская область	47,7
Министерство науки и высшего образования	34,6	Ақтөбинская область	44,9
Министерство внутренних дел	0	Мангистауская область	44,4
Министерство обороны	0	Атырауская область	43,1
Министерство культуры и информации	0		

Примечание: составлено авторами

Анализ данных таблицы 2 по реализации возможностей карьерного роста показывает, что доля госслужащих, назначенных на вышестоящие должности по итогам общего и внутреннего конкурсов, колеблется в пределах 43,1–71,2% в МИО, при этом лидирует акимат г.Астана и наименьший показатель

имеет Атырауская область. Данные по ЦИО достаточно различаются между собой, так, если Министерство внутренних дел и Министерство обороны возможно не предоставляют возможности карьерного роста административных госслужащих в силу своей специфики, то Министерство транспорта и Министерство

промышленности и строительства практически всех руководителей назначают из внутреннего резерва, обеспечивая карьерный рост.

Обсуждение и выводы

Качество кадрового состава государственных служащих является важным аспектом государственного управления. Проведенный анализ кадрового состава государственной службы выявил следующие основные проблемы:

1. нехватка профессиональных кадров, большое количество вакансий;

2. дисбаланс в распределении квалифицированных специалистов между центром и регионами;

3. низкая привлекательность государственной службы для молодых специалистов;

4. дефицит «узких» специалистов, обладающих совокупностью знаний в таких предметных областях как энергетика, водные ресурсы и ирригация, экология и т.д.;

5. формальный характер работы отдела кадров большинства госорганов.

В связи с этим необходимо внедрение современных методов и механизмов талант-менеджмента на государственной службе Казахстана, который играет важную роль в эффективном управлении кадровыми ресурсами и обеспечении развития персонала в государственном секторе. Талантливые и квалифицированные сотрудники являются ключевым ресурсом для достижения стратегических целей и повышения эффективности государственной службы. В этом контексте талант-менеджмент представляет собой системный подход к управлению персоналом, направленный на привлечение, развитие и удержание высококвалифицированных специалистов.

Если в направлении отбора кадров проведена определенная работа, которая должна дать эффект в ближайшее время, то такие направления как развитие и удержание кадров требуют изменения подходов со стороны служб по управлению персоналом.

Мотивированные сотрудники проявляют большой интерес и энтузиазм к работе, что способствует повышению эффективности деятельности государственных органов. Поэтому важным аспектом талант-менеджмента является совершенствование системы мотивации и стимулирования сотрудников государственной службы, в том числе, через финансовые механизмы – уровень заработной платы, поощрения, награды и прочие стимулы.

В целом, анализ статистики государственных служащих Казахстана свидетельствует о постоянном развитии и совершенствовании системы государственного управления в стране. Однако, для эффективного решения современных вызовов и задач необходимо продолжать работу по улучшению кадрового потенциала государственной службы и развитию профессиональных компетенций персонала, а именно:

1. Провести трансформацию служб по управлению персоналом, в том числе:

– усилить начатую АДГС и Академией работу по обучению сотрудников кадровых служб современным подходам HRM;

– обеспечить новыми кадрами, имеющими соответствующую квалификацию и использующих современные HR-технологии;

– реализовать подготовку и последующую сертификацию в сфере управления человеческими ресурсами, предусмотренную в рамках Типовых квалификационных требований к административным государственным должностям корпуса "Б", на базе Академии и ее филиалов;

– разработать и внедрить полный HR цикл работы с персоналом на госслужбе, включающий в себя кадровое планирование, привлечение, оценку, обучение и мотивацию сотрудников.

2. Несмотря на имеющиеся административные рамки разработать различные инструменты удержания ценных сотрудников, применяя индивидуальный подход, в том числе через создание условий для

профессионального и карьерного роста, обеспечение социальных гарантий и прочие меры по улучшению условий труда и благополучия сотрудников.

3. Предусмотреть обязательное требование назначать резервистов ПМКР с целью построения карьеры на государственной службе в соответствии с принципами меритократии (регион-центр). По данным Агентства по делам государственной службы на сегодня в резерве насчитывается 400 человек. Из них в местные исполнительные органы назначены только 36 резервистов [10];

Кроме того, практика убеждает, что для системного возвращения кадров в каждом регионе необходимо творчески использовать возможности региональных высших учебных заведений, потенциал системы подготовки и переподготовки кадров (Академия и ее филиалы). Так, для привлечения молодежи на государственную службу предлагается внедрение в вузы Казахстана дополнительной мини-образовательной программы «Государственное и местное управление» в объеме 30 кредитов к основному профессиональному образованию, которую по желанию могут выбрать обучающиеся на инженерных, сельскохозяйственных и других специальностях. При этом выделенные кредиты могут как входить в общий объем 240 кредитов по бакалавриату, так и осваиваться сверх основной специальности. Так, получив необходимый

практикоориентированный объем знаний о деятельности госорганов (законодательство в сфере госуправления, цифровизация государственного аппарата, проектное управление, эффективные коммуникации и др.), выпускники двойных специальностей (основной и дополнительной) будучи уже мотивированными кандидатами, смогут пополнить ряды профильных госорганов, испытывающих нехватку именно таких кадров. При этом к реализации таких образовательных программ следует привлекать только кадровый состав государственной

службы и потенциал Академии государственного управления и ее филиалов.

Решение этих задач сыграет важную роль в обеспечении эффективного управления кадровыми ресурсами и развитии персонала в государственном секторе. Эффективное внедрение системы талант-менеджмента позволит привлекать, развивать и удерживать высококвалифицированных специалистов, что в свою очередь способствует повышению эффективности работы государственных органов и достижению стратегических целей развития страны.

Заключение

В заключении необходимо отметить, что несмотря на то, что в целом в системе государственной службы налажены процессы управления персоналом, но вместе с тем имеются определенные проблемы дисбаланса кадрового состава по регионам и направлениям деятельности, а также качественного состава государственных служащих, неравномерного распределения нагрузки и др. В жесткой конкуренции на рынке труда для привлечения, в том числе молодежи, на государственную службу необходимо развивать современные подходы, а именно талант-менеджмент, как систему привлечения, оценки, развития и удержания лучших специалистов, способных решать сложные, кросс-функциональные задачи в команде, развиваясь и принося значимый вклад в эффективное достижение стратегических целей и задач, поставленных перед государственным управлением. Предложенные рекомендации по совершенствованию процесса управления персоналом на государственной службе могут быть использованы государственными органами для совершенствования кадровой политики, развития стратегического HR менеджмента, а также привлечения талантливых специалистов на государственную службу.

Список литературы

1. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. The War for Talent [Text] / Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B // Harvard Business Press. - 2001
2. Указ Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года 522 «Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года» [Текст]. - URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522>
3. Luna-Arocas R., Morley M. Talent management, talent mindset competency and job performance: The mediating role of job satisfaction [Text] / Luna-Arocas R., Morley M. // European Journal of International Management. 2015. T. 9. C. 28–51. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2015.066670>
4. Mohamad S., Suradi N., Zamzuri Z., Ramli S. Talent Management and Public Service Competitiveness in Malaysia [Text] / Mohamad S., Suradi N., Zamzuri Z., Ramli S. // Jurnal Pengurusan. - 2023. T. 69. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2023-69-03>
5. ASEAN. Civil Service Modernisation in ASEAN [Text]. – 2021. – URL: <https://theaseanmagazine.asean.org/article/designing-the-future-of-asean-towards-a-modern-agile-and-citizen-centric-civil-service/>
6. Pan Suk Kim. New development: Competency assessment system and practice in government - the South Korean experience [Text] / Pan Suk Kim.// Public Money & Management. - 2021. - 40:8, P. 611-614, DOI: 10.1080/09540962.2020.1802891
7. Жадра Жулмухаметова. Президентский кадровый резерв: кто они выходцы молодежного резерва и как туда попасть [Текст] / Жадра Жулмухаметова // Информационный портал «Zakon». – 2024. - URL: <https://www.zakon.kz/stati/6423283-prezidentskiy-kadrovyy-rezerv-kto-oni--vykhodtsy-molodezhnogo-rezerva-i-kak-tuda-popast.html> (дата обращения: 01.03.2024).
8. Официальный сайт Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан [Текст] - URL: <https://stat.gov.kz/ru/industries/social-statistics/demography/publications/117681/> (дата обращения: 01.03.2024).
9. Жадра Жулмухаметова. Президентский кадровый резерв: кто они выходцы молодежного резерва и как туда попасть [Текст] / Жадра Жулмухаметова // Информационный портал «Zakon». – 2024. - URL: <https://www.zakon.kz/stati/6423283-prezidentskiy-kadrovyy-rezerv-kto-oni--vykhodtsy-molodezhnogo-rezerva-i-kak-tuda-popast.html> (дата обращения: 01.03.2024).
10. Официальный сайт Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы [Текст] - URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/about?lang=ru> (дата обращения: 01.03.2024).

References

1. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. The War for Talent [Text] / Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B // Harvard Business Press. - 2001
2. Ukaz Prezidenta Respubliki Kazahstan ot 26 fevralja 2021 goda 522 «Ob utverzhdenii Konceptii razvitija gosudarstvennogo upravlenija v Respublike Kazahstan do 2030 goda» [Tekst]. - URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522>
3. Luna-Arocas R., Morley M. Talent management, talent mindset competency and job performance: The mediating role of job satisfaction [Text] / Luna-Arocas R., Morley M. // European Journal of International Management. 2015. T. 9. S. 28–51. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2015.066670>
4. Mohamad S., Suradi N., Zamzuri Z., Ramli S. Talent Management and Public Service Competitiveness in Malaysia [Text] / Mohamad S., Suradi N., Zamzuri Z., Ramli S. // Jurnal Pengurusan. - 2023. T. 69. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2023-69-03>
5. ASEAN. Civil Service Modernisation in ASEAN [Text]. – 2021. – URL: <https://theaseanmagazine.asean.org/article/designing-the-future-of-asean-towards-a-modern-agile-and-citizen-centric-civil-service/>
6. Pan Suk Kim. New development: Competency assessment system and practice in government - the South Korean experience [Text] / Pan Suk Kim.// Public Money & Management. - 2021. - 40:8, P. 611-614, DOI: 10.1080/09540962.2020.1802891
7. Zhadra Zhulmuhametova. Prezidentskiy kadrovyy rezerv: kto oni vyhodcy molodezhnogo rezerva i kak tuda popast' [Tekst] / Zhadra Zhulmuhametova // Informacionnyj portal «Zakon». – 2024. - URL: <https://www.zakon.kz/stati/6423283-prezidentskiy-kadrovyy-rezerv-kto-oni--vykhodtsy-molodezhnogo-rezerva-i-kak-tuda-popast.html> (accessed: 01.03.2024).
8. Oficial'nyj sajt Byuro nacional'noj statistiki Agentstva po strategicheskomu planirovaniyu i reformam Respubliki Kazahstan [Tekst] - URL: <https://stat.gov.kz/ru/industries/social-statistics/demography/publications/117681/> (accessed: 01.03.2024).

9. Zhadra Zhulmuhametova. Prezidentskiy kadrovyy rezerv: kto oni vyhodcy molodezhnogo rezerva i kak tuda popast' [Tekst] / Zhadra Zhulmuhametova // Informacionnyj portal «Zakon». – 2024. - URL: <https://www.zakon.kz/stati/6423283-prezidentskiy-kadrovyy-rezerv-kto-oni--vykhodtsy-molodezhnogo-rezerva-i-kak-tuda-popast.html> (accessed: 01.03.2024).

10. Oficial'nyj sajt Agentstva Respubliki Kazahstan po delam gosudarstvennoj sluzhby [Tekst] - URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/about?lang=ru> (accessed: 01.03.2024).

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУЫНДАҒЫ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ: ЗАМАН ТАЛАПТАРЫ МЕН БОЛАШАҒЫ

Сауле ИСКЕНДИРОВА, э.ғ.к., қауымдастырылған профессор, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы мемлекеттік басқару Академиясы, Астана., Қазақстан, s.iskendirova@apa.kz, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3596-8831>

Ержан ЖАРОВ, э.ғ.к., Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы мемлекеттік басқару Академиясы, Астана, Қазақстан, yerzhan.zharov@apa.kz, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3567-4673>

Динара ЖУЛАМАНОВА, докторант, «Тұран» Университеті, Алматы, Қазақстан, zhakdinara@mail.ru, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6996-1297>

TALENT MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN: CHALLENGES AND PROSPECTS

Saule ISKENDIROVA, PhD, professor. Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan. s.iskendirova@apa.kz, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3596-8831>

Yerzhan ZHAROV, PhD, Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan. yerzhan.zharov@apa.kz, ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3567-4673>

Dinara ZHULAMANOVA, PhD student, Turan University, Almaty, Kazakhstan, zhakdinara@mail.ru, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6996-1297>