

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ПРЕЗИДЕНТІНІҢ ЖАНЫНДАҒЫ  
МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ АКАДЕМИЯСЫ

**Басқару институты**

қолжазба құқығында

**Мусашева Гүлнұр Қуанышқалиқызы**

**МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТТЕ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТТІ ЖЕТІЛДІРУ**

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

Бизнес және басқару магистрі дәрежесін иелену үшін магистрлік жоба

Ғылыми жетекші: \_\_\_\_\_ Б.Б.Құрманова,

Жоба қорғауға жіберілді: 2024 жылғы «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_

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

**Астана, 2024**

## 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>1-тарау Мемлекеттік қызметтегі талант-менеджменттің теориялық аспектілері.....</b>	<b>7</b>
1.1 Талант-менеджменттің қалыптасуы және дамуы.....	7
1.2 Таланттарды басқарудың шетелдік тәжірибелері.....	13
<b>2-тарау Мемлекеттік қызметте талант-менеджменттің ағымдағы жағдайы және оны жетілдіру жолдары.....</b>	<b>20</b>
2.1 Ақтөбе облысы мысалында мемлекеттік қызметтегі талант-менеджменттің ағымдағы жағдайын талдау.....	20
2.2 Мемлекеттік қызметтегі талант менеджментті жетілдіру бойынша ұсыныстар.....	34
<b>ҚОРЫТЫНДЫ.....</b>	<b>37</b>
<b>ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕР ТІЗІМІ.....</b>	<b>39</b>
<b>ҚОСЫМШАЛАР.....</b>	<b>42</b>

## **НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР**

Осы магистрлік жобада келесі стандарттарға сілтемелер пайдаланылған:  
Қазақстан Республикасы Президентінің Жарлығы. Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасын бекіту туралы: 2021 жылғы 26 ақпан, №522 қабылданған.

Қазақстан Республикасы Президентінің Жарлығы. Облыстың, республикалық маңызы бар қаланың, астананың өңірлік кадр резервін қалыптастыру және одан тағайындау қағидалары: 2023 жылғы 15 маусым, №255 қабылданған.

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

## **БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР**

НСМ – HumanCapitalManagement

Hi-Po – HighPotential

АҚШ – Америка Құрама Штаттары

ҚР – Қазақстан Республикасы

ҚРМҚІА – Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігі

ПЖКР – Президенттік жастар кадр резерві

ЖОО – Жоғарғы оқу орны

HR – Human Resource

ЖАО – Жергілікті атқарушы орган

ОМО АБ – Орталық мемлекеттік органның аумақтық бөлімшелері

## КІРІСПЕ

**Зерттеу тақырыбының өзектілігі.** Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасымен адамдарға бағдарланған мемлекеттік басқарудың жаңа моделін қалыптастыру міндеті қойылған болатын. Бұл ретте мемлекеттік басқарудың сервистік және «адамға бағдарланған» моделін құруды көздейтін мақсаттарының бірі – адами ресурстар сапасын жақсарту және мемлекеттік аппаратты кәсібилендіру болып табылады. Оған қоса, 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].

Мемлекеттік қызмет мемлекеттік жүйенің негізгі элементі ретінде қоғамның тұрақтылығы мен дамуын қамтамасыз ету үшін ерекше маңызға ие. Осы тұрғыда, мемлекеттік қызметтегі талант-менеджмент мемлекеттік органдардың тиімділігі мен жауапкершілігін арттыру құралы ретінде бірінші орынға шығады.

Мемлекеттік органдардың тиімділігі олардың қызметкерлерінің сапасы мен құзыретіне тікелей байланысты.

Оған қоса, қоғамның мемлекеттік қызметшілерге қойылатын қазіргі заманғы талаптарын ескерсек, жоғары білікті кадрларды тартуға, дамытуға және ұстап қалуға ықпал ететін тетіктерді қарастыру және әзірлеу өзекті әрі маңызды.

Осылайша, еліміздің мемлекеттік қызмет жүйесін реформалау нәтижесінде кәсіби мемлекеттік аппаратты қалыптастыру бағытындағы жұмыстар жүргізілуде.

Қазіргі таңда кәсіби мемлекеттік аппаратты қалыптастырудың бір бағыты ретінде мемлекеттік қызметке таланттарды тарту бойынша түрлі жобалар жүзеге асырылуда. Солардың бірі – Президенттік жастар кадр резерві, Өңірлік кадр резерві. Биыл Президенттік жастар кадр резерві елімізде үшінші мәрте өткізілді және аталған жоба аясында 400 жас резервке енді.

Осы ретте мемлекеттік қызметте резервшілердің әлеуетін тиімді пайдалана білу қажеттілігі туындайды.

Сонымен бірге, кадрлардың мемлекеттік органдарда тұрақтамауы, сондай-ақ мемлекеттік қызмет жүйесінен шығып кету үлесінің арту көрсеткіші де орын алуда. Мәселен, 2022 жылы 4104 қызметші мемлекеттік қызмет жүйесінен шығып кетсе, 2023 жылы 4610 қызметкерді құрап отыр. Сондай-ақ, мемлекеттік органдар арасында төменгі және бірдей деңгейлі лауазымдарға ауысу үлесі де артқан (2022 жылы-100, 2023 жылы-189) [2].

Яғни, бұдан шығатын қорытынды, бүгінде мемлекеттік қызметке таланттарды тарту тетіктері қарастырылған. Алайда, әрі қарай таланттарды басқару, олардың әлеуетін тиімді пайдалану, ынталандыру, дамыту, ұстап қалу секілді тәсілдерінің болмауы, сондай-ақ мемлекеттік органдағы кадрлардың ауысымдылығы және мемлекеттік қызмет жүйесінен шығып кету үлесінің артуы таңдалған магистрлік жобаның өзектілігін анықтайды.

**Магистрлік жобаның мақсаты.** Мемлекеттік қызметте талант-менеджментті жетілдіру бойынша тәжірибелік ұсынымдар әзірлеу.

**Зерттеу мақсатына жету үшін келесідей міндеттер қойылды:**

- талант ұғымының және таланттарды басқарудың теориялық-әдіснамалық негіздерін зерттеу;
- таланттарды басқару бойынша шетелдік тәжірибелерді зерттеу;
- мемлекеттік қызметке таланттарды тарту және басқарудың ағымдағы жағдайын зерделеу;
- таланттарды басқаруды жетілдіру бойынша тәжірибелік ұсынымдар ұсыну.

**Зерттеу объектісі.** Ақтөбе облысының орталық және жергілікті атқарушы органдары мысалында таланттарды басқару тетіктері.

**Зерттеу пәні.** Мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін арттыру үшін талантты қызметкерлерді іріктеу, дамыту, ынталандыру және ұстап қалу процестерін жақсартуға бағытталған мемлекеттік қызметтегі талантты басқару әдістерін талдау және әзірлеу.

**Зерттеудің әдістері.** Жобаны әзірлеу барысында статистикалық, салыстырмалы, контент талдау әдістері, әлеуметтік және эксперттік сауалнама әдістері қолданылды.

**Зерттеудің практикалық маңыздылығы.** Зерттеу барысында қалыптастырылған ұсынымдар мемлекеттік органдар жүйесінде таланттарды басқару саласында қолданылады.

**Зерттеудің практикалық ережесі.** Мемлекеттік қызметтегі талант-менеджментті жетілдіру қызметкерлердің кәсібилігін, уәждемесін, қанағаттанушылығын арттыруға әкеледі және таланттарды тартуға, олардың әлеуетін тиімді пайдалануға, ұстап қалуға ықпалын тигізеді.

**Зерттеу нәтижелерін сынақтан өткізу.** Зерттеу жобасына қатысты ағымдағы жылдың қаңтар айында «Мемлекеттік қызметте таланттарды басқару жүйесін дамыту тәсілдері» тақырыбында авторлық мақала шығарылды.

**Зерттеу жобасының көлемі мен құрылымы.** Магистрлік жоба кіріспе, екі тарау, қорытынды, пайдаланылған дереккөздер тізімінен тұрады. Көлемі 40 бет, 5 кесте, 16 сурет бар.

# 1 МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТТЕГІ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТТІҢ ТЕОРИЯЛЫҚ АСПЕКТІЛЕРІ

## 1.1 Талант-менеджменттің қалыптасуы және дамуы

Ел аумағында қандай да бір сын қатерлерді еңсеру кезінде ең алдымен мемлекетке деген қоғамдық сенім, оның өзгерістерге дайындығы мәселесі айрықша маңызға ие болып табылады.

Әрине, мемлекеттік басқару саласында заманауи сын-қатерлерге төтеп беру кезінде өзгерістерге тез бейімделетін таланттардың рөлі зор. Осы ретте мемлекеттік қызметті тиімді персоналмен қамтамасыз ету маңызды мәселелердің бірі.

Өткенге көз жүгіртсек, өндірістің мақсаттары мен міндеттеріне жауап беретін және жоғары еңбек өнімділігін қамтамасыз ететін білікті мамандарды табу мәселесі 1920-1930 жылдардың басында өнеркәсіптік компаниялардың алдында тұрды. Бұл кадрларды іріктеудің психотехникасы мен практикалық әдістерінің дамуына түрткі болды.

Бүгінгі таңда персоналдармен жұмыс жасауда жеке тұлғаның жеке қасиеттері немесе құзыреттері емес, олардың жиынтығы – жеке тиімділік мәселесі бірінші кезекте тұрады. Демек, адамның сан алуан мәселелер мен жағдаяттарды шешуде қаншалықты дарынды екендігі, оның шешімдерді әзірлеуде және қабылдауда қаншалықты тиімді екендігі, бұл шешімдердің нәтижесі және олардың болашақта қандай салдары болатыны маңызды болады. Бұл – «таланттарды басқару» бағыты [3].

Талант – бұл адамның қабілеттерінің жиынтығы, яғни оған тән дарын, дағды, білім, тәжірибе, интеллект, парасаттылық, мінез және энергия. Бұған оның оқу және өсу қабілеті де кіреді.

Талантты қызметкерлерді басқару тұжырымдамасы 1990-шы жылдардан басталды және McKinsey компаниясының кеңесшілері жазған «Таланттар үшін соғыс» кітабымен байланыстырылады.

Жалпы, бұл термин 90-шы жылдардың соңында кәсіби салаларда қолданыла бастады. Ол дарынды қызметкерлерге сұраныс арта бастаған кезде пайда болды. Оның негізгі мәні – бүгінгі таңда ұйымның қызметкерлерді таңдау ықтималдығы аз екендігін, керісінше, қызметкер жұмыс орнын өзі таңдайтындығын білдіреді. Яғни, мамандар ұйымдарда тұрақтамай, ұйымға таланттарды тарту мен оларды ұстап қалу үшін үлкен күш салу керек болды.

Алғаш рет «таланттарды басқару» терминін Дэвид Уоткинс ұсынған «Softcare»-тен 1998 жылы жарияланған [4], кейінірек дамып, 2004 жылы «Таланттарды басқару жүйелері» жұмысында толықтырылды. Бастапқы кезде «таланттарды басқару» термині HR басқару саласындағы өзгерістерді «адамның әлеуеті немесе талантын» басқаруға қолданылған [5].

Таланттарды басқаруға қатысты әрбір автордың анықтамалары мен өзіндік пікірлері бар. 1-кестеге сәйкес ұйымдық контексте таланттарды басқарудың келесідей көзқарастары мен тәсілдері ұсынылады.

Кесте 1 – Таланттарды басқару ұғымына берілген анықтамалар мен авторлық көзқарастар

Авторлар	Ұсынылған анықтамалары мен көзқарастары
М. Ушева	Таланттарды басқару – бұл қызметкерлерді жалдау, дамыту, пайдалану және ұстап қалуға бағытталған шаралар [6]
М. Армстронг	Талантты қызметкерлерді тартуға, сақтауға, ынталандыруға және оларды өсіруге бағытталған іс-шараларды жүзеге асыру [7]
Т.С. Ковалева, Ю.В. Родина	Таланттарды басқару - адамдарды анықтау, дамыту, пайдалану және ұстап қалу шаралары [8]
Д. Хилтон	Әлеуеті жоғары немесе талантты қызметкерлерге арналған басқару тәжірибесінің құралдары [9]
Э. Майклс, Хандфилд-Джонс, Б.Акселрод	«Таланттар үшін соғыс» атты классикалық жұмысында ұйымның ұзақ мерзімді нәтижелеріне айтарлықтай әсер етуі мүмкін жоғары білікті қызметкерлерді тартудың, дамытудың және ұстаудың стратегиялық процесі ретінде талантты анықтайды. Олар таланттарды тарту үшін күшті корпоративтік мәдениет пен құндылықтар жүйесін құрудың маңыздылығын атап көрсетеді [10]
Дж. Коллинз	Жақсылықтан ұлыға. Коллинз ерекше нәтижелерге қол жеткізуде таланттарды дұрыс жалдау, дамыту және сақтау рөліне ерекше назар аудара отырып, көрнекті компанияларды әдеттегіден не ерекшелендіретінін зерттейді [11]
Д.Ульрих, Н.Смолвуд	Адамдар арқылы ұйымдастырушылық құндылықтың құлпын ашу. Таланттарды бизнес пәні ретінде басқару. Авторлар талантты басқару ұйымдық мақсаттарға қол жеткізуге ықпал ететін орталық бизнес стратегиясы ретінде қарастырылуы керек және оны жүзеге асыру үшін практикалық кеңестер ұсынады
Дэвид Уоткинс	Талантты басқару тәсілінің кілті- талантты басқару тек HR бөлімінің міндеті ғана емес, сонымен қатар өз командаларындағы талантты қызметкерлерді тануға, дамытуға және ынталандыруға қабілетті барлық деңгейдегі басшылардың міндеті екенін түсіну.
А.Робертсон	Американдық жазушы «таланттарды басқару» - қызметкерлерді басқару құралдары, бұл жұмысшылардың сапасын көтеру, олардың қызмет тиімділігін арттыру компанияны жетілдіруге елеулі үлес қосуға мүмкіндік береді деп пайымдайды [12]

Ескертпе-дереккөздер негізінде автормен құрастырылған

Яғни, таланттарды басқару – қызметкерлерді тарту, дамыту, ынталандыру, олардың әлеуетін тиімді пайдалана отырып, ұстап қалу әдістерін жүзеге асыру болып табылады.

Негізінен бұл терминді әр ұйым өзінше түсіндіреді. Мысалы, бір ұйым «талант» ұғымын жоғары әлеуетке ие қызметкерлерімен түсіндірсе, енді бірі жалпы қызметкерлерінің үлесі деп келтіреді.

Жалпы, «талант» анықтамаларының көптігі талантты қызметкерлерді басқарудың бірыңғай тәсілін қалыптастыруды айтарлықтай шектейді.

Талант-менеджментті анықтау бойынша трендтерге тоқталсақ.

1. Талант-дарындылық. Талант көбінесе табиғи дарыған қабілет болып қабылданады [13].



2. Талант – кез келген ұйымға қажетті белгілі бір білім мен құнды дағдылар [13]. Талант-бұл қабілет пен дарындылық, тәжірибе мен дағдыларды игеру барысында дамуы мүмкін.

Кейде бірінші және екінші тәсілдер біріктіріледі: талант-адамның қабілеттерінің жиынтығы, дағдылары, білімі, тәжірибесі, ақыл-ойы, пайымдаулары, мінезі мен талапшылдығы, оқу қабілеті т.б. [14].

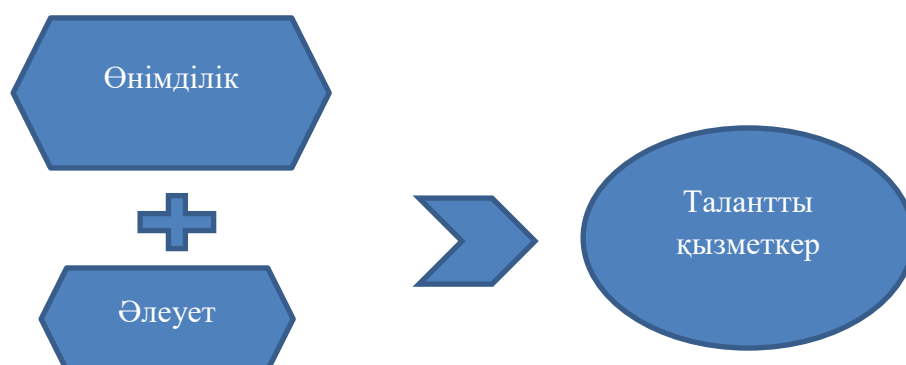
3. Талант – бұл нәтижелілік. Әдетте, таланттар туралы былай айтады, егер адам өзіне дарыған қабілетті тиімді пайдалана білсе, онда керемет нәтижеге қол жеткізе алады [13].

Осы тәсіл шеңберінде процесті сипаттау үшін, табысқа жетуде басты рөл атқаратын адамдардың қабілеттері мен нәтижелілігінің арқасында талантты қызметкерлерді басқару туралы мәлімдемені неғұрлым өзекті деп айтуға болады.

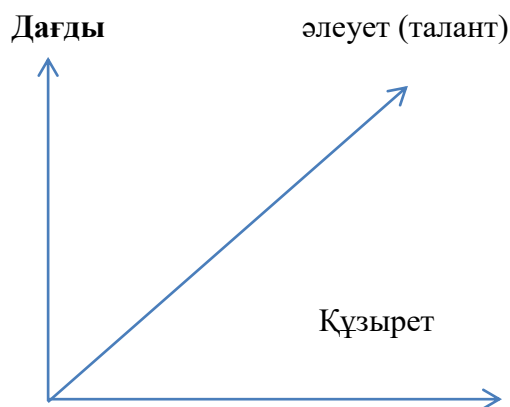
«McKinsey» компаниясының сарапшыларының пікірінше, таланттар – «ең жақсы және ең жарқын» қызметкерлер және «алдыңғы қатарлы, озық» 10-20% жұмысшылар компания үшін ең құнды. Кез-келген фирмада қызметкерлердің 20%-ы 80% нәтиже әкеледі. Осы «А» санатына жататын 20% қызметкерлерді компанияда ұстап қалу, оларға үлкен жауапкершілік пен еркіндік беру маңызды. «В» санатына жататын 64% қызметкерлер «орташа орындаушылар», бірақ олардың компанияға қосқан үлесі 16%-ды құрайды. Соңғы «С» санатына 16% қызметкерлер кіреді, олар компанияға 4% нәтиже әкеледі [15].

4. «Таланттарды басқару» көбінесе «Құзыреттер негізінде басқару» терминімен байланыстырылады. Құзыреттер білім, дағды, тәжірибе және жеке қасиеттерді білдіреді [13]. Яғни, талантты қызметкерде жоғары әлеует пен өнімділіктің жиынтығы бар.

1 және 2-суреттердің көмегімен өлшенетін шамалар саласында талант анықтамасын аудару мүмкіндігін көруге болады.



1-сурет – Талантты қызметкерді құрайтын құзыреттер  
Ескертпе-дереккөздер негізінде автормен құрастырылған



2-сурет – Талантты қызметкерді құрайтын құзыреттер  
Ескертпе-дереккөздер негізінде автормен құрастырылған

«HumanCapitalManagement» (HCM) стратегиялық басқарудың негізгі мақсаты – талантты адамдарды тарту. Осы сұрақ шеңберінде келесідей мәселелер туындайды:

- 1) Үздік мамандарды іздеу және ұстап қалу жүйесін дамыту;
- 2) Талантты қызметкерлерді дамыту.

Көптеген ұйымдар жаңа қызметкерлерді тарту үшін көп еңбектенеді, соның өзінде жұмыс жасап жатқан талантты қызметкерлерді дамытып, оларды ұстап қалу үшін күш, уақыт пен қаражат жетіспей жатады. Әрбір ұйымның күнделікті бизнес-стратегиясының маңызды бөлігінің бірі кез келген деңгейдегі талантты қызметкерлерді басқару жүйесі 3-суретте көрсетілген.



3-сурет – Таланттарды басқару стратегиясы  
Ескертпе-дереккөздер негізінде автормен құрастырылған

Зерттеушілер талантты қызметкерлерді басқарудың стратегиялық бағыты деп бизнес мақсаттарының болашаққа бағдарланып, тығыз

интеграциялануын айтады [16]. Осыған байланысты, талантты қызметкерлерді басқару жүйесі кезінде құзыреттілік пен нәтижеліліктің деңгейін ғана есептемей, қызметкердің де алдағы уақыттағы дамуы мен кәсіби өсу әлеуетін ескеру қажет.

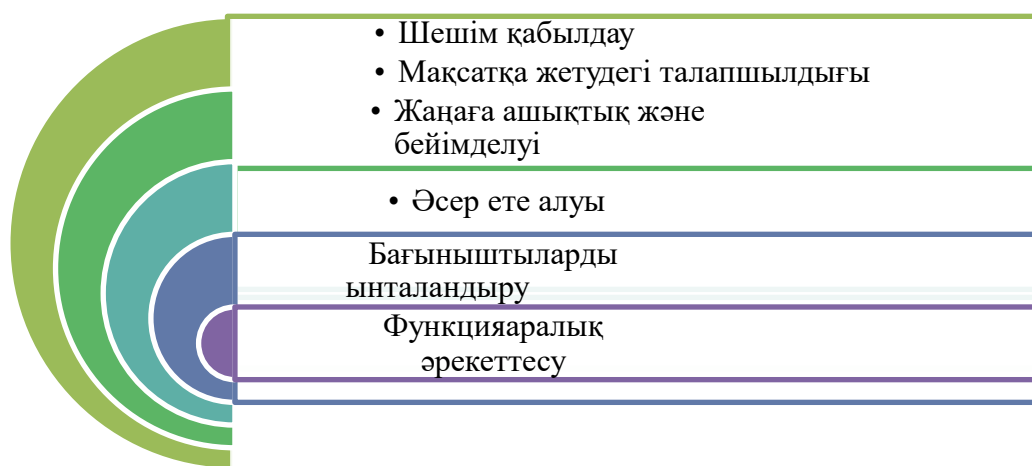
Таланттарды басқару саласында НСМ мәселелерін жан-жақты шешуге мүмкіндік беретін өзара байланысты келесідей бағыттарды 4-суреттен көруге болады.



4-сурет – Компаниядағы НСМ дамыту бағыттары  
Ескертпе-дереккөздер негізінде автормен құрастырылған

Алайда, талантты қызметкерді анықтау және табу жеткіліксіз. Бұл жерде өзінің әлеуетін жүзеге асыру мүмкіндігі беріледі, әрине ұйымның пайдасына.

Әдетте, талантты қызметкерлердің әлеуетін (Hi-Po - HighPotential) анықтау үшін қолданылатын ассесмент процедураларын 5-суреттен к-руге болады.



5-сурет – Hi-Po қызметкерлерін анықтау үшін жетекші ұйымдардағы басқарушылық құзыреттіліктің үлгісі  
Ескертпе-дереккөздер негізінде автормен құрастырылған

Құзыреттілік моделі ұйымның саясатымен тікелей байланысты. Көбінесе бағалау қорытындысын алғаннан кейін Hi-Po резерві құрылады. Әрбір қызметкерді дамыту үшін оларға жеке жоспар құрылады, мансап сатысы

бойынша өсіріп, одан кейін жұмыстары қайта бағаланады. Айта кету керек, Hi-Po-ны жетілдіру шығындары қызметкерді дамыту шығындарынан асып түседі. Әрбір талантты қызметкердің өзіндік өмірлік циклін 6-суреттен көруге болады. Талантты қызметкердің өмірлік циклінің кез келген кезеңінің кемшілігі оның ұйымнан кетуіне әкелуі мүмкін [17].



6-сурет – Талантты қызметкердің өмірлік циклі  
Ескертпе-дереккөздер негізінде автормен құрастырылған

Таланттарды басқарудың 2-кестеге сәйкес үш деңгейін көруге болады.

Кесте 2 – Таланттарды басқару деңгейі

	I. Ауыстыруды жоспарлау (Replacement Planning)	II. Сабақтастықты жоспарлау (Succession Planning)	III. Таланттарды басқару (Talent management)
Міндет	Тәуекелдерді басқару	Стратегиялық кадрлық қамтамасыз ету және дамыту	Жалпылама сабақтастық және дамыту
Әсер ету нысаны	Негізгі басшылық позициялар	Hi-Po	Барлық ұйымдар
Бағалау	Кәсіби әлеует және қызметі	Қызмет прогресін бағалау және көшбасшылық құзыреті	Барлық қабілеттер және нәтижелер маңызды
Нәтиже	Негізгі позициялар үшін ауыстыру жоспары	Hi-Po үшін мансаптық жоспар және дамыту	Таланттарды ашуда толығымен интеграцияланған HR процестері
Мансап	Негізінен функционал бойынша	Функционалды, аймақаралық және бөлімшеаралық ротация	Икемді, функционалды география сияқты, сонымен қатар бизнес бойынша

## 2-кестенің жалғасы

	I. Ауыстыруды жоспарлау (Replacement Planning)	II. Сабақтастықты жоспарлау (Succession Planning)	III. Таланттарды басқару (Talent management)
Жиілігі	Жыл сайынғы шолу	Дамытуды жоспарлаумен жыл сайынғы шолу	Үздіксіз, тұрақты түрде HR процестерімен байланыс
Қатысушылар	Басшылар	Менеджерлер	Персоналды басқару бойынша мамандар, қызметкерлер, басшылық, CEO қатысады
Қызметкердің қатынасы	Келісу	Келісім	Қатысу

Ескертпе-дереккөздер негізінде автормен құрастырылған

Батыс тәжірибесі бойынша, ең табысты 100 ұйым талантты қызметкерлерді басқару жүйесін екінші және үшінші деңгейде жүзеге асырады.

Осылайша, «талант-менеджмент» ұғымының ұйымдарда маңызды рөл атқаратындығын және күннен күнге өзектілігінің артып келе жатқандығын байқауға болады. Сонымен қатар, бүгінде бұл ұғым мемлекеттік қызмет саласында да өзекті болуда. Осылайша, кадрларды даярлау мен іріктеуде, тиімді кәсіби қызметті ұйымдастыруда таланттарды басқаруды қолдану мәселелері өзекті болып табылады және оның екі тәсілін айтуға болады.

Инклюзивті тәсіл – бұл қызметкердің қабілеттерін дамытып, жұмыста және жұмыстан тыс уақытта шеберліктерін шыңдауға бағытталады.

Эксклюзивті тәсіл – бұл қызметкерлердің жоғары тиімділікке қол жеткізуі үшін, ұйымның одан әрі дамуын қамтамасыз етуге, қызметкерлердің ерекше қабілеттерін анықтауға немесе жұмысқа ынталандыруға қолданылады [18].

### 1.2 Таланттарды басқарудың шетелдік тәжірибелері

Таланттарды басқару бойынша *американдық басқару моделі* индивидуализмге негізделген. Мұнда жалғыз күшті тұлғаға табыну басым және жеке тұлға басты назарда болады. Басқару жеке тұлғаның мақсаттарын анықтау негізінде жүзеге асырылады.

Көптеген американдық жетекші компаниялардың басшылары адамның барлық әлеуетінің тек 10%-ы табиғи бейімділік деп мәлімдейді. Қалған 90% талант компанияда қажырлы еңбек пен үздіксіз тәжірибеге негізделген деп есептейді. Ең жылдам және арзан қызметкерлерді даярлау әдістерінің бірі АҚШ-та ойлап табылды. Бұл әдісті қолданатын басшылар қарапайым жұмысшыдан талантты «өсіру» арқылы жақсы нәтижелерге қол жеткізеді.

Америкалық тәжірибеде таланттармен жұмыс жасауда кездесетін негізгі мәселелер мыналар:

- талантты қызметкерлерге қойылатын жаңа талаптар;
- таланттар үшін соғыс;
- жоғары басқару персоналы ұтқырлығының артуы.

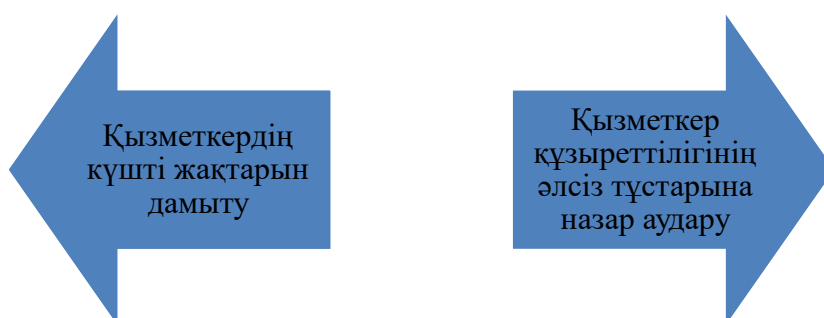
Бүгінде Еуропада ең өзекті тақырыптардың бірі таланттар үшін соғыс болып табылады. Негізгі қызметкер дамуды және оқытуды қажет ететін объект болып табылғандықтан, бұл өз кезегінде инвестицияны қажет етеді. Дегенмен, кез келген қызметкерді таңдаудағы кемшіліктер де ұйымға өте қымбатқа түсуі мүмкін. Нағыз талантты көшбасшылар өздерінің корпорацияларына бүкіл әлемге танымал атаулар, олар өздерінің философиясы мен мәдениетін қалыптастырады. Еуропа елдерінде жоғары әлеуетке ие қызметкерлер кез келген ұйымдардың нысаналы активтері мен ресурстары болып табылады.

*Еуропалық модель* командалық жұмыс басымдығы бар ұлттық модельдер мен көпмәдениетті орта жиынтығы ретінде көрінеді. Еуропалық модель екі басқару мәдениеті арасында (жапон және американдық) аралық позиция болып табылады. Мұнда елдегі ұйымдарға байланысты басқарудың көпжақты тәсілдері бар.

Еуропалық модель демократиялық басқару жүйесін ұстанады. Ол кәсіпорын мәдениетімен және салауатты климатпен сипатталады және ұйымдастырушылық процестерді жетілдіруге тырысады. Сондай-ақ, бұл модельге сапа, бедел және білім менеджменті тән. Бұл бизнес-модель зерттеулерге, инновациялар мен шығармашылыққа негізделген. Персоналдар басты назарда, оның ішінде жастарға көп көңіл бөлінеді [17].

*Талантты қызметкердің әлеуетін бағалау.* Таланттарды басқаруда қызметкердің нәтижелілігі мен құзыреттілігі деңгейін, сондай-ақ оның әлеуетін назарға алу керек, өйткені таланттың белгілерінің бірі өсу және даму қабілеттері.

Сонымен қатар оқыту бағдарламалары ұйымның мақсат-міндеттеріне байланысты жасақталады. Оны 7-суреттен көруге болады. Бұл ретте келесідей сұрақтар қойылады: мәселен, қызметкердің талантын не итермелейді? Нәтижеге қол жеткізуге не ықпал етеді? Қандай қадамдар ең тиімді болып табылады? Қандай оқу бағдарламасы қолайлы болады?



7-сурет – Оқыту бағдарламаларының әдістері  
Ескертпе-дереккөздер негізінде автормен құрастырылған

*Оқытылған қызметкерді пайдалану.* Бұл кезеңнің мәселелері көбінесе әлеуеті жоғары қызметкерлер тек ауқымды, қызықты, ірі жобаларда жұмыс істегенді жөн көреді. Өйткені оларға жан-жақтан түрлі ұсыныстар түсуі мүмкін.

*Ұстап қалу әдістері.* Әрине, талантты қызметкерлер әрқашан және барлық жерде сұранысқа ие екені сөзсіз. Сондықтан да оларды ұстап қалу үшін ынталандыру әдістері қажет. Мәселен, кейбір қызметкерлер басшының қолдауын қажет етеді, осы ретте ағымдағы сәтте туындаған сұрақтарды қарастыру үшін басшымен бейресми кездесу ұйымдастыруға болады. Сондай-ақ, кейбір қызметкерлер үшін мыналар маңызды: оқыту мүмкіндіктері, мансаптық өсу үшін нақты қадамдар жасау, қызметкердің қажеттіліктеріне сәйкес келетін жеңілдіктер ұсыну, жетекші-тәлімгер жүйесін ұйымдастыру, кадрларды басқарудың жетекші принциптеріне кіріспе және тәжірибеде бұл принциптерді сақтау, ұйымның өркендеуіне ықпал ететін жұмыс атмосферасын ұйымдастыру, материалдық және материалдық емес сыйақы жүйесін ұйымдастыру.

Сонымен, таланттарды басқарудың еуропалық моделі келесідей тезистермен сипатталады:

1. Еуропалық модельде басымдық топтық жұмысқа тән;
2. Талантты басқару жүйесін енгізу кезінде оны стратегиялық процесстен бастау маңызды;
3. Қызметкерді таңдауда барлық факторларды ескеру қажет, өйткені кез келген кемшіліктер кез келген компанияға өте қымбатқа түседі;
4. Таланттың белгілерінің бірі – өсу қабілеті және даму, сондықтан қызметкерді бағалау кезінде оның құзыреттілік деңгейін, сондай-ақ болашақ әлеуетін есепке алу маңызды;
5. Ұйымда таланттарды ұстап қалу таланттарды басқару саласындағы басты қиындық болып табылады, ондай қызметкерлер үшін тиімді мотивация қажет.

#### *Сингапур.*

Сингапур елінде таланттарды іздеу, тарту және іріктеу құралдары кеңінен қолданылады. Бұл елде екі арнайы үкіметтік комитет таланттарды белсенді іздеумен, барлық кәсіби мамандарды, табысты кәсіпкерлерді, шығармашылық кәсіп адамдарын, жоғары білікті жұмысшыларды жұмысқа орналастырумен және олардың әлеуметтік мәселелерін шешумен айналысады. Сонымен бірге олар бүкіл әлем бойынша талантты жастарды жүйелі түрде іздеуді ұйымдастырды.

Сингапурда мемлекеттік деңгейде меритократия қағидаты қолданылады. Алғаш рет 1951 жылы ағылшындар принцип ретінде енгізген меритократия 1959 жылы ел басшылығы алға жылжудың адамның қабілетіне тәуелділігіне баса назар аударған кезде тарала бастады.

Мемлекет перспективті оқушыларды ерте жастан анықтайды, оларды оқу барысында бақылап, көтермелейді. Олар университеттерге түсу үшін стипендия алады, ал кейбіреулері шетелге кетеді. Өз кезегінде, перспективті студенттерге үкіметте төрт-алты жыл жұмыс істеу бойынша міндет қойылады.

Яғни, мемлекеттік қызметке келуге шешім қабылдаған және қажетті білім алғысы келетін үздік мектеп түлектері үшін Сингапур үкіметінің мемлекеттік стипендиялары қарастырылған. Стипендиаттар төрт жылдық оқу

бағдарламасы барысында олардың мемлекеттік қызметші ретінде көшбасшылық әлеуеті мен кәсіби қасиеттерін дамытуға назар аударылады. Оқу барысында болашақ мемлекеттік қызметшілер өз мансабын жүзеге асырғысы келетін ведомствода екі жыл жұмыс жасап, одан кейін өзге ведомствода жалғастырады. Бұл елде эксклюзивті тәсілмен қатар инклюзивті тәсіл – таланттарды дамыту тәжірибесі де кеңінен қолданылады [19].

#### *Жапония.*

Бұл елде экономиканы мемлекеттік реттеудің тиімділігі мемлекеттік қызметшілердің ең жоғары кәсібилігімен, икемділігімен және жауапкершілігімен түсіндіріледі, ең алдымен оларды дайындаудың пысықталған тетігімен қамтамасыз етіледі, оның негізі ұлттың дәстүрлері мен философиясына негізделген бүкіл әлемге белгілі бес жапон жүйесі болып табылады. Олар болашақ шенеуніктерді іріктеуден бастап, оларды жұмыстан шығаруға дейінгі мемлекеттік қызметшілерді даярлау жүйесін анықтайды және жүзеге асырады.

Мемлекеттік қызметшілерді дайындаудың үйлесімді жүйесін құрайтын бес ұлы жапон жүйесінің құрылымына мыналар кіреді:

- өмір бойы жалдау жүйесі;
- кадрлық ротация жүйесі;
- бедел жүйесі;
- жұмыс орнындағы дайындық жүйесі;
- еңбекақы төлеу жүйесі.

Барлық жүйелер бір-бірімен тығыз байланысты. Жалпы алғанда, олар жоғары кәсіби шенеуніктерді даярлауды және олардың шығармашылық және интеллектуалдық қабілеттерін толық іске асыруды қамтамасыз ететін қуатты мотивациялық ортаны қалыптастыратын біртұтас үйлесімді тетікті құрайды. Мұндай жағдайда мотивациялық орта мемлекеттік қызметшінің күш-жігері мен әлеуетін аймақ пен тұтастай ел алдында тұрған мәселелерді шешуге бағыттайды.

Жапондық мемлекеттік қызметшілерді даярлау және пайдалану жүйесінің бірінші элементі – өмір бойы жалдау жүйесі қазіргі уақытта тек кейбір ірі кәсіпорындар мен мемлекеттік қызметте қолданылады.

Алғаш рет «өмір бойы жалдау» терминін американдық ғалым Абегулин «Жапон зауыттары» кітабында қолданған. Ол 50-ші жылдары Жапонияда американдық сияқты жұмыстан босату жүйесі жұмыс істемегеніне назар аударды, қажет болған жағдайда (өндіріс көлемінің төмендеуі, кәсіпорындардың қаржылық жағдайы және т.б.) соңғы қабылданған жұмысшыларды жұмыстан шығарды. Мұндай жағдайларда жапондық жұмыс берушілер оларды қайта даярлаумен, оқытумен айналысты және жұмыстан шығарудың орнына басқа жұмыс орындарында олардың әлеуетін пайдаланды. Өмір бойы жалдаудың мәні оны ресми құқықтық, заңды түрде бекітуде емес, қызметкерлердің осы ұйымда жұмыс істеуге деген қызығушылығын нақты қамтамасыз етуде және өмір бойы өз тағдырын онымен байланыстыруда. Жалпы, қызметкердің бір ұйымдағы жұмысының ұзақтығы негізінен



басшылықтың қызметкерді, атап айтқанда, еңбекақы, еңбек сіңірген жылдары үшін сыйақы, сыйлықақылар, оның кәсіби дайындығын арттыру, әртүрлі әлеуметтік жеңілдіктер, қызметкер мен оның отбасына бейресми қамқорлық жасау қабілетіне байланысты [20].

Өмір бойы жалдау жүйесі мемлекеттік қызметке тағайындау механизмінен басталады, оған мыналар кіреді:

- мемлекеттік қызметке қабылдау;
- мемлекеттік қызметші лауазымын өсіру;
- басқа лауазымға ауыстыру;
- қызметтен шығару.

Мемлекеттік қызметшілерді даярлаудың бірыңғай жапондық тетігінің келесі маңызды құрамдас бөлігі-ротация жүйесі. Оның мәні – белгілі бір жұмыс орнында функцияларды орындаудың әр 2-3 жыл сайын жұмысшыларды көлденең және тігінен жылжыту. Ротация қызметкердің келісімінсіз жүзеге асырылады. Мұндағы негізгі мақсат мемлекеттік қызметке кіруді таңдағаннан кейін қызметкер өз мемлекетіне барынша пайда әкелуі керек. Жыл сайын жылына бір рет (сәуірде) мектептердің, колледждердің, жоғары оқу орындарының түлектері кәсіпорындарға, ұйымдар мен мекемелерге жұмысқа орналасады. Сонымен қатар, жоғары оқу орындарының түлектері, соның ішінде ең беделді Токио университетінің түлектері белгілі бір компанияға, мемлекеттік қызметке кіріп, бірден басшылық лауазымдарға тағайындалмайды, олар еңбек жолын алдымен төменгі лауазымдардан бастайды. Мұндай жағдайдың сөзсіз артықшылығы бар. Кейіннен мұндай маман, көшбасшы, өз ұйымының барлық ерекшеліктерін жақсы біледі, оларды жаңылыстыру қиын және оның кәсіби емес шешімдер қабылдау ықтималдығы аз болады. Ротация жүйесі жұмыс күшінің икемділігін қамтамасыз етеді, оның құзыреттілік, біліктілік және бәсекеге қабілеттілік деңгейін арттырады.

#### *Болгария*

Болгария Республикасында Министрлер Кеңесі жекелеген басқармаларда мамандар тапшылығы байқалатын және келесі күнтізбелік жылда шәкіртақы тағайындалатын мамандықтардың тізбесін айқындауы мүмкін. Тізімге енгізілген мамандықтардың әрқайсысы бойынша шәкіртақылардың саны мен көлемі арнайы шешіммен анықталады. Стипендия болгариялық немесе шетелдік жоғары оқу орындарында үшінші оқу жылын аяқтаған студенттерге берілуі мүмкін. Бұл ретте негізгі ерекшелік қызметші қажет етілетін мамандықтар бойынша үшінші курстан соң студентке стипендия тағайындалады және оның сол салаға қатысты мемлекеттік органдарда жұмыс жасауы бойынша келісім жасалады. Стипендиаттың тиісті әкімшілікте жұмыс істеу мерзімі үш жылдан кем болмауы керек.

Сонымен қатар мемлекеттік қызметшінің мемлекеттік қызмет өткергені үшін негізгі лауазымдық айлықақы мен қосымша сыйақыны қамтитын жалпы жалақысын алуға құқығы бар. Бұл ретте белгілі бір үлкен жобаның сәтті іске асуын қамтамасыз еткен қызметкер үшін арнайы сыйақы беріледі.

Мемлекеттік қызметші қажет болған жағдайда жұмыс күндерінде жұмыс уақыты аяқталғаннан кейін де күнаралық және аптааралық демалысты бұзбай, өз міндеттерін орындауға міндетті. Мемлекеттік қызметшінің жұмыс уақытынан тыс уақытта міндеттерін орындағаны үшін 12 күнге дейінгі мөлшерде жыл сайынғы ақылы қосымша еңбек демалысына құқығы бар. Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызмет саласындағы заңнамасында үстеме жұмыс үшін қосымша ақы немесе демалыс сағаттарын ұсыну көзделген.

#### *Франция*

Франция билік органдарында кадрлық менеджменттің еуропалық моделінің қалыптасуы мен дамуында шешуші рөл атқарды. Бірінші кезекте, мемлекеттік қызметшілерді оқыту, кәсіптік даярлау және қайта даярлау жүйесінде. Бұл жүйеге Мемлекеттік қызмет кадрларына білім беру қызметтерін ұсынуға мамандандырылған ұлттық, аймақтық және жергілікті оқу орындары кіреді. Бұл білім корпоративтік және ұйымдастырушылық мәдениет, кәсібилік, тиімді іскерлік коммуникация дағдылары, стратегиялық міндеттерді шешу, жобалық менеджмент саласында құзыреттерді қалыптастыруға бағытталған.

Сонымен қатар Францияда Мемлекеттік қызмет кадрларын даярлау бойынша арнайы оқу орталықтары бар, олар жоғары оқу орындарының түлектеріне жетекшілік етеді, жоғары білім туралы диплом алғаннан кейін олармен жұмыс істейді, белгілі бір мемлекеттік қызмет органдарына түсу конкурсына маман дайындайды. Бұл американдық, британдық және неміс модельдерінен ерекшеленетін француз ерекшелігі.

Персоналды басқарудың Француз моделіндегі кадрларды іріктеу жүйесі де ерекше және біртұтас: ол үміткердің мансаптық қалауымен тікелей байланысты болып табылады [21].

#### *Ұлыбритания.*

Ұлыбританияда Мемлекеттік қызметке кадрларды іріктеудің негізгі ережесі заңгерлік білімнің болуымен байланысты болып табылады. Арнайы оқыту мемлекеттік қызмет колледжінде Public Administration бағдарламалары бойынша жүзеге асырылады.

Англиядағы мемлекеттік қызметтегі кадрлар резервімен жұмыс «Жылдам ағын» бағдарламасы бойынша жүргізіледі, оның мақсаты тәжірибе жинақтау мақсатында кадрларды жылдам көлденең ротациялау болып табылады [22].

#### *Вьетнам*

Вьетнамда Премьер-министрмен 2023 жылдың тамыз айында «Таланттарды тарту мен ұстап қалу жөніндегі ұлттық стратегия» бекітілді. Бұл Стратегия 2050 жылға дейінгі көзқараспен 2030 жылға дейінгі мерзімді қамтиды. Стратегияның мақсаты – ел ішінде де, шетелде де, әсіресе ғылым мен технология, білім беру және кадрларды даярлау, мәдениет, әлеуметтік ғылымдар, денсаулық сақтау, ақпараттық-коммуникациялық технологиялар және цифрлық трансформация сияқты маңызды салаларда таланттарды тарту және ұстап қалу үшін серпінді стратегиялар мен шешімдерді тиімді әзірлеу және іске асыру болып табылады [23].

Қытайда таланттарды басқарудың инклюзивті тәсілі қолданылады. Мұнда қызметкерлерді басқарудың барлық тәжірибесі, бағалау және сыйақы, іріктеу мен жалдаудан бастап барлық қызметкерлерге арналған зейнетке шығу процесін басқаруға дейін, елдің дамуына қосқан үлесіне көңіл бөлінеді [24].

АҚШ-та таланттардың қатарына санаулы мемлекеттік қызметшілер ие болады және ол ерекше табиғи сый ретінде қарастырылады [25].

Ресей Федерациясында таланттарды тарту бойынша «Лидеры России» бағдарламасы негізінде федералды деңгейдегі кадрлық резерв жүзеге асырылады. Аталған резерв алғаш рет 2017 жылы жүзеге асырылды. Резервтің мақсаты – көшбасшылық, басқарушылық құзыреттері дамыған, перспективалы басшыларды анықтау, оларды дамытып, қолдау болып табылады.

Ал, Түркия елінде таланттарды басқару, оның ішінде ұстап қалу бойынша бірнеше тәсілдер қолданылады. Олар: ұзақ мерзімді мансаптық жоспарлар әзірлеу, оқыту және дамыту, құрылымдық өнімділікті бағалау жүйелері, көтермелеу шаралары, икемді жұмыс кестесі, жұмыс пен жеке өмір арасындағы балансты теңестіруге арналған бағдарламалар, ұжымдық мәдениет, инновациялық жобалармен айналысу.

## **2 МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТТЕ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТТІҢ АҒЫМДАҒЫ ЖАҒДАЙЫ ЖӘНЕ ОНЫ ЖЕТІЛДІРУ ЖОЛДАРЫ**

### **2.1 Ақтөбе облысы мысалында мемлекеттік қызметтегі талант-менеджменттің ағымдағы жағдайын талдау**

Магистрлік жоба аясында зерттеу әдістерінің келесідей түрлері қолданылды: теориялық, эмпирикалық, статистикалық, салыстырмалы және контент талдау әдістері қолданылды.

Теориялық зерттеу барысында әдебиеттерге шолу жасалынды және талант-менеджмент бойынша бірқатар шетелдік тәжірибелер зерделеніп, таланттарды басқарудың кейбір құралдарына қатысты мәліметтер алынды. Нәтижесінде, шетелдік тәжірибелердің кейбір тұстарын елімізде де қолдану бойынша ұсыныс беруге мүмкіндік туғызды.

Статистикалық әдіс ақпараттарды жинақтау, талдау және нәтижелерін көрсету кезінде қолданылады. Өз кезегінде статистикалық деректер мемлекеттік қызмет жай-күйінің тенденцияларын анықтау үшін белгілі бір ақпараттарды жинауды, ұйымдастыруды және талдауды қамтиды.

Осы орайда, статистикалық әдіс ҚР Мемлекеттік қызмет істері агенттігі Мемлекеттік қызметке іріктеу департаментінен өндірістік тәжірибеден өту барысында қолданылды. Талант-менеджмент саласы бойынша ПЖКР жобасы аясында резервшілердің тізімдері, оларды жұмысқа орналастыру бойынша ақпараттар, сондай-ақ мемлекеттік қызмет кадрларының жай-күйі мониторингісіне сәйкес мәліметтер жинақталды.

Аналитиканың әдістері мен технологиялары бойынша салыстырмалы әдіс қолданылды. Талантты қызметкерлерді басқару бойынша жүргізілген салыстырмалы талдау «талант» ұғымын анықтауда, сондай-ақ шетелдік тәжірибеде таланттарды басқарудың түрлі тәжірибелерімен танысуға мүмкіндік берді. Шетелдік тәжірибеде таланттарды басқарудың толық спектрі, яғни таланттарды тарту, дамыту, ынталандыру, олардың әлеуетін тиімді пайдалану және ұстап қалу бағыттары қамтылған болса, ал Қазақстанда таланттарды тарту бойынша ғана бірер жұмыстар жүргізіледі. Осы ретте шетелдік тәжірибелердің ұтымды тұстарын біздің елімізге де қолдану бойынша ұсыным беруге жол ашылды.

Эмпирикалық зерттеу бойынша әлеуметтік сауалнама әдісі жүзеге асырылды. Аталған әдіс магистрлік жоба тақырыбы шеңберінде зерттелетін мәселеге тереңірек үңіліп, тиісті сұрақтар қою арқылы мемлекеттік қызметшілердің көзқарасын білуге көмектесті.

Сауалнама – одан өтуші субъектілерге қатысты мәлімет алудың ең жиі қолданылатын әдістерінің бірі. Қажетті деректерді жинау үшін «Google forms» онлайн құралы пайдаланылды. Сауалнама анонимді түрде өткізілді. Респонденттерге алдын ала дайындалып, тексерілген сұрақтар қойылды және олардың берген жауаптарының нәтижесінде зерттеу тақырыбына байланысты тиісті мәліметтер алынды.

Эмпирикалық зерттеу екі кезеңге бөлінді:

I кезең. Ақтөбе облысының мемлекеттік қызметшілері арасында жүргізілген әлеуметтік сауалнама.

Әлеуметтік сауалнаманың мақсаты – мемлекеттік қызметте «талант» ұғымының қолданылуы, мемлекеттік органдарда таланттарды басқару жүйесінің қолданыс аясын, оның рөлін анықтау. Сауалнама 16 сұрақтан құралды, толық нұсқасы 1-қосымшаға тіркелді.

Сауалнамаға барлығы 1265 респондент қатысты. Олардың 35,7% – ер, 64,3% – әйел адамдар. Оның ішінде жас ерекшелігі бойынша: 32,3% – 35 жастан 45 жасқа дейін, 32,2% – 25 жастан 35 жасқа дейін, 17,6% – 45 жастан 55 жасқа дейін, 11,7% – 55 жастан жоғары, 6,2% – 25 жасқа дейін.

Басшы лауазымында – 21,5%, орындаушы лауазымында – 78,5% жұмыс жасайды, оның – 73,3%-ы жергілікті атқарушы органда (ЖАО), 26,7%-ы орталық мемлекеттік органның аумақтық бөлімшелерінде (ОМО АБ) қызмет атқарады.

Мемлекеттік қызметтегі еңбек өтілдеріне тоқталсақ: 54,1% – 10 жылдан аса, 12,5% – 2 жылдан 5 жылға дейін, 11,8% – 7 жылдан 10 жылға дейін, 10,8% – 2 жылға дейін, 10,8% – 5 жылдан 7 жылға дейін.

II кезең. Персоналды басқарудың бірыңғай қызметі мамандарының арасында талант-менеджмент жүйесінің өзектілігін анықтау мақсатында эксперттік сауалнама жүргізілді. Сауалнама Ақтөбе, Атырау, Батыс Қазақстан, Қызылорда облыстары әкімі аппараты персоналды басқару қызметінің қызметкерлері арасында жүргізілді.

Сараптамалық сауалнамаға барлығы 43 персоналды басқару қызметінің мамандары қатысты. Сауалнама 16 сұрақтан тұрды, сауалнаманың толық нұсқасы 2-қосымшаға тіркелді.

Сауалнамаға барлығы 333 респондент қатысты. Олардың 44,4% – ер, 55,6% – әйел адамдар. Оның ішінде жас ерекшелігі бойынша: 35,7% – 35 жастан 45 жасқа дейін, 30% – 25 жастан 35 жасқа дейін, 16,5% – 45 жастан 55 жасқа дейін, 13,8% – 55 жастан жоғары, 3,9% – 25 жасқа дейін.

Басшы лауазымында – 23,4%, орындаушы лауазымында – 76,6% қызмет атқарады.

Мемлекеттік қызметтегі еңбек өтілдеріне тоқталсақ: 48,9% – 10 жылдан аса, 13,8% – 7 жылдан 10 жылға дейін, 13,2% – 2 жылдан 5 жылға дейін, 12% – 5 жылдан 7 жылға дейін, 12% – 2 жылға дейін.

Сауалнама зерттелген әдебиеттерге сүйене отырып, практика жүзінде қажет етілетін теориялық аспектілер шеңберінде құрастырылды. Бұл ретте теория жүзінде толық сипатталмаған ақпараттарды қосымша алу мақсатында тиісті сұрақтар қалыптастырылды. Бұл әдіс зерттеу тақырыбы аясында қосымша мәліметтерге қол жеткізуге өз ықпалын тигізді.

#### *Талдау және зерттеу нәтижелері*

Талант – бұл мекеменің ұтымды тұсын көрсететін негізгі фактор болса, ал талантты қызметкерлерді тарту, дамыту және оны ұстап қалу мүмкіндігі – мекеменің басты ерекшелігі болуы тиіс.

Талант-менеджментте кадр саясатын жақсарту бойынша қажетті құралдарының ішінде қызметшілердің стратегиялық қасиеттері мен кемшіліктерін, сондай-ақ мемлекеттік органның алдына қойылған міндеттерге қол жеткізуі үшін талап етілетін қажетті дағдылар мен білімді анықтау, неғұрлым керек кадрларды іріктеу, мамандардың табыстылығын сақтау және арттыру сияқты кешенді әдістер қамтылған. Осыған орай, таланттарды басқару қажетті сапалы ресурстарды қалыптастыруға, мамандардың кәсіби, тұлғалық дамуына бағытталған персоналды басқару қызметінің маңызды функционалдық бөлігі болып табылады [26].

Бүгінде елімізде мемлекеттік қызмет жүйесіне таланттарды тарту тетіктерінің бірі – Президенттік жастар кадр резерві жобасы. Аталған жоба ҚР Мемлекеттік қызмет істері агенттігімен елімізде үшінші мәрте өткізілді.

Ел Президенті Қ.К.Тоқаев «..мемлекет басқару ісіне ойы ұшқыр, білімі озық, сана-сезімі терең, нағыз отаншыл азаматтар көптеп келуі керек» - деген болатын. ПЖКР дәл осындай талапты жастарға бірегей мүмкіндік берері сөзсіз. Қазіргі таңда резервте 400 маман бар. Соның 280-і, яғни 70 пайызы орталық және жергілікті атқарушы органдарда жауапты лауазымдарға орналасты.

2023 жылғы іріктеудің ерекшелігі 6 түрлі маңызды сала бойынша жүргізілді. Нәтижесінде резервшілерге инфрақұрылымды, өнеркәсіпті дамыту және сауда саясаты, агроөнеркәсіптік кешен және қоршаған ортаны қорғау, сыртқы саясат және инвестициялар, экономикалық және қаржылық саясат, цифрландыру, әлеуметтік саясат және азаматтық қоғам салалары бойынша тиісті лауазымдар ұсынылатын болады. Резервте болу мерзімі 3 жылды құрайды.

Еліміздің кадрлық әлеуетін арттыру бағытында жүзеге асырылып келе жатқан бұл жобаның үшінші іріктеуіне 30 мыңнан астам адамның өтініш білдіруі, жобаның жастар арасындағы жоғары танымалдылыққа ие болғандығын білдірді десек болады.

Сонымен қатар Агенттікке Президент тапсырмасымен мемлекеттік қызметке кіру және шығу тетіктерін жеңілдету міндеті қойылған болатын. Осыған орай, қолданыстағы мемлекеттік қызмет туралы заңнамаға жекелеген лауазымдарға тікелей тағайындау мүмкіндігін беру бойынша өзгерістер енгізілді. Нәтижесінде, бүгінде жоғары оқу орнын бітірген 100-ден астам түлек конкурстан тыс аудандық және ауылдық округтердің төменгі лауазымдарына тағайындалса, ал 300-ге жуық жеке сектордың тәжірибелі мамандары мемлекеттік қызметке қабылданды [27].

Жас таланттарды мемлекеттік қызметке тарту жұмыстары әлі де жалғасын табуда. Соның бірі биыл алғаш рет Өңірлік жастар кадр резерві іске қосылды. Іріктеудің алғашқы кезеңі ағымдағы жылдың наурыз айынан бастау алды.

Аталған жоба аясында мемлекеттік органдарда кадрлық резервтер жасақталады. Резерв әр облыстың әлеуметтік-экономикалық ерекшелігіне сәйкес арнайы салалар бойынша жасақталады. Қағида талаптарына сәйкес Президенттік жастар кадр резервінің кандидаттар тізімінде болған азаматтар

Өңірлік кадр резервіне іріктеусіз қабылданатын болады. Резервшілерге «Б» корпусының мемлекеттік әкімшілік лауазымдары ұсынылатын болады. Резервте болу мерзімі 2 жылды құрайды [28].

Дегенмен де, мемлекеттік қызмет кадрларының жай-күйін талдау барысында мемлекеттік қызмет жүйесінен шығып кеткен қызметшілердің үлесіне назар аударатын болсақ, бұл көрсеткіштің жыл сайын артып келе жатқандығын көруге болады. Мәселен, мемлекеттік қызметтен шығып кеткен қызметшілердің саны 2022 жылы 4104 болса, 2023 жылы бұл көрсеткіш 4610 адамды құрап отыр.

Сонымен қатар, мемлекеттік қызметшілердің басқа мемлекеттік органдарға төменгі және бірдей лауазымдарға ауысып кету көрсеткіші де жиілеген. Бұл көрсеткіш 2022 жылы 100 қызметкер болса, 2023 жылы 189-ды құраған. Бұл өз кезегінде қызметкерлердің мекемеде тұрақтамау көрсеткішін туғызады. Алайда, мұндай ауысуларға мемлекеттік қызметте назар аударылмайды, қызмет етіп отырған мемлекеттік органын тастауға не себеп екені беймәлім. Осы ретте, мұндай жағдайлардың алдын алып, нақты себептерін анықтап, талдау жасау үшін сауалнама енгізу қажеттілігі туындайды.

Осыған байланысты, ҚРМҚІА-нің 2023-2027 жылдарға арналған даму жоспарындағы мемлекеттік қызметшілердің таза ауысымдылығы (мемлекеттік қызмет жүйесінен шығып кету) көрсеткішін жалпы ауысымдылық көрсеткішіне ауыстыру қажеттілігі ұсынылады.

Сондай-ақ, деректерді талдау барысында «Б» корпусы мемлекеттік әкімшілік лауазымдарына өткізілетін ішкі конкурс бойынша бос лауазымдардың жабылу үлесі 40%-ды көрсетіп отыр. Мәселен, 2022 жылы жарияланған 12388 лауазымның 7458 (60%) бос қалса, 2023 жылы жарияланған 11687 лауазымның 7055 (60%) бос қалған [2].

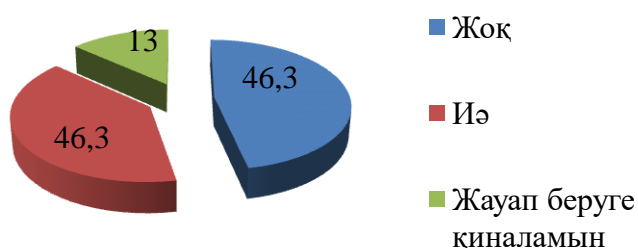
Бұдан шығатын қорытынды, талдау нәтижесі көрсетіп отырғандай, қазіргі таңда ішкі конкурстың қажеттілігі аса көрінбейді. Себебі, бүгінде конкурссыз ауыстыру тәртібімен де тағайындау үрдісі басым, әрі мемлекеттік орган үшін жылдам жүзеге асатын процесс.

Осыған орай, мемлекеттік қызметтегі бизнес-процестерді оңтайландырып, уақыт тиімділігін арттыру мақсатында мемлекеттік қызметке үміткерлерді іріктеуде жалпы конкурс өткізу жеткілікті деп пайымдаймыз.

Жүргізілген зерттеулер мемлекеттік қызметте талант-менеджменттің рөлін анықтап, таланттарды дамыту, олардың әлеуетін тиімді пайдалану, ынталандыру және ұстап қалу бойынша тиісті ұсынымдар әзірлеуге, сондай-ақ таланттар тақырыбында туындайтын мәселелерді анықтауға көмектесті. Зерттеу екі кезеңнен тұрды:

1. Бірінші кезең - Ақтөбе облысының мемлекеттік қызметшілері арасында жүргізілген әлеуметтік сауалнама келесідей нәтиже көрсетті:

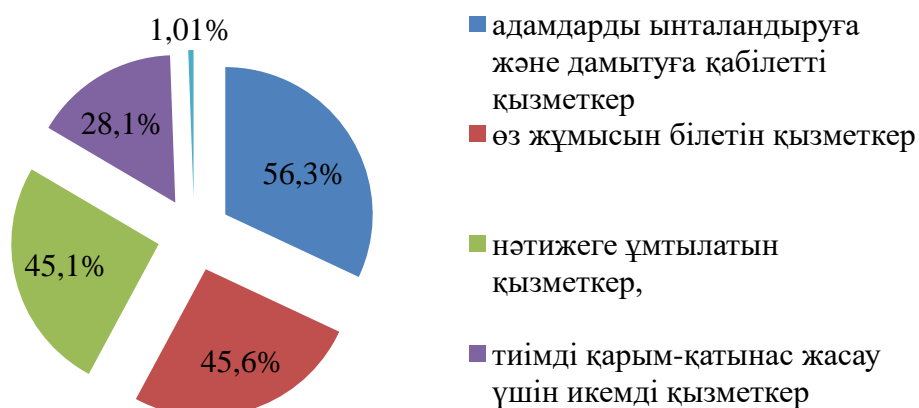
8-суретте «Сіз «Талант-менеджмент» терминімен таныссыз ба?» сұрағына 46,3% жоқ, 40,5% иә, 13% жауап беруге қиналамын деп жауап бергендігін көруге болады.



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

Көріп отырғанымыздай, мемлекеттік қызмет саласында талант-менеджмент терминінің қолданыс деңгейі әлі күнге дейін төмен.

Келесі 9-суретке назар аударатын болсақ, «Дарынды мемлекеттік қызметкер ретінде кімді түсіну керек деп ойлайсыз (жауаптың бірнеше нұсқасын таңдауға болады)» сұрағына респонденттердің 56,3% – адамдарды ынталандыруға және дамытуға қабілетті қызметкер, 45,6% – өз жұмысын білетін қызметкер, 45,1% – нәтижеге ұмтылатын қызметкер, 28,1% – тиімді қарым-қатынас жасау үшін икемді қызметкер, өз жауабыңыз тұсында – жауапты, адамгершілігі мол, ұқыпты, өздігінен шешім қабылдай алатын, стратегиялық мақсаттарға жету үшін қажетті мансаптық даму, кадрларды сақтау және тарту процестерін басқару (talent acquisition), елімізді жақсы жағына өзгертетін қызметкер, дамуға қабілетті, нәтижеге ұмтылатын, өз жұмысын білетін, мәселенің тиімді шешімін табатын – деген жауаптар берілген.

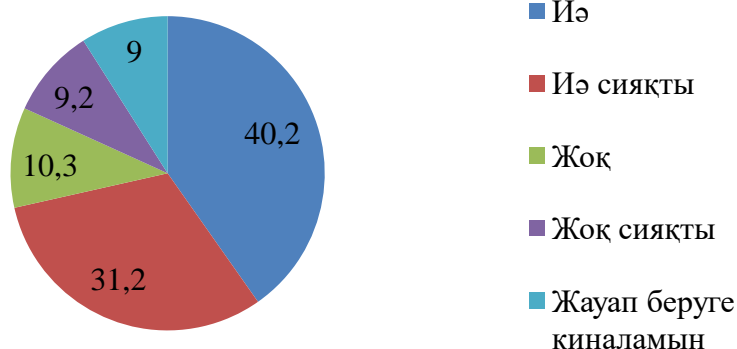


9-сурет – Дарынды мемлекеттік қызметкер түсінігі  
Ескертпе-Сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған.

10-суретте «Сіздің ойыңызша қазіргі уақытта барлық деңгейдегі мемлекеттік органдар талант тапшылығын сезінуде ме?» - деген сұраққа 40,2%



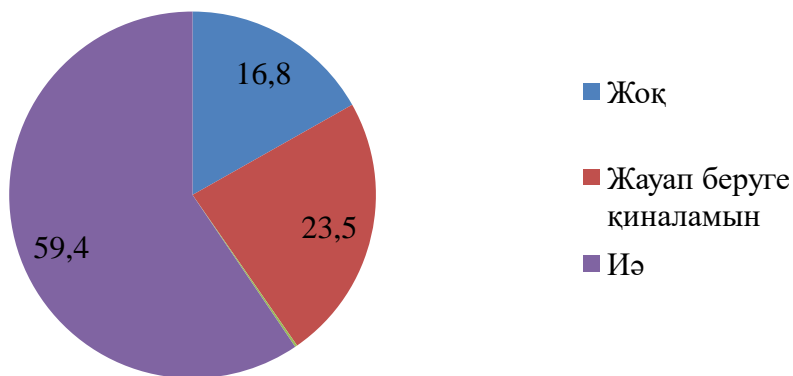
– иә, 31,2% – иә сияқты, 10,3% – жоқ, 9,6% – жоқ сияқты, 9% – жауап беруге қиналатындығын көрсеткен.



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

Берілген жауап нәтижесі бүгінгі таңда мемлекеттік органдарда талант тапшылығы бар екендігін көрсетіп отыр. Бұл өз кезегінде зерттеу тақырыбының өзектілігін білдіреді.

11-суретте «Сіздің ойыңызша, мемлекеттік органның құндылықтары сіз жасаған жұмысқа деген көзқарасыңызға сәйкес келеді ме?» деген сұраққа 59,4% – ия, 16,8% – жоқ, 23,5% – жауап беруге қиналатындығын білдірген, сондай-ақ өз жауабыңыз тұсында: білмеймін, кейде, 40/60 деген жауаптар берілген.

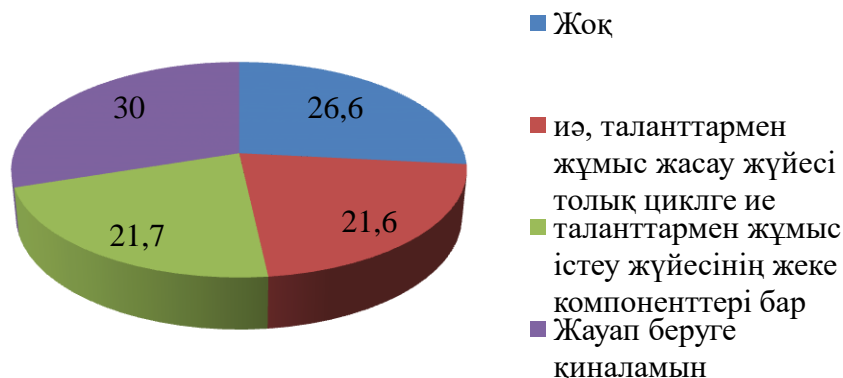


11-сурет – Мемлекеттік орган құндылықтарының жұмысқа деген көзқарастарына сәйкестігін анықтау  
Ескертпе-Сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған

Берілген жауаптарды зерделеу барысында респонденттердің көпшілігі иә деп жауап берсе, 23,8%-ы жауап беруге қиналатындығын көрсеткен, яғни жұмысқа деген көзқарастарының құндылықтармен сәйкес келмейтіндігін білдіреді.

12-суретте «Сіздің ойыңызша, мемлекеттік қызметте таланттарды басқаруда жүйелі көзқарас бар ма?» деген сұраққа респонденттердің 30% – жауап беруге қиналамын, 26,6% – жоқ, 21,6% – иә, таланттармен жұмыс жасау

жүйесі толық циклге ие, 21,7% – таланттармен жұмыс істеу жүйесінің жеке компоненттері бар деп жауап берген.

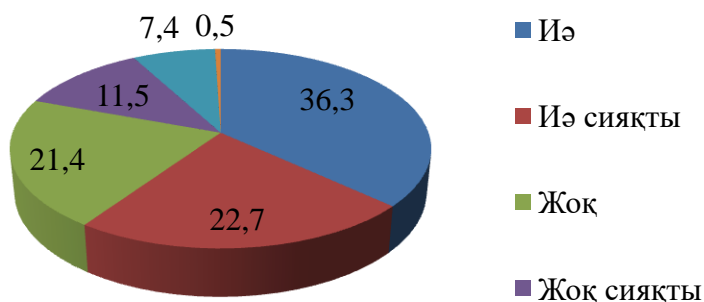


12-сурет – Таланттарды басқарудағы қалыптасқан жүйелі көзқарас деңгейі

Ескертпе-Сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған

Бұл сұрақ бойынша да жауап беруге қиналатындар саны басым. Бұл өз кезегінде таланттарды басқару бойынша жүйелі көзқарастың тиісті дәрежеде қалыптаспағандығын білдіреді.

13-суретте «Мемлекеттік қызметтегі конкурстық іріктеу арқылы талантты кандидаттарды анықтауға болады деп ойлайсыз ба?» сұрағына 36,3% – иә, 22,7% - иә сияқты, 21,4% – жоқ, 11,5% - жоқ сияқты, 7,4% – жауап беруге қиналатынын, 0,5% – өз жауаптарында еркін форматта анықтау керек, жұмыс барысында білінеді, конкурс беру үшін бірінші адамды тауып алып, содан кейін жариялайды, болады, бірақ тамыр танысты алу құртып тұр, Президенттік жастар кадр резерві деген жауаптар алынды.

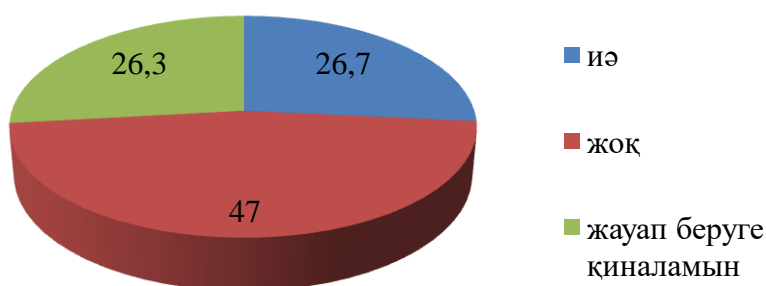


13-сурет – Конкурстық іріктеу арқылы таланттарды анықтау мүмкіндігі  
Ескертпе - Сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған

Көріп отырғанымыздай, әлі де болса қоғам тарапынан конкурстық іріктеулерге деген сенімсіздік сейілмеген. Оның үстіне конкурстық іріктеу жүйесі арқылы таланттарды анықтауда біршама қиындықтар тудырып жататыны тағы бар.

Осы орайда, конкурстық іріктеудің жаңа пилоттық жобасы өткен жылдың наурыз айынан бастап іске қосылып, 6 мемлекеттік органда апробациядан өтті. Іріктеу адамның қатысуынсыз толықтай «E-quzmet» сыртқы порталы арқылы онлайн өткізіледі. Нәтижесінде биыл апробациядан өтуші мемлекеттік орган қатары толықты. Кезең кезеңмен болашақта барлық мемлекеттік органда автоматтандырылған іріктеу жүйесі жүзеге асырылатын болады.

14-суретте «Сіз жұмыс істейтін мемлекеттік орган тек талантты адамдарды таңдайды деп ойлайсыз ба?» деген сұраққа 47% – жоқ, 26,7% – иә, 26,3% – жауап беруге қиналатынын көрсеткен.



14-сурет – Мемлекеттік органдарда талантты кадрларды таңдай білуі

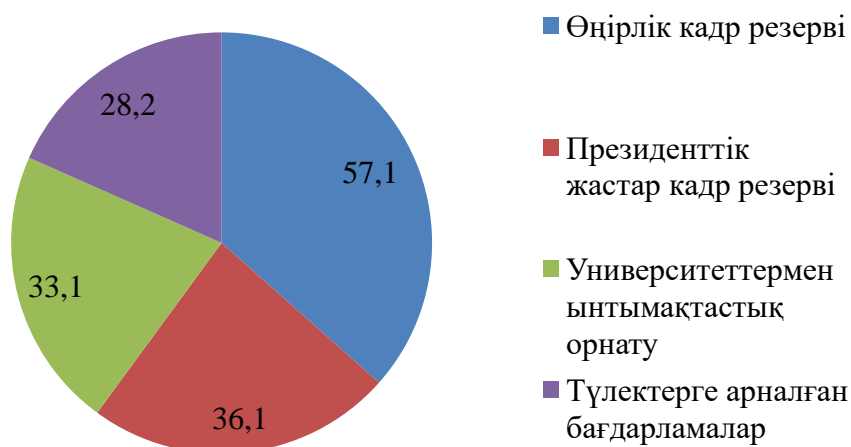
Ескертпе - Сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған

Аталған сұраққа респонденттердің басым бөлігі жоқ деп жауап берген. Бұл дегеніміз әлі де болса бос лауазымға іріктеу жүргізуге құзыретті қызметкерлердің деңгейін көтеру қажеттігін білдіреді. Сонымен қатар конкурстық іріктеудің жаңа пилоттық жобасында да әңгімелесу кезеңінің маңыздылығына баса назар аудару қажеттілігі, сондай-ақ конкурстық комиссияның үміткерлердің құзыреттілігін анықтау бойынша өз деңгейлерін көтеру, кәсібилендіру қажеттілігі туындайды.

Оған қоса, бүгінде конкурстық іріктеуден бөлек кейбір лауазымдарға тікелей тағайындау мүмкіндігі берілген болатын. Осы ретте ЖОО-н мемлекеттік тапсырыс негізінде жоғары үлгеріммен аяқтаған түлектер бір жыл ішінде аудандық және ауылдық деңгейдегі төменгі лауазымдарға орналасуға мүмкіндік берілді [29].

Сондай-ақ, жоғарыда көрсетілгендей талаппен ҚР Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясын бітірген түлектер жекелеген лауазымдарға орналасу және уәкілетті органның келісімімен мемлекеттік органдардың басшылық лауазымдарына тікелей тағайындау мүмкіндігі іске қосылды. Бұл да бір мемлекеттік қызметке іріктеу кезіндегі кедергілерді жойып, қажетті маманды қажетті позицияға қажет уақытында қоюды білдіреді. Әлі де болса бұл бағыттағы жұмыстар жалғасатын болады.

15-суретте «Мемлекеттік қызметке талантты қызметкерлерді тартудың қандай әдістерін білесіз (бірнеше жауап нұсқаларын таңдауға болады)?» деген сұраққа респонденттердің басым бөлігі 57,2% – Өңірлік кадр резерві, 36,1% - Президенттік жастар кадр резерві, 33,1% - университеттермен ынтымақтастық орнату, 28,2% - түлектерге арналған бағдарламалар деп көрсеткен.



15-сурет – Мемлекеттік қызметке таланттарды тарту әдістері  
Ескертпе - Сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған

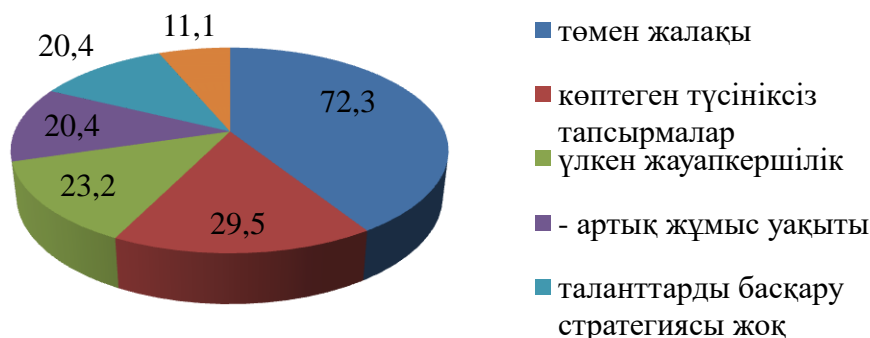
Бүгінгі таңда еліміздің дамуына өз үлесін қосқысы келетін жалындаған жастар үшін мемлекеттік қызмет есігі ашық деп айтуға болады. Осы ретте мемлекет тарапынан қолдау көрсетіліп, таланттарды тарту бойынша т.рлі жобалар жүзеге асырылуда. Соның бірі қоғамда жоғары танымалдылыққа ие болған Президенттік жастар кадр резерві болса, келесі су жаңа жоба – Өңірлік кадр резерві. Бұл жобада аясында да жергілікті жерде тың идеяларын жүзеге асыруға ниетті жастарымыз жиналады деген үміттеміз.

Сонымен қатар, дарынды, өз бастамасымен түрлі жобалар құрып, іске асыруға ниетті мемлекеттік қызметшілерді анықтау мақсатында 2017 жылдан бастап жыл сайын «Жылдың үздік мемлекеттік қызметшісі» Республикалық конкурсы өткізіледі.

Аталған конкурсқа осы уақытқа дейін республика бойынша барлығы 3302 мемлекеттік қызметші қатысқан (2023 жылы – 609, 2022 жылы – 714, 2020 жылы – 761, 2019 жылы – 457, 2018 жылы – 454, 2017 жылы – 307 қызметші).

«Сіздің ойыңызша, талантты қызметкерлерді мемлекеттік қызметке тартуға және ұстап қалуға қандай факторлар кедергі келтіреді (бірнеше жауап нұсқаларын таңдауға болады)?» деген сұраққа 72,3% - төмен жалақы, 29,5% - көптеген түсініксіз тапсырмалар, 23,2% - үлкен жауапкершілік, 20,4% - артық жұмыс уақыты, 20,4% - таланттарды басқару стратегиясы жоқ, 11,1% - ешқандай кедергі жоқ, сондай-ақ өзге де жауаптар: жүйе, қатысы жоқ тапсырмалар, артық жүктемелер, мамандардың ұсынысы ескерілмейді, формализм және артық тәртіптік жауапкершілік, мемлекеттік қызметшінің шындыққа сәйкес келмейтін шағымдардан қорғалмауы. Мемлекеттік

қызметшінің жүктемесі, сондай-ақ оның адами қасиеттері (психикалық және эмоционалдық жай-күйі) ескерілмейді (16-сурет).



16-сурет – Мемлекеттік қызметке таланттарды тартуға және ұстап қалуға кедергі келтіретін факторлар

Ескертпе - Сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған

Алынған жауаптарды саралайтын болсақ, талантты қызметкерлерді мемлекеттік қызметке тартуға және ұстап қалуға кедергі келтіретін факторларға төмен жалақы, көптеген түсініксіз тапсырмалар, үлкен жауапкершілік, артық жұмыс уақытын, таланттарды басқару стратегиясының жоқтығын жатқызған.

Таланттарды басқару – қызметкерлерді тарту, дамыту, ынталандыру, олардың әлеуетін тиімді пайдалана отырып, ұстап қалу әдістерін жүзеге асыру кешені деп қарайтын болсақ, мемлекеттік қызметте талант менеджмент жүйесінің толыққанды жұмыс жасауы үшін жоғарыда анықталған мәселелерді шешу бойынша тиісті шаралар қолға алыну керек.

3-кесте бойынша «Келесі қызметкерлер топтары – басшы және кадр қызметкері Сіздің ұйымыңыздағы таланттарды басқаруға қаншалықты көңіл бөледі?» сұрағына 0-ден 5-ке дейінгі шәкіл негізінде, таланттарды басқаруға басшы мен кадр қызметкері тарапынан төмен деңгейде көңіл бөлінетіндігі анықталды, оның ішінде 220 респондент мүлдем көңіл бөлмейтіндігі жөнінде пікір қалдырған.

Кесте 3 – Басшы мен кадр қызметкерінің таланттарды басқаруға көңіл бөлу деңгейі

Келесі қызметкерлер топтары – басшы және кадр қызметкері Сіздің ұйымыңыздағы таланттарды басқаруға қаншалықты көңіл бөледі?	0-ден 5-ке дейінгі шәкіл негізінде бағалау					
	0	1	2	3	4	5
	Төмен дәреже			Жоғары дәреже		
Басшы	104	175	167	176	154	373
Кадр қызметкері	116	176	179	174	172	332

Ескертпе – Сауалнама негізінде автормен құрастырылды

Көріп отырғанымыздай, таланттарды басқаруға көңіл бөлу деңгейі төмендігі, тіпті кадр қызметкерлерінің басшылардан да төмен көңіл бөлетіні байқалуда.

Айта кету керек, ағымдағы жылы ҚР Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының құрылымынан HR-институты құрылып, өз жұмысын бастады. Институт құзыреттілікті бағалау, HR-аналитика, талант менеджмент, тестілеу, ақпараттық жүйені сүйемелдеу тәрізді бес бағыт бойынша жұмыс атқарады. Осы ретте аталған Институтпен мемлекеттік органның кадр қызметкерлерінің және басшылардың құзыреті мен әлеуетін күшейту, оларды оқыту қажеттілігі туындайды.

Оның үстіне, 2025 жылдан бастап Персоналды басқару қызметінің (кадр қызметінің) басшысы үшін HR саласындағы сертификаттың немесе персоналды басқару саласындағы білімі туралы құжаттың болуы талап етіледі.

4-кесте бойынша «Төмендегі мәлімдемелердің әрқайсысымен келісу дәрежесін белгілеңіз (1-ден 5-ке дейін)» сұрағына 1149 респонденттің жауаптары төмендегідей болды:

Кесте 4 – Мәлімдемелермен келісу дәрежесі

Сұрақтар	1-ден 5-ке дейінгі шәкіл негізінде бағалау				
		2	3		5
		Төмен дәреже			Жоғары дәреже
Біздің мемлекеттік органда талантты қызметкерлердің жетіспеушілігі бар	257	199	289	163	241
Біздің мемлекеттік органда талант-менеджментті дамыту бойынша сапалы бағдарламалар мен процестер жетіспейді	237	204	289	179	240
Дарынды қызметкерлер біздің мемлекеттік органнан кетуі	287	214	279	139	230
Мемлекеттік қызметшілерді оқыту жүйесі біздің қажеттіліктерімізге сәйкес келмейді	270	229	273	154	223
Біздің оқыту және дамыту бағдарламаларымыздың сапасы төмен	290	218	291	150	200
Біз талантты қызметкерлерді ұстап қала алмаймыз	265	197	291	144	252
Таланттарды басқару мемлекеттік қызметте басымдық болып табылмайды	266	215	300	138	230
Бізде таланттарды тартуда қиындықтар бар	269	217	272	149	242

Ескертпе – Сауалнама негізінде автормен құрастырылды

Берілген жауаптарға сәйкес респонденттердің 65%-ы төмен баға бергендігі байқалады.

1) Біздің мемлекеттік органда талантты қызметкерлердің жетіспеушілігі бар мәлімдемесін – 745 респондент төмен бағалаған;

2) Біздің мемлекеттік органда талант-менеджментті дамыту бойынша сапалы бағдарламалар мен процестер жетіспейді мәлімдемесін – 730 респондент төмен бағалаған;

3) Дарынды қызметкерлер біздің мемлекеттік органнан кетуі мәлімдемесін – 780 респондент төмен бағалаған;

4) Мемлекеттік қызметшілерді оқыту жүйесі біздің қажеттіліктерімізге сәйкес келмейді мәлімдемесін – 772 респондент төмен бағалаған;

5) Біздің оқыту және дамыту бағдарламаларымыздың сапасы төмен мәлімдемесін – 799 респондент төмен бағалаған;

6) Біз талантты қызметкерлерді ұстап қала алмаймыз мәлімдемесін – 753 респондент төмен бағалаған;

7) Таланттарды басқару мемлекеттік қызметте басымдық болып табылмайды мәлімдемесін – 781 респондент төмен бағалаған;

8) Бізде таланттарды тартуда қиындықтар бар мәлімдемесін – 758 респондент төмен бағалаған.

Демек, мемлекеттік қызметте таланттарды басқару бағытындағы жұмыстар жандандыруды қажет етеді.

2. Екінші кезең – талант-менеджмент жүйесінің өзектілігін анықтау мақсатында персоналды басқару қызметі мамандарының арасында жүргізілген эксперттік сауалнаманың нәтижесі 5-кестеде көрсетілген.

Кесте 5 – Эксперттік сауалнама қорытындысы

Сұрақтар	Респондент жауаптары
Сіздің ұйымыңызда талант-менеджменттің жалпы қабылданған анықтамасы қолданылады ма?	1) Ия – 36,3% 2) Жоқ – 35,4% 3) Жауап беруге қиналамын – 28,2%
Сіз мемлекеттік қызметте талантты қызметкерлердің болу қажеттілігімен келісесіз бе?	1) Ия – 96,4% 2) Жоқ – 3,6% 3) Сіздің жауабыңыз
Талантты қызметкер - ол кім? Ұйымыңызда осы тұжырымдаманы анықтаңыз (бірнеше жауаптарды таңдауға болады)	1) Жұмыс кезінде тиімді, нәтижеге жауап береді – 63,4% 2) Көшбасшылық қасиеттерге ие – 40,5% 3) Компания мен жұмыс берушінің брендін дамытуға мүдделі – 19,2% 4) Бастамашыл және жаңа идеяларды ұсынады – 57,7% 5) Коммуникативті дағдыларға ие – 29,4% 6) Жоғары әлеуеті бар, өршіл – 18,3% 7) Тез үйренеді – 36% 8) Мотивацияланған және мобильді – 32,1% 9) Стандартты емес ойлау қабілеті бар – 27,6%

## 5-кестенің жалғасы

Сұрақтар	Респондент жауаптары
Сіздің ойыңызша, мемлекеттік қызметте таланттарды басқарудың жүйелі тәсілі бар ма?	1) Иә, таланттармен жұмыс жасау жүйесі толық циклге ие – 22,2% 2) Таланттармен жұмыс істеу жүйесінің жеке компоненттері бар -22,2% 3) Жоқ – 24% 4) Жауап беруге қиналамын – 30,9% 5) Басқа: _____ (мықты менеджерлік жоспар мен тәртіп керек)
Сіз жұмыс істейтін мемлекеттік орган жыл бойы жоғары кадрлық ауысуға тап болады ма?	1) Ия – 24,6% 2) Жоқ – 72,7% 3) Сіздің жауабыңыз (білмеймін, жауап беруге қиналамын, жүйелі түрде 2-3 қызметкер жұмыстан шығады)
Әр аймақта кадрлық резерв құру қажет деп ойлайсыз ба?	1) Ия – 86,8% 2) Жоқ – 11,1% 3) Сіздің жауабыңыз (35 жастан асқандарға құру қажет, мүмкін, қажеті жоқ деп ойлаймын)
Сіз жұмыс істейтін орган қызметкерлерді дамытуды қалай жоспарлауда (жауаптың бірнеше нұсқасын таңдауға болады)?	1) Біліктілікті арттыру (қайта даярлау) – 82% 2) Біліктілікті арттыруға арналған жеке курстар – 34,5% 3) Коучинг қызметтері – 9% 4) Кері байланыс -18,3% Жауабыңыз (ондай жоқ, ұйымдастырылмайды)
Сіз жұмыс істейтін органда таланттарды басқарудың нақты бастамалары бар ма? Бар болса, қандай екендігін жазсаңыз	Сіздің жауабыңыз -жоқ -бар -жауап беруге қиналамын
Сіздің ойыңызша, талантты қызметкерлерді мемлекеттік қызметке тартуға және ұстап қалуға қандай факторлар кедергі келтіреді (бірнеше жауап нұсқаларын таңдауға болады)?	1) Көптеген түсініксіз тапсырмалар – 36,3% 2) Артық жұмыс уақыты – 18,3% 3) Төмен жалақы – 71,5% 4) Үлкен жауапкершілік – 25,2% 5) Таланттарды басқару стратегиясы жоқ – 23,7% 6) Ешқандай кедергі жоқ – 9,9% 7) Сіздің жауабыңыз (аудандық деңгейде штат санының аздығы, қолдау жоқ)
2019, 2021 және 2023 жылдары «Президенттік жастар кадр резерві» жобасы іске асырылды. Нәтижесінде резервке өткен тұлғалар мемлекеттік лауазымдарға тағайындаулар алды. Резервтің табыстылығын жоғары әлеуетті қызметкерлерді (таланттарды) жедел дамыту бағдарламасы ретінде бағалаңыз	1) Сәтсіз аяқталды – 6% 2) Ішінара қанағаттанарлық – 26,4% 3) Қанағаттанарлық – 36,6% 4) Ішінара сәтті – 18% 5) Сәтті – 12,9%



5-кестенің жалғасы

Сұрақтар	Респондент жауаптары			
Органыңыз жақсартуы керек үш негізгі бағытты таңдаңыз	1) Жұмысқа қабылдау процесінің басында үміткерлердің дағдыларын бағалау – 30,9% 2) Қызметкерлер мекемеде қалғысы келетіндей мәдениетті қалыптастыру – 39,6% 3) Мансаптық өсу мен даму мүмкіндіктерін ынталандыратын саясат құру – 46,8% 4) Қызметкерлер мен кандидаттардың құзыреттерінің ағымдағы деңгейіндегі кемшіліктерді анықтау – 11,4% 5) Қажетті білікті мамандарды іздеу – 34,5% 6) Ең тиімді қызметкерлерді көтермелеу – 55,6% 7) Басқа (көрсетіңіз) (еңбекақыны жоғарылату)			
Сіздің ойыңызша, таланттар үшін мемлекеттік қызмет қаншалықты тартымды (1-3 тартымсыз, 4-5 тартымды)/				
1	2	3	4	5
7,2%	9,3%	28,8%	35,4%	19,2%

Ескертпе – Сауалнама негізінде автормен құрастырылды

Сауалнама нәтижесіне сәйкес талант-менеджмент ұғымының қолданылуы төмен деңгейді көрсетіп отыр. Кадр қызметкерлерінің 96,4% мемлекеттік қызметте талантты қызметкерлердің болу қажеттілігімен келісетіндігін көрсетті және талантты қызметкер – жұмыс кезінде тиімді, нәтижеге жауап беретін, көшбасшылық қасиетке ие, бастамашыл және жаңа идеяларды ұсынатын, коммуникативті дағдыларға ие, тез үйренетін қызметкер деп тұжырымдады.

Талдау нәтижесі бойынша мемлекеттік қызметте таланттарды басқарудың жүйелі тәсілі жоқ екендігі анықталды.

Респонденттердің басым көпшілігі (86,8%) өңірде кадр резервін құру қажеттілігін қолдайтындығын білдірген. Биыл алғаш рет өңірлік кадр резерві құрылмақ. Резервте болу мерзімі 2 жылды құрайды.

Таланттарды тарту мен ұстап қалуға әсер ететін факторлардың қатарына төмен жалақы, көптеген түсінісіз тапсырмалар, үлкен жауапкершілік, таланттарды басқару стратегиясының болмауын жатқызған.

Президенттік жастар кадр резерві жобасына «қанағаттанарлық» деген баға беріліп, мекемеде жақсартылуы керек бағыттар анықталды. Олар:

- қызметкерлер мекемеде қалғысы келетіндей мәдениетті қалыптастыру – 39,6%

- мансаптық өсу мен даму мүмкіндіктерін ынталандыратын саясат құру – 46,8%; - қажетті білікті мамандарды іздеу – 34,5%

- ең тиімді қызметкерлерді көтермелеу – 55,9%.

Сонымен бірге респонденттердің 50%-ы таланттар үшін мемлекеттік қызметтің тартымдылығын жоғары деп бағалаған.

## 2.2 Мемлекеттік қызметтегі талант-менеджментті жетілдіру бойынша ұсыныстар

Ел Президенті Қ.К.Тоқаев Президенттік жастар кадр резерві форумында сөйлеген сөзінде Қазақстан жастарына сеніп, үлкен үміт артатындығын, сондай-ақ, елімізде ел игілігі үшін жұмыс істеуге дайын дарынды және талантты жастардың көп екендігін, оларды қай салада болмасын әрдайым қолдайтындығын тілге тиек етті [30].

Сонымен қатар таланттарды басқару мекеменің инновациялық әлеуетін дамытудың маңызды факторларының бірі болып табылады, талантты қызметкерлерді тартуға, ұстап қалуға, дамытуға және олардың адалдығын қамтамасыз етуге бағытталған тиімді басқару шешімдерін қабылдау арқылы нарықта бәсекелестік артықшылықты құруға ықпал етеді.

Мемлекеттік қызметте таланттарды басқару – қазіргі заманғы Қазақстан үшін стратегиялық маңызы зор міндет. Дарынды және білікті мамандарды тарту, дамыту және сақтау арқылы мемлекеттік аппараттың тиімділігін арттыру және қызмет көрсету сапасын жақсарту мүмкін. Бұл процесте заманауи технологиялар мен инновациялық шешімдерді қолдану, сондай-ақ қызметшілердің кәсіби дамуына және өзін-өзі жетілдіруге ынталандыру маңызды орын алады.

Осы ретте, мекемедегі ішкі таланттарды анықтай білу де маңызды. Осыған орай, ішкі таланттарды анықтаудың 7 қадамы ұсынылады:

1. *Құзыреттерді талдау*: Ол үшін алдымен, мемлекеттік органның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуде қажетті құзыреттерді анықтау және қызметкерлердің бұл құзыреттерге сәйкестігін бағалау.

2. *Мансап жолын дамыту*: Қызметкерлердің мүдделерін, амбицияларын түсіну және оларға даму мүмкіндіктерін көрсететін мансап жолдарын құру.

3. *Тәлімгерлік және коучинг*: Тәжірибелі қызметкерлердің кіші әріптестерін дамытуға көмектесуі және нақты дағдыларды дамытуға бағытталған коучинг.

4. *Оқыту және дамыту бағдарламалары*: Қызметкерлердің біліктілігін арттыруға бағытталған ішкі оқыту және дамыту бағдарламаларын ұсыну.

5. *Жобалық тапсырмалар және кадрларды ротациялау*: Қызметкерлерге жаңа дағдыларды меңгеру және тәжірибе жинақтау мүмкіндіктерін ұсыну.

6. *Өнімділікті басқару*: Қызметкерлердің жетістіктерін бағалау және олардың дамуын қадағалау.

7. *HR технологияларын пайдалану*: Таланттарды анықтау және олардың дамуын бақылау үшін заманауи HR технологиялары мен деректерді талдауды қолдану.

Жоғарыда жүргізілген зерттеу әдістері мен талдау жұмыстарының нәтижесінде мемлекеттік қызметте таланттарды басқаруды жетілдіруге қатысты келесідей ұсыныстар ұсынылады:

Талдау көрсеткендей, қазіргі таңда мемлекеттік қызметте таланттарды басқару жүйесін жетілдіру үшін мемлекеттік орғандағы ішкі таланттарды анықтау өзекті болып отыр.

1. Осы ретте таланттарды анықтау үшін «мемлекеттік қызметші картасы» деп аталатын мобильдік жүйе енгізу ұсынылады. Бұл жүйе мемлекеттік қызметшінің мансаптық өсу картасы болып табылады. Яғни, іріктеуден зейнеткерлікке шыққанға дейінгі мемлекеттік қызметшілердің мансаптық менеджментінің барлық аспектілерін қамтитын бірыңғай жүйе болып табылады. Мобильдік жүйеде әрбір мемлекеттік қызметші өз мансабын қадағалап отыруға мүмкіндігі болады, бұл ретте қызметшінің өтілі, білімі, айналысқан жобалары мен ұсыныстары жазылады және мамандығына сәйкес келетін бос лауазымдар конкурстары хабарлама ретінде келіп тұрады, сондай-ақ жүйеде qr-код арқылы әрбір қызметшіге қатысты бағалау жүргізіліп, рейтинг шығатын болады (қызмет алушылар, әріптестері, басшысы тарапынан). Осылайша, ішкі таланттарды анықтауға жол ашылып, бәсекеге қабілетті мемлекеттік қызметшілер ортасы қалыптасады. Өз кезегінде, бәсекеге қабілетті мемлекеттік қызметшілер ортасының қалыптасуы, түрлі жаңашылдықтардың пайда болуына, ал жаңа идеялардың жүзеге асуы мемлекеттік аппараттың кәсібиленуіне әкеледі деп есептейміз.

Сонымен қатар, жүйе нәтижесінде анықталған идеясы бар таланттар мемлекеттік орган басшысы тарапынан ҚР Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясына түсуге ұсынылса, маңызды жобалардың іске асырылып, ұсыныстардың енгізілуіне жол ашылар еді.

2. «Бір күн – жаңа рөл» бағдарламасын енгізу.

«Бір күн – жаңа рөл» бағдарламасы қызметкерлерге бір жұмыс күнін басқа бөлімдегі әріптесімен немесе жоғары лауазымда өткізуге мүмкіндік береді. Бұл мемлекеттік орган жұмысының әртүрлі аспектілерімен жеке танысуға бірегей мүмкіндік береді, бұл бөлімшеаралық міндеттерді жақсы түсінуге және командалық рухты нығайтуға ықпал етеді.

Бағдарламаның мақсаты:

- *Қызметкерлердің хабардарлығын арттыру:* Бағдарламаға қатысушылар мемлекеттік органның жалпы мақсаттарын жақсырақ түсінуге ықпал ететін басқа бөлімдердің қалай жұмыс істейтіні туралы түсінік алады.

- *Ішкі өзара әрекеттесуді жақсарту:* бағдарлама бөлімдер арасындағы кедергілерді азайтуға және өзара көмек пен ынтымақтастықтың корпоративтік мәдениетін нығайтуға ықпал етеді.

- *Кәсіби дағдыларды дамыту:* қызметкерлер өз іс-әрекеттерін жақсартуға бейімделе алатын дағдылар мен жұмыс әдістері туралы біле алады.

«Бір күн – жаңа рөл» аяқталғаннан кейін қатысушылармен кері байланыс ұйымдастырылады.

Күтілетін нәтижелер:

- әр түрлі бөлімшелер арасындағы өзара түсіністік пен ынтымақтастықты жақсарту;

- жұмыс тәжірибесінің әртүрлілігі және жеке өсу мүмкіндігі арқылы қызметкерлердің ынтасын арттыру;

- әр түрлі бөлімдердің қызметкерлері арасында тәжірибе мен білім алмасу арқылы жұмысқа деген инновациялық көзқарас қалыптастыру.

Осы бағдарлама арқылы да мекемедегі ішкі таланттарды анықтап, қажет кезінде олардың лауазымын өсіруге немесе қажет қызметкерді қабілеті бар салаға ауыстыруға мүмкіндік ашылады. Бұл біріншіден, қызметкердің қарым-қабілетінің ашылуына, екіншіден, олардың тиімді ұсыныстарының мекеме қызметіне оң әсер беруіне, үшіншіден, қызметкерді ынталандырып, оларды ұстап қалуға әсер етеді.

3. HR қызметі басшыларының ролін, мәртебесін арттыру мақсатында олардың жауапкершілік аймағын кеңейту және барлық түрдегі демалыстар, іссапарлар, тағылымдамалар, оқыту, сондай-ақ басшылық болып табылмайтын лауазымдарға тағайындау мәселелері бойынша бұйрық шығару жөніндегі өкілеттікті HR қызметі басшыларына беру. Бұл өз кезегінде мемлекеттік органның кадрларға, оның ішінде мамандықтар және біліктіліктер бойынша қажеттілігін талдау және жоспарлауды, қажетті таланттарды іріктеуді жауапкершілікпен жүргізуіне септігін тигізеді.

Сондай-ақ, мемлекеттік орган басшысына уақытының көп бөлігін саяси және стратегиялық мәселелермен айналысуына жұмсауға мүмкіндік береді.

4. Қажеттілікке қарай негізгі салалар (құрылыс, сәулет, жол құрылысы, тұрғын үй) және тар шеңберлі мамандықтар (ветеринария т.б.) бойынша 3 курс студенттеріне арналған жергілікті әкімшілік шәкіртақысын бөлу ұсынылады. Бұл шәкіртақыны иемденген стипендиатпен сол салаға қатысты мемлекеттік органдарда үш жылдан кем емес мерзімде жұмыс жасауы бойынша келісім жасалады. Бұл өз кезегінде қажет уақытында қажетті позицияға қажетті талантты жас кадрларды тартуға жол ашар еді.

## ҚОРЫТЫНДЫ

Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасының мемлекеттік басқарудың сервистік және «адамға бағдарланған» моделін құруды көздейтін мақсаттарының бірі – адами ресурстар сапасын жақсарту және мемлекеттік аппаратты кәсібилендіру болып табылады.

Мемлекеттік қызметтің жоғары сапасы – бұл тек қана жоғары білікті мамандардың болуы емес, сонымен қатар олардың қызметте тұрақты дамуы, қоғам мен мемлекет алдындағы жауапкершілікті сезінуі және осы жауапкершілікке сай жұмыс істеуі қажет.

Бұл ретте, таланттарды басқару стратегиясы мемлекеттік органдардың ішкі саясатында айқын көрініс табуы тиіс, бұл мемлекеттік қызметтің тартымдылығын арттырып, оның әлеуметтік мәртебесін көтереді.

Сондықтан мемлекеттік қызметтегі таланттарды басқару – бұл тек қана адами ресурстарды басқару департаменттерінің қызметі емес, сонымен қатар барлық басшылардың және әрбір қызметшінің жеке жауапкершілігі болуы тиіс. Бұл жүйелі және интеграцияланған тәсілді қажет етеді, оның ішінде білім беру, кәсіби даму, көшбасшылық дамыту және корпоративтік мәдениетті нығайту бағыттары бар. Тек осы кешенді көзқарас арқылы ғана мемлекеттік қызмет Қазақстанды жаңа даму деңгейіне шығара алады және қоғамның алдында тұрған қазіргі заманғы сын-қатерлерге тиімді жауап бере алады.

Жүргізілген талдаулар мен зерттеулердің нәтижесінде талантты қызметкер мекеменің нәтижеге жетудегі маңызды активі деп қорытындылауға болады. Сондықтан да мемлекеттік қызметке таланттарды тарту, оларды ынталандыру, дамыту және ұстап қалу аса маңызды. Дегенмен де, зерттеу, талдау нәтижелері мемлекеттік қызметте талант-менеджмент жүйесінің қолданылу деңгейінің әлі де көтеру қажеттілігін көрсетті.

Магистрлік жобада қойылған міндеттер бойынша келесідей тұжырымдауға болады:

Бірінші міндетке қатысты таланттарды басқарудың теориялық-әдіснамалық негіздерін талдау бойынша бірнеше авторлардың берген анықтамалары қарастырылды. Зерттеулер нәтижесінде «талант-менеджмент» ұғымының ұйымдарда маңызды рөл атқаратындығын және күннен күнге өзектілігінің артып келе жатқандығын байқауға болады. Осыған орай талант менеджменттің мемлекеттік қызметте де қолданыс аясын жетілдіру бойынша тиісті ұсыныстар берілді.

Таланттарды тарту, дамыту және ұстап қалу бойынша жүйелі шараларды қолдану арқылы мемлекеттік аппараттың жұмысын жандандыруға болады. Бұл ретте, шетелдік тәжірибелерді зерделеу және соларға сүйене отырып, өзге елдердің оң тәжірибелерін бейімдеу мемлекеттік қызметті одан әрі жетілдіруге ықпал етеді.

Осылайша, екінші міндетке қатысты таланттарды басқару бойынша шетелдік тәжірибелер, атап айтсақ АҚШ, Сингапур, Жапония, Болгария,

Франция, Ұлыбритания, Вьетнам, Түркия, Қытай, Ресей елдерінің таланттарды басқару бойынша озық тәжірибелері зерделеніп, олардың ұтымды тұстарын Қазақстан тәжірибесіне енгізу бойынша ұсыныстар берілді.

Жалпы, мемлекеттік қызметтегі таланттарды басқару жүйесін жетілдіру арқылы қызметкерлердің кәсіби дамуын қолдау, мотивациясын арттыру және жұмыстағы өнімділігін жоғарылату мүмкіндіктері ашылады.

Осы ретте үшінші міндетке қатысты мемлекеттік қызметке таланттарды тарту және ағымдағы жағдайды талдау үшін теориялық, эмпирикалық, статистикалық, салыстырмалы және контент талдау әдістері қолданылып, зерттеулер жүргізілді.

Төртінші міндет бойынша жүргізілген зерттеу әдістерін қорытындылай келе, мемлекеттік қызметте талант-менеджментті жетілдіруге қатысты сәйкесінше ұсыныстар берілді.

Жүргізілген зерттеулер мен талдаулар нәтижесінде әзірленген тәжірибелік ұсынымдар мемлекеттік органдардың қызметін жаңғыртуға және тиімділігін арттыруға бағытталған. Бұл ұсынымдарды іске асыру мемлекеттік аппараттағы инновациялық процестерді жеделдетіп, мемлекеттік қызметтің ашықтығын және жауапкершілігін арттыруға септігін тигізеді.

Осылайша, жүргізілген зерттеулер нәтижесі мемлекеттік қызметте талант-менеджментті жетілдіру таланттарды мемлекеттік қызметке тартумен қатар оларды басқару, дамыту және ұстап қалуға ықпал етеді деп есептейміз.

## ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕКӨЗДЕР ТІЗІМІ

- 1 Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасын бекіту туралы // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U210000052>, Жүгінген күні: 26.02.2024
- 2 ҚР Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің мемлекеттік қызмет кадрларының жай-күйі мониторингісі бойынша статистикалық ақпараты
- 3 Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта: монография. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017
- 4 Володин Д. Хочешь идти в гору, бери с собой талант. / Д. Володин. - [Электрондық ресурс]. - URL: <http://www.klerk.ru/boss/articles/76096/> Жүгінген күні: 26.02.2024
- 5 Герчиков В. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании. / В. Герчиков - М.: Инфра-М, 2008.
- 6 Ушева М.Н. Талант-менеджмент в современном управлении человеческими ресурсами // Маркетинг и менеджмент инноваций. – 2011. – Т.2. - №3. – С. 177.
- 7 Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е издание. Питер. – 2012. – 848 с.
- 8 Яшкова Е.В. Актуализация инновационной маркетинговой технологии HR-брендинга в системе управления персоналом нижегородских компаний // Интернет-журнал «Науковедение». – Нижний Новгород. – №1
- 9 Hilton D. Hiring and Retaining Top Talent // Credit Union Executive Journal. Vol.40, No 5. P. 179-189.
- 10 Michaels, Ed, Helen Handfield-Jones, and Beth Axelrod. The War for Talent. Boston: Harvard Business Press, 2001.
- 11 Collins, Jim. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't. New York: HarperBusiness, 2001.
- 12 Робертсон А., Грэм Э. Управление талантами. Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных./А. Робертсон - М.: Баланс-Клуб, 2004. - 200 с.
- 13 Латуха М. Талантливые сотрудники в российский и зарубежных компаниях//Экономический портал. / М. Латуха. - [Электрондық ресурс]. - URL: <http://institutiones.com/general/2144-talantlivye-otrudnikiv-rossiyskix-i-zarubezhnyx-kompaniyax.html> Жүгінген күні: 26.02.2024
- 14 Boudreau J. W., Ramstad P. M.Talentship and the New Paradigm for Human Resource Management: From Professional Practices to Strategic Talent Decision Science // Human Resource Planning. / J. W. Boudreau. - 2005. Vol. 28. No 2.
- 15 Ричард К. The 80/20 Principle: The Secret to Achieving More with Less/1998/ ISBN -10: 1857881680, ISBN-13: 978-1857881684
- 16 Farndale E., Scullion H., Sparrow P. The Role of the Corporate HR Function in Global Talent Management // Journal of World Business. / E. Famdale. - 2010. - Vol. 45.

- 17 Кутовец Я.В. Талант-менеджмент как фактор повышения эффективности деятельности компании/2015 г
- 18 Ник Уилтон HR-менеджментке кіріспе. – SAGE Publications, 2016
- 19 Государственная служба в Сингапуре <https://masterok.livejournal.com/1260869.html> Жүгінген күні: 29.02.2024
- 20 Японский опыт подготовки государственных служащих/ <https://lektsii.org/10-82503.html/> Жүгінген күні: 29.02.2024
- 21 Заика Е. В. Подготовка кадров государственной службы: зарубежный опыт // Государство и регионы. Сер. «Государственное управление». 2006.№ 4.
- 22 Стукало М. Г. Зарубежный опыт организации работы с кадровым резервом на государственной (публичной) службе // Молодой ученый. 2017. № 51.С. 247—249. URL: <https://moluch.ru/archive/185/47434/> Жүгінген күні: 28.11.2023ж.
- 23 Утверждена национальная стратегия по привлечению и удержанию талантов. // [https://ru.vietnamplus.vn/utverzhdena-natsionalnaya-strategiya-po-privlecheniyu-i-uderzhaniyu-talantov-59107.vnp?utm\\_source=link.gov.vn#source=link.gov.vn](https://ru.vietnamplus.vn/utverzhdena-natsionalnaya-strategiya-po-privlecheniyu-i-uderzhaniyu-talantov-59107.vnp?utm_source=link.gov.vn#source=link.gov.vn) Жүгінген күні: 28.10.2023ж.
- 24 [Chen L., Chan FL., Gao J., Yu X. Party management of talent: building a party-led, merit-based talent market in China \[Электронды ресурс\]// Australian Journal of Public Administration.— 2015.— V. 74.— Issue 3.— P. 298–311.— Kipy: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8500.12141/full](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8500.12141/full) Жүгінген күні: 28.10.2023ж.
- 25 Best Practices in Human Resource Management and Talent Management Academy Administration Practice [Электрондық ресурс]. – URL: Hanover Research,2010.-Kipy: [http://www.planning.salford.ac.uk/data/assets/pdf\\_file/0011/20702/20101206-BestPractices-in-Human-Resource-Management-and-Talent-Management.pdf](http://www.planning.salford.ac.uk/data/assets/pdf_file/0011/20702/20101206-BestPractices-in-Human-Resource-Management-and-Talent-Management.pdf). Жүгінген күні: 06.12.2023ж.
- 26 А. В. Климова Таланттарды басқару: қазіргі тенденциялар мен қолдану тәсілдері мемлекеттік секторда // Вестник Н.И. Лобачевский атындағы Нижегородтық университеті Серия: Әлеуметтік ғылымдар, 2016
- 27 ҚР Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің жұмыс қорытындысы <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/press/news/details/689109?lang=ru> Жүгінген күні: 02.02.2024ж.
- 28 Облыстың, республикалық маңызы бар қаланың, астананың өңірлік кадр резервін қалыптастыру және одан тағайындау қағидалары // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U2300000255> Жүгінген күні: 02.02.2024ж.
- 29 «Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» 2015 жылғы 23 қарашадағы № 416-V ҚРЗ// Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z1500000416> Жүгінген күні: 01.03.2024ж.



30 BAQ.KZ <https://baq.kz/toqayev-memleket-adam-ushin-qyzmet-etui-kerek-324236/> Жүгінген күні: 26.02.2024ж.

## Қосымша 1

Жүргізілетін сауалнама нысаны  
(Ақтөбе облысының мемлекеттік қызметшілері арасында)

### **Құрметті мемлекеттік қызметші/ Уважаемый государственный служащий!**

Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы сізден «Мемлекеттік қызметте талант-менеджментті жетілдіру» мәселелері бойынша жүргізіліп жатқан зерттеуге қатысуыңызды сұрайды.

Сауалнама анонимді түрде жүргізіледі, деректердің құпиялылығына кепілдік беріледі.

Сауалнама 7-10 минутты алады. Сұрақтарға адал және объективті жауап беруіңізді сұраймыз.

Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан просит вас принять участие в проводимом исследовании по вопросам «Совершенствования талант-менеджмента на государственной службе».

Опрос проводится анонимно без указания Вашего имени, конфиденциальность данных гарантируется.

Опрос займет 7-10 минут. Просим Вас отвечать на вопросы честно и объективно.

#### **1. Сіздің жасыңыз?/ Ваш возраст?**

- 1) 25 жасқа дейін/До 25 лет;
- 2) 25 жастан 35 жасқа дейін/От 25 до 35 лет;
- 3) 35 жастан 45 жасқа дейін/От 35 до 45 лет;
- 4) 45 жастан 55 жасқа дейін/От 45 до 55 лет;
- 5) 55 жылдан жоғары/Свыше 55 лет.

#### **2. Сіздің жынысыңыз?/ Ваш пол?**

- 1) Ер/Мужчина;
- 2) Әйел/Женщина.

#### **3. Қай мемлекеттік органда жұмыс істейтіндігіңізді көрсетіңіз/В каком государственном органе вы работаете.**

- 1) Жергілікті атқарушы орган/ Местный исполнительный орган;
- 2) Орталық мемлекеттік орган/Центральный государственный орган.

#### **4. Сіздің лауазымыңыз?/ Ваша должность?**

- 1) Басшы/Руководитель;
- 2) Орындаушы/Исполнитель.

#### **5. Мемлекеттік қызметтегі еңбек өтіліңіз?/ Стаж государственной службы?**

- 1) 2 жылға дейін/До 2 лет;
- 2) 2 жылдан 5 жылға дейін/От 2 до 5 лет;
- 3) 5 жылдан 7 жылға дейін/От 5 до 7 лет;
- 4) 7 жылдан 10 жылға дейін/От 7 до 10 лет;
- 5) 10 жылдан аса/Более 10 лет.

**6. Сіз «Талант-менеджмент» терминімен таныссыз ба?/ Знакомы ли вы с термином «Талант-менеджмент»?**

- 1) Ия/Да;
- 2) Жоқ/Нет;
- 3) Жауап беруге қиналамын/Затрудняюсь ответить;
- 4) Сіздің жауабыңыз/Ваш ответ \_\_\_\_\_.

**7. Дарынды мемлекеттік қызметкер ретінде кімді түсіну керек деп ойлайсыз (жауаптың бірнеше нұсқасын таңдауға болады)?/Как, вы думаете, кого следует понимать как талантливого государственного служащего (можно выбрать несколько вариантов ответа)?**

- 1) Адамдарды ынталандыруға және дамытуға қабілетті қызметкер/ Сотрудник, способный мотивировать и развивать людей;
- 2) Нәтижеге ұмтылатын қызметкер/ Сотрудник, стремящийся к результату;
- 3) Өз жұмысын білетін қызметкер/ Сотрудник, знающий свою работу;
- 4) Тиімді қарым-қатынас жасау үшін икемді қызметкер/ Сотрудник, проявляющий гибкость для эффективного общения;
- 5) Басқа: (өз жауабыңызды жазыңыз)/ Другое: (напишите свой ответ).

**8. Сіздің ойыңызша қазіргі уақытта барлық деңгейдегі мемлекеттік органдар талант тапшылығын сезінуде ме?/ Считаете ли вы, что в настоящее время все государственные органы испытывают дефицит талантов?**

- 1) Ия/Да;
- 2) Иә сияқты/Скорее согласен;
- 3) Жоқ/Нет;
- 4) Жоқ сияқты/Скорее не согласен;
- 5) Жауап беруге қиналамын/Затрудняюсь ответить.

**9. Сіздің ойыңызша, мемлекеттік органның құндылықтары сіз жасаған жұмысқа деген көзқарасыңызға сәйкес келеді ме?/ Соответствуют ли, на ваш взгляд, ценности государственного органа вашему отношению к проделанной вами работе?**

- 1) Ия/Да;
- 2) Жоқ/Нет;
- 3) Жауап беруге қиналамын/ Затрудняюсь ответить;
- 4) Сіздің жауабыңыз/Ваш ответ \_\_\_\_\_.

**10. Сіздің ойыңызша, мемлекеттік қызметте таланттарды басқаруда жүйелі көзқарас бар ма?/ Как вы думаете, существует ли системный подход в управлении талантами на государственной службе?**

- 1) Иә, таланттармен жұмыс жасау жүйесі толық циклге ие/ Да, система работы с талантами имеет полный цикл;
- 2) Таланттармен жұмыс істеу жүйесінің жеке компоненттері бар/ Существуют отдельные компоненты системы работы с талантами;
- 3) Жоқ/Нет;
- 4) Жауап беруге қиналамын/Затрудняюсь ответить;
- 5) Басқа: \_\_\_\_\_ (өз жауабыңызды жазыңыз)/ Другое: \_\_\_\_\_ (напишите свой ответ).

**11. Мемлекеттік қызметтегі конкурстық іріктеу арқылы талантты кандидаттарды анықтауға болады деп ойлайсыз ба?/ Считаете ли вы, что с помощью**

**конкурсного отбора на государственной службе можно выявить талантливых кандидатов?**

- 1) Ия/Да;
- 2) Иә сияқты/Скорее согласен;
- 3) Жоқ/Нет;
- 4) Жоқ сияқты/Скорее не согласен;
- 5) Жауап беруге қиналамын/Затрудняюсь ответить
- 4) Сіздің жауабыңыз/Ваш ответ \_\_\_\_\_.

**12. Сіз жұмыс істейтін мемлекеттік орган тек талантты адамдарды тандайды деп ойлайсыз ба?/ Считаете ли вы, что государственный орган, в котором вы работаете, выбирает только талантливых людей?**

- 1) Ия/Да;
- 2) Жоқ/Нет;
- 3) Жауап беруге қиналамын/ Затрудняюсь ответить.

**13. Мемлекеттік қызметке талантты қызметкерлерді тартудың қандай әдістерін білесіз (бірнеше жауап нұсқаларын таңдауға болады)?/ Какие методы привлечения талантливых сотрудников на государственную службу вы знаете (можно выбрать несколько вариантов ответа)?**

- 1) Өңірлік кадр резерві/Региональный кадровый резерв;
- 2) Түлектерге арналған бағдарламалар/ Программы для выпускников;
- 3) Университеттермен ынтымақтастық орнату/ Сотрудничество с университетами;
- 4) Президенттік жастар кадр резерві/Президентский молодежный кадровый резерв;
- 5) Сіздің жауабыңыз/Ваш ответ \_\_\_\_\_.

**14. Сіздің ойыңызша, талантты қызметкерлерді мемлекеттік қызметке тартуға және ұстап қалуға қандай факторлар кедергі келтіреді (бірнеше жауап нұсқаларын таңдауға болады)?/ Какие факторы, на ваш взгляд, препятствуют привлечению и удержанию талантливых сотрудников на государственной службе (можно выбрать несколько вариантов ответа)?**

- 1) Көптеген түсініксіз тапсырмалар/ Много непонятных задач;
- 2) Артық жұмыс уақыты/ Сверхурочная работа;
- 3) Төмен жалақы/Низкая заработная плата;
- 4) Үлкен жауапкершілік/ Большая ответственность;
- 5) Таланттарды басқару стратегиясы жоқ/ Отсутствует стратегия управления талантами;
- 6) Ешқандай кедергі жоқ/ Препятствий нет;
- 7) Сіздің жауабыңыз/Ваш ответ \_\_\_\_\_.

**15. Келесі қызметкерлер топтары Сіздің ұйымыңыздағы таланттарды басқаруға қаншалықты көңіл бөледі? 1-ден 5-ке дейін/ Насколько сосредоточены следующие группы сотрудников на управлении талантами в вашей организации? От 1 до 5.**

	Төмен дәреже/Низкая Степень			Жоғары дәреже/ Высшая степень	
Басшы/Руководитель	1	2	3	4	5
Кадр	1	2	3	4	5

қызметкері/ Кадровый работник					
----------------------------------	--	--	--	--	--

**16. Төмендегі мәлімдемелердің әрқайсысымен келісу дәрежесін белгілеңіз (1-ден 5-ке дейін)/ Установите степень согласия с каждым из следующих утверждений (от 1 до 5).**

	Төмен дәреже/ Низкая степень			Жоғары дәреже/Высшая степень	
	1	2	3	4	5
Біздің мемлекеттік органда талантты қызметкерлердің жетіспеушілігі бар/ В нашем госоргане наблюдается нехватка талантливых сотрудников;					
Біздің мемлекеттік органда талант-менеджментті дамыту бойынша сапалы бағдарламалар мен процестер жетіспейді/ Нашему государственному органу не хватает качественных программ и процессов по развитию талант-менеджмента;					
Дарынды қызметкерлер біздің мемлекеттік органның кетуі/ Уход талантливых сотрудников из нашего государственного органа;					
Мемлекеттік қызметшілерді оқыту жүйесі біздің қажеттіліктерімізге сәйкес келмейді/ Система обучения государственных служащих не соответствует нашим потребностям;					
Біздің оқыту және дамыту бағдарламаларымыздың сапасы төмен/ Наши программы обучения и развития имеют низкое качество;					
Біз талантты қызметкерлерді ұстап қала алмаймыз/ Мы не можем удержать талантливых сотрудников;					
Таланттарды басқару мемлекеттік қызметте басымдық болып табылмайды/					

Управление талантами не является приоритетом на государственной службе					
Бізде таланттарды тартуда қиындықтар бар/ У нас проблемы с привлечением талантов					

## Қосымша 2

Жүргізілетін сауалнама нысаны  
(Ақтөбе, Атырау, Батыс Қазақстан, Қызылорда облыстары әкімі аппараттарының  
кадр қызметкерлері арасында)

### **Құрметті мемлекеттік қызметші/ Уважаемый государственный служащий!**

Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы сізден «Мемлекеттік қызметте талант-менеджментті жетілдіру» мәселелері бойынша жүргізіліп жатқан зерттеуге қатысуыңызды сұрайды.

Сауалнама анонимді түрде жүргізіледі, деректердің құпиялылығына кепілдік беріледі.

Сауалнама 7-10 минутты алады. Сұрақтарға адал және объективті жауап беруіңізді сұраймыз.

Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан просит вас принять участие в проводимом исследовании по вопросам «Совершенствования талант-менеджмента на государственной службе».

Опрос проводится анонимно без указания Вашего имени, конфиденциальность данных гарантируется.

Опрос займет 7-10 минут. Просим Вас отвечать на вопросы честно и объективно.

#### **1. Сіздің жасыңыз?/ Ваш возраст?**

- 1) 25 жасқа дейін/До 25 лет;
- 2) 25 жастан 35 жасқа дейін/От 25 до 35 лет;
- 3) 35 жастан 45 жасқа дейін/От 35 до 45 лет;
- 4) 45 жастан 55 жасқа дейін/От 45 до 55 лет;
- 5) 55 жылдан жоғары/Свыше 55 лет.

#### **2. Сіздің жынысыңыз?/ Ваш пол?**

- 1) Ер/Мужчина;
- 2) Әйел/Женщина.

#### **3. Сіздің лауазымыңыз?/ Ваша должность?**

- 1) Басшы/Руководитель;
- 2) Орындаушы/Исполнитель.

#### **4. Мемлекеттік қызметтегі еңбек өтіліңіз?/ Стаж государственной службы?**

- 1) 2 жылға дейін/До 2 лет;
- 2) 2 жылдан 5 жылға дейін/От 2 до 5 лет;
- 3) 5 жылдан 7 жылға дейін/От 5 до 7 лет;

- 4) 7 жылдан 10 жылға дейін/От 7 до 10 лет;
- 5) 10 жылдан аса/Более 10 лет.

**5. Сіздің ұйымыңызда талант-менеджменттің жалпы қабылданған анықтамасы қолданылады ма?/ Используется ли в вашей организации общепринятое определение управления талантами?**

- 1) Ия/Да;
- 2) Жок/Нет;
- 3) Жауап беруге қиналамын/Затрудняюсь ответить;
- 4) Сіздің жауабыңыз/Ваш ответ \_\_\_\_\_.

**6. Сіз мемлекеттік қызметте талантты қызметкерлердің болу қажеттілігімен келісесіз бе?/ Согласны ли вы с необходимостью иметь талантливых сотрудников на государственной службе?**

- 1) Ия/Да;
- 2) Жок/Нет;
- 3) Сіздің жауабыңыз/Ваш ответ \_\_\_\_\_.

**7. Талантты қызметкер - ол кім? Ұйымыңызда осы тұжырымдаманы анықтаңыз (бірнеше жауаптарды таңдауға болады)/ Талантливый сотрудник - кто он? Определите эту концепцию в своей организации (можно выбрать несколько вариантов ответа).**

- 1) Жұмыс кезінде тиімді, нәтижеге жауап береді/ Эффективен при работе, отвечает за результат;
- 2) Көшбасшылық қасиеттерге ие/ Обладает лидерскими качествами;
- 3) Компания мен жұмыс берушінің брендин дамытуға мүдделі/ Заинтересован в развитии бренда компании и работодателя;
- 4) Бастамашыл және жаңа идеяларды ұсынады/ Инициативный и предлагает новые идеи;
- 5) Коммуникативті дағдыларға ие/ обладает коммуникативными навыками;
- 6) Жоғары әлеуеті бар, өршіл/ С высоким потенциалом, амбициозный;
- 7) Тез үйренеді/ Быстро учится;
- 8) Мотивацияланған және мобильді/ Мотивированный и мобильный;
- 9) Стандартты емес ойлау қабілеті бар/ Обладает нестандартным мышлением;
- 10) Сіздің жауабыңыз/Ваш ответ \_\_\_\_\_.

**8. Сіздің ойыңызша, мемлекеттік қызметте таланттарды басқарудың жүйелі тәсілі бар ма?/ Как вы думаете, существует ли системный подход к управлению талантами на государственной службе?**

- 1) Иә, таланттармен жұмыс жасау жүйесі толық циклге ие/ Да, система работы с талантами имеет полный цикл;
- 2) Таланттармен жұмыс істеу жүйесінің жеке компоненттері бар/ Существуют отдельные компоненты системы работы с талантами;
- 3) Жок/Нет;
- 4) Жауап беруге қиналамын/Затрудняюсь ответить;
- 5) Басқа: \_\_\_\_\_ (өз жауабыңызды жазыңыз)/ Другое: \_\_\_\_\_ (напишите свой ответ).

**9. Сіз жұмыс істейтін мемлекеттік орган жыл бойы жоғары кадрлық ауысуға тап болады ма?/ Столкнется ли государственный орган, в котором вы работаете, с высокой текучестью кадров в течение года?**

- 1) Ия/Да;

- 2) Жок/Нет;
- 3) Сіздің жауабыңыз/Ваш ответ \_\_\_\_\_.

**10. Әр аймақта кадрлық резерв құру қажет деп ойлайсыз ба?/ Считаете ли вы необходимым создать кадровый резерв в каждом регионе ?**

- 1) Ия/Да;
- 2) Жок/Нет;
- 3) Сіздің жауабыңыз/Ваш ответ \_\_\_\_\_.

**11. Сіз жұмыс істейтін орган қызметкерлерді дамытуды қалай жоспарлауда (жауаптың бірнеше нұсқасын таңдауға болады)?/ Как ваш орган планирует развитие сотрудников (можно выбрать несколько вариантов ответа)?**

- 1) Біліктілікті арттыру (қайта даярлау)/ Повышение квалификации (переподготовка);
- 2) Біліктілікті арттыруға арналған жеке курстар/ Индивидуальные курсы повышения квалификации;
- 3) Коучинг қызметтері/ Услуги коучинга;
- 4) Кері байланыс/ Обратная связь;
- 5) Сіздің жауабыңыз/Ваш ответ \_\_\_\_\_.

**12. Сіз жұмыс істейтін органда таланттарды басқарудың нақты бастамалары бар ма? Бар болса, қандай екендігін жазсаңыз/ Есть ли конкретные инициативы по управлению талантами в органе, в котором вы работаете?**

- 1) Сіздің жауабыңыз/Ваш ответ \_\_\_\_\_.

**13. Сіздің ойыңызша, талантты қызметкерлерді мемлекеттік қызметке тартуға және ұстап қалуға қандай факторлар кедергі келтіреді (бірнеше жауап нұсқаларын таңдауға болады)?/ Какие факторы, на ваш взгляд, препятствуют привлечению и удержанию талантливых сотрудников на государственной службе (можно выбрать несколько вариантов ответа)?**

- 1) Көптеген түсініксіз тапсырмалар/ Много непонятных задач;
- 2) Артық жұмыс уақыты/ Сверхурочная работа;
- 3) Төмен жалақы/ Низкая заработная плата;
- 4) Үлкен жауапкершілік/ Большая ответственность;
- 5) Таланттарды басқару стратегиясы жоқ/ Отсутствует стратегии управления талантами;
- 6) Ешқандай кедергі жоқ/ Препятствий нет;
- 7) Сіздің жауабыңыз/Ваш ответ \_\_\_\_\_.

**14. 2019, 2021 және 2023 жылдары «Президенттік жастар кадр резерві» жобасы іске асырылды. Нәтижесінде резервке өткен тұлғалар мемлекеттік лауазымдарға тағайындаулар алды. Резервтің табыстылығын жоғары әлеуетті қызметкерлерді (таланттарды) жедел дамыту бағдарламасы ретінде бағалаңыз/В 2019, 2021 и 2023 годах реализован проект «Президентский молодежный кадровый резерв». В результате лица, перешедшие в резерв, получили назначения на государственные должности. Оцените эффективность резерва как программу ускоренного развития потенциальных сотрудников (талантов) с высоким потенциалом:**

- 1) Сәтсіз аяқталды/ Неудачно;
- 2) Ішінара қанағаттанарлық/ Частично удовлетворительно;
- 3) Қанағаттанарлық/ Удовлетворительно;
- 4) Ішінара сәтті/ Частично успешно;
- 5) Сәтті/ Успешно.



**15. Органыңыз жақсартуы керек үш негізгі бағытты танданыз/ Выберите три основных направления, которые должен улучшить ваш орган??**

1) Жұмысқа қабылдау процесінің басында үміткерлердің дағдыларын бағалау/ Оценка навыков кандидатов в начале процесса приема на работу;

2) Қызметкерлер мекемеде қалғысы келетіндей мәдениетті қалыптастыру/ Формирование культуры, чтобы сотрудники хотели оставаться в учреждении;

3) Мансаптық өсу мен даму мүмкіндіктерін ынталандыратын саясат құру/ Создание политики, стимулирующей возможности карьерного роста и развития;

4) Қызметкерлер мен кандидаттардың құзыреттерінің ағымдағы деңгейіндегі кемшіліктерді анықтау/ Выявление недостатков текущего уровня компетенций сотрудников и кандидатов;

5) Қажетті білікті мамандарды іздеу/ Поиск необходимых квалифицированных специалистов;

6) Ең тиімді қызметкерлерді көтермелеу/ Поощрение наиболее эффективных сотрудников;

7) Басқа (көрсетіңіз)/ Другое (укажите) \_\_\_\_\_.

**16. Сіздің ойыңызша, таланттар үшін мемлекеттік қызмет қаншалықты тартымды (1-3 тартымсыз, 4-5 тартымды)/ Насколько привлекательна, на ваш взгляд, государственная служба для талантов (1-3 непривлекательный, 4-5 привлекательный)?**

Тартымсыз/ Непривлекательный			Тартымды/ Привлекательный	
1	2	3	4	5