



**ЖЕКЕ, КВАЗИМЕМЛЕКЕТТІК ЖӘНЕ
МЕМЛЕКЕТТІК СЕКТОРЛАРДЫҢ
ҚАЗАҚСТАНДЫҚ ҰЙЫМДАРЫНДАҒЫ
ҚАЗІРГІ ЗАМАНҒЫ
HR РӨЛІ МЕН МӘРТЕБЕСІН ЗЕРДЕЛЕУ**

Жеке, квазимемлекеттік және мемлекеттік секторлардың қазақстандық ұйымдарындағы қазіргі заманғы HR рөлі мен мәртебесін зерделеу. - Г.Б.Райысова, Қ.Х.Нұрбектің бірлескен жетекшілігімен, Қазақстан, Нұр-Сұлтан, 2020. 169 б.

«Жеке, квазимемлекеттік және мемлекеттік секторлардың қазақстандық ұйымдарындағы қазіргі заманғы HR рөлі мен мәртебесін зерделеу» зерттеуі Астана мемлекеттік қызмет хабының (әрі қарай - Хаб) мемлекеттік басқарудың ғылыми мектебін қолдау бойынша жобасы шеңберінде Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы (әрі қарай – Академия) тарапынан жүргізілді.

Бұл жұмыс Хабтың веб-сайтында үш тілде авторлық редакцияда жарияланып отыр. Сұрақтар туындаған жағдайда, орыс тіліндегі түпнұсқа жүгінген жөн немесе жоба жетекшілеріне тікелей байланысуға болады.

ЖОБАЛАУ КОМАНДАСЫНЫҢ ҚҰРАМЫ

Жетекші	Райысова Г.Б. raissova2410@gmail.com
Тең жетекші	Нұрбек К.Х. k.nurbek@apa.kz
Сарапшы	Қайсенова Г. g.kaisenova@gmail.com
Сарапшы	Аққазынова С.К. sandugash.iskendir@gmail.com
Сарапшы	Тоқаева Ж.С. z_tokayeva@mail.ru
Сарапшы	Башарина Т.В. tatyana bash7@gmail.com
Сарапшы	Белошниченко Е. y.beloshnichenko@apa.kz
Сарапшы	Аралбаева Р.К. r.aralbayeva@apa.kz
Сарапшы	Еркен А.Е. Aigerim.yerken@gmail.com
Сарапшы	Нұржанов А.Б. anurzhanov@nu.edu.kz
Сарапшы	Сүлеева Г. Д. gulsu@mail.ru
Сарапшы	Нұраханова Ә.Ж. anurakhanova@gmail.com
Сарапшы	Шоқанова А.А. asiya.etcetera@gmail.com
Сарапшы	Гумарова А.Т. aizhanatk@gmail.com

Мазмұны

Мазмұны	4
РЕФЕРАТ	5
ҚЫСҚАРТУЛАР МЕН БЕЛГІЛЕР	7
Қысқаша шолу	8
1. Халықаралық тәжірибе. Салыстырмалы талдау.	26
1.1. Мемлекеттік сектордағы HR-практикалардың халықаралық тәжірибесі	32
2. Респонденттердің әлеуметтік-демографиялық сипаттамалары	43
3. Арнайы бөлім: пандемия кезеңіндегі HR сын-қатерлері	47
4. Қазақстан Республикасындағы HR-процестерді ситуациялық-проблемалық талдау	59
4.1. Секторларға қарай HR-қызмет тиімділігін салыстырмалы талдау: мемлекеттік, квазимемлекеттік және жеке	71
4.1.1. Әлеуметтік-еңбек ұстанымдары және еңбек ұтқырлығы	78
4.1.2. Көшбасшылық стильдері және олардың HR процестерінің тиімділігіне әсері	86
4.1.3. Жұмыс берушіні таңдау: бренд және таланттарды басқару	96
4.1.4. Жұмысқа тартылу: корпоративтік сәйкестілік және қазіргі жұмысқа қанағаттану факторлары	100
4.1.5. Мемлекеттік сектордың HR қызметінің тиімділігін бағалау	106
5. Қорытынды: негізгі тұжырымдар мен ұсыныстар	117
1-қосымша	123
Жеке, квазимемлекеттік және мемлекеттік секторлардың қазақстандық ұйымдарындағы қазіргі заманғы HR рөлі мен мәртебесін зерделеу бойынша зерттеулер әдіснамасы	123
2-қосымша	130
Инструментарий	130
Қызметкерлерге арналған сауалнама	130
Басшыларға арналған сауалнама	139
HR басшыларына арналған сауалнама	146
Сала бойынша сарапшылармен сұхбат жүргізу үшін тереңдетілген сұхбат Гайді	164
Библиография	167
Әдіснаманы әзірлеу үшін қолданылған қосымша әдебиеттер	169

РЕФЕРАТ

HR-процестер, персоналды басқару, Қазақстан Республикасының кәсіби HR-стандарттары, коронавирус пандемиясы кезеңіндегі HR-сын-қатерлер, еңбекке ынталандыру факторлары, Қазақстан Республикасының персоналды басқару және адам капиталын дамыту саясатының тиімділігі.

Жобаның мақсаты: Зерттеудің мақсаты қазақстандық компанияларда: мемлекеттік, квазимемлекеттік және жеке HR-процестерінің жетілуіне кешенді баға алу болып табылады.

Жұмыс жүргізу әдісі: Зерттеу шеңберінде: HR-процестердің жетілуін бағалау бойынша халықаралық бенчмаркинг, HR-процестердің тиімділігіне салалық талдау: мемлекеттік, квазимемлекеттік және жеке секторлар; Қазақстанның HR-менеджерлері қауымдастығының жобалау командасы 2013 жылғы деректермен салыстырғанда лонгитюдтік зерттеу, сондай-ақ метадеректерге¹ қосымша талдау жүргізді.

Ұсынымдар әзірлеу үшін салалар бойынша бөлінген сала көшбасшыларымен 10 жыл бойы персоналды басқару бойынша мемлекеттік қызметтің дамуын серпінді бағалау мүмкіндігімен 70 терең сұхбат жүргізілді. Зерттеудің барлық қатысушыларына құпиялылық пен жасырын болуына кепілдік беріледі. Зерттеудегі құпиялылық респондентті сәйкестендіретін жеке деректер жария етілмейтінін білдіреді. Сұхбат барысында жиналған барлық ақпарат тек қана зерттеу мақсатында пайдаланылады, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясымен ақпаратты жария етпеу жөніндегі шарттық міндеттемелері бар жобалау тобының мүшелері ғана шектеулі түрде қол жеткізетін қашықтағы серверде сақталады.

Жаңалық: HR процестерінің жетілуін - басшының, жұмыскер және HR қызметкерінің көзқарасымен бағалаудың кешенді әдістемесі әзірленді.

HR-процестерді талдау Қазақстан Республикасының бекітілген кәсіби HR-стандарттары бойынша жүргізілді. Халықаралық Қайта Құру және Даму Банкімен бірлесіп іске асырылатын ҚР ЕХӘҚМ-ның «Еңбек дағдыларын дамыту және жұмыс орындарын ынталандыру» атты жобасы шеңберінде «HR-менеджерлер қауымдастығы» ҚБ «Адам ресурстарын басқару» бағыты бойынша салалық біліктілік шеңбері мен кәсіби стандарттарды әзірледі. Олармен мына: <https://hr-a.kz/page10139466.html> сілтеме арқылы танысауға болады.

Жұмыс нәтижелері: жобаны іске асыру барысында алынған сапалық және сандық ақпаратты талдау негізінде ҚР-дағы адам ресурстарын басқару саласындағы мынадай үрдістер атап өтілді:

¹ Қоғамдық пікірде қазақстандық еңбек нарығындағы жұмыскерлердің уәждемесі мен мінез-құлқын және жұмыс берушілердің имиджін кешенді зерттеу, 2013 жыл, Қазақстанның HR-менеджерлері қауымдастығы

- Қоғамдағы сыртқы көші-қон көңіл-күйі жоғары, Қазақстаннан әлеуетті көшіп кету 2013 жылғы 13%-дан 2020 жылы 29%-ға дейін өсті.

- Ізденушілер тарапынан инновациялық жобаларға қатысу және біліктілікті арттыру, дамыту мүмкіндіктерін алу мақсатында жұмыс берушіні таңдау кезінде басымдықтарды өзгерту.

- Көшбасшылық стильдерінің және цифрлық мәдениеттің қалыптасу деңгейінің персоналды басқару тиімділігіне әсері, жұмыс берушінің тартымды брендін қалыптастыру бойынша арнайы салалық бағдарламаларды әзірлеу қажеттілігі, сондай-ақ мемлекеттік басқару жүйесінде талантты мамандарды ұстап қалу және тарту мәселелерінің өзектілігін арттыру.

- Респонденттердің еңбекке ынталандыру факторларын саралаудағы басымдылықтың өзгеруі: 2013 жылғы жоғары жалақыдан 2020 жылы біліктілікті арттыру және инновациялық жобаларға қатысу мүмкіндігіне дейін.

- Респондент ұйымдардағы HR процестерінің жетілу деңгейі операциялық және негізгі даму деңгейлері арасындағы шекті деңгей ретінде анықталады, бұл HR функциялары әрдайым ұйымның мақсаттарымен және еңбек өнімділігімен байланысты емес екенін көрсетеді.

- Теориялық тұрғыдан HR процестерінің сапасына байланысты болуы керек бизнестің сәттілігі мен адам жұмысының тиімділігі арасындағы әлсіз желілік байланыс. Мұндай жағдай, бір жағынан, жұмыс беруші қолда бар адам капиталын толық пайдаланбайды, ал екінші жағынан, қызметкердің қаржылық әл-ауқаты оның жұмысының тиімділігіне байланысты емес екенін көрсетуі мүмкін. Әдетте, мұндай жағдайлардың болуы қоғамдағы масылдық көңіл-күйдің өсуіне әкеледі.

- Мемлекеттік аппарат жұмысының тиімділігін бағалаудың қарама-қайшы нәтижелері. Сонымен, менеджерлердің ұйымның дамуы мен персоналды басқару деңгейіне қатысты өзін-өзі бағалауы осыған байланысты қызметкерлер мен HR қызметтерінің басшыларының сезімдеріне қарағанда әлдеқайда жоғары. Бұл факт, бір жағынан, менеджерлердің қызметкерлердің қанағаттану деңгейі туралы жеткіліксіз хабардарлығын, екінші жағынан, ұйымның даму стратегиясын әзірлеуге және іске асыруға қызметкерлердің хабардарлығы мен қатысуының жеткіліксіз деңгейін көрсетуі мүмкін. Сонымен қатар, сарапшылар мемлекеттік аппараттың персоналды басқару жүйесіндегі соңғы 3 жылдағы елеулі оң өзгерістерді атап өтті.

- Цифрлық эрудицияның төмен деңгейі, әсіресе менеджерлер арасында. Жаңалықтарды қабылдаудағы және оларды күнделікті өмірге енгізудегі ментальдық айырмашылықтар.

- Басқарушылық шешімдер қабылдауға қатысу мүмкіндігіне кейбір наразылықтар. Сондай-ақ сіңірген еңбегін әділ бағалау саясаты.

- Персоналды басқаруда тәуекел-менеджменттің болмауы.

ҚЫСҚАРТУЛАР МЕН БЕЛГІЛЕР

Қолданылатын қысқартулар тізімі:

ҚР ЕХӘҚМ	Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігі
HR	Human Resources
МҚ	Мемлекеттік қызмет
ОЦО	Ортақ қызмет көрсету орталығы
ЖЗ	Жасанды зияткерлік
HRBP	HR бизнес-әріптес
HRM	Human Resources Management (әріптер – «адам ресурстарын басқару»)
ПББҚ	Персоналды басқарудың бірыңғай қызметі
SHRM	Senior Human Resources Manager
ЭЦП	Электрондық цифрлық қолтаңба
CIPD	Chartered Institute of Personnel Development
KPI	Key Performance Indicators
AON	Адам капиталы және басқару бойынша консалтингтік қызметтерді беруші (бұрын - Aon Hewitt)
ТНИ	Түйінді нысаналы индикаторлар
ХЕҰ	Халықаралық еңбек ұйымы
ЭЫДҰ	Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымы
Agile	«Икемді», «бейімделгіш» деп аударылады, бұл жұмысқа деген тәсіл, өнімді бірлесіп жасауға мүмкіндік беретін топтық өзара әрекеттесу тәсілі

«Біздің алдымызда мемлекеттік аппаратқа жаңа сапа беру міндеті тұр. Ол шешім қабылдауда үлкен икемділік пен өкілеттіктерге ие болуы керек және қажетті нәтижелерге қол жеткізу үшін жауапкершілікті өз мойнына алуы керек. Мұнда көп нәрсе заманауи цифрлық технологияларды енгізуге байланысты»,

Қ. Тоқаев,

Қазақстан Республикасының Президенті

(Ұлттық қоғамдық сенім кеңесінің отырысында сөйлеген сөзінен, 2020 жылғы 22 қазан)

Зерттеу тақырыбының өзектілігі: Компаниялардың қосылған құнын қызметкерлер құрады. Дұрыс таңдалған және ұйымдастырылған персонал – бұл бизнес табысының жартысы. Бұл жерде компаниядағы HR-процестердің табыстылығы бірінші орынға шығады. HR-процестер неғұрлым жақсы құрылса, компаниялар қызметкерлердің сәтті жұмыс істеуі үшін жағдай жасай алады. Тиімді еңбек жағдайларын жасау, әсіресе коронавирус пандемиясынан туындаған дағдарыс кезеңінде және көптеген ұйымдар, ең алдымен олардың көшбасшылары бұрын осындай дағдарыстарды басқару тәжірибесі мен дағдылары болмаған кезде қашықтықтан жұмыс істеу форматына жаппай көшу кезінде өзекті болып табылады. Мұның бәрі өзара әрекеттесудің жаңа ережелерін қалыптастыруды талап етеді. Жаңа құзыреттер мен мінез-құлық үлгілерін қалыптастыру. Сондықтан бүгінгі таңда HR процестерінің жетілу деңгейін, дағдарыс кезіндегі көшбасшылар мен HR жүйесінің дайындығын, жеке, мемлекеттік және квазимемлекеттік секторлардың отандық ұйымдарындағы цифрлық мәдениеттің деңгейін, сондай-ақ олардың бүкіл ұйымның тиімділігіне әсер ету дәрежесін зерттеу аса өзекті болып отыр.

Проблемалық мәселелер: HR қызметі сыртқы ортаның қиындықтарына, тез өзгеріп жатқан әлемге және оның күн тәртібіне дайын ба, HR басшылары мен қызметі өз жұмыскерлерін тиімді жұмыс істеуге, соның ішінде пандемия мен терең дағдарыстар кезінде қолдап, бағдар бере ала ма және осы мәселелерді шешу үшін әртүрлі ұйымдарда барлық қажетті техникалық мүмкіндіктер бар ма? Бүгінгі таңда жұмыс берушінің тартымдылығы неде және ұйым осындай дағдарыстарға төтеп беру үшін қандай өлшемдерге ие болуы керек және басшы жұмыскерлерді жаңа жағдайда ұстап, ынталандыру үшін қандай құзыреттерге ие болуы керек?

Осыған байланысты жеке, мемлекеттік және квазимемлекеттік сектор ұйымдарының HR-процестерінің жетілу деңгейін, сондай-ақ оның жұмыс беруші ретінде ұйымның тиімділігі мен тартымдылығына әсерін бағалау маңызды болып табылады.

Қазақстанда HR-процестерінің жетілу деңгейін бағалау бойынша зерттеу жүргізу үшін SHRM, CIPD халықаралық кәсіби HR қоғамдастықтары, Берзин және Сколково академиясы сарапшыларының халықаралық тәжірибесі мен ұсынымдарын, сондай-ақ Қазақстанның HR-менеджерлері қауымдастығы соңғы 10 жылда жүргізген зерттеулер шеңберіндегі өңірлік әзірлемелер зерделеуге негізделген бірегей Әдістеме әзірленді. Жобалық команда ЭЫДҰ елдері шеңберінде жүргізілетін адам капиталын дамыту мәселелері бойынша зерттеулерді зерттеді. Әдіснаманың бірегейлігі қатысушылардың үш санаты үшін HR процестерін бағалаудың бірыңғай тәсілін, қағидаттары мен авторлық құралдарын пайдалануға негізделген (1. Бірінші басшы 2. HR басшысы, 3. Ұйым қызметкерлері), бұл зерттеліп отырған проблеманы терең жүйелі талдау мүмкіндігін қамтамасыз етеді.

Зерттеу объектісі – жұмыскерлерінің саны 100 адамнан асатын квазимемлекеттік, жеке және мемлекеттік секторлардың ұйымдары.

Зерттеу жүйелі тәсіл негізінде жүргізілді. Жүйелі тәсіл сауалнаманың үш түрін жүргізуден тұрады, онда әрбір мақсатты аудитория үшін өз сауалнамасы, сондай-ақ себеп-салдарлық байланыстарды талқылау үшін HR-сарапшылармен терең сұхбат қалыптастырылған.

Ақпаратты жинау үшін **зерттеудің сандық және сапалық әдістері** қолданылды: нысаналы топтарға байланысты сауалнаманың 3 түрі, сондай-ақ сала көшбасшыларымен және HR-сарапшылармен құрылымдалған терең сұхбаттар. Сондай-ақ, мәселелерді шешу үшін сараптамалық бағалау, халықаралық салыстыру, салыстырмалы, корреляциялық, факторлық талдау әдістері қолданылды. Зерттеу нәтижелері жеке, мемлекеттік және квазимемлекеттік сектор ұйымдарында HR процестерін одан әрі жетілдіру үшін ұсынымдар түрінде ұсынылған. Зерттеу нәтижелері бойынша салалық сарапшыларды тарта отырып, ауқымды коммуникациялық іс-шаралар жоспарланған.

Зерттеу коронавирус пандемиясы кезеңінде онлайн сауалнама және онлайн сұхбат форматында жүргізілді. Онлайн сауалнамалардағы шектеулердің болуына қарамастан, жобалау тобы Қазақстан Республикасы Статистика агенттігінің жұмыспен қамтылған халық саны туралы деректерге сәйкес репрезентативтіліктің талап етілетін деңгейін қамтамасыз ете отырып, салаларға қарай деректер жинауды қамтамасыз ете алды. Қазақстанның HR-менеджерлері қауымдастығы жүргізген 2012, 2013 [1] және 2020 жылдардағы елдік зерттеулер нәтижелерімен салыстырмалы талдау деректердің дұрыстығын растайды. Зерттеудің репрезентативтілігін қамтамасыз ету бойынша егжей-тегжейлі тәсілдемелер,

оларды тексеру және сапалы өңдеу Әдіснама және зерттеу құралдары бөлімінде ұсынылған.

Техникалық тапсырманың талаптарына сәйкес Зерттеу нәтижелері бойынша аралық есеп дайындауға байланысты деректерге бастапқы талдау жүргізілді. Аралық есептің нәтижелері Тапсырыс берушіге 2020 жылғы 9 қазанда y.beloshnichenko@ara.kz; k.nurbek@ara.kz жолданды. Осы Есеп есеп құрылымы бойынша Тапсырыс берушінің техникалық тапсырмасына және ұсынымдарына сәйкес жасалды.

Техникалық тапсырма шеңберінде зерттеу жүргізу жөніндегі жобалау тобының алдына мынадай міндеттер қойылды:

1. HR-процестердің жетілу деңгейін бағалаудың өлшемшарттары мен көрсеткіштерін, сондай-ақ кадр жұмысының тиімділік көрсеткіштерін анықтау, HR-процестердің дамуын тежейтін факторларды айқындау, жеке, мемлекеттік және квазимемлекеттік секторлардың отандық ұйымдарында HR-процестердің жетілу деңгейіне бағалау жүргізу, сондай-ақ салыстырмалы талдау;

2. Ұйымның цифрлық мәдениетінің өлшемшарттарын анықтау және деңгейін өлшеу, қазақстандық ұйымдарда пайдаланылатын неғұрлым күшті және әлсіз HR практикаларының тізбесін жасау, HR-процестердің жетілу деңгейі мен қазақстандық ұйымдардың тиімділігі арасындағы корреляция дәрежесін айқындау

3. HR бөлімшелерінің рөлі мен мәртебесінің ұйымдағы көшбасшылық стильдеріне тәуелділік деңгейіне бағалау жүргізу, жұмыскерлердің жұмыс беруші ретіндегі ұйым брендіне қатынасын талдау, жұмыскерлердің адам ресурстарын басқару бөлімшесіне қатынасы, олардың қарым-қатынасына әсер ететін факторларды анықтау;

4. Мәселелердің барлық блоктары бойынша секторлар (жеке, квазимемлекеттік, мемлекеттік) арасында салыстырмалы талдау жүргізу, персоналды дамыту бөлігінде мемлекеттік органдардың HR қызметтерінің функционалын талдау, кадр қызметтері жұмыскерлерінің ТНИ (түйінді нысаналы индикаторлар), мемлекеттік қызметшілерді оқытуды жоспарлау процесін талдау: жоспарлауда Жеке құзыреттерді бағалау нәтижелері пайдаланыла ма (ЖҚБ жыл сайын барлық мемлекеттік қызметшілер үшін, оның ішінде МҚ-ға үміткерге арналған тест түрінде жүргізіледі), қызметкерлердің құзыреттерін дамытудың жеке траекториясын жоспарлау және оқыту қажеттіліктерін анықтау бойынша мемлекеттік органдардың HR қызметтері пайдаланатын инструменттерді анықтау.

Осы Есеп бөлімдер бойынша бөлінген қойылған міндеттерді егжей-тегжейлі талдауды қамтиды.

Халықаралық тәжірибе бөлімінде **Салыстырмалы талдау** Қазақстанмен салыстырғанда персоналды басқару саласындағы негізгі трендтер мен халықаралық практикаларды талдауды ұсынады.

Осылайша, халықаралық тәжірибе HR функционалы құзыреттер мен сараптаманың өсуіне, кросс-функционалдық ынтымақтастыққа, шешімдер қабылдаудың сапасы мен жылдамдығына ықпал ететін рәсімдерді, стандарттарды, бақылау құралдарын әзірлеу мен енгізуден анағұрлым икемді (agile) тәсілдемелерге өзгертінін және трансформацияланатынын көрсетеді. Бұл ұйымдағы HR процестерін қайта қарауға әсер етеді, олар жұмыскерлер мен бизнестің қажеттіліктеріне қарай икемділік пен кастомизация бағытында трансформацияланады.

Қазақстанда HR жұмысының алгоритмдері мен стандарттарын сипаттайтын HR-рәсімдері мен процестерін енгізуге баса назар аударылады. Қазақстандық HR-сарапшылармен терең сұхбат жүргізу кезінде сауалнамаға жауап берушілердің көпшілігі енгізілген және жүйелі жұмыс істейтін негізгі HR-процестер (іздеу және іріктеу, бағалау, оқыту, сыйақы, таланттармен жұмыс істеу, корпоративтік мәдениетпен жұмыс істеу), сондай-ақ оларды автоматтандыру сияқты параметрлер бойынша HR-функциясының жетілуін бағалайды.

Неғұрлым икемді тәсілдерге көшуден басқа, халықаралық тәжірибе HR адамдарға барынша бағдарланған функцияға айналатынын айқын көрсетеді, мұнда қызметкерлердің қанағаттануы HR жұмысы табыстылығының түйінді көрсеткіштерінің бірі болып табылады. Сонымен қатар, жақсы HR-дің маңызды ерекшелігі – ол жұмыс істейтін бизнесті түсіну және оның сұраныстарына жауап беру жылдамдығы.

Бүкіл әлемдегі бизнеске әсер ететін көптеген өзгерістермен (жаһандану, көші-қон процестері, демографиялық аспектілер, интернет мүмкіндіктері және т.б.) - таланттарды іздеу, тарту және сақтау қазіргі уақытта бүкіл әлемдегі ұйымдардың осы белгісіз уақытта кездесетін ең маңызды мәселелерінің бірі болып табылады. Жұмыс берушінің брендімен жұмыс істеу, қызметкердің тәжірибесі тұрғысынан процестерді құру, персоналды тарту – бұл персоналды басқарудың кейінгі бірнеше жылдағы жетістіктері үшін шешуші болатын салалары.

Жүргізілген терең сұхбатқа сәйкес қазақстандық HR-сарапшылар персоналмен өз жұмысында 13 трендті бөліп көрсетті, олардың ішінде жетекші орынды HR-процестерді цифрландыру және автоматтандыру, сондай-ақ HR-аналитика алады.

Бұл ретте «Ұйымдағы HR дамуының драйвері не?» деген сұраққа қазақстандық HR-сарапшылардың арасында барынша жиі қайтарылатын жауап: басшылықтың қолдауы (38%), HR-дің кәсібилігі (35%) және олардың компанияның дамуы мен инновацияларды енгізуге деген ықыласы (29%), сондай-ақ тиімді құрылған HR-процестер (21%) болды. Сауалнамаға қатысқан HR менеджерлерінің

тек 9%-ы мұндай драйвер бизнесті түсіну, 3% - деректермен жұмыс істеу және қызметкердің өзіне назар аудару екенін айтты.

Қазақстандық HR-сарапшылар айтқан HR жұмысындағы 13 трендтің тек 3-еуі ғана «Рескиллинг, жаңа дағдыларға оқыту», «Әл-ауқат бағдарламаларын әзірлеу», «Корпоративтік мәдениетті дамыту» сияқты жұмыскермен тікелей байланысты, ал халықаралық практикада трендтердің ТОП-ында – «Қызметкердің тәжірибесін жақсарту», «Тәжірибені қайта қарау, Таланттарды басқару», «Таланттарды тартудың неғұрлым кең арналарын пайдалану».

Сондай-ақ бұл бөлімде мемлекеттік сектордағы HR-практикалардың халықаралық тәжірибесі сипатталған, оларды жақсарту жөніндегі негізгі тұжырымдар мен ұсынымдар ұсынылған.

Респонденттердің әлеуметтік-демографиялық сипаттамалары бөлімі

Деректердің жоғары репрезентативтілігін растайды.

Деректерді түсіндіру және олардың сәйкестігін қамтамасыз ету үшін, сондай-ақ жалпы Қазақстан бойынша қорытынды мәндерді анықтау үшін секторлар бойынша квоталық бөлінген екі: квазимемлекеттік, жеке және мемлекеттік база қалыптастырылды.

Статистикалық деректер ҚР Статистика агенттігінің әлеуметтік зерттеулер жүргізу кезіндегі ұсынымдарына сәйкес келеді.

Мәселенің өзектілігіне байланысты **Арнайы бөлім** құрылды: **Пандемия кезеңіндегі HR-сын-қатерлер**.

Бұл бөлімде пандемия кезеңіндегі бизнес пен HR қызметтерінің тиімділігін бағалау сипатталған, қазіргі проблемалар мен оларды шешудің ең жақсы тәжірибелері көрсетілген. Цифрлық мәдениет деңгейіне және Цифрландыру бойынша кедергілерге баға берілді.

Басшылардың тиімділігін өзін-өзі бағалау HR қызметтерінің тиімділігіне қарағанда біршама жоғары. Ең сыни бағалау квазимемлекеттік секторға тән.

Орташа алғанда, әрбір 5 ұйым коронавирус пандемиясымен күшейтілген өз қызметінің құлдырауын бастан кешуде.

1-кесте Коронавирус пандемиясы кезеңіндегі бизнес пен HR қызметінің тиімділігін бағалау (ұйымның бірінші басшыларының бағалауы бойынша)

Сектор	Бизнес тиімділігі	HR қызметінің тиімділігі
Мемлекеттік басқару	85%	83%
Квазимемлекеттік сектор	60%	37%
Жеке сектор	83%	60%

Салаларға қарай басшылық пен HR-қызметтердің ең нашар тиімділігі «Денсаулық сақтау және әлеуметтік қызметтер» секторында (-11%) анықталды.

Коронавирус пандемиясынан туындаған 5 негізгі проблема анықталды:

40% - жұмыскерлердің әлеуметтік көңіл-күйі (алаңдаушылық, персоналды тарту);

28% - қызмет тиімділігін бағалау (бақылаудың жаңа жүйелерін енгізу);

28% - персоналды жаңа еңбек жағдайларына бейімдеу;

27% - өтемақылар мен жеңілдіктер (еңбекақыны қайта қарау қажеттілігі);

26% - қазіргі жағдайда денсаулықты сақтау және физикалық жағдайды оңтайландыру.

Цифрландыруды енгізуде негізгі кедергілер анықталды. Ресеймен нәтижелерді салыстырмалы талдау цифрлық мәдениет пен құндылықтарды қабылдаудағы айырмашылықтарды көрсетеді, бұл жаңалықты оң қабылдаудағы шығыс менталитетіне, сондай-ақ зерттеуге қатысушылардың сандық эрудициясының төмен деңгейіне байланысты болуы мүмкін.

Фонд Эберттің «Социологиялық өлшемдегі қазақстандық қоғамның құндылықтары» атты кітабында 2019 жылға бүгінгі таңда қалыптасқан, атап айтқанда, экономикалық, әлеуметтік, саяси және мәдени инновацияларды қабылдауда көрініс тапқан ресейлік менталитет қазақстандық менталитетке қарағанда әлдеқайда консервативті екені көрсетілген. Ресейдің жалпы санасы қазақстандықтарға қарағанда едәуір қарама-қайшылықты және төзімі аз. Бұл еңбек құндылықтарына да қатысты, сондықтан қазақстандық қоғамда кәсіпқойлық құндылықтарының еңбек қатынастарындағы дәстүрлі құндылықтармен салыстырғанда басымдығы ресейліктерге қарағанда көбірек байқалады, сондықтан ресейлік респонденттерді ментальді, мәдени факторларға байланысты инновациядан бас тарту мүмкіндігі көбірек толғандыратыны түсінікті. [23]

2-кесте Цифрландырудың негізгі кедергілері

	Ресей	Қазақстан	Қазақстан		
			Мемлекеттік сектор	Квазимемлекеттік сектор	Жеке сектор
Корпоративтік мәдениет және құндылықтар	62%	6%	8%	0%	10%
Ескірген АТ қосымшалары	48%	31%	34%	34%	23%
Қажетті цифрлық дағдылардың болмауы	38%	22%	23%	31%	13%
Басшылықтың айқын көз жеткізе алмауы	38%	18%	23%	7%	23%

Зерттеу шеңберінде еңбек ұжымдарына сыртқы сын-қатерлерді жеңуге мүмкіндік берген коронавирус пандемиясы кезеңіндегі үздік қазақстандық тәжірибелер зерттелді. Төменде ең қажетті HR тәжірибелері берілген:

- **ішкі коммуникацияларды күшейту:** бірінші басшылардан хаттар тарату, ақпаратты үнемі жаңартып отыру, барлық қызметкерлер арасында деректерді синхрондау – бірыңғай коммуникациялар;

- стресстік жағдайды басқару дағдыларын игеруге бағытталған **тренингтер**, белгісіздік жағдайлардағы жұмыс;

- **қайта даярлау және қайта оқыту:** жаңа АТ-дағдылары, бөлінген командаларды басқарудағы көшбасшылық бағдарламалар.

- **бейімдеу іс-шаралары:** түрлі курстарды ұйымдастыру, үйдегі жұмыс атмосферасын ұйымдастыру бойынша мастер-класстар, лайфхактар және еңбектің жаңа шындықтарында тиімділікті арттыру бойынша дағдылар, онлайн-платформаларды пайдалану дағдылары;

- **ойын-сауық контентін пайдалану:** түрлі марафондар мен челленджерді қолдану.

Қазақстан Республикасындағы HR-процестердің ситуациялық-проблемалық талдауы шоғырландыратын бөлімде HR-процестердің жетілуін құрайтын факторларды айқындауға талдау ұсынылған. HR процестерінің жетілуін бағалау формуласы алынды, факторлардың корреляциялық талдауы жүргізілді және зерттелген факторлардың көпшілігінің күшті тәуелділігі анықталды.

HR процестерінің жетілуі ұйым басшыларының, HR қызметтерінің басшылары мен жұмыскерлердің пікірлеріне индекстелетін кешенді көрсеткіш болып табылады.

Секторлар бойынша HR-процестердің жетілуін бағалау мына көріністі көрсетеді:

3-кесте. HR процестерінің жетілу индексі

	Персоналды тарту	Шаралардың тиімділігі	HR аналитикасын қолдану деңгейі	HR процестерінің даму деңгейі	HR процестерінің жетілу индексі
Мемлекеттік басқару	62%	84%	44%	31%	53%
Квазимемлекеттік сектор	62%	45%	41%	31%	49%
Жеке сектор	76%	68%	43%	33%	59%
Жалпы ҚР бойынша	65%	67%	43%	34%	54%

Кестеден көріп отырғанымыздай, HR процестерінің жетілу деңгейі 49%-дан 59%-ға дейін аутқып, «Базалық» және «Операциялық» жетілу деңгейлері арасындағы шекара деңгейіне сәйкес келеді.

50% - 74%	Операциялық деңгей	Компанияда барлық негізгі HR-процестер жазылған. HR жұмысы сипатталған процедураларды сақтайды. Персоналмен өзара әрекеттесуде ситуациялық қиындықтар болуы мүмкін, кейбір HR процестері бойынша кеңес беру ұсынылады.
21% - 49%	Базалық деңгей	Компанияда жеке базалық HR-процестер жұмыс істейді (жалдау, қызметкерлерді оқыту, бағалау). Персоналға қатысты функциялар бизнестің қажеттіліктеріне байланысты емес. Желілік басшылар HR функцияларын өздерінің түсінуіне қарай орындайды.

HR-процестерінің жетілуіне статистикалық талдау бағалау сәйкес келетін квазимемлекеттік секторды қоспағанда, салалар бойынша сарапшылардың пікірлерімен салыстырғанда біршама жақсы қорытынды бағаға ие.

Мемлекеттік басқару

HR-процестердің жетілу дәрежесінің қорытынды бағасы 53%-ды құрайды және Операциялық деңгейдің төменгі шегіне сәйкес келеді.

Сонымен қатар, сала сарапшыларының пікірі бойынша, сондай-ақ HR-басшылардың өзін-өзі бағалау қорытындылары бойынша HR-процестердің жетілу деңгейі тиісінше 10-нан 3 баллды немесе 31%-ды құрауы тиіс.

Компоненттерді егжей-тегжейлі талдау деректерді түсіндіру кезінде ескерілуі керек мына тұжырымдарға әкеледі:

Зерттеуге қатысқан бірінші басшыларды, вице-министрлерді, әкімдер аппараттарының басшыларын және олардың орынбасарларын қоса алғанда, мемлекеттік органдар басшылары тарапынан қабылданатын шаралардың тиімділігін және HR-қызметтердің даму деңгейін өзін-өзі бағалаудың жоғары деңгейі.

1. Бұл басшыларға жүргізілген сауалнама әкімшілік тапсырма және ҚР Мемлекеттік қызмет істері агенттігі тарапынан үйлестіру жолымен жүргізілуіне байланысты болуы мүмкін, бұл бағалау зерттеулерін жүргізу кезінде талап етілетін деректердің тәуелсіздігі мен құпиялылығын есепке алмағанда, респонденттердің сезіміне әсер етуі мүмкін.

2. Жүргізіліп жатқан реформалар (жобалық тәсілдемені енгізу, процестерді автоматтандыру) бойынша елеулі нәтижелер байқалуына байланысты болуы мүмкін, ол алдыңғы деңгеймен салыстыруға және кейіннен жоғары оң бағалауға мүмкіндік береді. Бұл жерде квазимемлекеттік және жеке сектордың HR процестерінің жетілу деңгейі халықаралық практиктермен терең сұхбат қорытындылары бойынша, ал мемлекеттік секторда кадр қызметіндегі соңғы 5-10

жылдағы өзгерістердің өзін-өзі бағалауы негізінде, яғни ретроспективада өзімен салыстырылатынын атап өткен жөн.

Біршама қарама-қайшылықты нәтижелерге қарамастан, барлық сарапшылар мемлекеттік сектордың персоналды басқарудағы оң өзгерістер туралы келісті.

Квазимемлекеттік сектор

HR-процестердің жетілу дәрежесінің қорытынды бағасы 49%-ды құрап, Операциялық және Базалық деңгей арасындағы өтпелі шекке сәйкес келеді.

Деректерді түсіндіруде жоғары буын басшылары да, HR басшылары да шамамен бір деңгейде HR процестерінің тиімділігін, олардың белсенділігі мен стратегиялық мақсаттарға сәйкестігін сәйкесінше 25% және 31% деп бағалайтындығын атап өткен жөн.

Квазимемлекеттік сектор компанияларының қолда бар ресурстарын және персоналды басқару саласындағы үздік халықаралық практикаларға қол жеткізуін (шетелдік консультация беру, корпоративтік басқару, тәуелсіз директорлардың болуы) ескере отырып, жеке және мемлекеттік секторға қарағанда, оларда қолданылатын практикалардың тиімділігі және жалпы басқару моделі туралы мәселе туындайды.

Жеке сектор

HR-процестердің жетілу дәрежесінің қорытынды бағасы 59% құрайды және Операциялық деңгейге сәйкес келеді. Статистикалық талдау сараптамалық бағалаулардан біршама төмен, бұл зерттеуге қатысқан ұйымдардың әртектілігіне байланысты.

Бір қызығы, HR процестерінің жетілуін қорытынды бағалауға жоғары басшылықтың және HR басшыларының өзін-өзі бағалауы, жұмыскерлердің қатысу деңгейінің қаншалықты екені әсер етпейді, бұл зерттеліп отырған секторлармен салыстырғанда айқын артықшылық болып табылады. Атап айтқанда, қызметтің бәсекеге қабілетті ерекшелігіне байланысты басшылықтың шешімдеріне және еңбек өнімділігінің жоғарылығына деген сенімге негізделген жұмыскерлерді тарту ұйымдарға коронавирус пандемиясына қарсы тұруға мүмкіндік береді.

HR-процестердің жетілуі салалар бойынша бөліністе барынша айқын көрінеді және HR-процестердің жетілуіне салалық рейтинг жасауға мүмкіндік береді.



1-сурет - HR-процестердің жетілуі

Талдаудан көріп отырғанымыздай, HR процестері жетілуінің ең төменгі рейтингі «Денсаулық сақтау және әлеуметтік қызметтер» саласында берілген, бұл коронавирус пандемиясы кезеңінде денсаулық сақтау жүйесінің төмен тиімділігінің қосымша растауы болуы мүмкін. Жұмыскерлерді тарту деңгейі бойынша салыстырмалы түрде орташа бағаларға қарамастан, менеджменттің көшбасшылық және ұйымдастырушылық құзыреттерін айқындайтын қабылданатын шаралардың тиімділігі, қызметкерлердің қауіпсіздігін қамтамасыз етуді де қамтитын HR-процестерінің проактивтілігі мен икемділігі және үздік халықаралық практиканы ескере отырып, менеджментке консультациялық қолдау көрсету теріс бағалар алды.

«Білім беру» саласы персоналдың неғұрлым төмен деңгейде тартылуын көрсетті, бұл қызметкерлердің қолда бар еңбек жағдайлары, уәждемесі мен дамуы жұмысқа толық беріліп, бар ынтасымен өзін жұмыста көрсетуге ықпал етпейтіндігін білдіреді. Бір қызығы, барлық жұмысқа тартылу факторлары, соның ішінде еңбек жағдайлары, адалдық және ішкі коммуникациялар синхронды түрде төмен мәндерді көрсетті. Іс жүзінде көбінесе байланыс пен қарым-қатынас факторларына респонденттер біршама оң жауап береді. Бұл «Білім беру» жүйесінен мықты мамандардың кетуі туралы алдын ала ескету болуы мүмкін. Білім беру саласы қызметкерлерінің төмен тартылуының терең себептері қосымша зерттеуді талап етеді.

Басқарушылық шешімдер қабылдау үшін талдамалық ақпаратты пайдалану да «Денсаулық сақтау және әлеуметтік қызметтер» саласы бойынша ең төменгі мәнді көрсетеді. «Денсаулық сақтау және әлеуметтік қызметтер» саласы үшін аналитикалық ақпаратты пайдалануды елемеу өте утопиялық және саланың адам ресурстарын дамыту, сабақтастық және болжау тұрғысынан ауыр зардаптарға ие.

HR-үдерістердің жетілуін бағалаудың неғұрлым жоғары деңгейі «Ақпарат және байланыс», «Қаржы және сақтандыру қызметі» салаларында күтіліп отыр, бұл халықаралық үрдістерге сәйкес келеді.

Дегенмен, барлық дерлік респондент ұйымдарда HR аналитикасын қолдану төменгі деңгейде тіркелген. Көптеген ұйымдарда HR аналитикасы HR бөлімінің қажеттіліктерін қамтамасыз ету үшін немесе басшылықтың сұрауы бойынша бір рет пайдаланылады, бірақ тұрақты негізде персоналды стратегиялық басқару үшін пайдаланылмайды.

Бизнеспен біріктірілген HR-аналитика тек ішінара «Құрылыс» саласында, сондай-ақ «Кәсіби және ғылыми қызмет» ұйымдарында бар.

HR процестерінің жетілу компоненттерін егжей-тегжейлі талдау Есептің тиісті бөлімдерінде келтірілген.

HR қызметінің тиімділігін салыстырмалы талдау бөлімінде мына: мемлекеттік, квазимемлекеттік және жеке секторлар бөлінісінде қызметкерлер мен басшылардың пікірі бойынша салыстырғанда HR-қызметтердің тиімділігіне баға берілді.

Зерттеу құралдары қазіргі уақытта HR қызметінің тиімділігін, сондай-ақ соңғы үш жылдағы өзгерістердің тиімділігін бағалауға мүмкіндік береді. Бұл ретте ұйым жұмыскерлері мен басшыларының пікірі бойынша HR-қызметінің тиімділігіне салыстырмалы талдау жүргізу ұсынылады, бұл басшылық пен жұмыскерлер арасындағы HR-қызметінің тиімділігін түсінудегі алшақтықтардың болуын анықтауға, сондай-ақ HR ұйымның стратегиялық мақсаттарына қаншалықты сәйкес келетінін анықтауға мүмкіндік береді.

4-кесте HR қызметінің тиімділігін бағалау (индекс)

Секторлар	Қызметкерлердің пікірі бойынша	Желілік басшылардың пікірі бойынша	Жоғары басшының пікірі бойынша
Мемлекеттік	69%	60%	82%
Квзимемлекеттік	58%	52%	86%
Жеке	59%	60%	77%

4-кестеден барлық үш саланың жоғары басшылығы қызметкерлер мен желілік басшылардың пікірлерімен салыстырғанда HR қызметінің тиімділігі бойынша жоғары баға беретіндігін көруге болады, бұл басшылардың қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін HR қызметінің стратегиялық мақсаттарына немесе іс-қимыл бағытына сәйкестігін көрсетуі мүмкін. Квзимемлекеттік сектордың қызметкерлер мен желілік басшылардың бағалауы өте маңызды.

Мұндай көрініс біршама даулы, әділеттілік пен меритократияға негізделген адам ресурстарын басқару саласындағы бірыңғай стандарттарды қолдану персоналдың барлық санаттары үшін ұқсас бағалауға ие болуы керек.

HR дамуының стратегиялық деңгейі туралы салыстырмалы түрде жоғары өзін-өзі бағалауды атап өткен жөн, мәселен HR басшыларының 61%-ы персоналды басқарудың барлық мәселелері бойынша жоғары басшылыққа кеңес береді, 55%-ы стратегиялық басқару мәселелері бойынша кеңесші органдарға қатысады, 37%-ы ұйымның Стратегиясын әзірлеуге қатысады. 77%-ы персоналды басқару қызметін реттейтін ішкі құжаттарды әзірледі, енгізуді жүзеге асырады.

Сонымен қатар, зерттелген әрбір 5 ұйымда HR жұмысының барлық бағыттарын біріктіретін бір ғана HR менеджері бар. HR ұйымдарының 66%-ы –бұл HR функциялары бар дербес құрылымдық бөлімше. Д.Ульрихтің арнайы HR бизнес-процестері бар және Сараптама орталықтары, ЖҚО, HRBP және стратегиялық HR енгізілген моделі зерттелген ұйымдардың 12%-ында ұсынылған.

HR стратегиялық деңгейі туралы айтатын болсақ, стратегиялық шешімдер қабылдау деңгейінің индикаторы болып табылатын HR аналитикасын қолдану деңгейі өте төмен екенін атап өткен жөн.

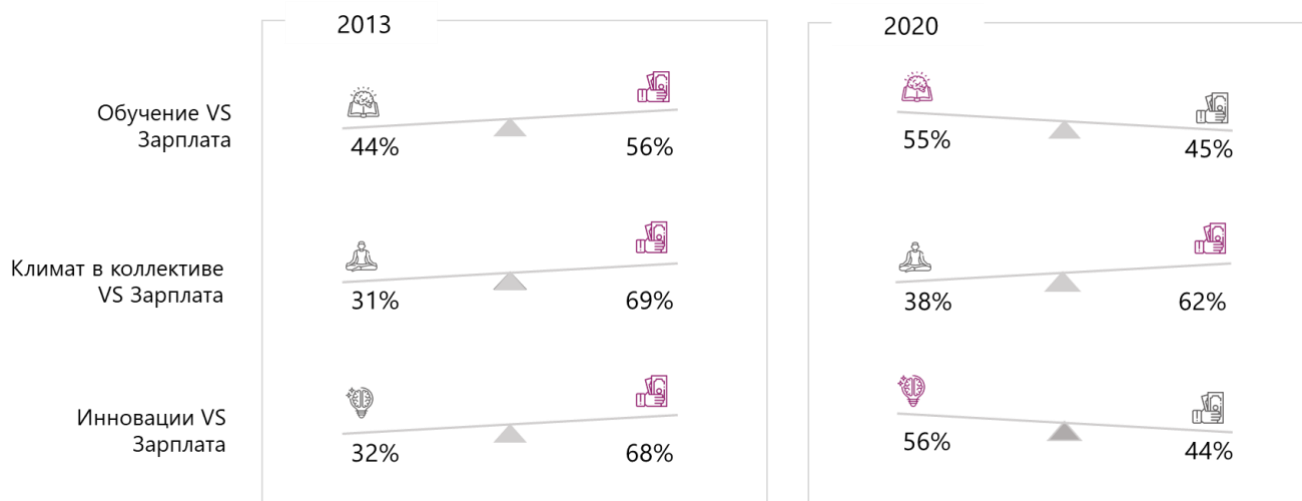
5-кесте HR аналитикасын қолдану

	Мемлекеттік басқару	Квазимемлекеттік сектор	Жеке сектор	Қазақстан
Нақты уақытта жасанды зияткерлікке негізделген құралдар қолданылады. Аналитика бизнеспен біріктірілген	0%	0%	7%	2%
Олар үнемі жиналады, жетілдірілген аналитикалық құралдар қолданылады. Компанияның бизнес мақсаттарына аналитикалық фокус ауысады	6%	14%	10%	10%
Деректер бағдарламалық қамтамасыз етудің көмегімен жүйелі негізде жиналады, маман бекітілген	63%	38%	30%	45%
Деректер басшылықтың сұрауы бойынша жағдайдан жағдайға жиналады.	31%	48%	53%	44%

Сараптамалық бағалаулар, сондай-ақ HR-басшылардың Қазақстанда диджитал HR дамыту туралы айтуға әлі ерте екендігі туралы бірдей пікірде, барлық HR-аналитиканың тек 12%-ы ғана ұйымның бизнес мақсаттарына тоғыстырылған және бизнеспен интеграцияланған. Деректердің көпшілігі тұрақты емес, ситуациялық немесе HR бөлімінің қажеттіліктерін қамтамасыз ету үшін жиналады.

«4.1.1. Әлеуметтік-еңбек ұстанымдары және еңбек ұтқырлығы» бөлімде 2013 жылмен салыстырғанда еңбек ұтқырлығы мәселелері жөніндегі нұсқауларға өзгерістер ашылуда.

2013 және 2020 жылдардағы зерттеулер барысында егжей-тегжейлі тестілеу жұмыскерлердің қалауының өзгеруі туралы айтады. Жұмыскерлерге жалақы мен оқу мүмкіндігі, ұжымдағы климат және инновациялар арасында таңдау жасау ұсынылды. 2013 жылы жалақыны көтерудің маңыздылығы басқа ұсыныстардан басым болды. Жұмыскерлердің 56%-ы жалақыны көтергенді құптайды, оқу мүмкіндігіне қарсы, 68%-ы жалақыны көтергенді құптайды, инновацияларды енгізуге қарсы, 69%-ы ұжымдағы климатқа қарағанда көбірек жалақы алу мүмкіндігін құптайды.



2-сурет - 2013 және 2020 жылдардағы ситуациялық таңдау

2020 жылы жағдай өзгерді. Тестіден өткен 3 жұмыскердің 1 жағдайында ғана, көпшілігі ұжымдағы климатқа қарағанда 62%-ы жалақыны өсіруді таңдады. Жұмыскерлердің жартысынан көбі (55-56%) компанияда оқыту мен инновацияны таңдайды және жалақыны көтермей күтуге дайын.

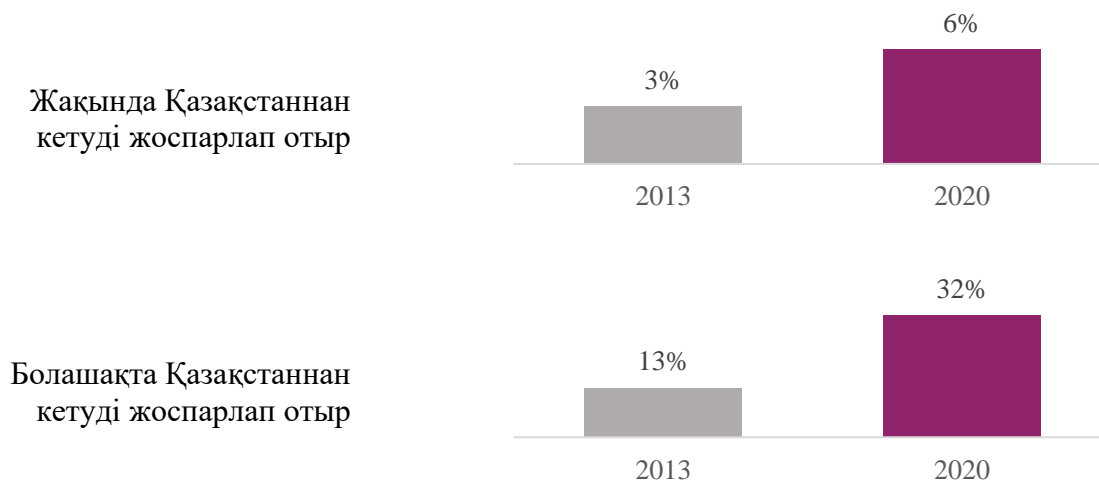
Салалар бойынша еңбек ұтқырлығы мәселесін қараған кезде компаниядан кеткісі келетіндердің саны жағынан бірінші орынға мемлекеттік басқару қызметкерлері (58%-ы тиімді шарттарды ұсынған жағдайда басқа жұмысқа ауысады және 12%-ы кез келген жағдайда), өмір сүру және тамақтану бойынша қызметтер саласының қызметкерлері (53%-ы тиімді шарттарды ұсынған жағдайда басқа жұмысқа ауысады және 6%-ы кез келген жағдайда), қаржы қызметі (48%-ы тиімді шарттарды ұсынған жағдайда басқа жұмысқа ауысады және 6%-ы кез келген жағдайда) шығады. Ақпарат және байланыс секторында салыстырмалы түрде тұрақты жағдай қалыптасқан, 47%-ы компанияда қалуды қарастырады, құрылыс саласында 48%-ы және саудада 45%-ы компанияда қалады.

	Перейду, если предложат более высокую должность и заработную плату	Перейду в эту организацию в любом случае	Останусь работать в организации, если мне повысят зарплату	Останусь работать в организации	Затрудняюсь ответить
Государственное управление	58%	12%	11%	14%	5%
Услуги по проживанию и питанию	53%	6%	19%	9%	13%
Финансовая деятельность	48%	6%	24%	15%	7%
Профессиональная деятельность	46%	6%	24%	16%	8%
Сельское хозяйство	46%	2%	22%	19%	11%
Здравоохранение	45%	7%	15%	25%	9%
Образование	45%	7%	19%	22%	8%
Промышленность	43%	5%	18%	23%	11%
Транспорт и складирование	43%	4%	26%	20%	7%
Оптовая и розничная торговля	38%	5%	21%	24%	11%
Информация и связь	38%	3%	22%	25%	12%
Строительство	34%	6%	19%	26%	15%

3-сурет - Салалар бөлінісіндегі еңбек ұтқырлығы

Аумақтық-еңбек ұтқырлығы мәселесін зерттеу кезінде 2013 жылы Қазақстанда көші-қонның аз болғаны анықталды. Сауалнамаға қатысқандардың шамамен 3%-ы елден кетуді жоспарлады. Тағы 13%-ға жуығы болашақта басқа елде тұрақтау мүмкіндігін білдірді.

2020 жылы жұмыскерлер арасындағы көші-қон көңіл-күйі өзгерді. Жұмыскерлердің 6%-ы елден кетуді жоспарлап отырғанын айтты. 2013 жылмен салыстырғанда 2020 жылы кейінге қалдырылған көші-қон 3 есеге жуық ұлғайды. Осылайша, әрбір үшінші қызметкер болашақта шетелде тұрақты болу үшін елден кетуді көздеп отыр.



4-сурет - Жұмыскерлердің көші-қон көңіл-күйі

Көші-қон көңіл-күйі жас жұмыскерлер арасында жиі кездеседі. 25 жасқа дейінгі жас қызметкерлердің 10%-ы шетелге кетуді жоспарлап отыр, ал 41%-ы көші-қонды кейінге қалдырғаны туралы айтады. 25 жасқа дейінгі әрбір екінші жұмыскер елден көшіп кетуді көздейді.

«4.1.2. Көшбасшылық стильдері және олардың HR процестерінің тиімділігіне әсері» бөлімде HR процестерінің жетілуін бағалау бойынша зерттеуге қатысқан бірінші басшылар компанияның желілік басшыларына баға берді. Желілік басшылардың сыртқы ортаның сын-қатерлеріне жедел жауап беру қабілеті жоғары бағаланды (82% - жақсы және өте жақсы). Басшылардың 79%-ы өздерінің қол астындағылар ұйымның мақсаттары мен миссияларына назар аударады деп санайды. 78%-ы желілік басшылар компанияның жарияланған құндылықтарын ұстанатынын айтады.

Желілік басшылар үшін өсу аймақтары – бұл операциялық мәселелерге емес, стратегиялық міндеттерге баса назар аудару мүмкіндігі: 32%-ы жұмыскерлер өз жұмысын жақсы атқара алмайтынын және жаман да атқармайтынын айтты, 10%-ы бұл көрсеткішті қойылған міндеттердің нашар іске асырылуы ретінде бағалады.

Конструктивті кері байланысты үнемі қамтамасыз ету процесі де жақсартуды талап етеді. Басшылардың 12%-ы желілік басшылардың бұл шеберлігін «жаман» деп, 23%-ы жақсы да, жаман да емес деп бағалайды.

Компаниялардың тиімділігі мен негізгі HR процестері арасындағы өзара байланысты анықтау үшін ҚР Статистика комитетінің деректеріне сәйкес еңбек өнімділігі айқындалды.

Салалар бойынша HR жетілу коэффициенті мен еңбек өнімділігі арасындағы корреляцияны бағалау кезінде 0,4 әлсіз оң өзара байланыс анықталды (Пирсонның корреляция коэффициенті), бұл қосымша әлеуметтік-экономикалық факторлар әсер етуі мүмкін HR процестерінің жетілуіне және еңбек өнімділігіне тікелей желілік тәуелділік жоқ дегенді білдіреді.

«4.1.3. Жұмыс берушіні таңдау: бренд және таланттарды басқару» бөлімінде жұмыс берушінің брендін бағалау әдістемесі және жұмыс берушінің беделінің салыстырмалы сипаттамалары ұсынылған.

2013-2020 жылдар кезеңінде беделдің маңыздылығы төмендеді, жұмыскерлер компанияда өздерін танытуға көбірек назар аудара бастады. Мәртебе мен беделдің уәждемесі 2013 жылдың қорытындысы бойынша 8%-ға басым болды. 2013 жылғы сауалнама кезінде жұмыскерлерге жұмыс берушінің қоғамда беделді мәртебеге ие болуы маңызды болды. 2020 жылдың нәтижелері екі топтың деректерін салыстыруға мүмкіндік берді және жұмыскерлерге қоғамның компания туралы пікірі аса маңызды емес, жеке әлеуетін іске асыру және тартымды міндеттерді орындау маңыздырақ екендігі анықталды. Жұмыс орнын таңдау кезінде компания беделінің маңыздылығы немесе маңызының болмауы бойынша респонденттердің дауыстары бірдей (50%).

Сонымен қатар, сауалнамаға қатысқан 10 адамның 8-і компанияның абыройы мен беделінің жақсы екеніне сенімді. Осы мәселе бойынша 2013 және 2020 жылдардың нәтижелері өзгерген жоқ.

Жетекші HR мамандарының сауалнамасы компанияның жұмыс берушісінің брендін арттыруда жүйелі шаралар қабылданбайтынын көрсетті. Мамандардың 89%-ы компания брендін ілгерілету үшін өздігінен қосымша оқу оқиды. Мамандардың 1/3 жуығы кәсіби қауымдастықтарда және HR саласындағы іс-шараларға қатысады.

Осылайша, зерттеу нәтижелері компанияның HR брендін дамытудың маңыздылығы мен қажеттілігін және лонгитюдтік бақылау² шеңберіндегі жұмыскерлердің қалауындағы өзгерістерді көрсетті. Жалпы ел бойынша 10 қызметкердің 8-і өзінің жұмыс берушісін таныстары мен достарына ұсынуға дайын. Жеке сектордың жұмыскерлері мемлекеттік қызметшілерге қарағанда жұмыс берушіні көбірек ұсынады. Компаниялар HR брендін жүйелі түрде дамытумен

² Қоғамдық пікірде қазақстандық еңбек нарығындағы жұмыскерлердің уәждемесі мен мінез-құлқын және жұмыс берушілердің имиджін кешенді зерттеу, 2013 жыл, Қазақстанның HR-менеджерлері қауымдастығы

айналыспайды, компанияларды орналастыру жөніндегі іс-шаралар оқиғалық сипатта болады.

«4.1.4. Жұмысқа тартылу: корпоративтік сәйкестілік және қазіргі жұмысқа қанағаттану факторлары» бөлімінде.

HR-жетілуін зерттеу шеңберіндегі жұмысқа тартылу деңгейінің нәтижелері жеке секторда персоналдың жұмысқа тартылуы басқа секторларға қарағанда жоғары екенін көрсетеді. Жеке меншігі бар компаниялар персоналының жұмысқа тартылуы 76%-ға тең, ал мемлекеттік және квазимемлекеттік секторларда 62% деңгейінде.

6-кесте Экономика секторлары бойынша жұмысқа тартылу индексі

Сектор	Жұмысқа тартылу	Еңбек жағдайлары	Бейілділігі	Коммуникация және өзара қарым-қатынас
Мемлекеттік басқару	62%	61%	62%	62%
Квазимемлекеттік сектор	62%	61%	62%	63%
Жеке сектор	76%	74%	78%	77%
Жалпы ҚР бойынша	65%	64%	65%	66%

HR-менеджерлер қауымдастығының алдыңғы зерттеулері персоналды басқарудағы салалық ерекшелікке байланысты осындай елеулі айырмашылықтардың болуын растайды. Персоналды зерттеу жөніндегі сарапшылардың пікірінше, квазимемлекеттік сектор бойынша тартылу деңгейі соңғы үш жылда 61-65% аралығында өзгеріп отырады.

AON [2] тарту деңгейі бойынша әлемдік бенчмарктер соңғы 2-3 жылда 63-66% деңгейінде бекітілді. AON тұжырымдамасына сәйкес тартылған жұмысшылар «сөйлейді, қалады және ұмтылады». Яғни, жұмыскерлер өз өмірлерін компаниямен байланыстырады, компания жайлы жақсы пікірде және компанияның бизнес мақсатына жетуге тырысады.

Сонымен бірге, ірі әлемдік IT-компаниялар мен қаржы институттары (банктер, инвестициялық қорлар) 80%-ға дейін және одан жоғары жұмысқа тарту көрсеткіштерін көрсетеді, бұл қызметкер тарапынан жоғары қайтарымды корпоративтік мәдениеттің болуына және тиісінше әділ бағалау мен көтермелеуге байланысты.

Осындай көрініс ақпарат және байланыс ұйымдары, сондай-ақ цифрлық мәдениеті барынша жоғары қаржы және сақтандыру қызметі 75%-дан астам жұмысқа тартылу көрсеткішін көрсететін қазақстандық ұйымдарға да тән.

Қызметкерлерді тартудың төмен деңгейі (51%) білім беру саласының өкілдері арасында тіркелген. Білім беру секторының жұмыскерлері еңбек жағдайларына

қанағаттану төмендігін, болмашы бейілділігін көрсетеді және өзара қарым-қатынас және коммуникация факторлары бойынша төмен бағалар қояды (53%), олар көбінесе еңбек жағдайлары мен коммуникацияларды бағалаумен салыстырғанда жоғары, өйткені ұжымдағы микроклиматпен, достық рәуіштің болуына, әріптестер тарапынан қолдаудың болуына байланысты. Бұл нәтижелер аса алаңдаушылық туғызады және одан әрі терең зерттеуді қажет етеді. Алдын ала талдау жалақы төлеу, әлеуметтік жеңілдіктер мен кепілдіктер мәселелері бойынша наразылық фактілерін, сондай-ақ шешім қабылдауға басшылықты тарту -бастаманы көрсету мүмкіндігі, еңбекті бағалау жүйесі туралы фактілерді тіркеді.

Құрылыс саласының салалық ерекшелігі еңбек жағдайларын ұйымдастыру факторларының күрделілігіне (63%) қарамастан, қызметкерлер жоғары корпоративтік бірегейлікті және ұйым басшылығына ниеттестікті (70%) көрсетеді. Бұл талдау үшін өте қызықты құбылыс, басшылықтың іс-әрекетіне деген жоғары міндеттемесі мен сенімділігіне байланысты күрделі өзгерістер немесе жалақының төмендеуі жағдайында, саланы қолдауға дайын екендігін көрсетеді. Корпоративтік адалдықтың ұқсас көрінісі қаржы саласында тіркелген.

Жұмысқа тарту факторлары бойынша зерттеу нәтижелерін әлем бойынша ұқсас зерттеулермен салыстыру **қазақстандық ұйымдарда қызметкерлердің еңбегін бағалау және көтермелеу бөлігінде жүйелі проблемалардың болуын, сондай-ақ олардың басқарушылық шешімдерді талқылау мен қабылдауға қатысу мүмкіндігін көрсетеді.**

Материалдық емес ынталандырудың ең тиімді түрлерінің бірі – қызметкерлердің еңбегін көпшілік алдында бағалау, оларды атқарған еңбегі үшін көтермелеу фактісі жалпыға ортақ шешім болып табылады. Дегенмен, біз респонденттердің үштен бірінен көбі соңғы 5 жыл ішінде көтермелеулер саны туралы сұраққа жауап берген кезде оларда мұндай көтермелеулер болмағанын (37,5%) атап өтті. Бұл ретте, осы жауап бойынша нәтижелер атқарып отырған мәртебесіне қарай ерекшеленеді – қызметкерлер арасында «көтермеленбегендердің» пайызы біршама жоғары және 41,5%-ды, басшылар арасында - 30,5%-ды құрайды. 5 жылда 1-ден 5-ке дейін көтермелеудің болуын респонденттердің 55%-ы атап өтті.

«4.1.5. Мемлекеттік сектордың HR қызметінің тиімділігін бағалау» бөлімде.

Зерттеу нәтижелері үміткерлердің көпшілігі мансап құру және ел үшін маңызды ауқымды жобаларға қатысу үшін мемлекеттік секторға баратындығын көрсетеді. Бұл мемлекеттік қызметке әлеуетті үміткерге құндық ұсынысты қалыптастыру кезінде сөзсіз күшті артықшылық болып табылады. Сонымен қатар, ағымдағы ахуалды талдау мансапты басқару жүйе қызметінің толыққанды бағыты ретінде персоналды басқару фрагменттік дамитынын көрсетеді, сондықтан

қызметкерлердің 53%-ы неғұрлым тиімді ұсыныс алған кезде мемлекеттік қызметтен кетуге дайын.

Мемлекеттік сектор бойынша HR-процестердің даму дәрежесін талдау процестердің көпшілігі, әсіресе мансапты дамыту бөлігінде әзірлеу және енгізу сатысында немесе жоқ екенін көрсетеді: персоналды ұстап қалу және жұмыс берушінің брендин басқару процестері (респонденттердің 60%-дан астамы атап өтті).

1. Халықаралық тәжірибе. Салыстырмалы талдау.

Бұл бөлімде персоналды басқару саласындағы халықаралық тәжірибелерге талдау ұсынылған. Мұндай талдау бізге халықаралық тәжірибе туралы ғана емес, өзіміз туралы да ақпарат беретініне сенімдіміз. Қазіргі уақытта біздің басқа елдердегі әріптестеріміз қай жерде және біз олармен салыстырғанда қай жерде тұрмыз?

Бұл бөлім ойлануға HR қорек беруге арналған – жұмысты ұйымдастырудың тәсілдері қалай өзгереді? HR-дің өзі қалай өзгеруі керек? HR қандай құндылықты жасайды? HR ретінде бізді не табысты жасайды?

CIPD мәліметтері бойынша:

Басшылардың үштен бірі (33%) олардың HR ұйымға икемді және бейімделгіш болуға көмектеседі деп санайды; Үштен бір бөлігінен сәл көбі (36%) олардың HR белгіленген талаптарды орындауға тым көп бағытталған және болып жатқан өзгерістерге тез жауап бере алмайды деп санайды; Төрт жетекшінің біреуі ғана HR командасы бейімделгіш мінез-құлықты көрсетеді деп санайды

HR жауаптары бойынша:

73%-ы ұйым үшін қосымша құн әкелуге мүмкіндігі бар деп санайды. Бұл ретте мемлекеттік секторда жұмыс істейтін HR жеке сектор қызметкерлерімен (77%) салыстырғанда қосымша құн (67%) әкелуі мүмкін деп санайды.

Сонымен бірге, Google компаниясының тәуелсіз зерттеуіне сәйкес 2020 жылдың шілдесінде жүргізілген сауалнамаға қатысқан ұйымдардың төрттен үш бөлігі (74%) дағдарыс кезінде өз қызметкерлерін қолдау үшін қолда бар кадрлық жүйелер мен процестерге сүйенеді [3].

Пандемия HR-ді алдыңғы қатарға шығарды, бұл HR тәжірибешілеріне өздерінің кәсіби міндеттерін қайта қарастыруға ерекше мүмкіндік берді. Егер бұрын персоналды басқарудың стратегиялық модельдері ұйым үшін экономикалық құндылыққа қол жеткізуге бағытталған болса, соңғы модельдер көптеген мүдделі тараптардың болуын мойындайды және қаржылық тұрғыдан ғана емес, сонымен қатар қызметкерлер, клиенттер және жалпы қоғам үшін ұзақ мерзімді құндылықты құруға бағыт береді.

Ұйымдастырушылық тиімділік пен әлеуметтік жауапкершілік арасындағы тепе-теңдікке қол жеткізу HR-дің бірегей рөлінің негізі болып табылады.

Қазір HR-дан:

- (1) қызметкердің үздік тәжірибесін қамтамасыз ету;
- (2) ұйымның бизнес мақсаттарына қол жеткізуде басшылар үшін толық құқықты бизнес-серіктес болу;
- (3) бизнестің әлеуметтік жауапкершілігі аясында өз үлесін қосу талап етіледі.

Accenture компаниясының жаһандық зерттеуі, егер пандемияға дейін топ басшылардың тек 35%-ы өз қызметкерлерінің әл-ауқатын жақсартуға жауапты болса, онда алты айдың ішінде бұл көрсеткіш 50%-ға дейін өскенін көрсетті. Дәл осы зерттеу көрсеткендей, ЖІӨ-нің әлсіз өсуі жағдайында да өз қызметкерлерінің жағдайын жақсартатын компаниялар кірістің 5%-ға өсуін күтеді, ал жалпы алғанда, 2020 жылы «орташа» компанияның кірісі - 4,7%-ға төмендейді деп күтілуде.

Сонымен қатар, бірінші басшылар өздерінің өлшемдеріне экологиялық тұрақтылық көрсеткіштерін қосатын компаниялардың 75%-дан астамы түсімнің 6%-дан астам өскенін атап өтті. Бұл ереже осындай компанияларға адал тұтынушылардың жаңа мінез-құлқының көрінісі болып табылады [4].

Дағдарысқа дейін 2/3 (67%)

Қызметкерлер Жұмыс беруші олардың жақсаруына көмектесу үшін жауап береді деп санайды.

Бірақ

Топ-менеджерлердің мұнымен тек 35%-ы ғана келіседі

Дағдарыс уақытында 3/4 (78%)

Қызметкерлер Жұмыс беруші олардың жақсаруына көмектесу үшін жауап береді деп санайды.

Және қазір де

Топ-менеджерлердің мұнымен 50%-ы ғана келіседі

5-сурет - Accenture компаниясының ғаламдық зерттеу нәтижелері

Пандемияға байланысты жағдай мемлекеттік секторды ұйымдастырудың жаңа шындығына тез бейімделуге және қайта құруға мәжбүр етті. Бұл теңдессіз тәжірибе мемлекеттік органдардағы процестердің жетілу деңгейін бағалауға, сондай-ақ жақсарту мен дамытуды талап ететін аймақтарды тез анықтауға мүмкіндік берді. Мемлекеттік сектордың кадрлық қызметтері жасаған негізгі қорытынды - *кез келген өзгерістерге дайын болу керек.*

Икемділік (agility), қоршаған ортадағы өзгерістерге тез жауап беру және бейімделу қабілеті үнемі өзгерудің маңызды дағдысы болып табылады. Соңғы жаһандық зерттеуге қатысқан 150 топ-басшылардың үштен бірінен көбі өз компанияларын икемді (agile) деп сипаттайды. Халықаралық тәжірибені талдау ұйымдардың оларға қажетті икемділік пен жеделдікті (agility) ендіру үшін өзінің HR-процестерін трансформациялау үрдісін көрсетеді.

Сондықтан, қазіргі уақытта HR процестерінің жетілуі олардың негізгі стейкхолдерлердің қажеттіліктерін қаншалықты қамтамасыз ете алатындығында және тіпті болжай алатындығында, HR-дің толыққанды бизнес-әріптес рөлін атқаруы үшін олардың **проактивтілігі, аналитика және уақтылық** сияқты талаптарға қаншалықты жауап беретіндігінде.

Қазір HR талаптары бұрынғыдан да жоғары. Пандемияның қазіргі жағдайы HR-ді қызметкерлердің әл-ауқаты, қызметкерлерді ұстап қалу және қызметкерлерді тарту сияқты негізгі салаларға назар аударуға және басымдық беруге мәжбүр етті.

Алайда, кәсіптің өзгеруіне әсер ететін жаһандық тенденциялар мен қозғаушы күштерді атап өту керек, атап айтқанда жұмыстың икемді тәсілдері мен болып жатқан өзгерістерге тез жауап беру қажеттілігіне әсер етеді.

Дағдарыстың жарқын сабағы өзгерістерді басқару дағдылары HR-де де, тұтастай ұйымда да кеңінен таралуы керек екенін көрсетті.

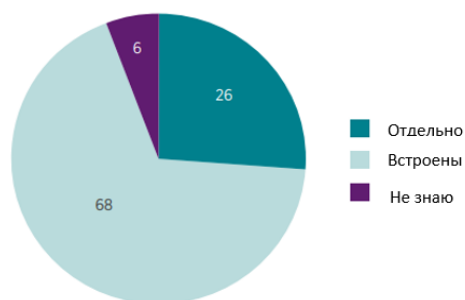
Шетелдік тәжірибені талдау PepsiCo, L'Oréal, TripAdvisor, т.б. сияқты жетекші халықаралық компаниялардың өзінің HR функциясын өзгертетінін көрсетеді. HR трансформациясының сөзсіз катализаторы процестерді автоматтандыру және автоматтандырылған жүйелерге көшу (Oracle, SAP, Workday, ServiceNow және т.б.) болып табылады, бұл күнделікті HR процестерінен алыстауға, персонал туралы деректерді жедел алуға, өңдеуге және деректерді талдауға негізделген қажетті шешімдерді әзірлеуге, осылайша стратегиялық міндеттерді шешуге көшуге мүмкіндік береді.

Қазақстандық HR-менеджерлердің бағалауы бойынша стратегиялық міндеттерді шешуге қатысу деңгейі айтарлықтай төмен болып қалуда. Қазақстандық HR-ге неғұрлым стратегиялық мәселелерге назар аударуға мүмкіндік бермейтін негізгі факторлардың бірі операциялық жұмыстың жүктемесі болып табылады, бұл жанама түрде HR-процестерді автоматтандырудың төмендігін көрсетеді. Сондай-ақ, стратегиялық мәселелерді шешуге қатысу деңгейі көбінесе HR басшысының жеке басына байланысты болатыны да аталып өтіледі. Алайда, басшыларда HR-дің бизнес нәтижелеріне қол жеткізуге ықпал ететін рөлі мен мүмкіндіктері туралы түсініктің пайда болуы, сондай-ақ HR-де кәсібиліктің өсуі оң факті болып табылады.

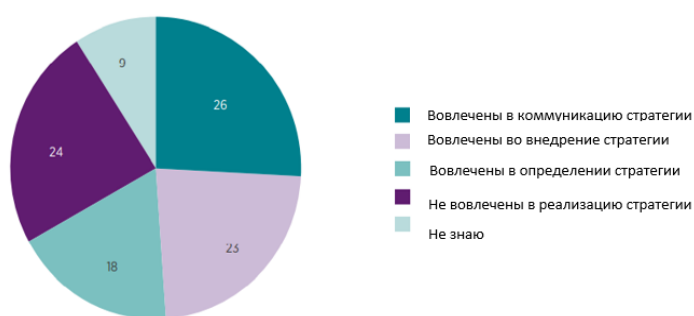
Мемлекеттік қызметке кірісу ерекшеліктерін және оны өткеру шарттарын ескере отырып, HR-процестер (қызметкерлерді іріктеу, жалдау, бағалау, оқыту, ауыстыру) кадр қызметі мамандарының кәсібилігін, мемлекеттік басқару саласының өкілдері - респонденттердің пікірі бойынша қазіргі заманғы технологиялар мен заңнаманы білуді, HR саласындағы тәжірибені (терең сұхбаттарды талдау нәтижелері) талап етеді. Бұл ретте, респонденттер мемлекеттік құрылымдардың басшылары тарапынан HR-процестерді түсіну, қолдау және дамытуға жәрдемдесу, кадрларды дамыту және тәжірибелі мамандармен жасақтау жөнінде шаралар қабылдау қажет деп санайды.

Халықаралық тәжірибе HR функционалы бақылау мен үйлестіруден ұйымдардың неғұрлым икемді, жылдам болуын қолдауға ауысатынын көрсетеді, HR-дан қойылған міндеттерді үйлестіру мен орындауды қамтамасыз ету үшін стандарттарды, бақылау құралдары мен кешенді жүйелерді әзірлеу мен енгізуді ғана емес, құзыреттер мен сараптаманың өсуіне, кросс-функционалдық ынтымақтастыққа, шешімдер қабылдаудың сапасы мен жылдамдығына ықпал ететін жаңа тәсілдер мен бағдарламаларды енгізу түрінде көмек күтуде [5].

Соотношение между HR-стратегией и бизнес-стратегией



Вовлеченность HR в бизнес-стратегию



На основе опросов Первых руководителей

6-сурет - HR стратегиясы, бизнес стратегиясы және HR-ді бизнес стратегиясына тарту

Сонымен қатар, HR дайын шешімдерді жеткізуші қызметін тоқтатады, ішкі тапсырыс берушілерді оларды әзірлеуге көбірек тартады және жұмыскерлер өздеріне маңызды нәрсені таңдаған кезде тәсілдің өзін үлкен теңшеуге өзгертеді. Бүгінгі таңда HR-де дайын озық тәжірибелер жоқ, HR-де дизайн-ойлау және эксперимент туындаған сын-тегеуріндерге жауап ретінде ең жақсы шешім болып табылады: біз мәселені анықтаймыз (сауалнамалар, кері байланыс, анкеталар), тапсырыс берушімен бірге «дауыл» тұрғызамыз, прототип жасаймыз, ұшқышты сынап, енгіземіз, содан кейін ғана масштабтаймыз).

HR процестерінде байқалған өзгерістер және agile тәсілін енгізу:

7-кесте HR процестерінде байқалған өзгерістер және agile тәсілін енгізу

HR-процестер

Персоналды іздеу және жалдау

Ұйымдастырушылық дизайн

Күнделікті процестерді автоматтандыру, үміткерлерді бағалау процесіне ИИ енгізу, виртуалды бейімделу курстарын енгізу, бұл қосымша құн әкелмейтін рекрутерлердің жұмысын азайтуға және үміткерлер үшін жай жұмсалған уақытты қысқартуға әкеледі (егер ізденушіні бастапқы кезеңдерінде орынсыз деп саналса, оған өтініш жіберудің және түйіндемені жазудың қажеті жоқ).

Иерархиялық құрылымдар өзін-өзі ұйымдастыратын ұйымға қарай өзгереді, agile тәсілінде бұл жалпақ құрылымдар мен командалық желілер. Дәстүрлі тәсілде инновациялар жобалар арқылы жүреді, agile тәсілінде инновациялар командалардың жұмысы арқылы және команданың жұмысына енгізілген үздіксіз жетілдіру арқылы келеді.

Лауазымдық нұсқаулықтар рөлдерге өзгереді, онда рөлдерде міндеттер мен нәтижеге үлес жазылады. Осы тәсілмен барлық топ мүшелері шешім қабылдауға қатысады. Формаланған статикалық процестерден динамикалық бизнес-процестерге көшу – процестер барысында адамдардың өзара әрекеттесуін талдау, тез шешім қабылдау – командалардың тиімділігін қалай арттыруға болатындығын үнемі іздеу.

Менеджерлер арқылы байланыс - тапсырмалар түрінде жоғарыдан төменге емес, барлығының арасындағы еркін байланыс.

Scrum тәсілдерін, канбан тақталарын қолдану арқылы кросс-функционалды командалармен жұмыс жасау.

Қызметті бағалау	<p>Әркім өзінің тиімділігін бағалайды, өйткені нақты қысқа мерзімді мақсаттар (OKR), жылдам кері байланыс циклдерін енгізу (менеджерлер мен қызметкерлерді тарту), әріптестерден үнемі кері байланыс, мақсаттар толықтай ашық. Ретроспектива өткізі, ол қателікке құқық – бұл психологиялық қауіпсіздік, қателесу мүмкіндігі, бірақ шығармашылық және инновациялық тәсілдерді іздеу.</p>
Ротация және мансаптық жоспарлар	<p>Әрбір қызметкерге кадрлық резерв үшін ғана емес, басқа жобалар мен рөлдерге ауысу бойынша мансаптық жоспарларды құру. Даму ротация және жаңа рөлдерге және жаңа жобаларға көшу арқылы жүреді (қызметкер үшін жаңа қиындықтар). Компания ішіндегі жұмыскерлерді ұстап тұруға және дамытуға баса назар аударылады.</p>
Корпоративтік мәдениет	<p>Жұмыскерлер қажетті өзгерістерді жұмыскерлердің өздері жасаған кезде корпоративтік мәдениетті құруға және дамытуға белсенді қатысады. Командалардың даму тренді және бөлінген көшбасшылық, онда әркім өз орнында - көшбасшы (команда көшбасшысы, сарапшы көшбасшы, жоба көшбасшысы).</p>
Сыйақы	<p>Басқарудың бағыты адамдардың мінез-құлқын қалыптастыратын ортаны басқаруға бағытталған. Желілік менеджерлер адамдарға тұрақты қолдау және сындарлы кері байланыс арқылы көмектеседі және ынталандыратын ортаны қалыптастыруға көмектеседі. Желілік көшбасшының рөлі бақылаудан «Көшбасшылық қызмет ретінде» жаңа парадигмасымен көшбасшылық қызметін ұсынуға өзгерді.</p>
Оқыту және дамыту	<p>Жалақы мотиватор болуды тоқтатады, бұл гигиеналық фактор. Мінез-құлық үшін сыйақы. Жыл соңында бір рет емес, жиі, бірақ аз тұрақты сыйақы. Ынталандыру мен мадақтау көпшілік алдында өтеді. Төлемдегі әділеттілік маңызды аспектілердің бірі болып табылады.</p>
Әл-ауқат бағдарламалары	<p>Scrum команда өздері үйренгісі келетін нәрсені спринт қою арқылы және оқуға басымдық беру арқылы шешеді. Командалар шолулар жүргізеді (олар қалай қолданғанын білді) және ретроспективалар (команда қалай жақсы оқи алады) және оқыту әдістерін өзгертеді. Команда өзінің оқу процесін басқарады, қажеттіліктерге сәйкес басымдық береді және оқытуды кішігірім тірі және виртуалды іс-шараларға бөледі. Үнемі оқыту және дамыту компанияның мәдениетіне енеді.</p>
HR процестері автоматтандыру	<p>Бүгінде таңда үлкен тренді – өз қызметкерлері мен <u>олардың отбасы мүшелеріне</u> қамқорлық жасау. Компаниялардың 22%-ы әл-ауқат бағдарламаларын (халықаралық бенчмарк) әзірлеу кезінде жеке тәсілді енгізді. Сонымен қатар, әл-ауқат бағдарламалары денсаулық бағдарламаларымен шектелмейді, бірақ кең спектрді қамтиды: психикалық және психологиялық денсаулық, қаржылық сауаттылық және т.б. мұндай бағдарламаларды әзірлеу персонал мен ұйымның мүмкіндіктерінің сұранысына негізделген.</p> <p>Қызметкерлердің цифрлық өзара әрекеттесуіне назар аударады, мұнда қызметкерлердің қанағаттануы сәттіліктің түйінді көрсеткіші болып табылады. Тиімді шешімдер қабылдау үшін HR ақпаратының ашық және өзекті болуы</p>

Жылдамдық бүкіл бизнестің сәттілігінің қажетті факторы болып табылатын жаңа бизнесті жүзеге асыруда қызметкерге назар аудара отырып, жаңа HR шешімдерін әзірлеу және жеңілдету қажет. Бұл үшін HR қызметкерлердің сұранысы қандай екенін жақсы түсінуі керек. HR үшін кәсіпқойлық пен бизнес үшін қосымша құнға назар аудара отырып, өз клиентіңізге жабысудан гөрі жақсы стратегия жоқ.

HR жұмыскерлердің шынайы қажеттіліктерін өте жақсы түсінуі керек және ол жұмыс істейтін бизнес пен контексті білуі керек.

1.1. Мемлекеттік сектордағы HR-практикалардың халықаралық тәжірибесі

Мемлекеттік қызмет елдің ұлттық экономикасы мен әлеуметтік дамуын басқару жүйесінің бөлігі болып табылады. Мемлекеттік аппарат жұмысының тиімділігі персоналды басқару жүйесінің тиімділігіне, олардың кадр құрамының сапасына, мемлекеттік сектордың әрбір қызметкерінің еңбек тиімділігі мен кәсібилігіне, оның қарқынды өзгеретін жағдайларда күрделі басқару міндеттерін шешу қабілетіне байланысты.

Бүгінгі таңда елдердің мемлекеттік органдары ерекше құқықтық алаң — мемлекеттік қызмет туралы заңнама шеңберінде жұмыс істейді [7]. HR стратегиясын реттеу және әртүрлі елдердегі персоналды басқару саласындағы тәсілдерді біріздендіру үшін HR орталық басқару органы анықталды. Ол елдің мемлекеттік қызмет моделін ескере отырып, кадр саясатын жүргізеді, бірыңғай қағидаларды белгілейді. Мемлекеттік органдардың кадр қызметтері нақты белгіленген формалды рәсімдер шеңберінде жұмыс істейді. Шектеулер мемлекеттік органдардың ерекше қоғамдық өкілеттіктеріне, сондай-ақ мемлекеттік қызметшілердің қызметі қоғамның жіті назарында болуына байланысты.

8-кесте Әр түрлі елдердің орталық басқару органдарының функционалдығын салыстырмалы талдау. Human Resources Management: Country Profiles [6]

Негізгі міндеттері	Жапония	АҚШ	Оңтүстік Корея	Франция	Канада	Түркия	Англия
Ұлттық деңгейде HRM басқару	■		■			■	
Көшбасшылықты және басшылықты қамтамасыз ету	■	■	■	■	■	■	■
HR стратегиясын әзірлеу	■		■	■		■	■
Кадр саясатын үйлестіру және қадағалау	■		■	■		■	
Құқықтық салада консультациялар беру	■		■			■	
Еңбекақы төлеу жүйесін (payroll) әзірлеу және бақылау	■		■		■	■	
Рекрутмент процесін және құзыреттілік	■		■		■	■	

бейіндерін стандарттау (skills profiles)						
Жалақы мен бонустар деңгейін анықтау						
Оқыту						
Әртүрлілікті насихаттау (diversity)						
Зейнетақы жоспарларын басқару						
Мемлекеттік қызмет құндылықтарын тарату						

Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Стратегиялық даму жоспарында бизнесте қолданылатын, азаматтардың қанағаттану дәрежесіне бағдарлануды көздейтін, озық тәжірибелерден алынған жұмыстың жаңа қағидаттары мен әдістерін енгізу міндеті қойылған [8]. Мемлекеттік қызметшілердің нақты нәтижелерге қол жеткізуіне қарай оларды материалдық ынталандыру жүйесі жетілдірілетін болады.

Жалпы алғанда, мемлекеттік сектордағы персоналмен жұмыс істеу үрдістері байқалды:

- халықаралық практикада, квазимемлекеттік секторда пайдаланылатын әртүрлі кадрлық технологияларды (бағалауға, персоналды басқаруға прогрессивті тәсілдер) енгізу.
- мемлекеттік қызметке іріктеуді орталықтандыру және оны мемлекеттік қызметшілердің өтуі шығындарды қысқартуға және кадрлық процестерді біріздендіруге мүмкіндік береді («Е-қызмет» жүйесі), сондай-ақ мемлекеттік қызметшілер туралы толық кадрлық ақпарат алуға мүмкіндік берді. Мұны сауалнамаға жауап берген респонденттердің көпшілігі-мемлекеттік қызмет өкілдерінің 80%-ы растайды (терең сұхбаттар мен сауалнамаларды талдау нәтижелері бойынша).

Сонымен бірге, зерттеу респонденттері әлі де операциялық сипаттағы мәселелерді бақылау мен үйлестірумен айналысатындығын және кейде HR қызметінің стратегиялық мақсаттары мен даму жоспарлары туралы нақты түсініктері жоқ екенін көрсетеді. Осылайша, респонденттердің тек 43%-ы HR-процестерді дамыту бойынша кеңесші органдарға қатысатынын, ал 26%-ы ғана ұйымның стратегиясын әзірлеуге қатысатынын атап өтті.

Таңдау және ұстау. Көп жағдайда шетелдік тәжірибеде мемлекеттік қызметке кірудің екі негізгі әдісі қарастырылады: тағайындау тәртібімен және конкурс негізінде (әртүрлі вариацияларда). Жыл сайын мансап пен дамуға негізделген жүйеге көп көңіл бөлінеді. Іріктеу жүйесіндегі айырмашылық

лауазымның деңгейіне байланысты болуы мүмкін. Олар үшін басқа секторлардан жаңа тәжірибе мен білім тарту мақсатында ашық конкурс өткізу мүмкіндігі бар.

ЭЫДҰ-ның барлық елдерінде және Қазақстанда іріктеу мен жалдау қатаң реттелген, нормативтік актілер бар, іріктеу әдіснамасы мен бағалау әзірленген [9]. ЭЫДҰ елдерінде кадрларды іріктеудің әртүрлі тәсілдері бар, бірақ сіңірген еңбегі негізінде рекрутинг процестері кәсіби мемлекеттік қызметтің негізі болып қала береді. ЭЫДҰ елдерінің көпшілігі және Қазақстан рекрутинг және іріктеу процесін құзыреттердің стандартты шеңберіне негіздейді

Зерттеу респонденттері атап өткендей, ашық және әділ жалдауды қамтамасыз ету кадр қызметінің негізгі міндеттерінің бірі болып табылады. Жүргізілген зерттеулерге сәйкес HR-процестердің жетілуі бөлігінде мемлекеттік қызметтің респондент-өкілдерінің 23%-ы – «Кадрларды іздеу және іріктеу» процесі толыққанды жұмыс істейді және автоматтандырылған, 29%-ы – саясатпен реттеледі, басшылық толық қолдайды деп жауап берді.

Қызмет тиімділігін бағалау. Түйінді нысаналы индикаторлар (ТНИ) [6]

9-кесте Мемлекеттік сектордағы қызметкерлердің нәтижелілігін бағалау жүйесін салыстырмалы талдау

Нәтижелілікті бағалау жүйесін сипаттау	Жапония	АҚШ	Оңтүстік Корея	Франция	Канада	Түркия	Ұлыбритания	Германия
Жүйенің болуы								
Жиілігі	Жарты жылда бір рет	Жылына бір рет	Жарты жылда бір рет	Жылына бір рет	Санатына байланысты	Жылына бір рет	жылына бір рет	2 жылда бір рет
Бағалау нәтижелерін пайдалану:								
- мансаптық даму бойынша шешімдер								
- жалақыны қайта қарау жөніндегі шешімдер								
- сыйлық мөлшері бойынша шешімдер								
Бағалау критерийлері								
- КРІ, мақсаттар, жоспарлар								
- Құзыреттер (soft, hard)								
- Құндылықтар								

Бағалау әдісі								
- Басшының субъективті бағасы / пікірлер	■	■	■	■	■	■	■	■
- Алқалық бағалау			■					
- 360° бағалау					■		■	

ЭЫДҰ елдері HR-процестердің неғұрлым дамыған даму деңгейімен сыйлықақылар мен бонустардың мөлшерін, тұтастай алғанда, ұйымның тиімділігіне әсер етуі мүмкін уәждемелік әсер қалыптастыра отырып, қызметті бағалау нәтижелерімен байланыстырады. Сонымен қатар, HR функциясы неғұрлым дамыған ұйымдарда тиімділік мақсаттар мен KPI орындау негізінде ғана бағаланбайды, сонымен қатар жеке, көшбасшылық құзыреттердің даму деңгейін бағалайтын кешенді тәсіл қолданылады.

Қазақстанда мемлекеттік қызметшілер жұмысының тиімділігі мен сапасын айқындау мақсатында олардың қызметіне бағалау жүргізіледі. Заңнамаға сәйкес мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалау нәтижелері бонустар төлеу, көтермелеу, оқыту, ротациялау, мемлекеттік лауазымын төмендету немесе жұмыстан босату жөнінде шешімдер қабылдау үшін негіз болып табылады. Мемлекеттік қызметшінің қызметін бағалау жыл сайынғы негізде жүргізіледі.

2018 жылдан бастап пилоттық режимде 6 мемлекеттік орган базасында (*Нұр-Сұлтан қаласының әкімдігінде, Маңғыстау облысының, Алматы және Шымкент қалаларының әкімдіктерінде, Әділет министрлігінде және Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігінде*) мемлекеттік қызметшілердің қызметін факторлық-балдық шкала (ФБШ) негізінде бағалау жүзеге асырылуда.

Жүргізілген зерттеулерге сәйкес HR-процестердің жетілуі бөлігінде мемлекеттік қызметтің респонденттерінің 22,9%-ы – «Қызметкерлер қызметінің тиімділігін басқару» процесі әзірлеу және енгізу деңгейінде, 37,1%-ы – басшылық тарапынан толықтай қолдау көрсетеледі және саясаткерлер реттейді, деп жауап берді. Түйінді нысаналы индикаторлар (ТНИ) жүйесі арқылы жұмыскерлер қызметінің тиімділігі бағаланады. ТНИ-ді қою кадр қызметінің алдында тұрған басым міндеттерге байланысты.

Респонденттердің пікірінше, құзыреттер бойынша бағалау мен толтыру формальды түрде жүзеге асырылады, басшылар мен әріптестердің көпшілігі мемлекеттік қызметшінің құзыреттілігі жоғары деңгейде екенін көрсетуге тырысады.

Әлеуетті (жеке құзыреттерді) бағалау. Құзыреттерді бағалау жүйесі негізінен мемлекеттік ұйымдардың мынадай HR-процестерінде ұсынылған: іріктеу және жалдау, оқыту және дамыту, дарындарды басқару, сабақтастықты жоспарлау. Тек HR-процестері неғұрлым дамыған компанияларда ғана құзыреттерді бағалау

жүйесі персоналдың тиімділігін бағалау жүйесімен (әлеуетті және нәтижелілікті бағалау) интеграцияланған [6].

Қазақстанның мемлекеттік әкімшілік қызметшілері үшін құзыреттер моделі қазіргі заманғы кәсіби мемлекеттік аппаратқа қойылатын талаптарға сәйкес әзірленді және 4 блокты: Қазақстанның мемлекеттік қызмет құндылықтарының 3 блогын және мемлекеттік қызметшілердің жеке қасиеттерінің 1 блогын, барлығы 11 құзыреттілікті қамтиды. Респонденттердің көпшілігі (65,7%) мемлекеттік қызметте енгізілген құзыреттер моделі жақсы жұмыс істейтінін атап өтті.

Сонымен қатар, зерттеу респонденттері атап өткендей, Қазақстанда жеке құзыреттерді бағалау жүйесі бүгінгі күні тек персоналды іріктеу және жалдау процесіне біріктірілген.

Жеке құзыреттерді бағалау нәтижелері оқыту бағдарламаларына, кадр резервін қалыптастыруға – таланттарды анықтауға (Talent management), сабақтастықты басқаруға – түйінді позицияларға ауыстыруға (Succession planning), мансаптық жоспарлауға байланысты емес, сондай-ақ тиімділікті бағалау жүйесіне (нәтижелілік пен әлеуетті бағалау негізіндегі интегралдық индекс) енгізілмеген.

Мемлекеттік қызмет респонденттерінің көпшілігі өңірлік деңгейде жеке құзыреттерді бағалау процесін енгізу жоспарланып отырғанын және бағалау нәтижелері бойынша оқуға жіберу үшін мемлекеттік қызметшінің қандай құзыреттерді дамытатынын түсіну қажет екенін атап өтті.

Таланттарды басқару. Мансаптық даму. Осы процесс шеңберінде құзыреттілікті бағалаудың негізгі мақсаты лауазымның әртүрлі деңгейлері бойынша ұйымдағы құзыреттілікті дамытудың ағымдағы және қалаулы деңгейі арасындағы әлеуетті алшақтықты анықтау және осы айырманы қысқарту бойынша стратегияны әзірлеу болып табылады [10]. Кәсіби дамуды ынталандырудың шетелдік тәжірибесі жұмысқа қабылдаудан бастап жұмыстан шығаруға дейін мемлекеттік қызметшінің мансабын сүйемелдеу жүйесін ұсынады. Персоналды басқару жөніндегі халықаралық қауымдастық (Society for Human Resource Management) HR-мамандардың әмбебап миссиясын қалыптастырды: «Қажетті адамдар қажетті уақытта қажетті жерде». Зерттеу нәтижелері бойынша жеке секторда (77%) кәсіби және жеке өсу мүмкіндігі мемлекеттік сектормен (71%) және квазимемлекеттік сектормен (64%) салыстырғанда жоғары екендігі атап өтілді. Қызмет бойынша жоғарылату мүмкіндігі, жеке сектордағы мансаптық өсу (73%) мемлекеттік сектормен (69%) және квазимемлекеттік сектормен (61%) салыстырғанда жоғары.

Зерттеу нәтижелері үміткерлердің көпшілігі мансап жасау және ел үшін маңызды ауқымды жобаларға қатысу үшін мемлекеттік секторға баратындығын көрсетеді. Бұл, әрине, мемлекеттік қызметке әлеуетті үміткерге құндылық ұсынысын қалыптастыруда аса жоғары артықшылық болып табылады. Сонымен қатар, ағымдағы жағдайды талдау мемлекеттік сектордағы персоналды басқару

жүйесі қызметінің толыққанды бағыты ретінде мансапты басқару фрагменттік дамитынын көрсетеді.

Кәсіби дамуды ынталандырудың шетелдік тәжірибесі жұмысқа қабылдаудан бастап жұмыстан шығаруға дейін мемлекеттік қызметшінің мансабын сүйемелдеу жүйесін ұсынады. Бұл тәсіл жұмыскерге жұмыс перспективасын көруге мүмкіндік береді, сәйкесінше оның кәсіби деңгейін көтеруге сенімділік пен ұмтылыс береді.

Персоналдың құзыреттілігін дамыту міндеті кез-келген компанияның жетістігінің негізгі құрамдас бөлігіне айналады және егер персонал компанияның өсіп келе жатқан қажеттіліктеріне сәйкес келмесе, онда оның қызметінің тиімділігі төмендейді. Түйінді құзыреттерді дамыту нәтижесі қабілеттері жоғары және компания жұмысының тиімділігін арттыру міндеттерін шешуге уәжі бар кадр құрамын құру болып табылады.

Персоналды оқыту және дамыту персоналды басқару жүйесінің маңызды буыны болып табылады. ЭЫДҰ елдеріндегі оқыту жүйелері мемлекеттік қызметшілер лауазымдарының деңгейлеріне қарай ерекшеленеді. Кейбір елдерде мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттырудан өту құқығы және/немесе міндеті заң жүзінде көрсетілген не басқа нормативтік актілерде реттеледі. Мемлекеттік қызметке тұрғандардың барлығы міндетті оқудан өтуі тиіс. Курстардың ұзақтығы мен саны елге байланысты өзгереді. Оқу бағдарламаларын әдетте HRM орталық органы үйлестіреді. ЭЫДҰ деректерінің нәтижелері бойынша бір қызметкерді оқытудың орташа ұзақтығы жылына 5-7 күнді құрайды [6].

ЭЫДҰ елдерінде құзыреттер моделі мен бағалау нәтижелері негізінде қолда бар оқыту бағдарламалары өтелетін жеке даму жоспарлары (ЖДЖ) әзірленеді. Еуропаның және АҚШ-тың көптеген дамыған елдерінде мемлекеттік қызметке кадрлар даярлаудың арнайы бағдарламалары бар. Сонымен, Германияда мемлекеттік қызметшілерді даярлауға мемлекеттік басқарудың жоғары кәсіби мектептері жауап береді, олар кең желімен ұсынылған. Федерациялардың негізгі жоғары мектебінен басқа, федералды жерлердегі ұқсас мектептер де жұмыс істейді. Жоғары кәсіптік мектепке қабылдаудың басты шарты мемлекеттік қызметке кірісу болып табылады. Ұлыбританияда жұмысшыларды оқыту мен біліктілігін арттыруға баса назар аударылады. Әрбір министрлік үшін мемлекеттік қызметшілерді қайта даярлау, біліктілігін арттыру бойынша арнайы бөлімнің, құзыретті қызметкерлер мен басқарушылардың болуы тән, сондай-ақ осы ведомствоның бағдарламаларына сәйкес курстар әзірленді. Оқу түрін таңдауға болады: күндізгі немесе сырттай. АҚШ-та Персоналды басқару басқармасы оқыту және біліктілікті арттыру процесін ұйымдастыруға тікелей жауап береді, бұл басқарманың құзыретіне мемлекеттік қызметшілердің жұмысын бағалау әдістерін әзірлеу, сондай-ақ олардың орындалуын бақылау кіреді. Бельгияда тікелей басшылық өз қызметкерлерінің дамуына және нәтижелері бойынша ашық қарым-қатынасқа жауап береді. Бастапқы даярлық мемлекеттік қызметке кірушілердің барлығы үшін пайдаланылады және еңбек сіңірген жылдарының деңгейі бойынша сараланады. Университет түлектері

үшін оқу ұйымға байланысты қызметтің бірінші жылында 10-20 күн аралығында өтеді. Кейбір оқу орындарында белгілі бір функцияларды орындау үшін арнайы оқу бағдарламалары бар. Орта есеппен мемлекеттік қызметкерлер жылына 3-5 күн оқу оқиды.

Мемлекеттік қызметшілерді даярлау, қайта даярлау және олардың біліктілігін арттыру жөніндегі халықаралық тәжірибені жинақтай келе, мемлекеттік қызметші кәсіби қызмет процесінде үнемі тұрақты негізде әр түрлі қайта даярлау курстарына баруы, кәсіби құзыреттілігін және мансаптық өсуін арттыру мақсатында біліктілігін арттыруға тиіс екенін атап өтуге болады.

Қазақстанның мемлекеттік қызметшілерін оқыту, әдетте, Мемлекеттік басқару академиясында және оның филиалдарында жүзеге асырылады. Басқа мекемелер сондай-ақ мемлекеттік қызметшілер үшін білім беру бағдарламаларын жүргізе алады, мысалы, Назарбаев Университеті халықаралық ұйымдармен, Нұр-Сұлтандағы өңірлік мемлекеттік қызмет хабымен және шетелдік оқу орындарымен ынтымақтастықта. 2 жылдан астам еңбек өтілі бар мемлекеттік қызметшілердің шетелдік жоғары оқу орындарында «Болашақ» стипендиялық бағдарламасында арнайы квота бойынша оқу мүмкіндігі бар. Мемлекеттік қызметшілерді даярлау, қайта даярлау және олардың біліктілігін арттыру қажеттіліктерді ескере отырып, Кәсіпорында басқарудың бірыңғай жүйесі (КББЖ) арқылы қамтамасыз етіледі. Бұл ретте, әдетте, басымдықта – мемлекеттік қызметке алғаш кірген мемлекеттік қызметшілерді олардың құзыреттерін жетілдіру үшін оқуға жіберіледі. Жоспарлау, қайта даярлау, біліктілікті арттыру процесі, оқыту мониторингі әрбір мемлекеттік ұйымда міндетті болып табылады және кадр қызметі бақылайды.

Зерттеу респонденттерінің пікірінше, кадр маманының басты міндеттерінің бірі – мемлекеттік қызметшіні жоспарға сәйкес оқуға уақытында жіберу.

Мемлекеттік ұйымдарда жиі қолданылатын оқыту түрлері: біліктілікті арттыру – 80%, онлайн оқыту – 66%, жұмыс орнында дамыту және кәсіби мамандардан тәжірибе алу – 37%, сыртқы конференциялар – 31%, аралас оқыту – 9%, сыртқы тренингтер – 6%.

HR-процестерінің жетілуіне қатысты жүргізілген зерттеулерге сәйкес мемлекеттік қызмет респонденттерінің 45,7%-ы – «Оқыту және дамыту» процесіне басшылық тарапынан толықтай қолдау көрсетеледі және саясаткерлер реттейді, 28,6%-ы – толыққанды жұмыс істейді және автоматтандырылады деп жауап берді.

Сыйақыны басқару. Ұлыбритания және Солтүстік Ирландия Біріккен Корольдігіндегі қызметкердің еңбегіне ақы төлеу оның қызметін бағалаумен тығыз байланысты. Бұл бағалау жыл сайынғы әңгімелесу мен аттестаттауды қамтитын іс-шаралар кешені болып табылады. Мемлекеттік қызмет жұмыскерлері бес балдық шкала бойынша баға алады. Жоғары балл алған кезде мемлекеттік қызметші жалақысының өсуіне немесе өзге де ақшалай сыйақыға, сондай-ақ мансаптық өсу мүмкіндігіне сене алады.

Ұлыбританиядағы мемлекеттік қызметтің аса маңызды қағидатының бірі қызметкерге (қызметшіге) мемлекеттік басқарудың әртүрлі салаларында өз қабілеттерінің, дағдылары мен шеберліктерінің деңгейін көрсетуге және тиісінше аталған элементтердің лайықты деңгейінде мансап баспалдағымен жоғарылауға мүмкіндік берілуі болып табылады. Қызмет бабында жоғарылату мемлекеттік қызметшінің еңбек, кәсіби тәжірибесінің өсу қарқыны мен сапасына тікелей байланысты.

Қазақстанда мемлекеттік қызметшілердің еңбегіне ақы төлеу мемлекеттік қызметшілер орындайтын жұмыстың сипатына, көлеміне және нәтижелеріне қарай сараланып белгіленеді. Мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін одан әрі арттыру мақсатында 2021 жылғы 1 шілдеден бастап ФБШ-ға негізделген мемлекеттік қызметшілердің еңбегіне ақы төлеудің жаңа жүйесіне көшу жүзеге асырылатын болады, ол орындалатын функциялардың ауқымын, жауапкершілігін және күрделілігін ескеруге мүмкіндік береді [11].

Корпоративтік мәдениет және жұмысқа тартылуды басқару. ЭЫДҰ ұсынымдарының бірі – бұл мемлекеттік қызметшілердің бірыңғай мәдениетін қалыптастыру және оны басқарудың барлық деңгейлерінде, оның ішінде шешімдер қабылдау кезінде имплементациялау [12]. Deloitte консалтингтік компаниясының зерттеу нәтижелері бойынша персоналды басқарудың негізгі жаһандық тенденциялары тұжырымдалды, бұл корпоративтік мәдениетті зерттеу және трансформациялау мәселесі жаһандық деңгейде өзекті болып табылады [13]. Персоналдың тартылуын зерттеуге (Әлеуметтік-еңбек қатынастарын басқару) келетін болсақ, онда бұл практика мемлекеттік және де жеке секторда неғұрлым дамыған болып табылады [14].

Қазақстандық мемлекеттік ұйымдарда персоналдың тартылуы мен қанағаттануын бағалау процесі жолға қойылған. Әзірленген әдістеме бар, оған сәйкес жұмысқа тартылу деңгейі өлшенеді, өткізу жиілігі белгіленеді, процесті ұйымдастыруға және нәтижелермен жұмыс істеуге жауапты бөлімшелер/адамдар анықталады. Сауалнама нәтижелері бойынша қандай да бір тарту факторларының төмендеу себептеріне егжей-тегжейлі талдау жүргізіледі. Жекелеген бөлімшелерде зерттеу нәтижелерімен жұмыс істеу жоспары әзірленеді.

Осы зерттеудің қорытындысы мемлекеттік сектор (76%) және квазимемлекеттік сектор (74%) қызметкерлері еңбек жағдайларына неғұрлым қанағаттанған жеке сектор персоналына қарағанда (84%) қанағаттанғысыз деңгейде екенін көрсетті. Мемлекеттік және квазимемлекеттік секторларда персоналдың тартылу деңгейі (62%) жеке секторға тартылу деңгейімен салыстырғанда төмен (76%), бұл мәдениетті, көтермелеу және сіңірген еңбегін бағалау жүйесін дамытуға байланысты.

Жұмыс берушінің брендін басқару. Қазіргі уақытта мемлекеттік ұйымдарға қажетті білімі, шеберліктері мен дағдылары бар талантты қызметкерлерді тарту және ұстап тұру бұрынғыдан да қиын.

Цифрлық технологиялар дәуірінде мемлекеттік сектор көбінесе, әсіресе біліктілігі жоғары және сұранысқа ие мамандықтарға жұмысқа қабылдау кезінде жеке сектор компаниялары ұсынатын неғұрлым тиімді өтемақы пакеттерімен бәсекелесе алмайды. Осыған сүйене отырып, үкіметтік ұйымдарға кадрлардың үміттерін қанағаттандыра алатын құнды ұсыныс беру маңызды. Осылайша, бұл факторларды мотивацияны арттыру және өтемақы пакетіне қатысты шектеулерді теңестіру үшін пайдалануға болады. Кәсіби дамуды қолдау үшін ұйымдар мыналарды: мамандандырылған дағдыларды дамыту үшін жеке мансаптық мүмкіндіктерді, неғұрлым талап етілетін құзыреттерді қамтитын өзекті даму бағдарламаларын әзірлей алады.

Өткізілген сұхбат нәтижелері бойынша кадрларды тарту саласындағы негізгі проблемалық аймақтар анықталды:

- Еңбек нарығында білікті кадрлардың жетіспеушілігі;
- Мемлекеттік секторда жұмыс істеуге уәждеменің төмендігі;
- Нәтижесінде, конкурстық іріктеу кезінде кандидаттар саны аз.

Зерттеу респонденттері мемлекеттік секторда кадрларды тарту бойынша жұмыс жүргізіліп жатқанын атап өтті: бос орындар көрмелеріне қатысу, мемлекеттік ЖОО-мен ынтымақтастық, бірақ ұсынылған шешімдер еңбек нарығындағы ағымдағы шектеулермен толық жұмыс істеуге мүмкіндік бермейді. Зерттеу респонденттерінің пікірінше, ЖОО түлектері мемлекеттік қызметке қалдық принципі бойынша келеді – өйткені бір жерде жұмысқа орналасу қажет. Мемлекеттік қызметтің имиджін көтеру мақсатында, ЖОО-ның соңғы курстарында мемлекеттік қызметтің артықшылықтары, рөлі мен маңыздылығы туралы арнайы дәрістер енгізген, ақпараттық-түсіндіру жұмыстарын жүргізген, жобаларды, конкурстарды, тағылымдамаларды ұйымдастыру арқылы тартқан жөн.

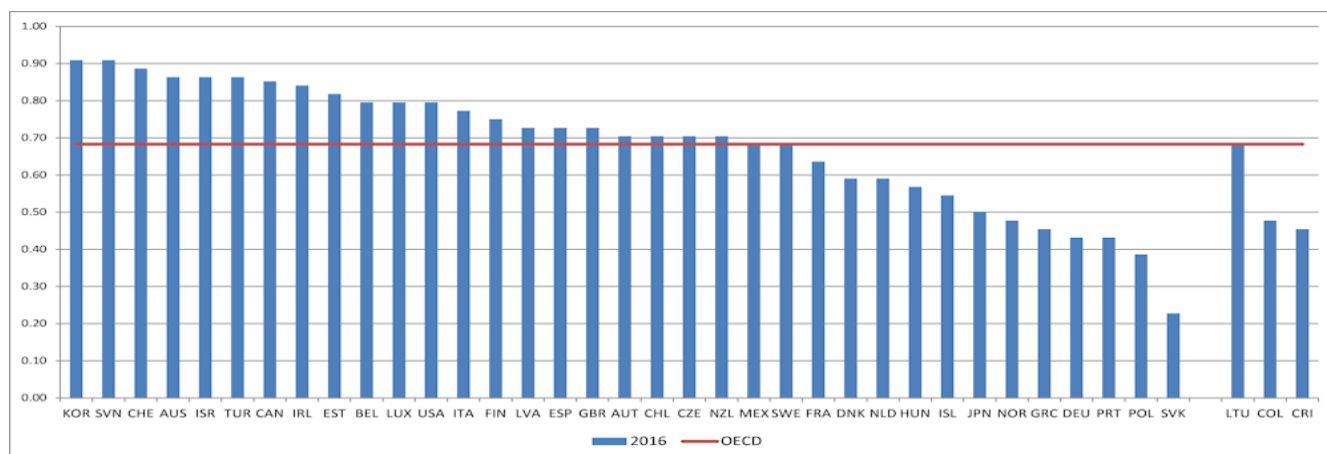
Зерттеу нәтижелері көрсеткендей, мемлекеттік басқару секторында респонденттердің 53%-ы жоғары лауазым мен жалақы ұсынған кезде ауысады. Осыны негізге ала отырып, мемлекеттік қызметтің мықты жақтарына негізделген, оның ішінде нарықтық жағдайды ескере отырып және кадрлардың қажеттіліктерін талдай отырып, жұмыс берушінің брендін басқару стратегиясын әзірлеу қажет.

HR-талдау. Үкімет қызметкерлерді объективті кадрлық деректерге негізделген ғылыми және аналитикалық тәсілмен жалдауға, оқытуға, ынталандыруға және сақтауға көбірек мүмкіндіктер алуда. ЭЫДҰ-ның Көшбасшылық және мемлекеттік қызметтің мүмкіндіктері жөніндегі кеңесінің 2019 жылғы ұсынымында «Деректердің құпиялылығын қамтамасыз ету үшін барлық қажетті шараларды бір мезгілде қабылдай отырып, стратегиялық және предиктивті талдау үшін кадрлар мен персонал туралы деректерді пайдалана отырып,

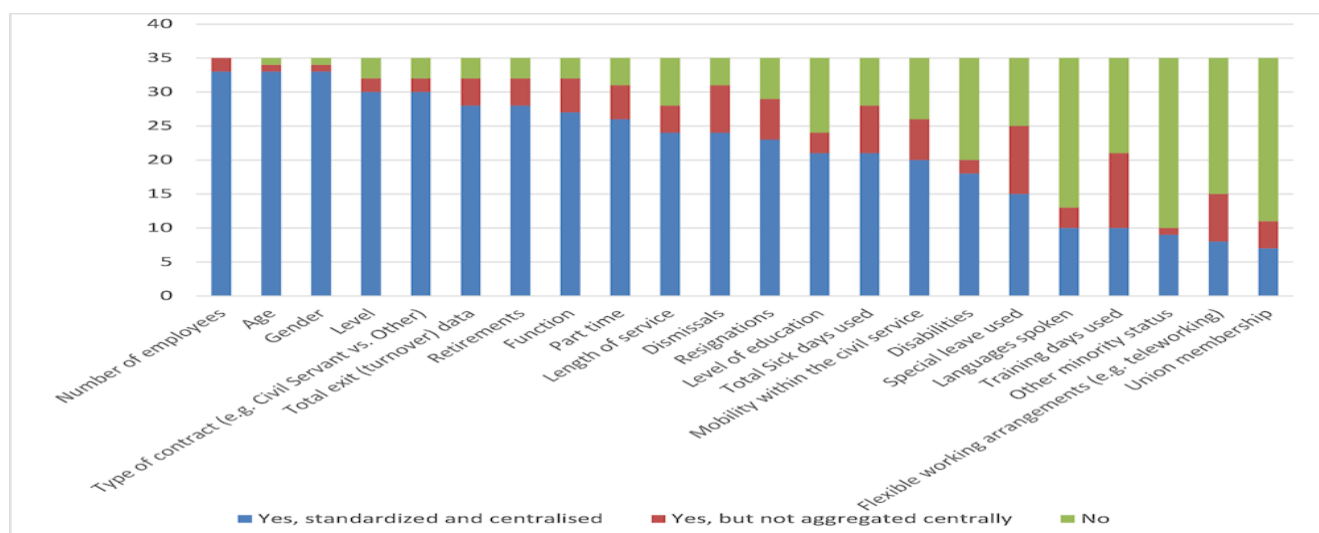
адамдарды басқаруға ұзақ мерзімді, стратегиялық және жүйелі тәсілді» әзірлеу ұсынымы айқындалды [12].

Бүгінде мемлекеттік қызметкерлер бұрын-соңды болмағандай өз қызметкерлері туралы көбірек мәлімет жинауда. Демографиялық мәліметтер жұмыс күші туралы түсінік береді және дағдылар жиынтығын, жұмыс күшінің әртүрлілігі мен жасын жақсы түсінуге мүмкіндік береді. Әкімшілік деректер ұйымның денсаулығын көрсете алатын жұмыспен қамту тенденциялары мен модельдерін көрсетеді, мысалы, бос жұмыс орындарының тартымдылығы, персоналды басқару процестерінің тиімділігі және қызметкерлердің ұтқырлық/тұрақтамау деңгейі. Қызметкерлердің сауалнамаларының деректері олардың қызығушылығы мен олардың жұмысына және жұмыс ортасына қанағаттануы туралы толық ақпарат бере алады. Төменде зерттеу нәтижелері берілген және әртүрлі елдер қолданатын негізгі статистика жинақталған.

Сауалнама нәтижелері ЭЫДҰ елдерінің көпшілігі қызметкерлер саны, жасы және жынысы сияқты персонал жайлы негізгі деректерді жинайтынын және орталықтандыратынын көрсетеді. Алайда, салыстырмалы түрде аз елдер еңбек жағдайларына немесе азшылық мәртебесі, икемді жұмыс кестесі және кәсіподаққа мүшелігі сияқты ұйымдық мәдениетке қатысты терең және маңызды кадрлық мәліметтерді жинайды. Оқу, демалыс және ұтқырлыққа қатысты мәліметтер көбінесе орталықтан жиналмайды.



7-сурет - Кадрлық ресурстар туралы деректерді жинау және оларға қол жеткізу



8-сурет - ЭБДҰ елдері жинаған адам ресурстар туралы деректер, елдер саны, 2016

Осылайша, ұйымдар аналитиканы екі негізгі стратегиялық мақсатта қолдануды байқады: 1) жоспарлау және болжау; 2) мониторинг және бағалау. Сауалнама нәтижелері көрсеткендей, респонденттердің көпшілігі (80%) кадр қызметінің жұмысы соңғы 3 жылда жақсарғанын атап өтті. Сондай-ақ 80%-ы жоғары басшылықтың кадр қызметінің қолдауына толық немесе ішінара қанағаттанған.

2. Респонденттердің әлеуметтік-демографиялық сипаттамалары

HR-процестердің жетілуін зерттеу бүкіл Қазақстан бойынша жиналған деректердің жоғары репрезентативтілігімен айқындалады.

Қатысушылар

5905 зерттеуге қатысушылардың жалпы саны.

2002 секторлар бойынша пропорционалды квоталауды сақтай отырып, тұтастай деректердің дұрыстығын қамтамасыз ету үшін кездейсоқ сандарды таңдау әдісімен таңдалды.

Жынысы

58% әйелдер

42% ерлер

Құрылыс, өнеркәсіп, көлік сияқты салалардағы респонденттердің көпшілігі ер адамдар, ал керісінше білім беру, денсаулық сақтау және мемлекеттік басқару салаларында 50%-дан астамы әйелдер.

Жасы

8% 25 жасқа дейін

20% 26 жастан 30 жасқа дейін

21% 31 жастан 35 жасқа дейін

16% 36 жастан 40 жасқа дейін

12% 41 жастан 45 жасқа дейін

8% 46 жастан 50 жасқа дейін

8% 51 жастан 55 жасқа дейін

6% 56 жастан 60 жасқа дейін

2% 61 жастан жоғары

Жасы жағынан шамамен үштен екісін 25 пен 45 жас аралығындағы респонденттер құрайды, 25 жасқа дейінгі ең жас санат 56 жастан асқан егде жастағы респонденттер сияқты 8% - ды құрады.

Жұмыс тәжірибесі

11% 1 жылдан аз

21% 1 жылдан 3 жылға дейін

14% 3 жылдан 5 жылға дейін

21% 5 жылдан 10 жылға дейін

33% 10 жылдан жоғары

Еңбек өтілі тұрғысынан 53%-ды 5 жылдан астам өтілі бар респонденттер құрады, тағы 35%-ды 1 жылдан 3 жылға дейінгі өтілі бар жұмыскерлер, 1 жылға дейінгі ең аз өтілі бар жұмыскерлер 11%-ды құрады.

Секторлар бойынша бөлу:

20% мемлекеттік басқару (министрліктер, әкімдіктер, денсаулық сақтау және білім беру).

39% Квазимемлекеттік сектор (өнеркәсіп, көлік және қоймалау, ақпарат және байланыс)

41% Жеке сектор (IT, ақпарат және байланыс, қаржы институттары, банктер, өнер және ойын-сауық, кәсіби және ғылыми қызмет).

Ұйым қызметкерлерінің саны

37% 100-ден 500 адамға дейін

8% 501-ден 1000 адамға дейін

55% 1001 адамнан 3000 адамға дейін

Ұйымдардың жетілуі (жылдар саны)

1% 1 жылдан кем

4% 1 жылдан 3 жылға дейін

4% 3 жылдан 5 жылға дейін

7% 5 жылдан 10 жылға дейін

16% 10 жылдан 20 жылға дейін

68% 20 жылдан жоғары

Зерттеуге қатысқан ұйымдардың көпшілігі – 10 жылдан астам жұмыс істеп келе жатқан жетілген ұйымдар, 3 жылдан аз жұмыс істейтін ұйымдар жалпы іріктеменің шамамен 5%-ын құрады.

Салалық бөлу

23,5% Өнеркәсіп

30,3% Халыққа білім беру және Денсаулық сақтау және әлеуметтік қызмет көрсету

10,6% Көлік және қоймалау, Ақпарат және байланыс

8,5% Мемлекеттік басқару және қорғаныс; міндетті әлеуметтік қамсыздандыру

2,5% Ауыл, орман және балық шаруашылығы

6,1% Құрылыс

6,4% Көтерме және бөлшек сауда; автомобильдер мен мотоциклдерді жөндеу

2,9% Қаржылық және сақтандыру қызметі

6,1% Кәсіби, ғылыми және техникалық қызмет, әкімшілендіру саласындағы қызмет

2,9% Басқалары: өнер, ойын-сауық және демалыс, қызметтер

Респонденттерді бөлу салалар бойынша тепе-тең және ірі және орта ұйымдар бойынша жалпы деректерге сәйкес келеді. Іріктеменің басым бөлігін білім беру және денсаулық сақтау, өнеркәсіп, сондай-ақ көлік және ақпарат ұйымдары құрайды.

Лауазымдық мәртебесі

13% жоғары буын басшылары

23% желілік менеджерлер

64% қызметкерлер

Мәртебесі бойынша 64%-ды бағыныштылары жоқ респонденттер, 23%-ды желілік басшылар және 13%-ды жоғары буын басшылары құрайды.

1-кесте Өңірлік бөлу

Кластерлер	Респонденттердің қатысу %	Өңірлер	Ескертпе
1-кластер	Респонденттердің қатысу % жоғары – 10%-дан 25%-ға дейін	Алматы қ. Нұр-Сұлтан қ. Павлодар облысы Ақтөбе облысы Ақмола облысы	Стратегиялық бастамалар мәдениеті жоғары және зерттеулерге қатысуға дайын өңірлер
2-кластер	Респонденттердің қатысу % орташа – 3%-дан 5%-ға дейін	Алматы облысы Жамбыл облысы Қарағанды облысы Қостанай облысы Қызылорда облысы Түркістан облысы Шымкент қ.	Зерттеулерге қатысуға дайындық деңгейі орташа, коммуникациясы орташа деңгейдегі өңірлер
3-кластер	Респонденттердің қатысу % төмен – 2%-дан төмен	Маңғыстау облысы Атырау облысы Шығыс Қазақстан облысы Батыс Қазақстан облысы Солтүстік Қазақстан облысы	Зерттеуге дайындық деңгейі төмен, сенім деңгейі төмен және байланыс қиындықтары бар өңірлер

Зерттеу жүргізу кезінде біз аумақтық бөліністе зерттеуге қатысуға дайындықта қиындықтарға тап болдық, ол үшін зерттеуге қатысатын ұйымдарды 3 кластерге бөлдік, біріншісі – Алматы қаласының, Нұр-Сұлтан қаласының, Павлодар, Ақмола және Ақтөбе облыстарының өңірлері бойынша 10%-дан 25%-ға дейінгі қатысудың ең жоғары пайызын көрсеткен ұйымдар. Қатысудың ең төмен деңгейі Батыс өңірлерде – Батыс Қазақстан, Маңғыстау және Атырау облыстарында байқалады, мұнда қосымша неғұрлым терең зерттеу бөлімдері талап етіледі.

Қарамағындағы адамдар саны

66% қарамағында адам жоқ

15% 1-ден 5-ке дейін қарамағында адам бар

6% 6-дан 11-ге дейін қарамағында адам бар

6% 11-ден 20-ға дейін қарамағында адам бар

4% 21-ден 30-ға дейін қарамағында адам бар

1% 31-ден 50-ге дейін қарамағында адам бар

1% 51-ден 100-ге дейін қарамағында адам бар

1% 101-ден астам қарамағында адам бар.

Сауалнамаға қатысқан респонденттердің көпшілігінің қарамағында адам жоқ (66%), шамамен 30%-да 20 адамға дейін тікелей қарамағында бағынышты адам бар.

Білім

1%-дан кем Толық емес орта білім (9-сынып)

1% Орта білім (11 сынып)

9% Арнайы орта білім

3% Аяқталмаған жоғары білім

60% Жоғары білім

9% Екінші жоғары білім

17% Магистратура, МВА және оған теңестірілген, немесе ғылыми дәрежесі:

ғылым кандидаты, докторы

Респонденттердің арасында жоғары білім деңгейі анықталды, көпшілігінің жоғары білімі бар, 16,8%-ы магистратураны бітіргендерін, ғылыми дәрежесі немесе басқа да қосымша білімі бар (МВА немесе оған теңестірілген) екенін атап өтті. Мұны ұйымдардың ішкі саясатымен түсіндіруге болады, орта және ірі ұйымдарда бос лауазымға үміткерлер үшін жоғары білімнің болуы міндетті талаптардың бірі болып табылады, ал қызметін жоғарылату үшін нәтижелер мен тәжірибелерден басқа, көбінесе қосымша білімі немесе сертификатталуы талап етіледі. Бұл ретте, егер мемлекеттік және квазимемлекеттік сектор ұйымдарында бұл талап көбінесе норма болып табылса, онда жеке секторда жоғары білімі бар қызметкерлердің пайызы біршама төмен екенін атап өткен жөн. Қосымша жоғары білімі бар респонденттер көбінесе мемлекеттік (15%) және квазимемлекеттік сектор (25%) ұйымдарында жұмыс істейді.

3. Арнайы бөлім: пандемия кезеңіндегі HR сын-қатерлері

*«Бұл HR үшін керемет уақыт – бұл HR-дың бүкіл мансабында бір рет берілетін ерекше мүмкіндік»,
Дж. Берзин (пандемия кезеңіндегі HR-дың өзектілігі туралы [15])*

Коронавирустық пандемияның ерекшеліктері – кенеттен пайда болуы және бүкіл әлемде жаппай таралуы. Өкінішке орай, дағдарыстың аяқталу кезеңі және оның оралу ықтималдығы әлі белгісіз. Халықтың көпшілігінде болашаққа қатысты алаңдаушылық бар.

Ұйымдардың көпшілігінің, ең алдымен, көшбасшылардың мұндай дағдарыстарды басқаруда бұрын тәжірибесі мен дағдылары болған жоқ. Мұның бәрі өзара әрекеттесудің жаңа ережелерін қалыптастыруды талап етеді. Жаңа құзыреттер мен мінез-құлық үлгілерін қалыптастыру.

Коронавирус пандемиясы кезеңіндегі бизнестің (ұйымның) және персоналдың тиімділігі

Пандемия кезеңінде бизнестің тиімділігін бағалау мынадай критерийлер бойынша жүргізілді: ұйымдар қаржылық және өндірістік көрсеткіштерге қаншалықты қол жеткізуде, клиенттердің қанағаттану деңгейін және қызметкерлердің қатысуын сақтайды, сонымен қатар өзгерістерге бейімделеді және жұмысты орындау үшін қажетті дағдылар мен білімге ие. HR қызметтері қаншалықты проактивті әрекет етеді, ұйымның стратегиялық мақсаттарына сәйкес процестерді қалыптастырады, аналитикалық деректер негізінде шешімдер дайындайды.

Сарапшылардың пікірінше, бизнестің тиімділігі мен қиындықтарды жеңу мүмкіндігі ұйымдағы HR процестерінің жетілуін көрсететін негізгі компоненттердің бірі болып табылады.

11-кесте Коронавирустық пандемия кезіндегі бизнес және HR қызметінің тиімділігін бағалау (ұйымның бірінші басшыларының бағалауы бойынша)

Сектор	Бизнестің тиімділігі	HR-қызметтің тиімділігі
Мемлекеттік басқару	85%	83%
Квазимемлекеттік сектор	60%	37%
Жеке сектор	83%	60%

Кестеден көріп отырғанымыздай, басшылардың пікірінше, квазимемлекеттік сектор ұйымдарын қоспағанда, қазақстандық ұйымдар коронавирус пандемиясының салдарымен ойдағыдай күресе алды. Мәселен, квазимемлекеттік сектор басшыларының небәрі 39%-ы ұйымдардың жоспарлы қаржылық және

өндірістік көрсеткіштерді қамтамасыз ете алатынын атап өтті; 53%-ы – клиенттердің қанағаттанушылығының жоғары деңгейін сақтайды.

Өндірістік персонал көп шоғырланған, ірі тау-кен және көлік кәсіпорындары ұсынған квазимемлекеттік секторға коронавирус пандемиясы біршама ауыр әсер етті. Жолдың шектеулеріне және сыртқы шекаралардың жабылуына байланысты экономикалық әсері жоғары болды, сондай-ақ ірі өндірістердегі жұмыс орындарының қауіпсіздігі мен сақталуына қойылатын талаптар ұйымдарды тиімді басқаруды қиындатады.

Квазимемлекеттік сектор басшылары өздерінің HR-қызметтеріне қатысты өте сыншыл және тек 45%-ы - жұмысты орындау үшін қажетті дағдылары мен білімі бар; 43% - ұйымды қажетті персоналмен қамтамасыз етуге көмектеседі; 25% - өз өкілеттіктері шегіндегі барлық мәселелер бойынша басшылыққа консультация береді және дербес шешім қабылдайды; 33% - стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуді қолдау процестерін құрады; 36% - талдамалық деректер негізінде шешімдер дайындайды деп санайды.

Әлемдік дағдарыс және квазимемлекеттік сектордың пессимистік бағалары аясында мемлекеттік сектор басшыларының бағалары парадоксалды түрде оң болып көрінеді – зерттелген индикаторлардың барлығы дерлік 80%-дан астам қанағаттану бағасын алды, бұл экономикалық жағдайға немесе мемлекеттік басқару жүйесінде жүргізіліп жатқан реформалардың табыстылығына деген сенімділікке қарамастан, еңбекақы төлеуге кепілдік беру сезімдеріне байланысты болуы мүмкін. Сонымен бірге, мемлекеттік аппараттың HR қызметінің басқару тиімділігі мен тиімділігін барынша оң бағалау сала қызметкерлері мен сарапшыларының пікірлерімен расталмайды, бұл Есептің тиісті бөлімдерінде көрсетілген.

Сату, IT және қаржы институттары саласындағы ұйымдарды қамтитын жеке бизнес сыртқы өзгерістерге аса икемділік пен бейімділікті көрсетеді, бұл оларға сыртқы ортаның сын-қатерлерін оңай жеңуге мүмкіндік береді. Нарық конъюнктурасына тәуелділік, бизнес тиімділігін арттыру есебімен қазіргі заманғы IT-шешімдерді пайдалану қызметкерлерде бәсекеге қабілеттілікті, өзін-өзі оқытуды және сыртқы сын-қатерлерге сабырлылықты арттыру сияқты дағдыларды көрсетуді талап етеді. Сонымен қатар, зерттеуге 1-2 жыл бұрын қатысқан жеке сектор ұйымдарының бір бөлігі шығындардың тиімділігін арттыру және персоналдың тартылуын арттыру мақсатында қашықтықтан жұмыс істеу форматына көшу арқылы жобалық басқаруды тәжірибеге енгізді.

Сонымен қатар, жеке сектор басшылары HR-қызметтердің тек 54%-ы - стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуді қолдау процестерін құрады және тек 44%-ы ғана үнемі дамып келеді, үздік халықаралық практиканы ұсынады деп санайды.

Осыған қарамастан, кейбір ұйымдар жұмыстың бір бөлігін қашықтықтан жұмыс істеу форматына ауыстыру және жобалық басқаруды енгізу мүмкіндігімен

персоналдың жекелеген топтарын қайта оқыту және жаңа мамандық беру мүмкіндігін пайдаланды.

Пандемия кезеңіндегі тиімділік туралы, сондай-ақ HR қызметтерінің проактивтілігіне қатысты бірнеше сыни бағалауды ескере отырып, ұйымдардағы HR-тәуекелдерді басқару жүйесі туралы мәселе зерттелді.

Өкінішке орай, көптеген ұйымдарда коронавирус пандемиясына ұқсас Төтенше жағдайлардағы тәуекелдерді басқару жоспары болған жоқ.

Қазақстанның HR-менеджерлері қауымдастығының [16] зерттеуі коронавирустың алғашқы толқыны кезеңінде шетелдік менеджменті бар ұйымдардың екіден артық тәуекел-жоспарлары бар екенін көрсетті, ал шетелден басқарылатын ұйымдар коронавирус пандемиясының сын-қатеріне, әсіресе персонал мен клиенттердің қауіпсіздігін қамтамасыз етуге, менеджмент арасында жанаспай стратегиялық басқаруға қатысты дайындықты 2019 жылғы желтоқсанда бастады.

Ағымдағы зерттеу нәтижелері зерттеуге қатысқан ұйымдардың тек 53%-ында коронавирус пандемиясы кезінде тәуекелді басқарудың дағдарысқа қарсы жоспары болғанын, олардың 10%-ы жоспардың қолданылмағанын немесе түзету өзгерістерін қажет ететіндігін көрсетеді.

HR-тәуекелдерді басқару жүйесінің болуы мемлекеттік секторда барынша аз тіркелген, онда кадр қызметі басшыларының 10%-дан сәл азырағы жоспардың болуы және оған сәйкес іс-әрекеттер туралы жауап берген.

Секторларға қатысты коронавирус пандемиясына байланысты қашықтықтан жұмыс істеу форматына көшудің тиімділігі мәселесі бойынша салыстырмалы талдау жеке және квазимемлекеттік секторлардың өкілдерінің неғұрлым дайын екенін, жалпы бұрын практикада пайдаланғанын және жұмыстың жаңа форматына оңай ауысқанын көрсетеді, көптеген ұйымдар үшін, әсіресе мемлекеттік басқару секторы үшін қағидаларды, ұйымның саясатын жаңартуды, онлайн сервистерді жетілдіруді талап етеді (57%), бұл ретте мемлекеттік сектордағы кадр қызметі басшыларының 17%-ы интернет-сервистердің дайын еместігі туралы - басшылықпен және әріптестермен «қолмен» өзара іс-қимыл жасайтыны туралы мәлімдеді.

12-кесте Қашықтан жұмыс істеу форматына көшудің тиімділігі

	Мемлекеттік басқару	Квазимемлекеттік сектор	Жеке сектор
Ішінара дайын	57%	52%	47%
Толық дайын	23%	34%	40%
Дайын емес	17%	10%	3%

физикалық еңбекпен, өндірістік персоналдың болуына байланысты ұйымдарда қашықтан жұмыс істеу форматына дайын адамдардың үлесі әлдеқайда аз екенін айтып өткен жөн.

Сіздің ұйымыңыздың IT-инфрақұрылымы қашықтан жұмыс істеуге қаншалықты мүмкіндік береді деген сұрақ бойынша 60%-ы қашықтағы жұмыс үстелін пайдаланатыны, 28%-ында толығымен дербес жұмыс істеу мүмкіндігі бар екенін белгіледі. Сонымен қатар, 15%-да ұйымдастыру техникасы жетіспейді, тек 34%-да ЭЦҚ пайдаланылады және 15%-да міндетті түрде жұмыста болу талап етіледі. Жалпы, алдын ала болжам бойынша респонденттердің 30%-ы бұрынғы жұмыс форматына оралуды жоспарламайды.



9-сурет - IT-инфрақұрылымның дайындығы

Секторлар бойынша талдау мемлекеттік сектордың басқаларға қарағанда жұмыс үстеліне және интернетке қашықтан қол жеткізуге байланысты үлкен шектеулігі бар екенін көрсетеді, бұл мемлекеттік маңызды ақпараттың құпиялылығын сақтау жөніндегі талаптарға байланысты болуы мүмкін. Әрбір 4 маманға ұйымдастыру техникасы жетіспейді және тек 17%-да дербес жұмыс істеу мүмкіндігі бар. Осының барлығы киберқауіпсіздікті арттыру, сондай-ақ мемлекеттік қызметшілерді заманауи IT-технологиялармен қамтамасыз ету бойынша арнайы шаралар әзірлеуді талап етеді.

13-кесте Қашықтықтан жұмыс істеу мүмкіндігі

	Мемлекеттік сектор	Квзимемлекеттік сектор	Жеке сектор
Қашықтағы жұмыс үстелін пайдаланады (VPN, VDI,	43%	72%	67%

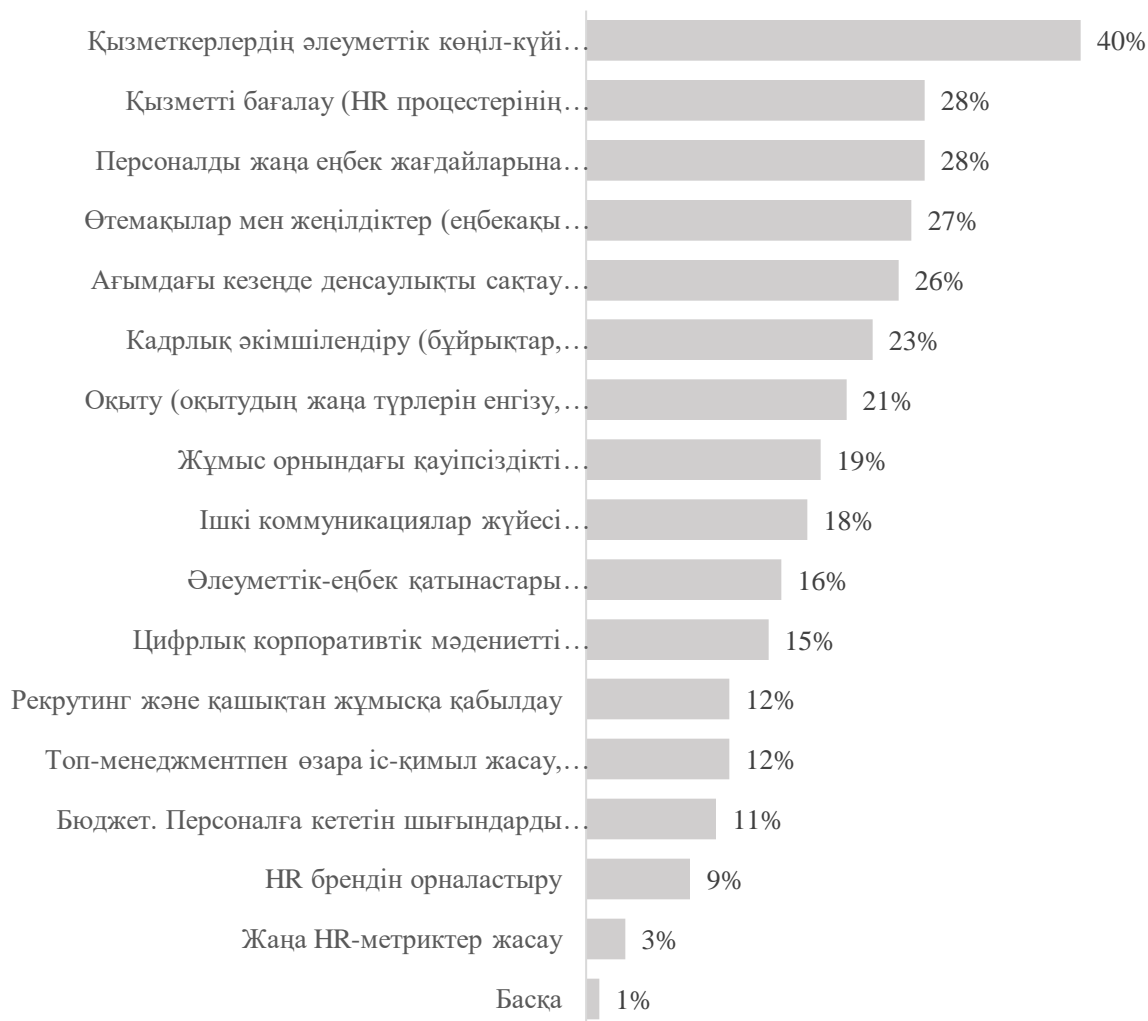
желілік папкаларға тұрақты қол жеткізу)			
Корпоративтік серверлері бар	9%	41%	47%
Толығымен дербес жұмыс істеу мүмкіндігі бар	17%	38%	30%
IT және HR-дың қашықтықтан қолдау қызметтері пайдаланылады	11%	28%	27%
ЭЦҚ қолданады	26%	41%	37%
Интернетке қол жетімді емес	6%	0%	0%
Қашықтан жұмыс істеуді қамтамасыз ету үшін ұйымдастыру техникалары жетіспейді	26%	7%	10%
Жұмыста міндетті түрде болуы талап етіледі	14%	10%	17%

Зерттеу аясында ұйымдардың тиімділігі мәселелерін зерттеу үшін пандемия кезіндегі ұйымдар үшін Топ-5 қиындықты анықтауға болады. Осылайша, ұйымдар үшін жұмыскерлердің әлеуметтік көңіл-күйі – жұмысқа тартылу деңгейі, болашақ туралы алаңдаушылық, сондай-ақ персоналды бағалаудың жаңа жүйелерін – бақылаудың жаңа жүйелерін енгізу, жаңа еңбек жағдайларына бейімделу мәселелері ең күрделісі болды.

Мұның бәрі сенім мен уәждемеге, шабытқа, өзін-өзі басқаруға дайындыққа негізделген басшыларда жаңа көшбасшылық құзыреттердің пайда болуына әкеледі.

Қызметкерлер тарапынан – икемділік пен өздігінен оқу, күйзелісті жеңе білу, жауапкершілік пен тәртіп.

HR тарапынан – стратегиялық кеңес беру, таратылған командаларды фасилитациялау, күйзелісті басқару және жұмыскерлердің әл-ауқаты.



10-сурет - Пандемия кезіндегі Top-5 қиындық

Секторларға қатысты жұмыстың жаңа форматына бейімделудегі ең үлкен алаңдаушылық пен күрделілікті мемлекеттік сектор жұмыскерлері көрсетті, бұл IT-инфрақұрылымның жеткіліксіз дамуы, сондай-ақ атқарушылық ойлауға негізделген иерархия жүйесінің істен шығуы бойынша деректермен расталады. Шешімдер қабылдау кезінде дербестіктің болмауы, сондай-ақ мемлекеттік сектордағы қатардағы мамандар тарапынан басқарушылық шешімдерге қатысудың төмен деңгейі пандемия кезеңінде күрделенген салдарға ие.

Квазимемлекеттік секторда қаржылық түсімдер көлемінің төмендеуіне байланысты жеңілдіктерді, кепілдіктерді, сыйлықақы төлемдерін қысқарту туралы кейіннен шешімдер қабылдау туралы еңбекақы төлеуді өзгерту мәселелері үлкен проблема болып табылады. Бұл жағдайда жұмыс берушіге деген адалдық, мамандыққа деген адалдық саясаты ғана қызметкерлерді тартудың қолайлы деңгейін сақтауға, сондай-ақ біліктілігі жоғары мамандарды ұстауға мүмкіндік береді.

Жеке секторда – ең үлкен қиындықтар болашақ туралы алаңдатарлық сезімдерге, бақылаудың жаңа жүйелерін, сандық мәдениетті енгізуге, сондай-ақ өзара әрекеттесудің жаңа дағдыларын үйретуге байланысты.

14-кесте Секторлар бойынша пандемия кезеңіндегі Топ-5 қиындық

	Мемлекеттік сектор	Квазимемлекеттік сектор	Жеке сектор
Кадрлық әкімшілендіру (бұйрықтар, аударымдар, төлемдер)	14%	31%	17%
Ішкі коммуникациялар жүйесі (коммуникация құралдары, дағдарысқа қарсы коммуникациялар)	14%	14%	20%
Қызметкерлердің әлеуметтік көңіл-күйі (жұмысқа тартылу, мазасыздық, жұмыстың жаңа форматына дайындық)	55%	26%	34%
Персоналды жаңа еңбек жағдайларына бейімдеу	34%	23%	23%
Өтемақылар мен жеңілдіктер (еңбекақы төлеу жүйесін қайта қарау қажеттілігі)	14%	40%	20%
Қызметті бағалау (HR процестерінің тиімділігі, бақылаудың жаңа жүйелерін енгізу)	21%	31%	26%
Жұмыс орнында қауіпсіздікті қамтамасыз ету	14%	26%	14%
Топ-менеджментпен өзара іс-қимыл, басшылықтың стратегиялық шешімдерін қолдау	17%	9%	9%
Әлеуметтік-еңбек қатынастары (қысқартулар, жұмыстан босатулар, әлеуметтік шиеленістер)	14%	20%	11%
Оқыту (оқытудың жаңа нысандарын енгізу, жаңа жұмыс дағдыларына стратегиялық оқыту)	21%	17%	23%
Жаңа HR-метрикттерді әзірлеу	3%	0%	6%
Рекрутинг және қашықтан жұмысқа қабылдау	17%	6%	11%
Цифрлық корпоративтік мәдениетті қалыптастыру	10%	9%	23%
HR брендин орналастыру	7%	3%	14%
Бюджет. Персоналға кететін шығындарды оңтайландыру	17%	0%	14%
Ағымдағы кезеңде денсаулықты сақтау және физикалық жағдайды оңтайландыру	24%	34%	14%
Басқа	0%	3%	0%

Зерттеу шеңберінде жаппай қысқарту қаупі мәселесі сыналды, ұйымдардың үштен бірі коронавирус пандемиясына байланысты персоналдың қысқару ықтималдығының жоғары (22%) және өте жоғары (4%) екенін атап өтті, мемлекеттік сектордағы қысқартулардың мұндай жоғары ықтималдығы зерттеу кезеңінде ҚР Президенті Қ.Тоқаевтың ҚР-дағы мемлекеттік қызметшілердің жоспарланған 10% қысқартылуы туралы жолдауына сәйкес келгендігіне байланысты [17].

15-кесте Коронавирус пандемиясына байланысты жаппай қысқарту қаупі

	Жеке сектор	Квзимемлекеттік сектор	Мемлекеттік басқару
Өте жоғары	2%	0%	2%
Жоғары	4%	4%	14%
Төмен	14%	14%	13%
Жоқ	10%	9%	5%
Жауап беруге қиналамын	1%	3%	3%

Цифрлық мәдениет

Басқарудың иерархиялық мәдениетінің бұзылуы, қашықтан жұмыс істеу форматына көшу жаңа күзиреттіліктерді, соның ішінде жаңа өзара әрекеттесу технологияларына сенім мен өздігінен оқуға дайын басшыларды көрсетуді талап етеді.

Бизнесті цифрландыру қазір тренд қана емес, компанияның нарықта өмір сүруінің міндетті шартына айналды: бұл дамыған елдердегі басшылардың көпшілігі түсінеді. Өз кезегінде цифрландыру ұжымдарда цифрлық мәдениетті дамытуды, қызметкерлердің белгілі бір мінез-құлық үлгілері мен цифрлық технологияларды пайдалануға қатынасын, көлденең және тік интеграцияны талап етеді.

Әлемдік үрдістер [18]

Басшылардың 90%-ы цифрлық трансформацияны бастағанын растады, 84%-ы алдағы 5 жылда өмір сүру үшін олардың бизнесіне цифрлық трансформация қажет болады деп санайды және тек 3%-ы бүкіл компаниядағы цифрлық трансформацияны толығымен аяқтады.

Ресей-Қазақстан

Ресейлік ұйымдардың сауалнамаға қатысқан жұмыскерлерінің 90%-ы техно-пессимист болып табылады және технология оларды шешкеннен гөрі көп проблемалар мен зиян келтіреді деп санайды. Бұл ретте ұйымдардың 44%-ында цифрландыру саласындағы стратегия бар.

Қазақстанда ұйымдардың 9%-ы ғана Цифрландыруды енгізді. Көптеген ұйымдар кейбір цифрлық жобаларды ішінара жүзеге асырды.

16-кесте Қазақстандағы Цифрландыру деңгейі

	Қазақстан	Мемлекеттік сектор	Квазимемлекеттік сектор	Жеке сектор
Біз процестерді толық Цифрландыруды жүргіздік	9%	14%	3%	7%
Кейбір цифрлық жобалар ішінара енгізілді	56%	69%	66%	33%
Автоматтандырумен айналысамыз, Цифрландыру жағынан не істеуге болатынын ойластырамыз	20%	14%	14%	33%
Біз автоматтандырумен айналысамыз. Цифрландыру біз үшін әлі өзекті емес (бюджет, мүмкіндіктер жоқ)	10%	3%	14%	13%
Бізде әлі ештеңе автоматтандырылмаған	5%	0%	3%	13%

Ұйымдардың 70%-ында Цифрландыру стратегиясы бар, ал 15%-ы жеке құжатпен ұсынған.

17-кесте Цифрландыру стратегиясы

	Иә, жеке Стратегия әзірленді	Иә, жалпы Стратегияның бөлігі	Жоқ
Мемлекеттік басқару	17%	51%	14%
Квазимемлекеттік сектор	24%	59%	10%
Жеке сектор	3%	57%	32%
Жалпы жиынтық	15%	55%	17%

Талдау кезінде зерттеуге қатысушылардың, әсіресе басшылардың цифрлық эрудициясының төмен деңгейін ескерген жөн, әрбір ІТ жаңалық цифрлық трансформацияны жүзеге асыра бермейді.

Сонымен қатар, цифрлық дағдылардың жеткіліксіздігі, сондай-ақ ескірген ІТ-қосымшаларды пайдалану жалпы өзекті мәселе болып табылады, бұл ретте квазимемлекеттік және мемлекеттік секторлар жеке секторға қарағанда осы проблемаға көбірек тап болады.

Квазимемлекеттік және жеке секторлар бюджеттік жоспарлаудың күрделілігі және өзгерістерді талап ететін ауқымдар сияқты бірқатар басқа да проблемаларды атап көрсеткенін атап өткен жөн.

18-кесте Цифрландырудың негізгі кедергілері

		Қазақстан	Мемлекеттік сектор	Қазақстан Квазимемлекеттік сектор	Жеке сектор
Корпоративтік мәдениет және құндылықтар		6%	8%	0%	10%
Ескірген қосымшалары	АТ-	31%	34%	34%	23%
Қажетті дағдылардың жетіспеуі	цифрлық	22%	23%	31%	13%
Басшылықтың айқын көрінісінің болмауы		18%	23%	7%	23%

Зерттеуге қатысушылардың пікірінше, пандемиядан кейін ұйымдардың көпшілігі барлық HR-процестерді қайта қарауды талап ететін жұмыстың таза ақпараттық форматына көшеді, сондықтан әрбір 4 маман немесе квазимемлекеттік сектордың 25%-ы және мемлекеттің 15%-ы қашықтан жұмыс істеуді жоспарлап отыр.

Пандемия кезінде қолданылатын үздік тәжірибелер

Бірнеше рет айтып өткендей, пандемия бәрін таңқалдырып, бұрын тоқтап қалған процестерді тездетуге мәжбүр етті. Сонымен қатар, коронавирус инфекциясы өздігінен жеңілуі қажет бірқатар қиындықтарды тудырды. Коронавирустың өршуі кезеңіндегі жұмыс нәтижелері бойынша дағдарысты еңсерудің сәттілігіне оң әсер еткен мына тәжірибелер анықталды:

- **ішкі коммуникацияларды күшейту:** бірінші басшылардан хаттар тарату, ақпаратты үнемі жаңартып отыру, барлық қызметкерлер арасында деректерді синхрондау – бірыңғай коммуникациялар;
- күйзелісті жағдайды басқару дағдыларын игеруге бағытталған **тренингтер**, белгісіз жағдайлардағы жұмыс;
- **басқа мамандық алу және қайта оқыту:** жаңа IT дағдылары, таратылған командаларды басқарудағы көшбасшылық бағдарламалар.
- **бейімдеу іс-шаралары:** түрлі курстарды ұйымдастыру, үйдегі жұмыс атмосферасын ұйымдастыру бойынша мастер-кластар, лайфхактар және еңбектің жаңа шындықтарында тиімділікті арттыру бойынша дағдылар, онлайн-платформаларды пайдалану дағдылары;
- **ойын-сауық контентін пайдалану:** түрлі марафондар мен челленджерді қолдану.

Ең алдымен, өкілдердің көпшілігі өзін-өзі оқшаулау кезеңінде коммуникациялық жұмыстың маңыздылығын атап өтті. Пандемияның кенеттен болуы және әлеуметтік алыстаудың жылдамдығы көптеген проблемаларды тудырды. Алаңдаушылық пен мазасыздыққа, тұрақтылық сезімін жоғалтуға және

болашақ туралы белгісіздікке толы ақпараттық вакуумдар пайда болды. Осыған байланысты, ұйымдардың, атап айтқанда, ірі квазимемлекеттік және жеке компаниялардың HR басшылары белсенді коммуникациялық қызметті жүргізуді күнделікті практикаға енгізді. Олардың пікірінше, табыстың негізгі факторларының бірі – ашық диалог және барлық қызметкерлерді бір толқынға бейімдеу болып табылады, бұған ішкі коммуникациялар арқылы да қол жеткізіледі. Осылайша, компаниялар өз қызметкерлерімен үнемі байланыста болуға тырысты. Соның ішінде, ұйымның бірінші басшысынан барлық қызметкерлерге мерзімді хабарламалар жіберіліп тұрды, инфоповодтар жасалды және ұйымның ағымдағы мәртебесі мен қозғалыс траекториясы жаңартылды. Бұл қызметкерлерге бірлік сезімін ұялатты және компанияның олармен үнемі байланыста екенін көрсетті.

Екіншіден, сала сарапшылары үшін персоналды жаңа еңбек жағдайларына бейімдеу басым мәселе болды. Жағдайдың ауысуы алғашқы уақытта бағдарлары бұзып, жаңа жағдайларда жұмыс істейтін жүйесі құруға кедергі келтірді деп санайды сарапшылар. Үйде отыратын тиімділігі аз қызметкерлермен түпкілікті мақсат қол жетімсіз болып көрінді және көптеген сұхбат алушылардан скептицизм тудырды. Сұхбат сериясы аясында әртүрлі іс-шараларды ұйымдастыру және өткізу арқылы қызметкерлерді біртіндеп бейімдеу тәжірибесін қолдануға болады. Пайдалы және ынталандырушы ақпараты бар мерзімді жіберілімдер, марафондар мен челленджер, сондай-ақ стресстік жағдайды басқару бойынша тренингтер және онлайн платформаларда бейресми кездесулер өткізілді. Қызметкерлерді ішінара бару немесе «онлайн» режимінде жұмыс істеудің жаңа стиліне біртіндеп бейімдеуге командалық рух пен ұйымшылдықты қолдау бойынша жоғарыда аталған шараларды қолдану нәтижесінде сәтті қол жеткізілді.

Тәжірибені тереңдете зерделеу кезінде қызметкерлер үшін түрлі тренингтерді өткізудің табыстылығын ерекше атап өту қажет. Атап айтқанда, квазимемлекеттік саланың сарапшылары стресстік жағдайды басқару бойынша тренингтер өткізу тәжірибесі туралы айтып берді. Осы тренинг шеңберінде орта буын менеджерлерінің топтары да, қатардағы қызметкерлер де іріктелді. Мұндай тренингтердің мақсаты стресске төзімділікті дамыту және арттыру болып табылады. Компанияның HR қызметтері атынан ұйымдастырушылар қызметкерлерге стресстің себептерін түсіну және жою, стресстік жағдайларды жеңу әдістері, сондай-ақ өмір сүру және карантин режимінде жұмыс істеу кезінде стресстің алдын алу дағдылары сияқты дағдыларды игеруге көмектесуге тырысты. Мамандардың сараптамалық бағалауы жұмысшылардың эмоционалды жағдайын және тұтастай алғанда колледж ішіндегі экожүйені жақсартуды білдірді.

Жоғарыда айтылғандай, сарапшылар ішкі коммуникацияны күшейтудің барынша маңыздылығы туралы келісті. Осылайша, өзін-өзі оқшаулау кезінде басты мақсаттарының бірін сарапшылар командалық рухты және барлық персоналдың бірлігін қолдаудан көрді. Қойылған міндетке қол жеткізу үшін қызметкерлермен тұрақты байланысты ұстап тұруда қыруар жұмыстар атқарылды. Бірқатар

компаниялар ұйымның бірінші басшысының компанияның ағымдағы жағдайы және болашақ жоспарлары туралы ақпараты бар хаттарын апта сайын қызметкерлерге жіберуді міндетті тәжірибеге енгізді. Сондай-ақ, бірінші басшылардың хаттары арасында пандемия кезеңіне арналған жаңа айдарлары бар түрлі мақалалар таратылды. Осы айдарлардың мазмұны ақпараттық-түсіндіру, сондай-ақ ойын-сауық түрінде болды. Кейбір компаниялар «#мен жұмыстамын» деген белгімен фотоколлаж жасады, онда олар үйде кеудесіне кеңсе киімін, ал төменгі жағында үй киімін киіп отырған. Ішкі коммуникациялық іс-шаралардың бұл тәсілі ұжымды топтастыруға және пандемиядан туындаған дағдарыстан сәтті өтуге мүмкіндік берді.

Сонымен қатар, сарапшылар компанияның негізгі қызметкерлеріне жеке көзқарас танытты. Көпжылдық тәжірибесі мен адамдармен жұмыс істеу дағдылары бар кейбір HR сарапшылары адамдарға өз қорқыныштары мен күмәндерін жеңуге, жағдайдан шығудың жолын табуға көмектесетін коучтер рөлін атқарды. Сонымен қатар, жаңа жағдайларға бейімделуде: жұмыс орнын дұрыс ұйымдастыру бойынша ұсынымдардан бастап, ZOOM, microsoft teams, planner, miro және т.б. сияқты онлайн платформаларды пайдаланудың базалық дағдыларына дейін көмек көрсетілді. Көптеген қосымшалар мен жаңа дағдыларды игеру қажеттілігі қорқыныш тудырды, бірақ бейімделу курстарын қолдану арқылы бұл мәселені шешуге мүмкіндік туды.

Терең сұхбат сериясы сонымен қатар дағдарысты жеңуде жағымсыз рөл атқарған тәжірибелерді анықтауға мүмкіндік берді. Сараптамалық пікірлерді талдауға сәйкес әлсіз HR тәжірибелерін екі қарама-қарсы бағытта бөлуге болады: жалпы бақылау және персоналды толығымен елемей.

Бірінші жағдайда, компанияларда онлайн жұмыс режиміне өткен қызметкерлерге басшылықтың сенімсіздігі байқалды. Кейбір ұйымдарда жұмыскердің белсенділігі үнемі бақыланып отырды, онда ол компьютерді қосып қана қоймай, тінтуірді белсенді қолдануы керек еді. Сұхбат алушылар бұл тәсіл жұмыскерлерге ұнамады және белгілі бір дәрежеде ашу тудырды деп қорытындылады.

Екінші жағдайда, басымдықтардың дұрыс қойылмауы және/немесе ресурстардың бөлінуі байқалады. HR сарапшылары кейбір компанияларда дағдарыс кезінде қызметкерлерді қолдау мәселелері тіпті қарастырылмағанын, ал кадр қызметтері компанияның шығындарын азайту – демалысты ұйымдастыру, жалақысы сақталмайтын демалыс, жұмыс уақытын/жалақыны қысқарту және т.б. мәселелерімен айналысқанын айтады.

4. Қазақстан Республикасындағы HR-процестерді ситуациялық-

проблемалық талдау

HR процестерінің жетілу деңгейіне талдау жүргізу мақсатында, ең алдымен, HR процестерінің жетілу деңгейін бағалау критерийлері мен көрсеткіштері, сондай-ақ кадр жұмысының тиімділік көрсеткіштері анықталды. Олардың негізінде жеке, мемлекеттік және квазимемлекеттік секторлардың отандық ұйымдарында HR-процестердің жетілу деңгейін бағалау жүргізілді.

Зерттеудің негізгі мәселесін зерделеу үшін тұжырымдамалық аппаратты қалыптастыру, атап айтқанда, HR процестерінің жетілуін бағалау мақсатында сала сарапшылары HR процестерінің жетілуін анықтайтын туындыларды қоса алғанда, бірнеше тұжырымдаманы ұсынды:

«...HR процестерінің жетілуі – бұл барлық 24 HR стандарты 100%-ға тиімді жұмыс істеген кезде...»;

«...HR процестерінің жетілуі – бұл компаниядағы HR бизнеске барынша дұрыс шешім қабылдауға көмектесуі...»;

«...HR процестерінің жетілуі – бұл бизнестің қызмет нәтижелеріне жауапкершілікпен қарауы...»;

«...HR-процестердің жетілуі – бұл сын-қатерлерге жауап бере білу, шешім табу, адам капиталының құндылығы мен құнын арттыру...»;

«...HR процестерінің жетілуі – бұл персоналдың тиімді жұмысы, үздігін тарту және үздігін ұстап тұру...»;

«...HR-процестердің жетілуі – бұл ашықтық, ақпараттың қол жетімділігі, автоматтандыру және халықаралық стандартқа бағдарлану деңгейі...»;

«...HR процестерінің жетілуі – бұл бақытты қызметкерлер және жұмысқа риза басшылар...»;

«...HR-процестердің жетілуі – бұл экожүйе, онда әр бағыт екіншісін толықтырады және бизнес пен қызметкерлердің игілігі үшін қызмет етеді...»

Жауаптардан көріп отырғанымыздай, сарапшылардың көпшілігі белгілі бір процестердің болуын, олардың жетілдірілуі мен автоматтандырылуын ұйымның нәтижелерге қол жеткізумен, сыртқы ортаның қиындықтарына дайындықпен теңестіреді (біріктіреді), сонымен қатар жұмысшылардың әлеуметтік әл-ауқатымен байланыстырады.

Сонымен қатар салалар бойынша кейбір айырмашылықтар байқалады. Мәселен, егер жеке және квазимемлекеттік секторлар үшін HR-процестердің жетілуі ұйымның бизнес нәтижелеріне қол жеткізуге, сондай-ақ өзара тиімді қанағаттанудың экожүйесін қалыптастыруға ықпал етсе, онда мемлекеттік сектор үшін кадр қызметінің жетілуі кадрлық әкімшілендіруді үздіксіз жүргізуді қамтамасыз етумен көбірек байланысты болады.

Жалпы алғанда, терминологиядағы айырмашылықты атап өткен жөн, егер персоналды басқарудағы жеке және квазимемлекеттік секторлар үшін әкімшілендіру ғана емес сонымен бірге даму процесі, бизнес нәтижелеріне қол жеткізуге бағытталған стратегиялық жоспарлауды қоса алғанда, «HR-департамент» немесе «HR-менеджер» - Human Resources Management - Адам ресурстарын басқару халықаралық терминдері көбірек қолданылатын болса, онда мемлекеттік секторда операциялық қызметпен немесе қызмет көрсету процестерін кадрлық әкімшілендірумен байланысты – Кадр қызметі жиі қолданылады.

Мемлекеттік сектор

Мемлекеттік сектордағы адам ресурстарын басқару кеңес дәуірінен бастау алады. Осы зерттеуде ұсынылған басқа секторлармен салыстырғанда бұл сектордың тарихы бай және мемлекеттік қызметтегі кадрлармен жұмыс істеуде қалыптасқан дәстүрлері бар. Терең сұхбатқа қатысушылардың барлығы дерлік осындай пікір білдірді. Кадр қызметі туралы пікірталасқа көп жылдық еңбек тәжірибесі бар, қызметі еліміздің тәуелсіздігінің алғашқы күндерінен басталатын атақты мамандар қатысқанын атап өту маңызды. Бұл оларға зерттеу нысанын оның пайда болуынан бастап бүгінгі күнге дейін тереңірек талдауға мүмкіндік берді.

Сұхбат алушылармен өткізілген пікірталастардың талдауы көрсеткендей, бүгінгі таңда мемлекеттік қызметтің кадр саясатында персоналды басқару және осы саладағы жаңалықтарды заңнамалық деңгейде бекіту бөлігінде елеулі өзгерістер байқалады. Зерттеуге қатысушылардың едәуір бөлігі «Е-Қызмет» жүйесін енгізудің, олардың департаменттері мен агенттіктерінде онлайн құжат айналымы үшін түрлі платформаларды іске асырудың артықшылықтары туралы айтады. Меритократия, кадр қызметін құрылымдау және жалпы мемлекеттік қызметшінің қызметін бағалау саласында да түбегейлі өзгерістер байқалатыны да есте қаларлық жайт. Сондай-ақ мемлекеттік кадр қызметінің Қазақстандағы қызметшілерді басқарудың HR нысанына біртіндеп көшуі де маңызды болып табылады.

Сапалы зерттеу нәтижелері қазіргі уақытта мемлекеттік сектордағы кадр қызметінің дамуындағы оң және теріс трендтерді анықтауға мүмкіндік берді. Біз, ең алдымен, осы саладағы оң өзгерістерді тізімдеуді ұсынамыз. Зерттеуге қатысушылардың пікірінше, мемлекеттік қызметте «Е-қызмет» жүйесін енгізу кадр қызметкерлерінің жұмысын едәуір жеңілдетті, яғни бұл бюрократия мен өз әріптестерінің қызметін қайталау деңгейін төмендетуге, сондай-ақ олардың жұмыс орындарында белгілі бір міндеттерді орындау уақытын қысқартуға мүмкіндік берді.

«...Біз Е-қызмет жүйесінде көптен бері жұмыс істеп келеміз, ол автоматтандырылған, алайда ол әлі де жетілдіруді талап ететін шикілеу дүние, десе де көптеген процестер біздің жұмысымызды жеңілдетті...»

Меритократияның жаңа саясатын енгізуді атап өткен жөн, онда мемлекеттік қызметке кірудің және қызметшінің мансаптық өсуінің екі түрі ұсынылды: мансаптық және позициялық. Бірінші түрі жұмыскердің ішкі өсуін білдіреді, ал позициялық – адамның сырттан бос лауазымға келуі.

«...Соңғы 3-5 жылда мемлекеттік қызметте өзгерістер болып жатыр. Біз қазір мансаптық модельге көштік. Жалпы, мемлекеттік қызмет мансаптық және позициялық болып бөлінеді...»

Мемлекеттік қызмет саласындағы соңғы жылдардағы аса маңызды трансформация барлық деңгейдегі кадр қызметі құрылымын орталықтандыру болып табылады. Мамандардың пікірінше, бұл қадам адам ресурстарын басқарудың мемлекеттік секторындағы сыбайлас жемқорлыққа қарсы күрес мақсатында жасалды. Мұндай өзгерістер тек жоғары эшелондарда ғана емес, жергілікті деңгейде де болды.

Көптеген мамандар атап өткендей, ағымдағы жылға арналған негізгі нысаналы индикаторлар ретінде мемлекеттік қызметші жұмысының тиімділігін арттыру, мемлекеттік органдардың жұмыс істеуін қамтамасыз ету, басшылық лауазымдарға тағайындау кезінде меритократия қағидаттарын сақтау, сондай-ақ жергілікті жерлерде кадрлардың ауысымдылығы мен тұрақтамауы бойынша төмен пайыздық көрсеткішті ұстап тұру сияқты аспектілер белгіленді.

Оң пікірлерге қарамастан, сұхбат қатысушылары кадр саласында болып жатқан өзгерістердің кемшіліктерін де атап өтті. Біріншіден, мамандар әлі күнге дейін терминді анықтауды талап етті: кадр маманы немесе HR.

«...HR – дербес және мемлекеттік қызметте кадр қызметі деген ұғым қалады, өйткені кадр қызметі шешім қабылдамайды, ол тек басшылықтың шешімдерін орындайды, шешімдерді рәсімдейді...»

Сұхбат алушылардың бір бөлігінің айтуынша, мемлекеттік секторда түбегейлі өзгерістер болғанына қарамастан, «кадрлық қызмет кеңес заманының жаңғырығы болып қала берді. Бүгінгі таңда мамандар кадрлық іс жүргізуші ретінде қабылданады, ол демалыс құжаттарын рәсімдейді және бұйрықтарды басып шығарады. Ұсынымдар беру, адам ресурстары саласындағы стратегиялық жоспарларды талқылау, кадр қызметінің жоспарларын қорғау және мемлекеттік аппараттың басқарушы буынымен басқа да маңызды мәселелерді қарау мүмкіндігі жоқ...»

«...Енді қазір біз «оқырман да, орақшы да және сырнайшыдамыз...»

Жалпы, бүгінгі таңда кадр мамандары қайта бөлінеді және жаңа атаулармен аталады (мысалы, персоналдың жағдайын талдау бөлімі) немесе олар басшыларға қызмет көрсетуін жалғастырады.

Екіншіден, қатысушылардың шағымдары кадрлық қызмет саласындағы жаңа трендке – орталықтандыруға қатысты, бұл дербестіктің толық жоғалуына әкелді. Мамандар атап өткендей, бұл «монетаның» екі жағы бар және бүгінгі күні жергілікті жерлердегі кадр қызметінің нашарлауы байқалады. Осылайша, қолданыстағы бизнес-процестерді орталықтандыру іріктеу мен басшылық лауазымдарға тағайындаудан бастап қарапайым қызметкерді іссапарға немесе демалысқа жіберуге дейінгі барлық аспектілерге әсер етті. Бұл процесс кішігірім әкімшілік мәселелерді жоғары эшелонмен келісу қажет болғанда, бұл уақытты

талап етеді және барлық қызметтің тиімсіздігіне әкеледі. Зерттеуге қатысушылар сыбайлас жемқорлыққа қарсы күресте орталықтандыру маңызды деп санайды, бірақ кейбір функцияларды жергілікті мамандардың шешіміне қалдыруға және көбірек дербестік беруге болады.

«...Тіпті адамды демалысқа жіберу керек болса, оны жоғары тұрған орталықпен келісу керек. Адамға қазіргі осы уақытқа демалыс қажет болған жағдайлар болады, бұл проблема, оны келісу керек. Ол эшелондар арқылы өтеді...»

Үшіншіден, мәселе мемлекеттік қызметшілерді бағалау мен аттестаттауға қатысты. Соңғы жылдары қызметкерлер үшін түйінді индикаторлар жүйесі енгізілді, олар бойынша персоналдың жұмысын бағалау жүргізіледі және тұтастай оның тиімділігі туралы шешім қабылданады. Пікірталасқа қатысушылардың пікірінше, бұл процесте формализм мен субъективизм басым болады. Жеке тармақта қарама-қайшылықтар байқалатын қызметкерлерді аттестаттау да атап өтілді. Сарапшы мысал ретінде мынадай кейсті келтірді: соңғы 3 жылда өз қызметі бойынша қанағаттанарлықсыз баға алғандар аттестаттаудан өтеді. Яғни, белгілі бір маман мәңгі «жақсы» баға үшін жұмыс істей алады және лауазымға сәйкестігі үшін аттестаттаудан өтпеуі мүмкін, сәйкесінше одан әрі өсуге немесе басқа біліктілік алуға ешқандай мотивация жоқ; немесе кадр қызметкері басшының басқа департаментке немесе басқа қызмет саласына ауысуына байланысты төмен баға ала алады, басқаша айтқанда, басшылардың мансаптық өсуі үшін маман жазаланады. Бағалау, сондай-ақ аттестаттау мәселелерінде қамқоршының болуы және парақорлық үшін қолайлы жағдайлар жасайтын факторлардың болуы соңғы, бірақ маңызды болып табылады.

«...Кезекті орындыққа отыру үшін келеді. Бәлім бастығы болды, бізге орынбасар болып келеді, содан кейін одан әрі кетеді, біреудің мажоры, әсіресе жастар...»

Төртіншіден, мемлекеттік қызмет мамандарының өзінде де проблема бар. Жоғарыда айтылғандай, жұмыскерлердің көпшілігі дамуды қаламайды және инертті өмір салтын ұстанады. Кейде кадрлар маманды оқыту бағдарламаларына және біліктілікті арттыру курстарына қатысуға мәжбүрлеуіне тура келеді.

Бесіншіден, қатысушылар өз ұйымдарында жұмыскерлер арасында әртүрлі сауалнамалар мен анкеталар жүргізіліп жатқанын және олар әдеттегідей жұмыскердің басшылармен қарым-қатынасына және жалпы еңбек жағдайларына қанағаттану мәселелеріне қатысты екенін айтты. Алайда, жасалған сауалнамалардың сапасына, сауалнама жүргізу процестеріне және зерттеу аяқталғаннан кейін кері байланыстың болмауына қатысты шағымдар бар. Көп жағдайда, осы сипаттағы есептер басшының сөрелерінде шаң басып жатуын жалғастырады. Ал сирек жағдайларда, басшылықты зерттеу нәтижелерін қарауға тарту кезінде олар «қызығушылық» деңгейінде қалады.

Мемлекеттік басқару жүйесіндегі елеулі оң өзгерістерге қарамастан, сарапшылардың пікірінше, мемлекеттік сектордағы HR-процестердің жетілуін бағалау 10 баллдың 3-ін құрайды.

HR процестерінің жетілуін бағалаудың сандық талдауы төменде келтірілген.

Квазимемлекеттік сектор

Квазимемлекеттік сектордағы HR бағыты, ең алдымен, салыстырылатын секторлардан өзінің ауқымымен ерекшеленеді. Мықты жақтардан жоғары кәсібилікті, адам ресурстарын басқару саласындағы үлкен тәжірибені және осы саладағы мамандар арасында күшті нетворкингті атап өткен жөн. Ұлттық компаниялардағы HR-процестердің жетілуінің салыстырмалы түрде жоғары деңгейін атап өту қажет. Жалпы, жетілу ұғымына біздің қатысушылар барлық процестердің жүйелілігі мен автоматтандырылуы туралы сұрақтар қояды, бұл жердегі механикалық жұмыс деңгейінің төмендеуіне әкеледі. Сарапшылардың пікірінше, жақын шетелдердің (Ресей, Украина және т.б.) тәжірибесімен салыстырғанда, біздің компаниялар көршілерінен әлдеқайда артта қалып отыр және осы бағытта әлі де үлкен жұмыс майданы бар деп айту маңызды.

«...Соңғы үш жыл ішінде менің ойымша, HR барынша дамып келеді және маған жастардың «біз HR болғымыз келеді» деген сөзі аса ұнайды, яғни кадрлар емес, бұрынғыдай жалақы жағынан экономистер емес, атап айтқанда HR...»

Сапалы зерттеу нәтижелері көрсеткендей, сұхбат алушылардың едәуір бөлігі соңғы жылдары Қазақстанда экономиканың барлық секторларында және мемлекеттік қызметте HR бағытында оң трендтер байқалады деген пікірде болды. Алайда, баяу шешімін табатын немесе араласуды қажет ететін бірқатар проблемалар бар.

Біріншіден, ағымдағы күндерге дейін HR мен компания басшысы арасында ұйымның үздіксіз жұмыс істеудегі алғашқы құндылығы туралы өзара түсіністік болмады. Коронавирус пандемиясының пайда болуымен кейбір компанияларда HR блогының компания үшін маңыздылығын анық көрсетті, нәтижесінде Топ-менеджмент оларға бет бұра бастады. Алайда, көптеген ұйымдар үшін бұл мәселе әлі де өзекті.

Екіншіден, сарапшылар кадр қызметі өкілдерінің біліктілігі мен кәсіпқойлығының өскенін айтады, бірақ сонымен бірге бұл бағытта шұғыл тереңдету қажеттілігін де айтады. Белгілі бір дағдылардың жетіспеушілігі және проактивті болудың жеткіліксіздігі стратегиялық басқару мәселелерінде бірінші басшылардың толық сеніміне ие болуға мүмкіндік бермейді. Нәтижесінде, HR құзыреттілігі мен белсенділігінің жеткіліксіздігі проблемасынан персоналды «дұрыс» басқаруға басшылықтың төмен қызығушылығы мен қатысуы проблемасы туындайды.

Сарапшылардың пікірінше, квазимемлекеттік сектордағы HR-процестердің жетілуін бағалау 10 баллдың 5-ін құрайды.

Жеке сектор

Осы зерттеу объектілерінің бірі жеке сектордың HR өкілдері де болды, олар өз тәжірибелерімен бөлісті және біздің зерттеуіміздің сапалы бөлігіне белсене қатысты. Жеке сектордың біртекті емес екенін атап өткен маңызды, зерттеуге ШОБ (шағын және орта бизнес) ұйымдары, сондай-ақ ауқымды филиал бөлігі бар жеке сектордың ірі ұйымдары да қатысты. Мұндай ұйымдардың даму деңгейі айтарлықтай ерекшеленеді. Шағын жеке ұйымдарда HR функцияларына көбінесе бірінші басшы жетекшілік жасайды және кадрды әкімшілендіруге шығарылған, ал ірі жеке ұйымдарда, әсіресе қаржы және IT секторларында бағыттар бойынша бөлінген штаттық бірліктері бар жеке HR қызметтері бар.

Жалпы алғанда, жеке сектордағы HR бағытының қалыптасуы мен дамуын HR мамандарының адам ресурстарын тиімді басқарудың жаңа әдістерін олардың ұйымдарының ішкі және сыртқы ортасында болып жатқан өзгерістерге байланысты тұрақты және тынымсыз игеру процесі ретінде сипаттауға болады. Бүгінгі таңда жеке компанияларда бір кездері біздің экономикамыздың әртүрлі салаларында өз мансабын бастап, персоналды басқаруда көп білімі, дағдысы және тәжірибесі жинақталған мамандар еңбек етіп жатқанын атап өткен жөн. Бүгінде бұл HR кәсіпқойлар күнделікті еңбегімен және жергілікті жерлердегі жаңа практикаларымен Қазақстанда HR дамуына жаңа трендтер мен өзгерістер енгізеді.

Терең сұхбатқа қатысушылардың көбі қазіргі уақытта Қазақстандағы HR процестерінің жетілу деңгейін «Орташа» деп бағалауға болатынын, еліміздегі түрлі салалар мен компаниялардағы HR функционалдық деңгейлерінің әр түрлі сипатын ескеру қажеттігін атап өтті.

«...Әрине, даму бар, біз алға жылжудамыз, бұған алаңдарда кездесу, талқылау, әлемдік компаниялардың жетістіктерін қарау мүмкіндігі ықпал етеді...»

Сұхбат алушылардың негізгі бөлігі HR-процестердің жетілуін жүйелендірілген жұмыс және процестерді автоматтандыру, сондай-ақ әлемдегі ең үздік тәжірибені ескере отырып, персоналды басқару деп түсінуге болады деген пікірде болды. Ұйымдастыру сәттері де, яғни жұмыс орындарында процестердің қаншалықты енгізілгені, тіркелгені және іске асырылғаны маңызды. Сонымен қатар, компаниядағы барлық қатысушылар мен мүдделі тұлғалардың HR-процестерді түсінуінің маңыздылығы сияқты пікір де айтылды. Көптеген жеке компанияларда бірнеше жыл бойы кадрлық әкімшілендіруді автоматтандыру және роботтандыру жобасы іске асырылып жатқанын, сондай-ақ HR функцияларын одан әрі диджитализациялау жоспарда бар екенін атап өткен жөн. Сонымен қатар, жеке сектордың HR сарапшылары HR процестерінің дамуына кедергі келтіретін проблемаларды да атап өтті.

Біріншіден, сұхбат берушілер бюрократияның өктемдігі мен рәсімдердің таза формальділігі туралы айтты. Жеке сектор саласында HR өкілдерінен кадрлық жұмыстарды жүргізуден басқа, өзге белсенділік күтілмейді. Менталды деңгейде функцияны шектеу және менеджменттің дайын еместігі мәселесі нақты

шектеулерге және сарапшылар тарапынан қосымша күш-жігердің нөлге теңестірілуіне әкеледі.

Екіншіден, сарапшылардың пікірінше, соңғы жылдары бағалау мен мадақтаудың, кері байланыстың тиісті жүйесінің, меритократия процестерінің ашық, сондай-ақ ортақ іске қатысу сезімі болмағаны туралы шағымдарды жиі естиді. Ұрпақты және тиісінше құндылықтарды ауыстыру бойынша трендке қайта орала отырып, жақын болашақта жеке сектордың HR қызметтеріне жаңа талаптарға қайта форматтау қажет болады деп қорытынды жасауға болады.

Үшіншіден, кәсіби, оның ішінде сертификатталған мамандар тапшылығының болуы бірнеше рет атап өтілді. Мысалы, бұл мәселе әлеуметтік сауалнамалар мен зерттеулердің нәтижелерімен жұмыс жасау сәттерінде айқын көрінеді. Осы мақсаттарға өзгерістерді басқару (Change management), ішкі коммуникациялар және корпоративтік мәдениет бойынша жеке мамандар көзделуі тиіс. Ал кадрларға жүктелген операциялық жұмыстың ағымдағы жағдайымен HR процестерінің дамуы туралы айтып керегі жоқ. Өйткені, жеке рөлдік бірліктер бүкіл процеске ауқымды түрде әсер ете алмайды; жекелеп шешуге болар, ал кешенді түрде шешу мүмкін емес.

Сарапшылардың пікірінше, **жеке сектордағы HR процестерінің жетілуін бағалау ұйымның даму деңгейіне қарай 10 балдың 4-тен 7-ге дейінгі шамасын құрайды.**

Тестіленіп отырған Әдіснамаға сәйкес HR процестерінің жетілуін сандық жағынан талдаудың мына формуласын қолдану ұсынылады. Әдіснама үш тараптың (ұйым басшысы, қызметкер, HR-басшы) пікірлерін ескере отырып, HR-процестердің жетілу дәрежесінің көрсеткіштерін кешенді бағалау мүмкіндігіне құрылған. Мұндай Әдіснама HR-практикаларын қолданудан күтілетін олқылықтарды анықтауға мүмкіндік береді.



11-сурет - HR жетілу деңгейінің индексін есептеу тәртібі

Персоналды жұмысқа тарту индексі

Формуладан көріп отырғанымыздай, HR процестерінің жетілуінің негізгі құрамдас бөлігі персоналды жұмысқа тарту көрсеткіші болып табылады. Адам ресурстарын басқарудың қазіргі заманғы теориясында жұмысқа тартылу еңбек жағдайларын, жалақы мен ынталандырды, мансап жағынан өсу мүмкіндіктерін, қызметті бағалау және басқаларын қамтитын бүкіл HR жүйесін құру нүктесі деп аталады. Персоналды тартуды бағалау бойынша тәсілдердің егжей-тегжейлі сипаттамасы осы Есептің тиісті бөлімінде ұсынылған. Осы көрсеткіш бойынша бағалауды ұйым қызметкерлері жүргізеді.

Қабылданатын шаралар тиімділігінің индексі

Сарапшылардың ұсынымдарына сәйкес HR процестерінің жетілуін анықтаудың екінші құрамдас бөлігі «Ұйымдардың сыртқы орта сынақтарына дайындығын», яғни ұйымдардың коронавирус пандемиясы сияқты сыртқы дағдарыстарға қаншалықты тиімді және төзімді екенін, HR қызметтерінің қаншалықты проактивті және ұйымның стратегиялық дамуына сәйкес келетінін анықтауды ұсынады. Осы көрсеткіш бойынша бағалауды ұйымның бірінші басшысы жүргізеді.

HR талдауын қолдану (автоматтандыру) деңгейі

Үшінші құрауышта халықаралық сарапшылардың ұсынымдарын ескере отырып (Берзин академиясының ұсынымдарынан) қазақстандық ұйымдардың басқарушылық шешімдер қабылдау үшін HR-талдауды қаншалықты пайдаланатынын бағалау ұсынылады. Осы көрсеткіш бойынша бағалауды HR-қызметтерінің басшылары жүргізеді.

Ұйымдағы HR-процестердің даму деңгейі

HR процестерінің жетілу деңгейін анықтайтын төртінші фактор ретінде HR қызметтерінің басшыларының пікірінше, HR процестерінің дамуына өзін-өзі бағалауды енгізу ұсынылады.

HR процестерінің жетілуінің соңғы индексін төмендегі шкала бойынша түсіндірген жөн.

При анализе результатов исследования и определении уровня зрелости HR-процессов выделяются следующие зоны



12-сурет - HR-процестердің жетілуін бағалау шкаласы

Секторлардағы HR процестерінің жетілуін бағалау мына көріністі көрсетеді.

19-кесте HR-процестердің жетілуін бағалау

Сектор	Персоналдың жұмысқа тартылуы	Шаралардың тиімділігі	HR-талдауды қолдану деңгейі	HR-процестердің даму деңгейі	HR-процестердің жетілу индексі
Мемлекеттік басқару	62%	84%	44%	31%	53%
Квазимемлекеттік сектор	62%	45%	41%	31%	49%
Жеке сектор	76%	68%	43%	33%	59%
Тұтастай бойынша	ҚР 65%	67%	43%	34%	54%

Кестеден көріп отырғанымыздай, HR процестерінің жетілу деңгейі 49%-дан 59%-ға дейін аутқып, «Базалық» және «Операциялық» жетілу деңгейлері арасындағы шекара деңгейіне сәйкес келеді, бұл компанияда барлық негізгі HR процестері жарияланғанын көрсетеді. HR жұмысы сипатталған рәсімдерді сақтайды. Персоналды басқаруда ситуациялық қиындықтар болуы, қосымша кеңес беру қажет етілуі мүмкін. HR функциялары көбінесе ұйымның стратегиялық мақсаттарымен байланысты емес.

HR-процестерінің жетілуіне статистикалық талдау бағалау сәйкес келетін квазимемлекеттік секторды қоспағанда, салалар бойынша сарапшылардың пікірлерімен салыстырғанда біршама жақсы қорытынды бағаға ие.

Мемлекеттік сектор

HR-процестердің жетілу дәрежесінің қорытынды бағасы 53%-ды құрайды және Операциялық деңгейдің төменгі шегіне сәйкес келеді.

Сонымен қатар, сала сарапшыларының пікірі бойынша, сондай-ақ HR-басшылардың өзін-өзі бағалау қорытындылары бойынша HR-процестердің жетілу деңгейі тиісінше 10-нан 3 баллды немесе 31%-ды құрауы тиіс.

Компоненттерді егжей-тегжейлі талдау деректерді түсіндіру кезінде ескерілуі керек мына тұжырымдарға әкеледі:

Зерттеуге қатысқан бірінші басшыларды, вице-министрлерді, әкімдерді және олардың орынбасарларын қоса алғанда, мемлекеттік органдар басшылары тарапынан қабылданатын шаралардың тиімділігін және HR-қызметтердің даму деңгейін өзін-өзі бағалаудың жоғары деңгейі.

1. Бұл басшыларға жүргізілген сауалнама әкімшілік тапсырма және ҚР Мемлекеттік қызмет істері агенттігі тарапынан үйлестіру жолымен жүргізілуіне байланысты болуы мүмкін, бұл бағалау зерттеулерін жүргізу кезінде талап етілетін деректердің тәуелсіздігі мен құпиялылығын есепке алмағанда, респонденттердің сезіміне әсер етуі мүмкін.

2. Жүргізіліп жатқан реформалар (жобалық тәсілдемені енгізу, процестерді автоматтандыру) бойынша елеулі нәтижелер байқалуына байланысты болуы мүмкін, ол алдыңғы деңгеймен салыстыруға және кейіннен жоғары оң бағалауға мүмкіндік береді. Бұл жерде терең сұхбаттарға сәйкес квазимемлекеттік және жеке секторлар халықаралық практикалармен салыстыра отырып өзінің HR-процестерінің жетілу деңгейін анықтайтынын, ал мемлекеттік сектор соңғы 5-10 жылда кадр қызметінің қалай өзгергенін, яғни ретроспективада өзімен салыстыратынын атап өткен жөн.

Біршама қарама-қайшылықты нәтижелерге қарамастан, барлық сарапшылар мемлекеттік сектордың персоналды басқарудағы оң өзгерістер туралы келісті.

Квазимемлекеттік сектор

HR-процестердің жетілу дәрежесінің қорытынды бағасы 49%-ды құрап, Операциялық және Базалық деңгей арасындағы өтпелі шекке сәйкес келеді.

Деректерді түсіндіруде жоғары буын басшылары да, HR басшылары да шамамен бір деңгейде HR процестерінің тиімділігін, олардың белсенділігі мен стратегиялық мақсаттарға сәйкестігін тиісінше 25% және 31% деп бағалайтындығын атап өткен жөн.

Жеке және мемлекеттік секторлармен салыстырғанда, қолда бар ресурстарды және персоналды басқару саласындағы үздік халықаралық практикаларға қолжетімділікті (шетелдік консультация беру, корпоративтік басқару, тәуелсіз директорлардың болуы) ескере отырып, қолданылатын практикалардың тиімділігі, жалпы басқару моделінің тиімділігі туралы мәселе туындайды.

Жеке сектор

HR-процестердің жетілу дәрежесінің қорытынды бағасы 59% құрайды және Операциялық деңгейге сәйкес келеді. Статистикалық талдау сараптамалық бағалаулардан біршама төмен, бұл зерттеуге қатысқан ұйымдардың әртектігіне байланысты.

Бір қызығы, HR процестерінің жетілуін қорытынды бағалауға жоғары басшылықтың және HR басшыларының өзін-өзі бағалауы, жұмыскерлердің қатысу деңгейінің қаншалықты екені әсер етпейді, бұл зерттеліп отырған секторлармен салыстырғанда айқын артықшылық болып табылады. Атап айтқанда, қызметтің бәсекеге қабілетті ерекшелігіне байланысты басшылықтың шешімдеріне және еңбек өнімділігінің жоғарылығына деген сенімге негізделген жұмыскерлерді тарту ұйымдарға коронавирус пандемиясының қиындықтарына қарсы тұруға мүмкіндік береді.

HR-процестердің жетілуі салалар бойынша бөліністе барынша айқын көрінеді және HR-процестердің жетілуіне Рейтинг жасауға мүмкіндік береді.

Талдаудан көріп отырғанымыздай, HR процестері жетілуінің ең төменгі рейтингі «Денсаулық сақтау және әлеуметтік қызметтер» саласында берілген, бұл коронавирус пандемиясы кезеңінде денсаулық сақтау жүйесінің төмен тиімділігінің қосымша растауы болуы мүмкін. Жұмыскерлерді тарту деңгейі бойынша салыстырмалы түрде орташа бағаларға қарамастан, менеджменттің көшбасшылық және ұйымдастырушылық құзыреттерін айқындайтын қабылданатын шаралардың тиімділігі, қызметкерлердің қауіпсіздігін қамтамасыз етуді де қамтитын HR-процестерінің проактивтілігі мен икемділігі және үздік халықаралық практиканы ескере отырып, менеджментке консультациялық қолдау көрсету теріс бағалар алды.

20-кесте Салалар бойынша HR-процестердің жетілуін бағалау

Рейтинг	Отрасль	Вовлеченность персонала	Эффективность мер	Уровень применения HR аналитики	Уровень развития	Уровень зрелости HR-процессов
1	Информация и связь	81%	58%	63%	52%	68%
2	Финансовая и страховая деятельность	77%	44%	33%	39%	58%
3	Промышленность	74%	64%	41%	32%	57%
4	Оптовая и розничная торговля, ремонт автомобилей и мотоцикли	72%	68%	32%	36%	57%
5	Сельское хозяйство	70%	65%	42%	32%	55%
6	Строительство	67%	63%	75%	23%	54%
7	Государственное управление и оборона	61%	84%	44%	33%	53%
8	Профессиональная, научная и техническая деятельность	66%	60%	36%	31%	52%
9	Транспорт и складирование	58%	48%	47%	36%	49%
10	Услуги по проживанию и питанию	63%	55%	33%	29%	49%
11	Образование	51%	100%	44%	23%	47%
12	Здравоохранение и социальные услуги	63%	-11%	25%	36%	44%

«Білім беру» саласы персоналдың неғұрлым төмен деңгейде тартылуын көрсетті, бұл қызметкерлердің қолда бар еңбек жағдайлары, уәждемесі мен дамуы жұмысқа толық беріліп, бар ынтасымен өзін жұмыста көрсетуге ықпал етпейтіндігін білдіреді. Бір қызығы, барлық жұмысқа тартылу факторлары, соның ішінде еңбек жағдайлары, адалдық және ішкі коммуникациялар синхронды түрде төмен мәндерді көрсетті. Іс жүзінде көбінесе байланыс пен қарым-қатынас факторларына респонденттер біршама оң жауап береді. Бұл «Білім беру» жүйесінен мықты мамандардың кетуі туралы алдын ала ескету болуы мүмкін. Білім беру саласы қызметкерлерінің төмен тартылуының терең себептері қосымша зерттеуді талап етеді.

Басқарушылық шешімдер қабылдау үшін талдамалық ақпаратты пайдалану да «Денсаулық сақтау және әлеуметтік қызметтер» саласы бойынша ең төменгі мәнді көрсетеді. «Денсаулық сақтау және әлеуметтік қызметтер» саласы үшін аналитикалық ақпаратты пайдалануды елемеу өте утопиялық және саланың адам ресурстарын дамыту, сабақтастық және болжау тұрғысынан ауыр зардаптарға ие.

HR-үдерістердің жетілуін бағалаудың неғұрлым жоғары деңгейі «Ақпарат және байланыс», «Қаржы және сақтандыру қызметі» салаларында күтіліп отыр, бұл халықаралық үрдістерге сәйкес келеді.

Дегенмен, барлық дерлік ұйымдарда HR аналитикасын қолдану төменгі деңгейде тіркелген. Көптеген ұйымдарда HR аналитикасы HR бөлімінің қажеттіліктерін қамтамасыз ету үшін немесе басшылықтың сұрауы бойынша бір рет пайдаланылады, бірақ тұрақты негізде персоналды стратегиялық басқару үшін пайдаланылмайды.

Бизнеспен біріктірілген HR-аналитика тек ішінара «Құрылыс» саласында, сондай-ақ «Кәсіби және ғылыми қызмет» ұйымдарында бар.

HR процестерінің жетілу дәрежесін анықтауда әдіснамалық тәсілдерді бекіту үшін HR процестерінің жетілуіне әсер ету факторларының корреляциялық талдауы жүргізілді, зерттелген 9 индикатордың 7-інде корреляцияның жоғары дәрежесі анықталды. Сонымен, HR процестерінің жетілу деңгейі неғұрлым жоғары болса, басшылыққа деген сенім мен жұмыскерлердің белсенділігі, сондай-ақ ұйымның дамуына қанағаттану деңгейі соғұрлым жоғары болады.

21-кесте HR процестерінің жетілу факторларының корреляциясы

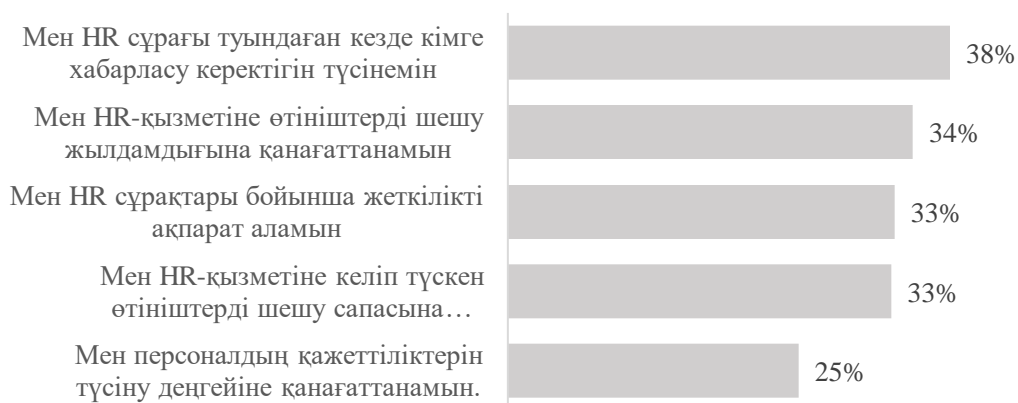
		Корреляция коэффициенті	Интерпретация
1.	Жұмысқа тартылу VS басшылыққа сенім	0,88	жоғары
2.	HR жетілу VS адалдық	0,87	жоғары
3.	HR жетілу VS ұйымның дамуына қанағаттанған	0,87	жоғары
4.	HR жетілу VS еңбек жағдайына қанағаттану	0,82	жоғары
5.	HR жетілу VS басшылыққа сенім	0,79	жоғары
6.	HR жетілу VS коммуникация	0,79	жоғары
7.	HR жетілу VS сыйақыны басқару	0,67	орташа
8.	HR жетілу VS шаралардың тиімділігі	0,30	төмен
9.	HR жетілу VS HR талдау	0,27	төмен

HR процестерінің жетілу компоненттерін егжей-тегжейлі талдау есептің тиісті бөлімдерінде келтірілген.

4.1. Секторларға қарай HR-қызмет тиімділігін салыстырмалы талдау: мемлекеттік, квазимемлекеттік және жеке

HR қызметі сервистік және стратегиялық функцияны қамтитындықтан, бұл бөлімде HR қызметінің тиімділігін тұтастай бағалау ұсынылады.

Зерттеу аясында жұмыскерлерге өз ұйымындағы HR жұмысын сипаттауға сәйкес келетін бірнеше бекіту нұсқаларын таңдау ұсынылды. Көбінесе «Мен HR сұрағы бойынша кімге хабарласатынымды түсінемін» жауабы таңдалды – 38%. Респонденттердің 34%-ы HR қызметі шешімдерінің жылдамдығына қанағаттанғаны туралы жауапты таңдады. Салыстырмалы түрде алғанда «Мен персоналдың қажеттіліктерін түсіну деңгейіне қанағаттанамын» деген ең аз жауапты - 25% респондент таңдады.



13-сурет - HR қызметінің жұмысын бағалау бойынша жиілікті талдау

Зерттеу құралдары қазіргі уақытта HR қызметінің тиімділігін, сондай-ақ соңғы үш жылдағы өзгерістердің тиімділігін бағалауға мүмкіндік береді. Бұл ретте ұйым жұмыскерлері мен басшыларының пікірі бойынша HR-қызметінің тиімділігіне салыстырмалы талдау жүргізу ұсынылады, бұл басшылық пен жұмыскерлер арасындағы HR-қызметінің тиімділігін түсінудегі алшақтықтардың болуын анықтауға, сондай-ақ HR ұйымның стратегиялық мақсаттарына қаншалықты сәйкес келетінін анықтауға мүмкіндік береді.

22-кесте HR қызметінің тиімділігін бағалау (индекс)

Секторлар	Қызметкерлердің пікірі бойынша	Желілік басшылардың пікірі бойынша	Жоғары басшылықтың пікірі бойынша
Мемлекеттік	69%	60%	82%
Квазимемлекеттік	58%	52%	86%
Жеке	59%	60%	77%

Жоғарыда келтірілген кестеден барлық үш сектордың жоғары басшылығы қызметкерлер мен желілік басшылардың пікірлерімен салыстырғанда, HR қызметінің тиімділігі бойынша біршама жоғары баға беретіндігін көруге болады,

бұл басшылардың қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін HR қызметінің стратегиялық мақсаттарына немесе іс-қимыл бағытына сәйкестігін көрсетуі мүмкін. Квазигемлекеттік сектордың қызметкерлер мен желілік басшылардың тарапынан бағалауы өте маңызды.

Мұндай көрініс біршама даулы, адам ресурстарын басқару саласындағы бірыңғай стандарттарды қолдану әділеттілікке және меритократияға негізделген персоналдың барлық санаттары үшін ұқсас бағалауға ие болуы керек.

HR қызметінің тиімділігі мәселелерін тереңірек зерттеу мақсатында, тұтастай алғанда, ұйымның дамуына қанағаттану мәселесі тестіленді.

Дағдарыс жағдайында жоғары және орта буын басшыларының көңіл-күйлері біршама алаңдатады, олардың арасында орта есеппен әрбір 5-шісі ұйымның дамуына қанағаттанбайды.

23-кесте Қазіргі уақытта ұйымның дамуына қанағаттану

	Қызметкерлердің пікірі бойынша	Желілік басшылардың пікірі бойынша	Жоғары басшылықтың пікірі бойынша
Толықтай қанағаттандым	56%	29%	31%
Қанағаттандым деуге болады	29%	43%	42%
Қанағаттанбадым деуге болады	7%	18%	14%
Толықтай қанағаттанбадым	3%	5%	6%
Жауап беруге қиналамын	5%	6%	8%

Қызметкерлер мен басшылардың пікірі бойынша соңғы үш жылдағы ұйымның қызметі туралы тексеру сұрағы қалыптасып отырған экономикалық құлдыраудың сезілуін растайды, мәселен басшылар арасында 21%-ға дейін және қызметкерлер арасында 24%-ға дейін пандемия кезінде күрт нашарлаумен ұйымның белсенділігінің төмендеуін көрсетеді.

Сонымен қатар, соңғы үш жылда ұйымның өсуі мен дамуы туралы оң бағаны қызметкерлерге қарағанда, басшылар 2 еседен астам басым берді.

24-кесте ҚР бойынша соңғы үш жылда ұйымның дамуына қанағаттану

	Басшылардың пікірі бойынша	Қызметкерлердің пікірі бойынша
Ұйым өз қызметінің көтеру кезеңінде	39%	19%
Ұйым біркелкі және тұрақты жұмыс істейді	34%	51%
Ұйым өз белсенділігінің біршама төмендеуін бастан кешуде	16%	19%
Ұйымның жұмысы тоқтатылған жағдайда	0	3%

Ұйым 3 жылдан аз уақыт жұмыс істеп тұр	6%	2%
Пандемияға және қабылданатын шектеулерге байланысты күрт нашарлау	5%	5%
Басқа	0	3%

Секторларға қатысты оң жауаптар жеке сектор мен мемлекеттік секторлардың бірінші басшыларына тән.

Ұйымның тұрақты дамуы туралы бағалау секторға қарамастан, персоналдың барлық санаттарында орташа есеппен 50%-ға тең. Қызметінің кейбір құлдырауы туралы сұрақта секторлық айырмашылықтар байқалмайды, мемлекеттік сектордың бірінші басшылары мен қызметкерлерінің бағалауы жеке және квазимемлекеттік секторлардың әріптестерінен айырмашылығы салыстырмалы түрде төмен.

Коронавирус пандемиясына байланысты ұйым қызметінің күрт нашарлауын квазимемлекеттік сектордың желілік басшылары қатты сезінді.

25-кесте Секторлар бойынша соңғы үш жылда ұйымның дамуына қанағаттану

	Мемлекеттік сектор			Квазимемлекеттік сектор			Жеке сектор		
	Жоғары буын басшысы	Желілік басшы	Қызметкер	Жоғары буын басшысы	Желілік басшы	Қызметкер	Жоғары буын басшысы	Желілік басшы	Қызметкер
Ұйым өз қызметінің көтеру кезеңінде	28%	23%	19%	27%	16%	17%	34%	22%	16%
Ұйым біркелкі және тұрақты жұмыс істейді	55%	41%	50%	53%	47%	49%	50%	47%	55%
Ұйым өз белсенділігінің біршама төмендеуін бастан кешуде	9%	21%	16%	11%	21%	21%	10%	21%	21%
Ұйымның жұмысы тоқтатылған жағдайда	1%	3%	2%	3%	5%	4%	1%	1%	1%
Ұйым 3 жылдан аз уақыт жұмыс істеп тұр	3%	8%	6%	0%	1%	1%	1%	1%	1%
Пандемияға және қабылданатын шектеулерге байланысты күрт нашарлау	3%	3%	4%	3%	9%	5%	4%	5%	3%
Басқа	1%	1%	3%	3%	2%	3%	0%	3%	3%

Тұтастай алғанда, соңғы үш жыл ішінде персоналды басқару және ұйымның тұрақты дамуы бойынша кадр қызметінің/бөлімшесінің жұмысын жақсарту бағалары бір-біріне сәйкес келеді.

Мәселен, сауалнама жүргізілген HR басшыларының 78%-ы соңғы үш жылда олардың қызметі жақсарды, 17%-ы өзгерген жоқ деп санайды. Маңызды секторалдық айырмашылықтар байқалмайды.

26-кесте HR басшыларының соңғы үш жылдағы қызметі туралы өзін-өзі бағалауы

HR басшыларының пікірі бойынша	Секторлар		
	Мемлекеттік	Квазимемлекеттік	Жеке
Жақсарды	80%	79%	77%
Нашарлады	0%	0%	7%
Өзгерген жоқ	17%	17%	17%
Жауап беруге қиналамын	3%	3%	0%

HR дамуының стратегиялық деңгейі туралы сұраққа салыстырмалы түрде жоғары баға берілгенін атап өткен жөн, мәселен HR басшыларының 61%-ы персоналды басқарудың барлық мәселелері бойынша жоғары басшылыққа кеңес береді, 55%-ы стратегиялық басқару мәселелері бойынша кеңесші органдарға қатысады, 37%-ы ұйымның Стратегиясын әзірлеуге қатысады. 77%-ы персоналды басқару қызметін реттейтін ішкі құжаттарды әзірледі, енгізуді жүзеге асырады.

Сонымен қатар, зерттелген әрбір 5 ұйымда HR жұмысының барлық бағыттарын біріктіретін бір ғана HR менеджері бар. HR ұйымдарының 66%-ы –бұл HR функциялары бар дербес құрылымдық бөлімше. Д.Ульрихтің арнайы HR бизнес-процестері бар және Сараптама орталықтары, ЖҚО, HRBP және стратегиялық HR енгізілген моделі зерттелген ұйымдардың 12%-ында ұсынылған.

HR стратегиялық деңгейі туралы айтатын болсақ, стратегиялық шешімдер қабылдау деңгейінің индикаторы болып табылатын HR аналитикасын қолдану деңгейі өте төмен екенін атап өткен жөн.

27-кесте HR аналитикасын қолдану

	Мемлекеттік басқару	Квазимемлекеттік сектор	Жеке сектор	Қазақстан
Нақты уақытта жасанды зияткерлікке негізделген құралдар қолданылады. Аналитика бизнеспен біріктірілген	0%	0%	7%	2%
Олар үнемі жиналады, жетілдірілген аналитикалық құралдар қолданылады. Компанияның бизнес	6%	14%	10%	10%

мақсаттарына аналитикалық
фокус ауысады

Деректер бағдарламалық қамтамасыз етудің көмегімен жүйелі негізде жиналады, маман бекітілген	63%	38%	30%	45%
Деректер басшылықтың сұрауы бойынша жағдайдан жағдайға жиналады.	31%	48%	53%	44%

Сараптамалық бағалаулар, сондай-ақ HR-басшылардың Қазақстанда диджитал HR дамыту туралы айтуға әлі ерте екендігі туралы бірдей пікірде, барлық HR-аналитиканың тек 12%-ы ғана ұйымның бизнес мақсаттарына тоғыстырылған және бизнеспен интеграцияланған. Деректердің көпшілігі тұрақты емес, ситуациялық немесе HR бөлімінің қажеттіліктерін қамтамасыз ету үшін жиналады.

Егер секторлар тұрғысынан қарайтын болсақ, онда HR-талдауды басқаруда жеке секторда, атап айтқанда қаржы институттары мен телекоммуникацияда біршама үлкен даму байқалады.

Ұйымдардағы HR процестерінің жетілу деңгейі бойынша HR басшыларының өзін-өзі бағалауы процестердің көпшілігі негізгі және операциялық деңгейде анықталған кезде, жалпы, HR процестерінің жетілу деңгейі туралы негізгі тұжырымдармен сәйкес келеді.

Осыған байланысты, стратегиялық басқаруға қатысу дәрежесі мен уақыты бойынша жеткілікті жоғары мәндер қарама-қайшылықты көзқарасты тудырады, персоналды басқару және ұйымның стратегиясы мәселелері бойынша кеңестерге қатысу жөніндегі басшылықтың кеңес беруінен тыс стратегиялық HR анықтау критерийлерін қайта қарау қажет болуы мүмкін.

28-кесте Процестердің жетілу деңгейіне қатысты жауаптарды бөлу Сіздің ұйымыңызда HR процестерінің қайсысы бар және олардың даму деңгейін (жетілу) анықтаңыз, %

	0	0,1	0,2	0,4	0,6	0,8	1
Кадрларды іздеу және іріктеу (тарту, рекрутмент)	20	17	0	6	29	6	23
Персоналды ұстау	29	9	9	9	34	6	6
Жұмыс берушінің брендін басқару	40	14	6	3	26	3	9
Корпоративтік мәдениетті басқару	23	17	3	6	40	3	9
Адам ресурстарын жоспарлау	9	26	11	6	31	6	11
Қызметкерлердің әл-ауқатын басқару	17	14	6	3	46	3	11
Қызметкерлер қызметінің тиімділігін басқару	9	23	3	9	37	6	14
Жиынтық сыйақыны басқару	17	26	6	3	37	6	6
Персоналды бейімдеу	6	9	3	11	43	9	20
Оқыту және дамыту	0	9	0	6	46	11	29
Таланттарды басқару	20	20	3	0	40	11	6

Ұйымдастыру дизайны	29	17	3	6	26	11	9
Коммуникацияларды басқару	29	11	3	6	31	3	17
Әлеуметтік-еңбек қатынастарын басқару	9	17	3	6	46	9	11
Өзгерістерді басқару	17	20	0	9	37	9	9
Деректерді басқару-HR аналитикасы	20	14	6	3	31	6	20

Ескертпе:

Ұйымда жоқ	0
Әзірлеу және енгізу деңгейінде	0,1
Саясаткерлер реттейді, бірақ басшылық әрдайым қолдамайды	0,2
Саясат деңгейінде белгіленген, бірақ толық жұмыс істемейді (формальді)	0,4
Саясаткерлер реттейді, басшылық толығымен қолдайды	0,6
Жұмыс істейді және автоматтандыруға жоспарланған	0,8
Толық жұмыс істейді, автоматтандырылған	1

Зерттеуде ұйымдардағы HR процестерінің қаншалықты жақсы енгізілгендігі қосымша тестіленеді. Мәселен, ұйымда құндылықтар мен этика кодексі біршама жақсы енгізілген және жұмыс істеп тұр, ал ең азы – грейдерлеу және кадр резерві мәселелері.

29-кесте HR-процестерді енгізу деңгейі

	Өте жақсы, жақсы	Жақсы да емес, жаман да емес	Өте жаман, жаман	Енгізілген жоқ
Бекітілген кадрлық стратегия	70%	18%	3%	9%
Этика кодексі	79%	14%	1%	6%
Ұйымда бекітілген құндылықтар	82%	13%	1%	4%
Құзыреттілік моделі	68%	22%	0%	10%
Басшыларды оқыту бағдарламалары	67%	19%	3%	11%
Кадрлық жұмыстың, кадр қызметінің тиімділігін бағалау	66%	17%	4%	13%
Ұйымда грейдерлеу	51%	26%	3%	20%
Кадр резерві	55%	26%	7%	12%
Персоналды тарту, қанағаттандыру сауалнамалары	70%	19%	2%	9%
Жаңа қызметкерлерді бейімдеу бағдарламалары	79%	16%	1%	4%
Жас мамандармен немесе оқу орындарының түлектерімен жұмыс бағдарламалары бар ма	65%	20%	4%	11%

Бір қызығы, HR-процестерді енгізу дәрежесі бойынша мемлекеттік және квазимемлекеттік сектор аса ерекшеленеді, бұл HR-процестердің жетілуін

бағалауға қайшы келеді және формальді декларациялауды, процестерді енгізу кезеңі ретінде міндетті түрде қағаз түрінде реттеуді көрсетеді.

Барлық ұйымдар үшін енгізудің бастапқы сатысында кадр резервін грейдирлеу және қалыптастыру мәселелері тұр.

30-кесте HR-процестерді енгізу дәрежесі

	Секторлар		
	Мемлекеттік	Квазимемлекеттік	Жеке
	Жақсы, өте жақсы	Жақсы, өте жақсы	Жақсы, өте жақсы
Бекітілген кадрлық стратегия	83%	79%	57%
Этика кодексі	94%	86%	53%
Ұйымда бекітілген құндылықтар	91%	86%	67%
Құзыреттілік моделі	80%	79%	43%
Басшыларды оқыту бағдарламалары	80%	72%	47%
Кадрлық жұмыстың, кадр қызметінің тиімділігін бағалау	86%	66%	43%
Ұйымда грейдерлеу	57%	59%	37%
Кадр резерві	51%	66%	50%
Персоналды тарту, қанағаттандыру сауалнамалары	69%	72%	70%
Жаңа қызметкерлерді бейімдеу бағдарламалары	83%	76%	77%
Жас мамандармен немесе оқу орындарының түлектерімен жұмыс бағдарламалары	71%	76%	50%

4.1.1. Әлеуметтік-еңбек ұстанымдары және еңбек ұтқырлығы

Еңбек уәждемесі – бұл жұмыскерлердің қағидаттары мен ұстанымдарының күрделі кешені. Оған әлеуметтік-демографиялық және әлеуметтік-психологиялық факторлар айтарлықтай әсер етеді.

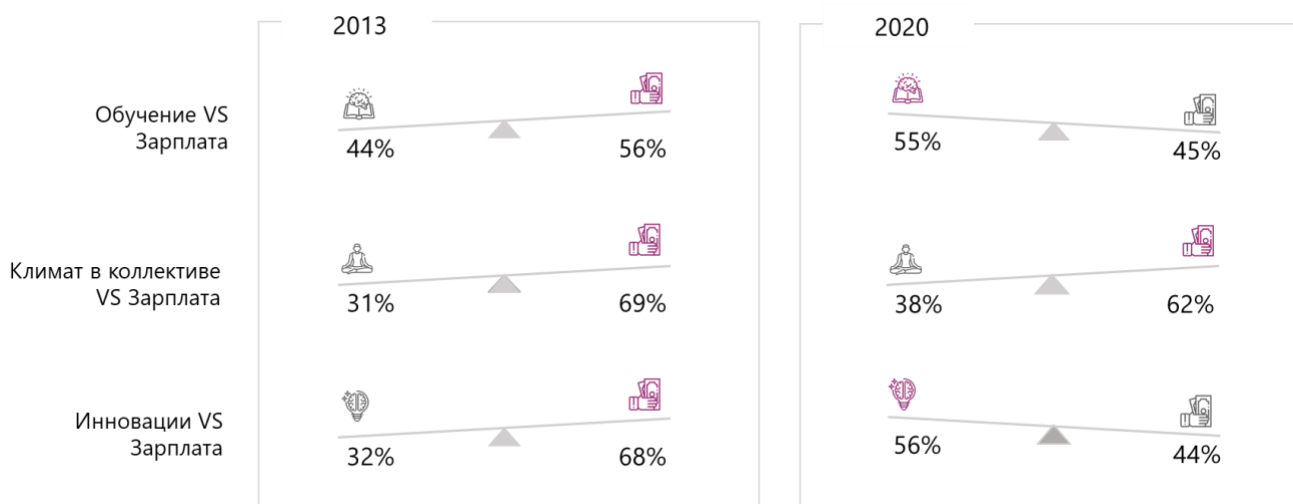
Зерттеу іріктеуіне әртүрлі еңбек өтілі бар респонденттер ұсынылды: 32%-ы 10 жылдан астам, 21%-ы – 5-10 жыл, 36%-ы – 1-5 жыл, 11%-ы – 1 жылдан аз. Іріктеуге сәйкес сауалнама жүргізілген персоналдың басым бөлігі қарапайым жұмысшылар – 62%, 13%-ы жоғары биын басшылары, 23%-ы желілік басшылар.

Басшылардың 34%-ын әйелдер құрайды, олардың сипаттамалары бойынша ер және әйел басшылар арасында білім беруде, еңбек өтілі мен ұтқырлықта айқын айырмашылықтар байқалмайды.

Әйелдер үшін жалақы деңгейі ерлерге қарағанда айтарлықтай маңызды емес. Бірақ олар үшін жақсы еңбек жағдайлары әлдеқайда маңызды.

Мансапқа ұмтылуға және өзін-өзі көрсету жағынан әйелдер ерлерден қалыспайды. Жалпы, жыныстар арасында айтарлықтай айырмашылықтар жоқ.

2013 және 2020 жылдардағы зерттеулер барысында егжей-тегжейлі тестілеу жұмыскерлердің қалауының өзгеруі туралы айтады. Жұмыскерлерге жалақы мен оқу мүмкіндігі, ұжымдағы климат және инновациялар арасында таңдау жасау ұсынылды. 2013 жылы жалақыны көтерудің маңыздылығы басқа ұсыныстардан басым болды. Жұмыскерлердің 56%-ы жалақыны көтергенді құптайды, оқу мүмкіндігіне қарсы, 68%-ы жалақыны көтергенді құптайды, инновацияларды енгізуге қарсы, 69%-ы ұжымдағы климатқа қарағанда көбірек жалақы алу мүмкіндігін құптайды.



14-сурет - 2013 және 2020 жылдардағы ситуациялық таңдау

2020 жылы жағдай өзгерді. Тестіден өткен 3 жұмыскердің 1 жағдайында ғана, көпшілігі ұжымдағы климатқа қарағанда 62%-ы жалақыны өсіруді таңдады. Жұмыскерлердің жартысынан көбі (55-56%) компанияда оқыту мен инновацияны таңдайды және жалақыны көтермей күтуге дайын.

VS біліктілігінің жалақысын көтеру

Экономиканың секторлары бойынша еңбекақы төлеу мен біліктілікті арттыру арасындағы таңдау ерекшеленеді. Мемлекеттік сектордағы жұмысшылар оқу мүмкіндігіне дейін жалақыны көтеруді таңдауға бейім. Мәселен, егер жалақы мен біліктілікті арттыру мүмкіндігі арасындағы таңдау жағдайында жеке және квазимемлекеттік сектор өкілдері оқуды таңдаса, онда мемлекеттік сектор қызметкерлері жалақыны арттыруды жөн көреді.



15-сурет - 2020 жылы секторлар бойынша жалақы мен біліктілікті арттыру топтарын таңдау

Респондент неғұрлым жас болса, соғұрлым ол жалақыны көтерумен салыстырғанда оқуды таңдауға бейім болады. Сауалнама қорытындысы бойынша 25 жасқа дейінгі жас қызметкерлердің 65% -ы жалақыны көтеруден гөрі біліктілігін арттыруды таңдайды. 25-30 жас аралығында бұл көрсеткіш 59%-ға тең.

Қызметкерлердің жасы зейнеткерлікке неғұрлым жақын болса, жұмыскерлер жалақыны көбейтуге көбірек қызығушылық танытады. Одан кейінгі зейнетақы мөлшері зейнетақы жасына дейінгі жалақы деңгейіне байланысты болады. Бұл 56-60 жастағы топ, олар 59% жағдайда, оқудан гөрі жалақыны көтеруді жөн көреді. Осы жастағы мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттырудан гөрі жалақыны көтергенді 71%-ы ғана қалайды. Зерттеу нәтижелері заңды көрінеді.

31-кесте 2020 жылы жас мөлшері бойынша жалақы мен біліктілікті арттыру арасындағы таңдау

Топтар	Біліктілікті арттыру	Жалақыны ұлғайту
25 жасқа дейін	65%	35%
26 жастан 30 жасқа дейін	59%	41%
31 жастан 35 жасқа дейін	55%	45%
36 жастан 40 жасқа дейін	53%	47%
41 жастан 45 жасқа дейін	53%	47%
46 жастан 50 жасқа дейін	56%	44%
51 жастан 55 жасқа дейін	56%	44%
56 жастан 60 жасқа дейін	41%	59%
61 жастан асқандар	49%	51%

Салалық бөліністе құрылыстағы (70%), саудадағы (62%) және ауыл шаруашылығындағы (64%) қызметкерлер басқаларға қарағанда еңбекақыдан гөрі біліктілікті арттыруды басым деп санайды. Жалақыны көтеруді мемлекеттік қызмет қызметкерлері (54%) және көлік және логистика секторы (52%) таңдайды.



16-сурет - 2020 жылы салалар бойынша жалақы мен біліктілікті арттыру арасындағы таңдау

Басшылар қарапайым қызметкерлерге қарағанда жалақыны көтеруден гөрі оқытуды таңдауға бейім. Біліктілікті арттыру мен жалақыны көтеру арасындағы таңдаудың пропорциясы: басшыларда 59%: 41% және қатардағы қызметкерлерде 53%:47%-ға тең.

VS біліктілігінің жалақысын көтеру

«Ұжымдағы климаттың жақсаруы және жалақының өсуі» диадында салалық және әлеуметтік-демографиялық бөліністерде айтарлықтай айырмашылықтар анықталған жоқ.



17-сурет - 2020 жылы жалақыны көтеру мен психологиялық климатты жақсарту арасындағы таңдау

Секторлар бойынша да айырмашылықтар 2-3% деңгейінде. Жалпы, қарастырылып отырған барлық секторлардың қызметкерлері психологиялық климатты жақсартудан гөрі жалақының өсуін құптайды.

Жалғыз қарапайым жұмысшылар психологиялық климатты жақсартудан гөрі (33%) жалақыны көтергенді көбірек құптайды (66%). Ал басшылар психологиялық климатты жақсартуға көп көңіл бөледі (43%).

VS инновациялар жалақыны көтеру

Неғұрлым егжей-тегжейлі қарау жеке сектор өкілдері жалақыны (43%) арттыруға қарағанда, инновацияларды енгізуді (57%) көбірек таңдайтынын көрсетті. Салыстыру үшін мемлекеттік басқару секторында инновацияларды қызметкерлердің 55%-ы, квазимемлекеттік секторда 53%-ы қолдады.



18-сурет - 2020 жылы секторлар бойынша жалақыны көтеру мен инновацияларды енгізу арасындағы таңдау

Инновацияларды жалақыны көтеруден гөрі мына салалардың қызметкерлері қолдайды: құрылыс (64%), білім беру (61%), ақпарат және байланыс (61%). Кәсіби және ғылыми қызмет саласындағы жұмысшылардың жалақысын көбейтуді таңдау ықтималдығы жоғары.



19-сурет - 2020 жылы секторлар бойынша жалақыны көтеру мен инновацияларды енгізу арасындағы таңдау

Барлық материалдық емес факторлардың рөлі білім өскен сайын артады.

Қызметкерлердің бейілділігінің тағы бір сипаты – еңбек ұтқырлығы. Зерттеу барысында жұмыскерлерге, егер олар басқа жұмыс туралы жақсы ұсыныс алса, іс-қимыл нұсқаларын таңдау ұсынылды. Жұмыскерлердің 45%-ы – егер олар көп жалақы немесе жоғары лауазымға ие болса, олар басқа компанияға ауысатынын растады. Дегенмен, 40% қалуға дайын: 21%-ы кез-келген жағдайда қалады, ал егер жұмыс беруші маманды ұстауға тырысса, 19%-ы.

Жұмыскерлердің 6%-ы кез-келген жағдайда компаниядан кететінін айтты. Бұл компаниялардағы кадр тұрақтамауының сөзсіз деңгейі.



20-сурет - Еңбек ұтқырлығы мәселесі

Экономика секторлары бөлінісінде еңбек ұтқырлығы мәселесін қарау кезінде мемлекеттік сектор жұмыскерлері арасында кез келген жағдайда компаниядан кеткісі келетіндер көп екені анықталды (11%). Квazимемлекеттік және жеке секторларда бұл көрсеткіш 5%-ға тең.

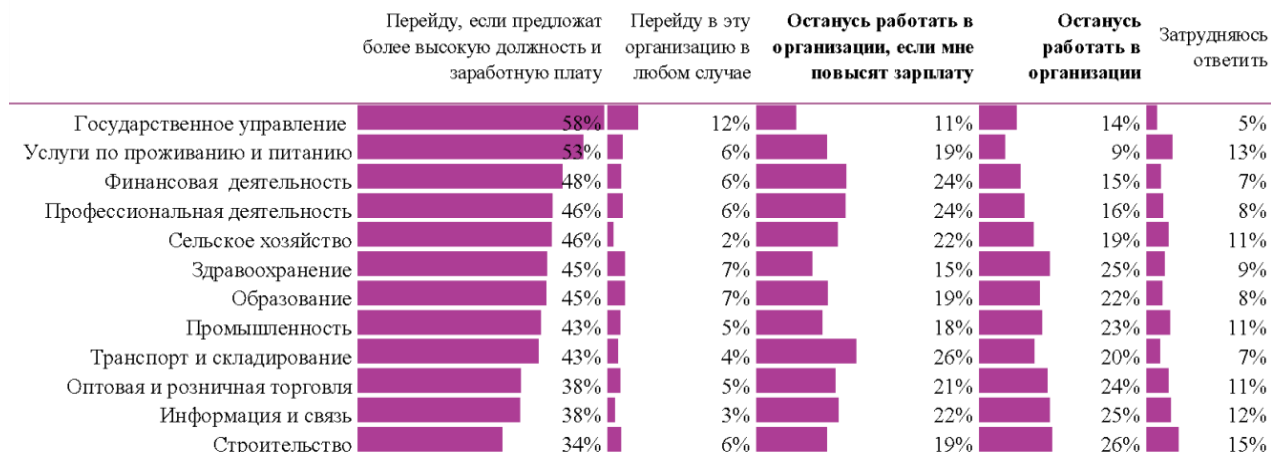
Компанияның жеке сектордағы жақтаушыларының ең көп үлесі 44%-ы компанияда жұмыс берушіге қандай да бір шарттарды ұсынып немесе ұсынбай қалады.

32-кесте Экономика секторлары бойынша еңбек ұтқырлығы

	Жауап беруге қиналамын	Мен ұйымда жұмыс істей беремін	Егер менің жалақымды көтерсе, ұйымда жұмыс істей беремін	Мен кез келген жағдайда осы ұйымға ауысамын	Егер маған біршама жоғары лауазым мен жалақы ұсынса, басқа ұйымға кетемін
Мемлекеттік басқару	6%	19%	12%	11%	53%
Квazимемлекеттік сектор	8%	18%	22%	5%	46%
Жеке сектор	11%	22%	22%	5%	41%

Салалар бойынша еңбек ұтқырлығы мәселесін қараған кезде компаниядан кеткісі келетіндердің саны бойынша бірінші орынға мемлекеттік басқару (58%-ы тиімді шарттарды ұсынған кезде ауысады және кез келген жағдайда 12%), үй-жайда

тұру және тамақтану бойынша қызметтер (53%-ы тиімді шарттарды ұсынған кезде ауысады және кез келген жағдайда 6%-ы), қаржылық қызмет (48%-ы тиімді шарттарды ұсынған кезде ауысады және кез келген жағдайда 6%-ы) қызметкерлері шығады. Ақпарат және байланыс секторында салыстырмалы түрде тұрақты жағдай байқалады, 47%-ы компанияда қалуды қарастырады, құрылыста 48%-ы компанияда және саудада 45%-ы қалады.

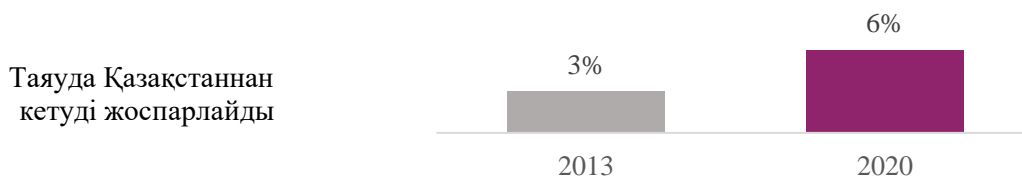


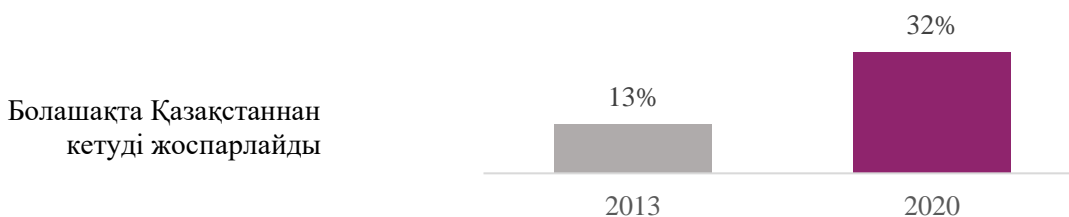
21-сурет - Салалар бөлінісіндегі еңбек ұтқырлығы

Жас ұрпақ жұмыс орнын ауыстыру мәселесінде барынша ұтқыр: қызметкерлердің 56%-ы 30 жасқа дейін, 54%-ы 30-40 жас аралығында, 45%-ы 40-50 жас тобында, 30%-ы 50 жастан жоғары. Зейнетке дейінгі жастағы жұмысшылар арасында ұтқырлық төмен. Лауазымдық параметрлер бойынша басқа компанияға ауысу көбінесе қызметкерлер (52%) мен желілік басшылар (49%) арасында қаралады. Басшылар арасында бұл көрсеткіш 41%-ға тең. Мұнда кез-келген жағдайда және белгілі бір жағдайларда өтпелі үлестер көрсетілген.

Аумақтық-еңбек ұтқырлығы мәселесін зерттеу кезінде 2013 жылы Қазақстанда көші-қон көңіл-күйінің нашар таралуы анықталды. Сауалнамаға қатысқандардың шамамен 3%-ы елден кетуді жоспарлап отыр. Тағы 13%-ға жуығы болашақта басқа елге тұрақты тұруға кетуге мүмкіндік берді.

2020 жылы жұмыскерлер арасындағы көші-қон көңіл-күйі өзгерді. Қызметкерлердің 6%-ы елден кетуді жоспарлап отырғанын айтты. 2020 жылы 2013 жылмен салыстырғанда кейінге қалдырылған көші-қон 3 есеге жуық ұлғайған. Осылайша, әрбір үшінші қызметкер болашақта шетелде тұрақты тұру үшін елден кетуді көздейді.





22-сурет - Жұмыскерлердің көші-қон көңіл-күйі

Көші-қон көңіл-күйі жас жұмыскерлер арасында жиі кездеседі. 25 жасқа дейінгі жас қызметкерлердің 10%-ы шетелге кетуді жоспарлап отыр, ал 41%-ы көші-қонды кейінге қалдырылғаны туралы айтады. 25 жасқа дейінгі әрбір екінші жұмыскер елден эмиграцияны қарастырады.

Ұқсас көңіл-күй 26-35 жастағы жұмыскерлер арасында азырақ кездеседі. 6%-ы көшуді жоспарлайды, 35-36%-ы болашақта көшу туралы ойлайды.

Көші-қон көңіл-күйінің төмендігі деңгейі зейнеткерлік алдындағы және зейнеткерлік жастағы қызметкерлерге тән. Іс жүзінде 10-нан 8-і тұрақты болу үшін елден тыс жерлерге бармайтындарын атап өтті.

30 жасқа дейінгі қызметкерлердің жартысы ғана елде қалуға және Қазақстан аумағында еңбек етуді жалғастыруға дайын.

33-кесте Жас мәлішеріне қарай жұмыскерлердің көші-қон көңіл-күйі

	Иә, мен кетуді жоспарлап жүрмін	Жауап беру қиын	Жоқ, ешқандай кетпеймін	Әзірге ондай жоспарларым жоқ, бірақ болашақта кетуім мүмкін
25 жасқа дейін	10%	3%	45%	41%
26 жастан 30 жасқа дейін	6%	6%	51%	36%
31 жастан 35 жасқа дейін	6%	6%	54%	35%
36 жастан 40 жасқа дейін	6%	8%	58%	29%
41 жастан 45 жасқа дейін	4%	7%	65%	24%
46 жастан 50 жасқа дейін	2%	7%	72%	19%
51 жастан 55 жасқа дейін	2%	8%	72%	19%
56 жастан 60 жасқа дейін	3%	4%	79%	14%
61 жастан асқандар	3%	8%	72%	18%

Өңірлік бөліністе көші-қон көңіл-күйі Солтүстік Қазақстан (45%), Ақмола облыстарында (39%) және Алматы (42%) және Нұр-сұлтан қалаларында (39%) аса жоғары деңгейде байқалады.

Салалар бойынша құрылыс саласында көші-қон деңгейі жоғары болуы мүмкін: 46%-ы кейінге қалдырылған көші-қон, 11%-ы ағымдағы көші-қон. Сауда

қызметкерлері де жақын арада (11%) және болашақта (34%) көшуді қарастыратынын атап өтті.

Салыстырмалы түрде ең аз көші-қон ұстанымы қаржы саласының (66%-ы көшуді жоспарламайды), мемлекеттік басқарудың (65%-ы көшуді жоспарламайды) және кәсіби және ғылыми қызметтің (64%-ы көшуді жоспарламайды) жұмыскерлері арасында тіркелген.

34-кесте Салаларға қарай жұмыскерлердің көші-қон көңіл-күйі

	Иә, мен кетуді жоспарлап жүрмін	Жауап беру қиын	Жоқ, ешқайда кетпеймін	Әзірге ондай жоспарларым жоқ, бірақ болашақта кетуім мүмкін
Денсаулық сақтау	3%	7%	60%	30%
Ақпарат және байланыс	7%	7%	54%	33%
Білім беру	8%	5%	56%	32%
Сауда	11%	4%	50%	34%
Кәсіптік қызмет	3%	7%	64%	27%
Құрылыс	11%	6%	37%	46%
Көлік және қоймалау	3%	5%	62%	29%
Үй-жайда тұру және тамақтану бойынша қызметтер	9%	3%	53%	34%
Қаржы және сақтандыру қызметі	4%	5%	66%	26%
Мемлекеттік басқару	6%	5%	65%	24%
Өнеркәсіп	5%	9%	55%	31%
Ауыл шаруашылығы	5%	4%	63%	29%

4.1.2. Көшбасшылық стильдері және олардың HR процестерінің тиімділігіне әсері

Терең сұхбаттарды талдауға сәйкес барлық үш сала бойынша сарапшылар бірінші басшының көшбасшылық стилі HR қызметінің тиімділігіне тікелей әсер етеді деген пікірге келді. Өз пікірлерінде сұхбат алушылар «рөлдік модель» тұжырымдамасын жиі қолданды. Қабылданған пікірге сәйкес бүкіл компанияның өңін өзгертуге бірінші басшы себеп бола алады, корпоративтік мәдениетті ашық немесе жасырын түрде қалыптастырады.

Алайда, мемлекеттік қызметтің кейбір өкілдері бірінші басшының жеке беделімен қатар, мемлекеттік органдардың қызметін реттейтін жүйеде белгіленген ережелер мен заңнамалардың маңыздылығының жоғары екенін атап өтті. Кейбір аспектілерде сарапшылардың пікірі бойынша сыртқы факторлар бірінші басшының жеке қасиеттерінен басым болуы мүмкін.

Сонымен қатар, жеке сектор өкілдері HR қызметінің беделі мен ұйымда қалыптасып келе жатқан корпоративтік мәдениетке назар аударды. Сұхбатқа қатысушылардың пікірінше көп нәрсе HR мамандарының өздеріне, яғни оның қаншалықты құзыретті және өзіне жүктелген жауапкершілікті алуға дайын екендігіне байланысты болуы мүмкін. Осыған байланысты, сарапшылардың пікірінше, HR бағытын сәтті дамытудың негізгі факторлары: проактивтілік, білім, құзыреттілік, кәсібилік, бірінші кезекте маманның өзін-өзі дамытуы. Осы және басқа да көптеген қасиеттер жетекші буында компаниядағы HR функциясының қажеттілігі туралы нақты түсінуге әкелуі мүмкін. Ойдағы жоспарларды жүзеге асыру үшін HR-да қажетті ресурстардың болуы маңызды болды.

Жалпы, квазимемлекеттік сектор сарапшылары өз әріптестерімен ынтымақтасады. Олардың пікірінше, басшының тұлғасы бүкіл компанияға және корпоративтік мәдениетке барынша жоғары әсер етеді. Әрине, компанияның басқару стилі HR-ға да әсер етеді деп болжауға болады, өйткені HR басшыға өте тәуелді. Шын мәнінде, «компанияның ең негізгі HR — басшысы» - дейді мамандар. Сонымен бірге, әсіресе егер компанияда қатаң басқару режимі болған жағдайда, HR басшысының көптеген мәселелердегі рөлі мен ықпалы ерекше аталып өтілді. Осыған байланысты, зерттеуге қатысушылар HR-процестерді табысты дамыту үшін төменде көрсетілген негізгі факторларды атап көрсетті:

1) HR мен компания басшысы арасында өзара түсіністік болуы қажет. Топ-менеджмент, тұтастай алғанда, компанияның дамуындағы бөлімшенің HR маңыздылығын саналы түрде түсінуі керек;

2) HR-басшысының өзінің білімділігі, сауаттылығы және құзыреттілігі талап етіледі. Мұндай маманға сенім және онымен жұмыс істеуге дайын болады;

3) HR маманында проактивтілік, табандылық және ұсынылған стратегиялық бастама үшін жауапкершілікті өзіне алуға дайын болу сияқты сипаттамалардың болуы қажет;

4) HR-блок, ақпараттық технологиялар бөлімі, сондай-ақ ұйымның әкімшілік блогы сияқты құрылымдық бөлімшелер қызметінің симбиозы байқалатын қолайлы ортаның болуы. Бұл тәсіл төтенше жағдайды енгізу және қашықтықтан жұмыс істеу түріне көшу кезеңінде өзекті бола түсті;

5) компанияның бірінші басшысының HR басқару мамандарының жұмысына тартылуы және мүдделілігі. Ұйымның HR Топ менеджментінің қызметін нақты және толық түсіну маңызды, әйтпесе барлық күш-жігер персоналды басқару саласында белгілі бір саясатты енгізу қажеттілігі туралы сенімдер мен дауларға бағытталады.

«Басшылар мінез-құлқының құндылық-мәдени моделін және көшбасшылық стилін және олардың ұйымдағы мәдениетке әсерін зерттеу» [19] зерттеу нәтижелеріне сәйкес қазақстандық ұйымдарда көшбасшылықтың бірнеше түрлері бар, бұл ретте көбінесе басшылар ұйымның міндеттерін орындау және мақсаттарына қол жеткізу үшін әртүрлі спектр стильдерін жиі пайдаланады.

Қазақстандық менеджменттің мықты жақтарын атап өту қажет – ұйымшылдықты көтермелеу, жеке өсу мүмкіндіктерін қолдау, қызметкерлерді қолдау, алайда қызметкерлерге кері байланыс беру, ішкі коммуникациялар жүйесі даму аймағы болып қала береді, сондай-ақ көптеген ұйымдардың басшылары үшін жұмыс міндеттерді қою, бақылау және есептілік арқылы құрылғанын атап өткен жөн, яғни операциялық міндеттер мен қызметке көп көңіл бөлінеді, стратегиялық бағыттардың айқын көрінісі мен таратылуы, мансаптық қозғалыстар жүйесін құру біршама төмен бағаланады.

Көптеген басшылар нәтижеге бағдарланудың жоғары деңгейін көрсетеді, қойылған өршіл мақсаттарға жету үшін жұмыскерлердің барлық мүмкіндіктерін ынталандырады. Көбінесе жоғарыда аталғандар жеке ұйымдардағы көшбасшыларға ұйымның құнын арттыру және кеңейту, сатылымды арттыру және нарықтық үлесті арттыру үшін қолданылады.

Алынған деректерге сәйкес мемлекеттік және квазимемлекеттік секторда мәдениеттің иерархиялық-нарықтық түрі басым, жеке секторда – нарықтық-отбасылық, бұл көшбасшылық стиліне әсер етеді және басшылардан тиісті мінез-құлықты талап етеді-нақты иерархия, есептілік, әрқайсысы үшін міндеттер тізбесі, көрсеткіштерге және нәтижеге бағдарлану, орындалуын бақылау. Аз дәрежеде басшылар кері байланыс беру және тұрақты даму арқылы қарамағындағыларды дамытуға бағытталған.

Алынған нәтижелерді қарастыра отырып, көшбасшылық стилі қазақстандық ұйымдарда экономика секторына байланысты әр түрлі болуы мүмкін деген қорытынды жасауға болады, егер мемлекеттік сала әлі де қатаң иерархияға, ережелерге, саясаттар мен белгіленген нормаларды нақты орындауға ұшыраса, онда жеке сектор неғұрлым ұтқыр болып табылады және ең алдымен ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттыруға бағытталған.

Бұл ретте соңғы уақытта басшылардың өзгеруі көшбасшылық стильдерінің өзгеруіне әкелгенін айта кету керек, көбінесе басшылар ұжымда қолайлы жағдай жасау және өнімділікті арттыру үшін көшбасшылықтың демократиялық стилін қолдана бастады.

35-кесте Басқару және басшылық стилінің сипаттамасы

Фактор	Мемлекеттік ұйымдар	Квзимемлекеттік ұйымдар	Жеке сектор
Басымдықтар мен міндеттер	Міндеттерді каскадтау әдісі және КРІ бар. Міндеттерді өз бастамасы бойынша орындауға әсер ететін орындауды қатаң бақылау жүйесі. Шенберден шықпай-ақ міндеттерді тек тапсырма бойынша орындайтын тиімсіз қызметкерлердің пайызы бар.	Міндеттерді каскадтау әдісі және КРІ бар. Қатаң бақылау жүйесі жоқ, қызметкерлер күнделікті өз міндеттерін жоспарлауға ерікті.	Бонустарды алу көбінесе алынған нәтижеге байланысты, ынталандырудың икемді жүйесі
Стратегия	Қызметкерлердің көпшілігі ұйымның ұзақ мерзімді стратегиялық жоспарларымен таныс емес. Жылдық жоспарлау аясында жұмыс істейді. Маңызды жобалар мен олардың мемлекеттік деңгейдегі маңыздылығын әрдайым біле бермейді. Басшылар стратегияны фрагменттік түрде, қойылған міндеттердің орындалуы қамтылған бөлігінде жеткізеді.	Ұқсас үрдіс байқалды, барлық қызметкерлер компанияның стратегиялық мақсаттарымен таныс емес. Стратегиялық міндеттерге ену тереңдігі лауазымның деңгейіне байланысты.	Бүгінгі таңдағы шынайы өмірде бизнес динамикалық және бейімделгіш болуы керек (agile), осыған байланысты 2-3 жылға дейінгі қысқа мерзімді жоспарлау тиімдірек болады. Шағын ұйымдарда - қолмен басқару, ағымдағы пен операциялық жүйемен шектеліп қалды, стратегиялық заттарға назар аз аударылады.
Кері байланыс беру	Кері байланыс тұжырымдамасының бірнеше мағынасы бар: азаматтарға кері байланыс беру – бұл орындауға міндетті	Кері байланысты жинау және проблемалық жақтарын анықтау үшін сауалнама жүргізу тәжірибесі бар. Сонымен қатар, компаниялар	Кері байланыс беру негізінен кез-келген мәселелерді шешкеннен кейін бірден тікелей басшының ауызша

	қатаң реттелетін процесс. Сонымен қатар, ай сайын проблемалық мәселелерді талқылайтын кеңестер, сондай-ақ ұйымдастырушылық ахуалды өлшеу мақсатында анонимді сауалнамалар жүргізу тәжірибесі бар. Кері байланыс сирек жеке сипатта өтеді.	қызметкердің қызмет нәтижелері бойынша жеке кері байланыс берудің маңыздылығын атап өтеді. Сонымен қатар, кері байланыс (КБ) беру процестері барынша жылдам болуы керек. Үлкен нәтиже әкелген сәтте КК берген маңызды. КБ беру барлық басшылардың әдетіне айналуы керек.	жеткізуі түрінде жүзеге асырылады
Табыстау	Кейбір басшылар шешім қабылдауды өздерінің қарамағындағыларға табыстау қаупін төндірмейді, өйткені түпкілікті нәтижеге жауапкершілік оларда қалады. Өкілдікті табыстау көбінесе бағыныштылардың дамуына ықпал ететін өкілеттік құралы ретінде емес, мақсаттар мен тапсырмаларды белгілеу ретінде қарастырылады. Тек құзыретті қызметкерлерге ғана өкілдік ете алады.	Ұйымдарға қатысты өкілдікті табыстау іс-шараны дамыту емес, өзара алмастыру құралы ретінде қарастырылады.	Квазимемлекеттік сектордағы сияқты, кейбір ұйымдарда да өкілеттікті табыстау даму іс-шарасы емес, басшы болмаған кезеңде бірін-бірі алмастыру құралы ретінде қарастырылады

Дереккөзі: «Басшылардың мінез-құлқының құндылық-мәдени моделін және көшбасшылық стилін және олардың ұйымдағы мәдениетке әсерін зерттеу» [19]

Терең сұхбат нәтижелері бойынша басқару стиліндегі негізгі айырмашылықтарды анықтау үшін негізгі факторлар тұрғысынан ұйымдарға салыстырмалы талдау жүргізілді. Жоғарыдағы кестеде мемлекеттік және квазимемлекеттік ұйымдардағы басқару мен басшылық стилінің негізгі сипаттамалары келтірілген.

HR процестерінің жетілуін бағалау бойынша зерттеуге қатысқан бірінші басшылар компанияның желілік басшыларына баға берді. Желілік басшылардың сыртқы ортаның сын-қатерлеріне жедел жауап беру қабілеті жоғары бағаланды

(82% - жақсы және өте жақсы). Басшылардың 79%-ы олардың қол астындағылар ұйымның мақсаттары мен миссияларына назар аударады деп санайды. 78%-ы желілік басшылар компанияның жарияланған құндылықтарын ұстанады дейді.

Желілік басшылардың өсу жақтары операциялық сұрақтарға емес, стратегиялық міндеттерге шоғырлану мүмкіндігі болып табылады: респонденттердің 32%-ы қызметкерлердің қызметін атқаруын жақсы да, жаман да емес деп жауап берді, 10%-ы қойылған мақсаттар нашар іске асырылды деп бағалады.

Жақсартулар сонымен қатар конструктивті кері байланысты үнемі қамтамасыз етуді қажет етеді. Басшылардың 12%-ы желілік басшылардың дағдысын «жаман» деп, ал 23%-ы жақсы да, жаман да емес деп бағалайды.

36-кесте Желілік басшыларды бағалау

№		Өте жақсы	Жақсы	Жаман	Өте жаман	Жауап беруге қиналамын	Жақсы да, жаман да емес
1	Ұйымның мақсаттары мен миссияларына назар аударады	29%	50%	5%	0%	2%	14%
2	Мәлімделген құндылықтарды ұстанады	26%	52%	6%	1%	2%	13%
3	Сыртқы ортаның сын-қатерлеріне жедел жауап береді	33%	50%	4%	0%	1%	13%
4	Жоғары басшылықтың артқан сеніміне сәйкес келеді	27%	46%	3%	0%	4%	20%
5	Ашық және адал байланыс жасайды	29%	44%	4%	2%	2%	20%
6	Жағдайға қарай жұмыс стилін өзгертеді	29%	41%	6%	0%	2%	22%
7	Жаңа нәрселерді үйренеді, эксперименттерден қорықпайды, тәуекелге барады	27%	43%	7%	2%	3%	18%
8	Конструктивті кері байланысты үнемі қамтамасыз етеді	23%	43%	10%	2%	2%	21%

9	Ынтымақтастық, өзара көмек және қолдау атмосферасын жасайды, егер қызметкер риза болса, онда жұмыс сапасы да жоғары болады	25%	46%	6%	2%	2%	18%
10	Жедел міндеттерге емес, стратегиялық көзқарасқа аса көңіл бөледі	19%	38%	8%	2%	4%	28%

Секторлар бойынша бағалау мәселелерін қарау кезінде ерекшеліктер анықталды. Квасимемлекеттік құрылымдардың басшылары желілік басшыларға біршама сын айтты. Желілік басшылардың 24%-ы стратегиялық көзқарасқа назар аудармайды, бірақ жедел тапсырмалар жасайды. 18%-ы желілік басшылардың мәлімделген құндылықтарға сәйкес келмеу фактісін атап өтті. 16%-ы ынтымақтастық пен өзара көмек ауанын құру, жаңасын зерттеу және эксперименттерден қорықпау нашар іске асырылған деп санайды.

	Частный сектор			Квазигосударственный сектор			Государственный сектор		
	Хорошо	Плохо	Ни хорошо, ни плохо	Хорошо	Плохо	Ни хорошо, ни плохо	Хорошо	Плохо	Ни хорошо, ни плохо
Фокусируются на целях и миссии организации	82%	5%	14%	66%	8%	26%	88%	2%	9%
Следуют заявленным ценностям	75%	2%	23%	63%	18%	18%	95%	2%	2%
Оперативно реагируют на вызовы внешней среды	82%	2%	16%	71%	11%	18%	93%	0%	7%
Соответствуют ожиданиям высшего руководства	70%	2%	27%	63%	8%	29%	84%	0%	16%
Осуществляют открытые и честные коммуникации	66%	11%	23%	63%	5%	32%	88%	0%	12%
Меняют стиль работы в зависимости от ситуации	64%	5%	32%	53%	13%	34%	91%	2%	7%
Изучают новое, не боятся экспериментов, рискуют	70%	7%	23%	55%	16%	29%	84%	5%	12%
Регулярно предоставляют конструктивную обратную связь	61%	18%	20%	50%	11%	39%	86%	5%	9%
Создают атмосферу сотрудничества, взаимопомощи	61%	7%	32%	66%	16%	18%	86%	2%	12%
Делают БОльший акцент на стратегическое видение	50%	2%	48%	32%	24%	45%	88%	7%	5%

23-сурет - Секторлар бойынша желілік басшыларды бағалау

Жеке сектор сындарлы және тұрақты кері байланыс беруге наразылығын (18%) атап өтті. 11%-ы желілік басшылардың коммуникациялық дағдыларын нашар бағалайды.

Мемлекеттік сала басшылары сынға аз ұшыраған. Барлық параметрлер бойынша 10 басшының 8-і өздерінің қарамағындағыларын «жақсы және өте жақсы» деп бағалайды.

Сауалнама барысында басшылық стильдері анықталды. Басшылық стильдері біріктірілген түрде кездеседі. Мемлекеттік секторда басшылық стилінің басым түрлері: отбасылық, иерархиялық, нарықтық және жобалық. Квазимемлекеттік секторда басқарудың жобалық және нарықтық стильдері кездеседі. Жеке секторда басшылықтың нарықтық түрі басым.

37-кесте Басшылар мен HR сауалнамасының нәтижелері бойынша басшылық стильдері

	стиль	Мемлекеттік сектор	Квазимемлекеттік сектор	Жеке сектор	
Заманауи технологияларды сервистер, ілгері дамудағы алгоритмдер) біледі және қолданады	цифрлық (бұлтты дамыған және қолданады)	жобалық	69%	86%	70%
Жаңа нәрселерді эксперименттерден тәуекелге барады	үйренеді, қорықпайды,	жобалық	84%	55%	70%
Өрқашан жағдайға қарамастан, жұмыста дәлелденген әдістерге сүйенеді		иерархиялық	83%	79%	67%
Өрқашан қол жетімді ресурстарды іске қосу арқылы мақсаттарға қол жеткізеді		нарықтық	86%	86%	80%
Бәсекелестік жасайды, онда барынша көрсетуге	атмосферасын әркім өзін	нарықтық	74%	66%	60%
Ынтымақтастық және қолдау құрады, егер болса, онда жұмыс сапасы жоғары болады	өзара көмек атмосферасын риза	отбасылық	86%	66%	61%

Көшбасшылық стильдері компаниядағы жұмыскерлердің адалдығына әсер етеді. Сарапшылардың пікірінше, мамандар көбінесе басшымен қарым-қатынастың болмауына байланысты ұйымнан кетеді. Ұжымда үйлесімді қатынастар орнатылған компанияларда жұмыскерлер компанияда қалады және жұмыс берушіні өзінің таныстарына ұсынады.

Өзінің жұмыс берушісін ұсынатын жұмыскерлердің үлес салмағы жеке секторда едәуір көп. Жұмыскерлердің 89%-ы өз жұмыс берушісін таныстарына және достарына ұсынуға дайын. Мемлекеттік сектор жұмыскерлері арасында бұл көрсеткіш 74%-ға тең. Сонымен қатар, мемлекеттік сектор қызметкерлерінің 18%-ы өз компанияларын ұсынбайтындарын атап өтті.

38-кесте Сіз өзіңіздің жұмыс берушіні ұсынасыз ба?

	Мемлекеттік басқару	Квазимемлекеттік сектор	Жеке сектор
Иә	74%	76%	89%
Жоқ	18%	14%	7%
Жауап беруге қиналамын	8%	9%	4%

Қызметкерлермен кері байланыс басшылық стилінің көрсеткіші болып табылады. Нарықтық, жобалық және отбасылық стильдерде кері байланыс беруге көп көңіл бөлінеді.

Қызметкерлердің 86%-ы олардың тікелей басшысы олармен үнемі әңгімелесетінін атап өтеді. Секторлар бойынша елеулі айырмашылықтар анықталған жоқ.

Тұрақты кері байланыс мәселесі бойынша жеке сектор көш бастап тұр. Жеке сектор жұмыскерлерінің 85%-ы жұмыс қорытындысы бойынша тұрақты кері байланыс алады. Мемлекеттік және квазимемлекеттік секторда бұл көрсеткіш 76%-ға тең.



24-сурет - Сіз жұмыс қорытындысы бойынша тұрақты кері байланысқа қанағаттанасыз ба?

Жұмыскерлердің көпшілігі тікелей басшымен кері байланысқа риза болды, сондай-ақ жұмыскерлердің едәуір үлесі компания басшылығымен кері байланысқа: жеке сектор қызметкерлерінің 89%-ы, мемлекеттік сектордың 82%-ы және квазимемлекеттік сектордың 81%-ы қанағаттанды.

39-кесте Мен басшылықтан мезгіл-мезгіл кері байланыс аламын

	Мемлекеттік басқару	Квазимемлекеттік сектор	Жеке сектор
Иә	82%	81%	89%
Жоқ	11%	14%	9%
Жауап беруге қиыналамын	7%	5%	3%

Компаниялардың тиімділігі мен негізгі HR процестері арасындағы өзара байланысты анықтау үшін ҚР Статистика комитетінің деректеріне сәйкес еңбек өнімділігі айқындалды.

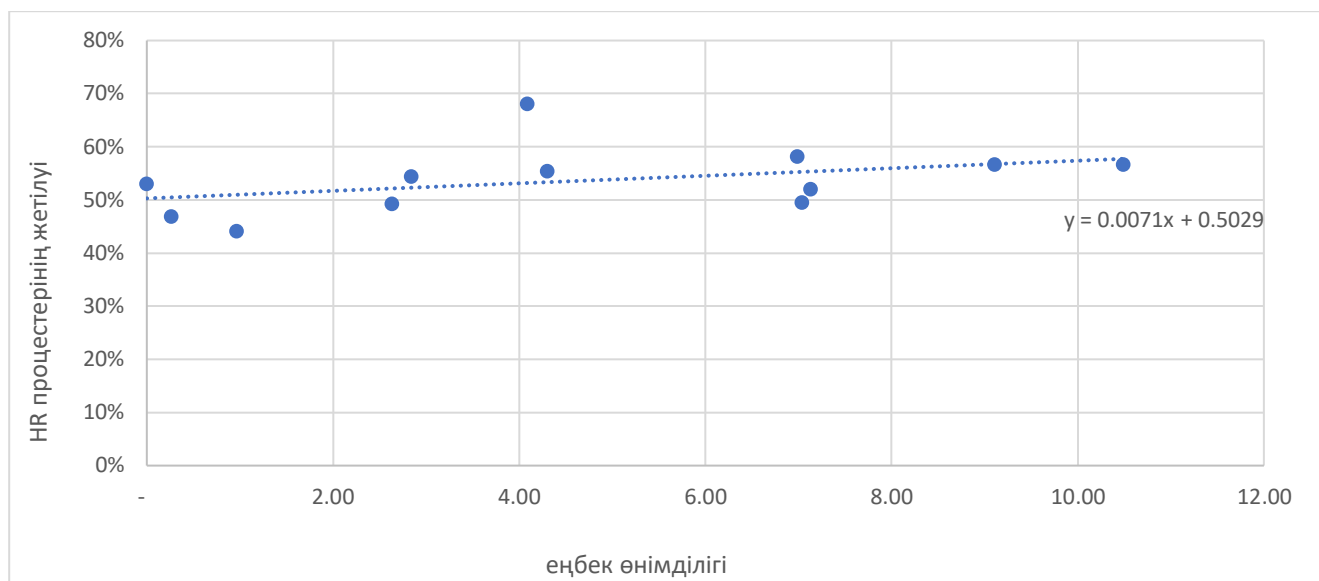
Еңбек өнімділігі бір жалдамалы жұмыскерге шаққанда экономика салалары бойынша таза пайда негізінде есептеледі. Статистика деректеріне сәйкес ең өнімді сала жылжымайтын мүлікпен жасалатын операциялар саласы болып табылады – 1 жалдамалы жұмыскерге жылына 34,1 млн теңге. Жалдамалы жұмыскерге жылына 10,5 млн теңге – өнеркәсіп саласында тиесілі. Өнімділігі аз салалар – білім беру және мемлекеттік басқару.



25-сурет - Еңбек өнімділігі, жылына бір адамға млн теңге

Салалар мен еңбек өнімділігі бойынша HR жетілу коэффициенті арасындағы ара-қатынасты бағалау кезінде 0,4 (Пирсонның корреляция коэффициенті) болмашы оң байланыс анықталды.

Еңбек өнімділігіне өте күрделі детерминанттар кешені әсер етеді. Еңбек өнімділігі мен HR-процестерінің жетілуінің болмашы арақатынасы (0,4), адам еңбегі арқылы бизнестің тиімділігін арттыру үшін қосымша зерттеу және арнайы шараларды әзірлеу қажет. Қазіргі уақытта бизнес жетістігінің адам еңбегімен өзара байланысында желілік тәуелділік жоқ, оның тиімділігі құрылған HR процестерінің призмасы арқылы қалыптасады. Мұндай жағдай жұмыс беруші үшін де – қолданыстағы адам капиталы толық пайдаланылмаған кезде де, жұмыскер үшін де – жұмыскердің қаржылық әл-ауқатының еңбек тиімділігі арқылы байланысының болмауы кейіннен қоғамдағы масылдық көңіл-күйдің өсуіне әкелетін кезде алаңдаушылық тудыруы мүмкін.



26-сурет - Еңбек өнімділігі мен HR процестерінің жетілуі арасындағы өзара байланыс

4.1.3. Жұмыс берушіні таңдау: бренд және таланттарды басқару

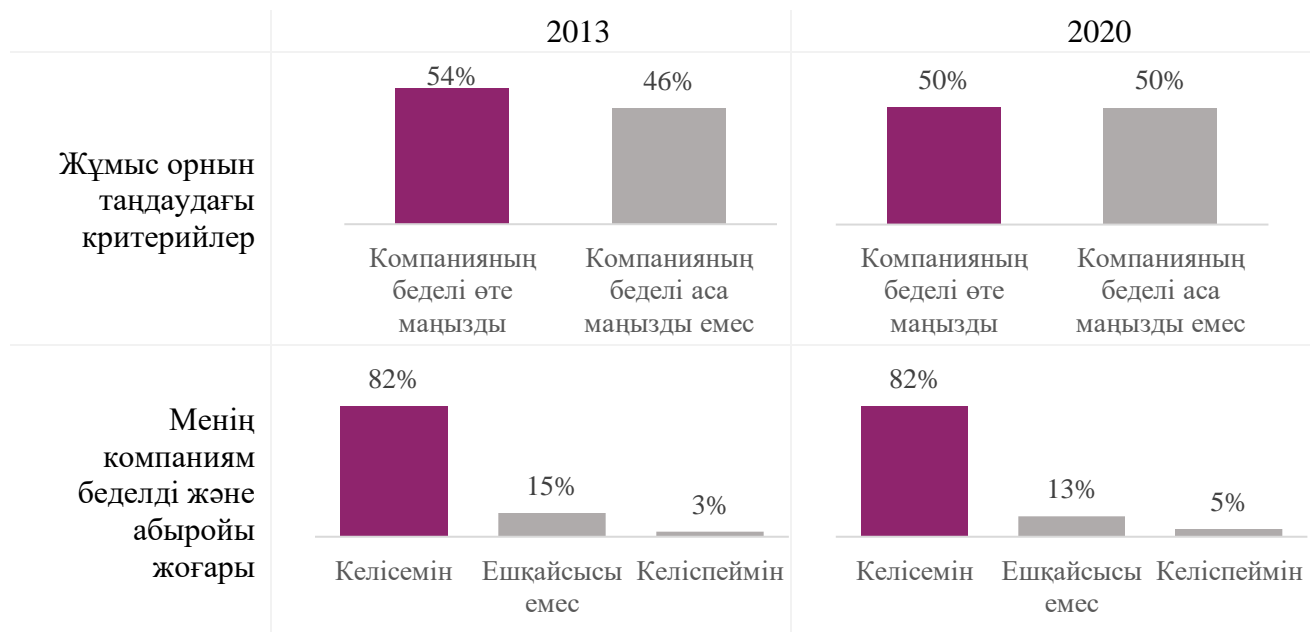
Жұмыс берушінің брендин анықтау әдістемесі үздік кандидаттарды тартуға, ұйымдағы таланттарды ұстауға, сондай-ақ ұйымнан шыққан қызметкерлермен сабақтастық пен серіктестікті сақтауға көмектесетін коммуникациялық, маркетингтік және HR технологияларының жиынтығын қамтиды. Жұмыс берушінің брендин бағалау екі жағынан жүргізілуі керек. Бір жағы, бұл ішкі стейкхолдерлердің өкілдері - ұйымның қызметкерлері, екінші жағы - сыртқы стейкхолдерлер – әлеуетті ізденушілер және бұрынғы қызметкерлер.

Жұмыс берушінің жоғары брендин қалыптастыру қазіргі заманғы ең қажетті HR тәжірибесінің бірі болып табылады. SHRM ұсынымдарына сәйкес жұмыс берушінің брендин қалыптастырудың негізі қызметкерге бірегей құндылық ұсынысы болып табылады. Құндылық ұсынысын қалыптастыру кезінде ұрпақтардағы айырмашылықтарды ескеру қажет. Жас ұрпақ жоғары жалақыдан гөрі қызықты жұмысты басым қояды. PWC зерттеулеріне сәйкес, миллениалдар өршіл жобаларға қатысу мүмкіндігіне, мықты көшбасшының басшылығымен жұмыс істеу тәжірибесіне, сондай-ақ қоршаған ортаны қорғау саласындағы тұрақты даму және белсенділік саясатын ұстанатын мінсіз беделі бар ұйымдарда жұмыс істеуге мүдделі [20]. Орта жастағы отбасылық үміткерлер жоғары жалақыны қызықты жұмыс мазмұнына қарай таңдайды. 40 жастан асқан үміткерлер мен қызметкерлер тұрақты еңбекақы төлеуге, кеңсенің ыңғайлы орналасуына және әлеуметтік жеңілдіктерге қызығушылық танытады.

Осы блокта қазақстандық аудиториядан сауалнама қорытындысы бойынша қазіргі уақытта қандай құнды ұсыныс неғұрлым тартымды және 2013 жылғы ұқсас сауалнамамен салыстырғанда осы артықшылық қалай өзгерді (өзгерді ме) деген сауалға талдау берілген.

2013-2020 жылдар аралығында жұмыс беделінің маңыздылығы төмендеді, жұмыскерлер компаниядағы өз әлеуетін іске асыруға көбірек көңіл бөле бастады. Жұмыс берушінің мәртебесі мен беделінің маңыздылығы 2013 жылғы сауалнамамен салыстырғанда 2020 жылғы сауалнама қорытындылары бойынша 8%-ға төмендеді. 2013 жылғы сауалнама кезінде жұмыскерлерге жұмыс берушінің қоғамда беделді мәртебеге ие болуы маңызды болды. 2020 жылдың нәтижелері жұмыскерлерге қоғамның компания туралы пікірі соншалықты маңызды емес, бірақ олардың әлеуетін іске асыру және қызықты міндеттерді орындау маңызды екенін көрсетеді. Жұмыс орнын таңдаған кезінде компания беделінің маңыздылығы немесе маңызды болмауына қатысты респонденттердің дауыстары бірдей (50%).

Сонымен қатар, сауалнамаға қатысқан 10 адамның 8-і компанияның абыройы мен жақсы беделіне сенімді. Осы мәселе бойынша 2013 және 2020 жылдардың нәтижелері өзгерген жоқ.



27-сурет - 2013 және 2020 жылдардағы жұмыс берушінің беделі туралы сұрақтар

Бедел факторының маңыздылығы жұмыскерлердің жас мөлшеріне қарай айырмашылықтарға ие. Компанияның жобалары аясында жұмыскерлердің өзін көрсетуі компанияның беделіне қарағанда, әсіресе 25 жасқа дейінгі (57%) және 40-тан 50 жасқа дейінгі (55%) жұмыскерлер үшін басымдыққа ие. Жұмыс берушінің беделінің маңыздылығы бойынша жоғары көрсеткіш (55%) 51-55 жастағы жұмыскерлерде байқалады. Сондай-ақ, бұл аспект жобаларды іске асырудың маңыздылығынан (53%) гөрі компанияның беделін таңдаған 25-40 жастағы қызметкерлер үшін өте маңызды. Бұл орта жастағы дағдарысқа және бір кездері группаластары немесе сыныптастары болған жастар арасындағы бәсекелестікке сәйкес келуі мүмкін.

40-кесте Жас мөлшері бойынша беделдің басымдығы мәселелері

Жас санаттары	Абыройлы, беделді компанияда жұмыс істеу мүмкіндігі	Компания жоғары беделге ие емес, бірақ мен өз әлеуетімді жүзеге асыра аламын
25 жасқа дейін	43%	57%
26 жастан 30 жасқа дейін	54%	46%
31 жастан 35 жасқа дейін	52%	48%
36 жастан 40 жасқа дейін	53%	48%
41 жастан 45 жасқа дейін	44%	56%
46 жастан 50 жасқа дейін	45%	55%
51 жастан 55 жасқа дейін	55%	45%

56 жастан 60 жасқа дейін	50%	50%
61 жастан жоғары	49%	51%

Жұмыс берушінің беделін артық көруде салааралық айырмашылықтар бар. Тамақтану және үй-жайда тұру қызметтерін ұсынатын компаниялардың қызметкерлері (59%) жұмыс берушінің беделіне көп көңіл бөледі. Осы саладағы сауалнама жүргізілген жұмыскерлердің негізгі санаты – көп ақша табуға тырысатын студенттер. Бұл секторда компанияның беделі неғұрлым көп болса, соғұрлым көп табыс табады

Компанияның беделі мен мәртебесіне қаржы секторының қызметкерлері (58%) де көбірек көңіл бөледі. Мұнда осындай компанияның сенімділігі бірінші орынға шығады, институт неғұрлым беделді болса, оның нарықта болуы соғұрлым сенімді болады.



28-сурет - Компанияның беделін салалар бойынша жұмыс берушіні таңдау кезінде өз әлеуетін іске асырудан артық көретін қызметкерлердің үлесі, 2020 ж.

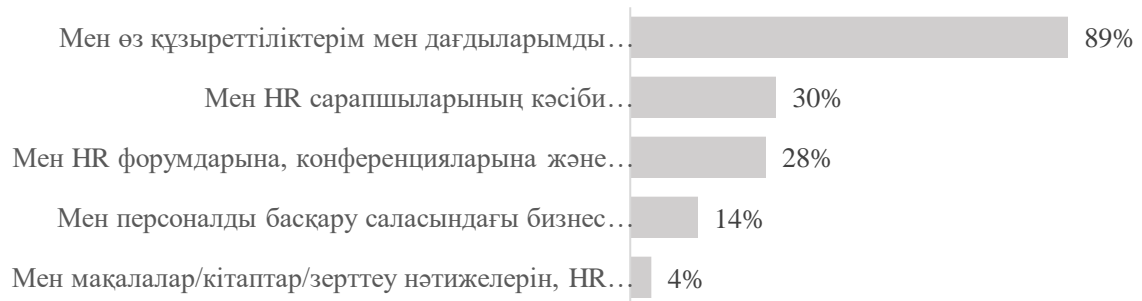
Ауыл шаруашылығы саласының жұмыскерлері беделге аз көңіл бөледі. Тек 37%-ы жұмыс берушіні таңдау кезінде өзін көрсету үшін компанияның беделін маңызды деп санады. Бұл сала ерекшелігіне (жұмыстардың маусымдылығы, сыртқы табиғи факторлар және т.б.) байланысты арнайы тәсілдерді әзірлеуді талап ететін ауыл шаруашылығы секторы үшін кадр саясатын қалыптастыру кезінде өте маңызды болуы мүмкін.)

Секторларға қарай жұмыс берушінің беделін таңдау жеке секторда маңызды. Жеке компания жұмыскерлерінің 54%-ы жақсы беделге ие танымал компанияны таңдайды. Мемлекеттік және квазимемлекеттік секторда жұмыскерлер үшін жұмыс орнындағы бедел мен өзін-өзі көрсету мәселелері бірдей маңызды.

41-кесте Экономиканың секторлары бойынша бедел мәселелері

Сектор	Абыройлы, беделді компанияда жұмыс істеу мүмкіндігі	Компания кеңінен танмал емес, бірақ мен өз функциямды барынша жақсы орындап, өз әлеуетімді жүзеге асыра аламын
Мемлекеттік басқару	51%	49%
Квазимемлекеттік сектор	50%	50%
Жеке сектор	54%	46%

HR мамандарының сауалнамасы компанияның жұмыс берушісінің брендін арттыруда жүйелі шаралар қабылданбайтынын көрсетті. Мамандардың 89%-ы компания брендін ілгерілету үшін өздігінен қосымша оқу оқиды. Мамандардың 1/3 жуығы кәсіби қауымдастықтарда және HR саласындағы іс-шараларға қатысады.



29-сурет - HR қызметінің басшысының ұйымның HR брендін ілгерілету әрекеттері

Осылайша, зерттеу нәтижелері компанияның HR брендін дамытудың маңыздылығы мен қажеттілігін, сондай-ақ лонгитюдтік бақылау шеңберіндегі жұмыскерлердің қалауындағы өзгерістерді көрсетті. 2013-2020 жылдар аралығында беделдің маңыздылығы төмендеді, жұмыскерлер компанияда өздерін көрсетуге көбірек назар аудара бастады. Жалақы факторы жұмыс берушіні таңдауда маңызды болып қала береді, бірақ соған қарамастан, өзін-өзі көрсету және қызықты жобалар факторлары жұмысшылар үшін біртіндеп маңызды бола түсуде. Жалпы ел бойынша 10 қызметкердің 8-і өзінің жұмыс берушісін таныстары мен достарына ұсынуға дайын. Жеке сектордың жұмыскерлері мемлекеттік қызметшілерге қарағанда жұмыс берушіні өзінің таныстары мен достарына көбірек ұсынады. Еңбек ұтқырлығы барлық қарастырылған секторлардың компанияларына тән, бірақ мемлекеттік секторда айқын көрінеді. Компаниялар HR брендін жүйелі түрде дамытумен айналыспайды, компанияларды орналастыру жөніндегі іс-шаралар оқиғалық сипатта болады.

4.1.4. Жұмысқа тартылу: корпоративтік сәйкестілік және қазіргі жұмысқа қанағаттану факторлары

Персоналды тарту деңгейін анықтау әдістемесі еңбек жағдайларының қанағаттануын, жалақыны, мансаптық даму мен оқыту мүмкіндіктерін, персоналдың адалдығын, қарым-қатынастар мен ішкі коммуникацияларды бағалауды қамтиды.

Қазақстанның HR-менеджерлері қауымдастығының ұсынымдарына сәйкес Қазақстан бойынша салыстырмалы талдау жүргізу үшін зерттеуде проблемалық учаскелерді және одан әрі дамыту үшін аймақтарды анықтауға мүмкіндік беретін әдістеме қолданылды.

Жұмысқа тартылу көп факторлы көрсеткіш болып табылады және үш блоктан тұрады:

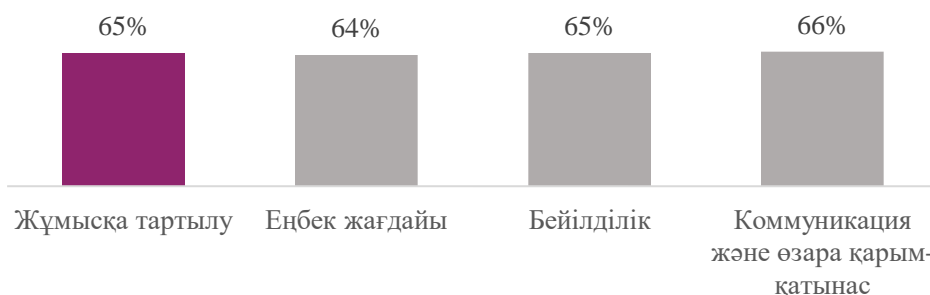
1. **Еңбек жағдайларына қанағаттану.** Жұмыстың материалдық аспектілері мен мазмұнын өлшейтін факторлар.

2. **Ұйымдастыруға және басшылықтың шешімдеріне адалдық.** Реформалар мен өзгерістерді жүргізудегі ең маңызды көрсеткіш, бұл жұмыскерлердің басшылық бастамаларды қолдауға қаншалықты дайын екендігін бағалауға мүмкіндік береді. Корпоративтік сәйкестік және жұмыс берушіге деген адалдық деңгейін көрсетеді.

3. **Ішкі коммуникация және өзара қарым-қатынас.** Ұжымдағы ішкі атмосфераның деңгейіне, моральдық-психологиялық ахуалға және жүйелі байланыс арналарының болуына баға береді.

Жұмысқа тартылу жиынтығында компания мен оның персоналының сипаттамалары 29 фактор бойынша бағаланады.

Жұмысқа тартылу зерттеулерін тәуелсіз әлеуметтанушыларды тарта отырып, деректердің тәуелсіздігін, анонимділігін және құпиялылығын қамтамасыз ету үшін кемінде 1-2 рет жүргізу ұсынылады.



30-сурет - 2020 жылы ҚР бойынша қызметкерлерді жұмысқа тарту

Сауалнама қорытындысы бойынша персоналдың жұмысқа тартылуы 65%-ды құрады. Барлық компоненттер шамамен бір деңгейде.

HR-жетілуін зерттеу шеңберіндегі тарту деңгейінің нәтижелері жеке секторда персоналдың жұмысқа тартылуы басқа секторларға қарағанда жоғары екенін

көрсетеді. Жеке меншігі бар компаниялар персоналының жұмысқа тартылуы 76%-ға тең, ал мемлекеттік және квазимемлекеттік секторларда 62% деңгейінде.

42-кесте Экономика секторлары бойынша тарту индексі

Сектор	Жұмысқа тартылу	Еңбек жағдайлары	Бейілділігі	Коммуникация және өзара қарым-қатынас
Мемлекеттік басқару	62%	61%	62%	62%
Квазимемлекеттік сектор	62%	61%	62%	63%
Жеке сектор	76%	74%	78%	77%
Жалпы ҚР бойынша	65%	64%	65%	66%

HR-менеджерлер қауымдастығының алдыңғы зерттеулері персоналды басқарудағы салалық ерекшелікке байланысты осындай елеулі айырмашылықтардың болуын растайды. Персоналды зерттеу жөніндегі сарапшылардың пікірінше квазимемлекеттік сектор бойынша жұмысқа тартылу деңгейі соңғы үш жылда 61-65% аралығында өзгеріп отырады.

AON жұмысқа тарту деңгейі бойынша әлемдік бенчмарктер [21] соңғы 2-3 жылда 63-66% деңгейінде бекітілді. AON тұжырымдамасына сәйкес жұмысқа тартылған жұмыскерлер «сөйлейді, қалады және ұмтылады». Яғни, жұмыскерлер өз өмірлерін компаниямен байланыстырады, жақсы пікірде және компанияның бизнес мақсатына жетуге тырысады.

Сонымен бірге, әлемдегі ең ірі IT-компаниялар мен қаржы институттары (банктер, инвестициялық қорлар) 80%-ға дейін және одан жоғары жұмысқа тартылу көрсеткіштерін көрсетеді, бұл қызметкер тарапынан жоғары қайтарымды корпоративтік мәдениеттің болуымен және тиісті әділ бағалау мен көтермелеуді алуға байланысты.

Осындай көрініс ақпарат және байланыс ұйымдары, сондай-ақ барынша жоғары цифрлық мәдениеті бар қаржы және сақтандыру қызметі 75%-дан асатын жұмысқа тартымдылықты көрсететін қазақстандық ұйымдарға да тән.

43-кесте Персоналдың жұмысқа тартылуының салалық артықшылықтары

Сала	Жұмысқа тартылу	Еңбек жағдайы	Адалдық	Коммуникация және өзара қарым-қатынас
Ақпарат және байланыс	81%	78%	84%	80%
Қаржы қызметі	77%	73%	80%	79%
Өнеркәсіп	74%	74%	73%	73%

Көтерме және бөлшек сауда	72%	71%	73%	71%
Ауыл шаруашылығы	70%	72%	70%	67%
Құрылыс	67%	63%	70%	69%
Кәсіби, ғылыми қызмет	66%	63%	64%	72%
Денсаулық сақтау	63%	64%	62%	65%
Үй-жайда тұру және тамақтану бойынша қызметтер	63%	63%	69%	58%
Мемлекеттік басқару	61%	59%	62%	61%
Көлік және қоймалау	58%	57%	59%	57%
Білім беру	51%	50%	50%	53%

Білім беру саласының өкілдері арасында қызметкерлердің тартылу деңгейінің төмен (51%). Білім беру секторының жұмыскерлері еңбек жағдайларына қанағаттану деңгейі екенін, бейілділігі төмендігін көрсетеді және өзара қарым-қатынас және коммуникация факторлары бойынша төмен бағалар қояды (53%), олар көбінесе еңбек жағдайлары мен коммуникацияларды бағалаумен салыстырғанда жоғары, өйткені ұжымдағы микроклиматпен, достық жағдайдың, әріптестер тарапынан қолдаудың болуына байланысты. Бұл нәтижелер өте алаңдатарлық және одан әрі терең зерттеуді қажет етеді. Алдын-ала талдау жалақы, әлеуметтік жеңілдіктер мен кепілдіктер мәселелері бойынша наразылық фактілерін, сондай-ақ шешім қабылдауға басшылықты тарту – бастаманы көрсету мүмкіндігі, еңбекті бағалау жүйесі туралы фактілерді тіркеді.

Құрылыс саласының салалық ерекшелігі еңбек жағдайларын ұйымдастыру факторларының күрделілігіне (63%) қарамастан, сонымен бірге қызметкерлердің жоғары корпоративтік сәйкестілігі мен ұйым басшылығына ниеттестігін (70%) көрсетеді. Бұл талдау үшін өте қызықты құбылыс, еңбек жағдайларындағы қиындықтарға немесе жалақының төмендеуіне қарамастан, басшылықтың іс-әрекетіне деген аса адалдық пен сенімділікке байланысты күрделі өзгерістер жағдайында, саланы қолдауға дайын екендігін көрсетеді. Корпоративтік адалдықтың ұқсас көрінісі қаржы саласында тіркелген.

Персоналды басқарудағы заманауи халықаралық тендер персоналды жұмысқа тарту мен таланттарды басқаруды жоғарылату факторы ретінде шабыттандыратын және ынталандыратын көшбасшылыққа ерекше рөл береді.

Регрессиялық талдау негізінде SHRM ұсыныстарына сәйкес персоналды тарту 4 драйверге бөлінеді:

1. Мансапты дамыту (тағайындаулардың әділдігі)
2. Персоналды оқыту және дамыту
3. Қызмет тиімділігін бағалау
4. Еңбекақы төлеу мен өтемақылардың әділ жүйесі

44-кесте ҚР секторлары бойынша жұмысқа тартылу драйверлері, оң жауаптар үлесі

Сектор	Мансапты дамыту	Оқыту және дамыту	Қызметтің тиімділігін бағалау	Әділ еңбекақы төлеу
Мемлекеттік басқару	69%	71%	73%	65%
Квазимемлекеттік сектор	63%	78%	70%	73%
Жеке сектор	74%	78%	78%	73%
Тұтастай ҚР бойынша	68%	67%	71%	62%

44-кестеден көріп отырғанымыздай, еңбекақы төлеудің әділдігі мәселесі бойынша тең бағалауларға қарамастан, жеке салымға мөлшерлес, сондай-ақ жеке және квазимемлекеттік секторларда кәсіби және жеке өсу мүмкіндіктерін беру бойынша – квазимемлекеттік секторда карьераны дамыту мүмкіндіктері әлдеқайда төмен, бұл квазимемлекеттік сектордың басшы лауазымдарына тағайындауларға қанағаттанбаудың байқалуы алдыңғы зерттеулермен расталады. Басқа секторларға қарағанда мемлекеттік қызметшілердің еңбегіне ақы төлеу мәселелерінде, сондай-ақ кәсіби даму мәселелерінде қанағаттанудың салыстырмалы түрде төмен екенін атап өткен жөн.

Өңірлер бойынша жұмысқа тартылу деңгейі

Өңірлер бөлінісінде жұмысқа тартылу деңгейі 63-84% шегінде ауытқиды.

Персоналдың жұмысқа барынша көп тартылуын Маңғыстау облысының жұмыскерлері көрсетеді – 84%. Маңғыстау облысы компанияларының персоналы өңірдегі коммуникация және өзара қарым-қатынас деңгейін жоғары бағалайды (86%). Қатысудың мұндай жоғары деңгейі өңірлік айырмашылықтарға емес, зерттелетін ұйымдардың жоғары деңгейдегі салалық менталдылығына байланысты екенін атап өткен жөн.

Сондай-ақ компания қызметкерлері арасында жұмысқа тартылудың жоғары деңгейі Шымкент қаласы және Солтүстік Қазақстан облысында (80%) байқалды.

Алматы және Нұр-Сұлтан қалаларында жұмысқа тартылудың төменгі деңгейі, тиісінше 64% және 63%-ы тіркелді. Мұны осы қалалардың аумағындағы компаниялардың жұмыскерлері ірі ұлттық және халықаралық компаниялармен салыстырғанда еңбек жағдайларына аз талаптар қоятындығымен түсіндіруге болады.

Нұр-Сұлтан қаласында персоналды тарту факторларының ішінде ең төменгі көрсеткіштер: 20% жалақының ауыспалы бөлігіне қанағаттанбайды, 19%

басшының бағалауына және мақтауына наразы, 18% корпоративтік іс-шараларды өткізуге наразы, 16% әлеуметтік пакет пен жеңілдіктерге наразы.

45-кесте Қазақстанның өңірлері бойынша персоналдың жұмысқа тартылуы

Өңірлер	Персоналдың жұмысқа тартылуы	Еңбек жағдайы	Персоналдың адалдығы	Коммуникация және өзара қарым-қатынас
Маңғыстау облысы	84%	82%	84%	86%
Шымкент қ.	80%	77%	82%	81%
СҚО	80%	77%	82%	80%
Ақтөбе облысы	79%	78%	80%	79%
Атырау облысы	78%	78%	79%	76%
Жамбыл облысы	75%	72%	78%	74%
БҚО	74%	70%	77%	75%
Қарағанды облысы	73%	69%	76%	74%
ШҚО	72%	70%	75%	73%
Алматы облысы	72%	69%	74%	73%
Ақмола облысы	72%	71%	73%	71%
Қызылорда облысы	71%	70%	71%	73%
Павлодар облысы	67%	67%	66%	69%
Қостанай облысы	66%	69%	68%	62%
Түркістан облысы	66%	63%	67%	69%
Алматы қ.	64%	62%	64%	64%
Нұр-Сұлтан қ.	63%	62%	64%	64%

Жұмысқа тарту факторларын әлем бойынша ұқсас зерттеулермен салыстыру мүмкіндігі сіңірген **еңбегін бағалау және көтермелеу бөлігінде жүйелі проблемалардың болуын, сондай-ақ басқарушылық шешімдерді талқылауға және қабылдауға қатысу мүмкіндігін** көрсетеді. Осы факторлар бойынша төмен бағалар әріптестердің жетістіктеріне деген ризашылық пен сыйластық мәдениетінің жеткіліксіз деңгейін көрсетеді. Бұл мемлекеттік және корпоративтік наградаларды көтермелеу мен бөлудің қазіргі жүйесін қайта қарауды, сондай-ақ басқарушылық шешімдер қабылдау кезінде қарапайым қызметкердің бастамасын көрсету және пікірін жеткізу үшін үлкен мүмкіндіктер беруді талап етеді.

Дегенмен, жұмысшылардың 75%-ы, жалпы, еңбек жағдайларына көңілдері толады. Экономика секторлары бойынша жеке компаниялардың персоналы квазимемлекеттік (74%) және мемлекеттік (76%) секторларға қарағанда еңбек жағдайларына анағұрлым қанағаттанған (84%).



31-сурет - Жалпы еңбек жағдайларына қанағаттанған қызметкерлердің үлесі

Салалар бөлінісінде еңбек жағдайларына ақпарат және байланыс (89%) және қаржылық қызмет (87%) саласының қызметкерлері барынша риза. Еңбек жағдайларына салыстырмалы түрде алғанда қанағаттану дәрежесі төмен – білім беру саласының қызметкерлері (66%-ы қанағаттанған және 9%-ы қанағаттанбаған).

Қорытындылай келе, барлық үш сектордың сарапшылары персоналдың жұмысқа тартылуы, еңбек жағдайларына қанағаттануды және жалпы басқа зерттеулерді анықтау жөнінде зерттеулер жүргізудің маңыздылығы туралы бірауыздан айтқанын атап өткен жөн. Алайда, осы зерттеулерді дұрыс ұйымдастыру үшін саланың өзін дамыту деңгейі әртүрлі кезеңдерде.

Терең сұхбаттарды талдауға сәйкес мемлекеттік сала сарапшылары басшылардың нәтижелермен жұмыс істеуге дайын еместігіне сілтеме жасайды. Көп жағдайда, менеджментте икемділіктің болмауынан басқа, бірінші басшылардың өздері нәтижелермен жұмыс істеуге назар аударғысы келмейді. Нәтижесінде жүргізілген зерттеулер бойынша есептер сөрелерде шаң басып қалады.

Белгілі болғандай, жұмыс істеуге деген ықыластың болуы жалғыз мәселе емес. Жеке сектордың кейбір сарапшылары әлеуметтік зерттеулердің нәтижелерімен жұмыс істеу үшін қажетті дағдылардың жоқтығын атап өтті. Бұл тұрғыда, сарапшылардың пікірінше тәжірибе барысында халықаралық тәжірибе мен өз қателіктерінен сабақ алу қажет.

Квазимемлекеттік сектор өкілдері оптимистік көңіл-күймен қарайды. Терең сұхбатқа қатысушылар компанияның жеке бастамасымен де, басқарушы холдингтердің тапсырмаларына және/немесе сұрауларына сәйкес жүргізілетін жыл сайынғы бірқатар зерттеулердің бар екенін атап өтті. Бұған дейін жағдай мемлекеттік қызметке ұқсас болды, онда зерттеу нәтижелерімен жеткілікті жұмыс жүргізілмеген. Алайда, соңғы бірнеше жылда жағдай оң бағытқа өзгере бастады. Топ-менеджмент біртіндеп зерттеудің маңыздылығын түсіне бастайды және өзінің функционалдық міндеттерін толық жүзеге асыру үшін HR блогына көбірек кеңістік пен ресурстар береді.

4.1.5. Мемлекеттік сектордың HR қызметінің тиімділігін бағалау

Қазақстанның мемлекеттік басқару секторы квазимемлекеттік және жеке секторларға тән персоналды басқаруға жалпы тәсілдерді қолданады. Орталықтандырылған тәртіппен кадр саясатын әзірлеуді, үйлестіруді және іске асырылуын бақылауды, іріктеу мен жалдауды, оқыту мен дамытуды стандарттауды, мемлекеттік қызметтегі өнімділікті басқару көрсеткіштерін айқындауды Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігі (бұдан әрі - Агенттік) жүзеге асырады. Халықаралық тәжірибені (АҚШ, Ұлыбритания, Франция, Жапония және басқа елдер) ескере отырып, Қазақстанда мемлекеттік қызмет жүйесін жаңғырту жүзеге асырылды. Жаңғыртудың негізгі бағыты меритократия қағидатын енгізу және мемлекеттік қызметтің мансаптық моделіне көшу (персоналды басқару саласында «Қазақстан-2050» ұзақ мерзімді даму стратегиясы) болып табылады.

Қазіргі уақытта елдердің үкіметтері HR мәселелеріне, HR процестерінің даму деңгейін арттыруға және таланттарды басқаруға көп көңіл бөледі, бұл мемлекеттік қызметтің жалпы тиімділігіне әсер етеді. Әр түрлі елдерде HR стратегиялық дамуы мен жоспарлануына мемлекеттік деңгейде бақылау жүзеге асырылады, алайда орталықтандыру дәрежесінде, тартылу тереңдігі мен функцияларында айырмашылықтар байқалады: кейбір органдар HR стратегиялары мен саясаттарын әзірлеуге, сондай-ақ оларды енгізуге тікелей жауап береді, басқалары тек үйлестіру мен бақылауға жауап береді.

Заңда белгіленген Персоналды басқару қызметінің (кадр қызметінің) мәртебесі мен рөліне қарамастан, зерттеу респонденттерінің көпшілігі мемлекеттік қызметтің стратегиялық міндеттерін орындау үшін ең алдымен кадр қызметін HR саласындағы неғұрлым тәжірибелі мамандармен жасақтау және кадр қызметінің жұмыс істеп тұрған мамандарының біліктілігін арттыруда жүйелілікті қамтамасыз ету қажет екенін атап көрсетеді.

«Е-қызмет»/«E-kuzmet» жүйесінің жұмыс істеуі Персоналды басқару қызметі жұмысының өнімділігін арттырды, ақпаратты алуға және жаңартуға кететін уақыт пен еңбек шығындарын қысқартты, сондай-ақ мемлекеттік қызметшілер туралы толық кадрлық ақпаратты алуға мүмкіндік берді.

Сауалнама қорытындысы бойынша ең оң бағаланатын процесс – кадрлық әкімшілендіру (қанағаттандырылған қызметкерлердің 81%). 10 қызметкердің 8-і осы процеске риза.

Жұмыскерлердің 71%-ы қызметті бағалауға риза. Бұл қалыптасқан КРІ процесін, сыйлықақы беру жүйесін және жалақының ауыспалы бөлігін басқаруды білдіреді.

Жұмыскерлердің бағалауы бойынша сыйақыны басқару процесі жетілдіруді талап етеді: 29%-ы қанағаттандырылмаған және 10% жауап беруге қиналған.

Басшылық лауазымдарға жоғарылату және тағайындау процесі салыстырмалы түрде төмен баға алды: жұмыскерлердің 23%-ы қанағаттанбайды және 14%-ы жауап беруге қиналады.

46-кесте Жұмыскерлердің HR қызметі басқаратын процестерді бағалауы

	Қанағаттандымы	Қанағаттанбадымы	Жауап беруге қиналамын
Кадрлық әкімшілендіру процесі	81%	12%	7%
Қызметті бағалау процесі	71%	20%	9%
Сабақтастық процесі	68%	17%	15%
Оқу және даму процесі	68%	24%	8%
Білікті мамандарды іздеу және іріктеу	67%	20%	13%
Басшы лауазымдарға жоғарылату және тағайындау процесі	64%	23%	14%
Сыйақыны басқару процесі	60%	29%	10%

Қарастырылып отырған үш сектордың жұмыскерлері персоналды басқару процесін жақсы ұйымдастыруға келіседі. Ең үздік баға жеке сектор қызметкерлері арасында тіркелді (86%).

Жалпы, процестерді бағалауда жеке сектордың HR қызметтеріне ең жоғары балл берілді.

Квазимемлекеттік сектордың HR процестері бойынша неғұрлым сыни бағалар алынды. Квазимемлекеттік сектордың әрбір үшінші қызметкері сыйақыны басқару процесіне қанағаттанбағаны, ал әрбір төртінші қызметкер басшы лауазымдарға тағайындау процесі туралы айтады.

47-кесте Қызметкерлердің салалар бойынша HR қызметі басқаратын процестерді бағалауы

	Мемлекеттік сектор		Жеке сектор		Квазимемлекеттік сектор	
	Иә	Жоқ	Иә	Жоқ	Иә	Жоқ
Кадрлық әкімшілендіру процесі	81%	11%	86%	9%	82%	11%
Қызметті бағалау процесі	73%	17%	78%	15%	70%	20%
Сабақтастық процесі	70%	17%	76%	12%	65%	18%
Білікті мамандарды іздеу және іріктеу	70%	15%	74%	17%	65%	20%

Оқыту және дамыту процесі	69%	21%	75%	20%	68%	24%
Басшылық лауазымдарға жоғарылату және тағайындау процесі	67%	19%	71%	17%	58%	26%
Сыйақыны басқару процесі	67%	23%	67%	25%	57%	31%

Талдау барысында сыйақыны басқару процесіне ең көп қанағаттанбаған салалар анықталды. Білім беру саласы қызметкерлерінің 32%-ы HR қызметіне бұл процесті жақсарту керектігін айтады. Құрылыс қызметкерлерінің 30%-ы және көлік саласы қызметкерлерінің 29%-ы да осындай пікірді ұстанады.



32-сурет - Сыйақыны басқару процесіне наразы қызметкерлердің үлес салмағы

Сыйақыны басқару процесі ақпарат және байланыс саласында, сондай-ақ мемлекеттік басқару саласында салыстырмалы түрде жақсы құрылған.

Басшылардың бағалауы бойынша HR-дің көп бөлігі тікелей міндеттерін орындау дағдыларына ие, 76%-ы бұған сенімді. Басшылардың 74%-ы HR қызметтері жедел әрі белсенді әрекет етеді деп санайды.

48-кесте Басшының персоналды басқаратын мамандардың дағдыларын бағалауы

	Жақсы	Жаман	Жауап беруге қиналамын
Жұмысты орындау үшін қажетті дағдылар мен білімге ие	76%	10%	22%
Жедел және белсенді әрекет етеді	74%	10%	14%
Өз өкілеттігі шегінде барлық мәселелер бойынша басшылыққа кеңес береді және өз бетінше шешім қабылдайды	69%	14%	17%
Ұйымға қажетті қызметкерлермен қамтамасыз етуге көмектеседі	67%	10%	20%

Стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуді қолдау процестерін қалыптастырады	65%	15%	17%
Талдамалық деректер негізінде шешімдер дайындайды	59%	16%	26%
Үнемі дамып, үздік халықаралық тәжірибелерді ұсынады	57%	18%	25%

Басшылардың бағалауы бойынша мынадай дағдылар жетілдіруді талап етеді: талдамалық деректер негізінде шешімдер дайындау (16%-ы нашар деп бағалайды, 26%-ы жауап беруге қиналды), тұрақты даму, үздік халықаралық тәжірибелерді енгізу (18%-ы нашар деп бағалайды, 25%-ы жауап беруге қиналды).

Секторлар тұрғысынан бағалау айтарлықтай ерекшеленеді. Мемлекеттік сектор басшылары персоналды басқару дағдыларын өте жоғары бағалайды. 10 қызметкердің 9-ы ұсынылған дағдыларды «жақсы» деп бағалайды. Жеке сектор басшылары HR қызметінің дағдыларына әртүрлі баға береді. Жеке құрылымдардың персоналды басқару қызметінің талдамалық деректерді пайдалану, халықаралық практиканы тұрақты дамыту және енгізу жөніндегі дағдылары жақсартуды талап етеді. Басшылардың жартысы ғана осы дағдыға көңілі толады.

Квазимемлекеттік құрылымдардың басшылары ең сыни баға береді. Квазимемлекеттік құрылым басшыларының тек 50%-ы қажетті персоналмен қамтамасыз ету дағдыларын, аналитиканы пайдалануды және персоналды басқаратын мамандардың тұрақты дамуын оң бағалайды.

49-кесте Секторлар бойынша персоналды басқаратын мамандардың дағдыларын басшының бағалауы

	Мемлекеттік сектор			Жеке сектор			Квазимемлекеттік сектор		
	Жақсы	Жаман	Ж/қ	Жақсы	Жаман	Ж/қ	Жақсы	Жаман	Ж/қ
Ұйымды қажетті қызметкерлермен қамтамасыз етуге көмектеседі	86%	0%	14%	64%	14%	23%	50%	18%	32%
Жұмысты орындау үшін қажетті дағдылары мен білімі бар	88%	0%	12%	75%	11%	14%	75%	18%	18%
Өз өкілеттігі шегінде барлық мәселелер бойынша басшылыққа кеңес береді және өз бетінше шешім қабылдайды	91%	5%	5%	70%	16%	14%	70%	24%	34%

Стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуді қолдау үдерістерін қалыптастырады	84%	7%	9%	59%	16%	25%	59%	24%	26%
Жедел және белсенді әрекет етеді	95%	2%	2%	64%	9%	27%	64%	18%	21%
Үнемі дамып, үздік халықаралық тәжірибелерді ұсынады	74%	7%	19%	52%	18%	30%	52%	29%	29%
Талдамалық деректер негізінде шешімдер дайындайды	79%	5%	16%	52%	18%	30%	52%	26%	29%

Өңірлік бөлімшелер мен мемлекеттік органдар құрылымдарының өкілдері респонденттер көбінесе олар операциялық сипаттағы мәселелерді бақылаумен және үйлестірумен айналысатынын, кейде персоналды басқару қызметінің стратегиялық мақсаттары мен даму жоспарлары туралы нақты түсініктері жоқ екенін көрсетеді.

Дегенмен, біршама қарама-қайшы нәтижелер кадр қызметі басшыларының сауалнамасымен анықталды, сондықтан сіз HR басшысы ұйымның стратегиясын әзірлеуге, персоналды басқарудың барлық мәселелері бойынша жоғары басшылыққа кеңес беруге қанша уақыт жұмсайсыз (жұмыс уақытының 100% - ы) деген сұраққа мемлекеттік сектор мамандарының көпшілігі жеке және квазимемлекеттік секторлармен салыстырғанда көп қаражат жұмсайтындықтарын айтты. Осыған байланысты осындай кеңес беру жиналыстарының тиімділігі туралы мәселе көтеріледі.

50-кесте Стратегиялық басқаруға қатысу

	Жеке сектор	квазимемлекеттік сектор	Мемлекеттік басқару
Менің жұмысыма кірмейді	13%	24%	9%
10% дейін	13%	7%	9%
10% - дан 20% - ға дейін	23%	21%	26%
21% - дан 40% - ға дейін	33%	21%	17%
41% - дан 60% - ға дейін	7%	17%	29%
61% - дан 80% - ға дейін	7%	7%	9%
81% - дан бастап одан жоғары	3%	3%	3%

Бұдан басқа, ақпараттық технологиялар мен HR-практикалардың енгізілуіне қарамастан, респонденттер жоғарыдан сұралатын ақпараттың "қағаз ағыны" әлсіремейтінін атап өтті, тиісінше, кадр қызметінің есептілігін жүйелендіру, сондай-ақ есепке алу, персоналды басқару, бақылау процестерінде тараптардың

нақты өкілеттіктерін айқындай отырып, персоналды басқарудың бірыңғай қызметі мен мемлекеттік органдар арасындағы өзара іс-қимыл жүйесін пысықтау қажет.

51-кесте HR талдауын стратегиялық қолдану

HR талдауын жинау және қолдану әдістері	Мемлекеттік басқару
Нақты уақытта жасанды интеллектке негізделген құралдар қолданылады. Аналитика ұйым мақсаттарымен біріктірілген	0%
Олар үнемі жиналады, жетілдірілген аналитикалық құралдар қолданылады. Аналитикалық Фокус ұйымның бизнес мақсаттарына ауысады	6%
Деректер жүйелік негізде бағдарламалық жасақтаманың көмегімен жиналады, маман бекітілген	63%
Деректер басшылығының сұрауы бойынша кездейсоқ жиналады	31%

51-кестеден көріп отырғанымыздай, HR-аналитикасының тек 6%-ы ұйымның стратегиялық мақсаттарына сәйкес тұрақты негізде жиналады, қалған жағдайларда деректер басшылықтың сұрауы бойынша немесе HR-бөлімінің қажеттіліктерін, ішкі статистикалық есептілікті қамтамасыз ету үшін жиналады.

Мемлекеттік органдардағы әкімшілік процестердің ағымдағы ұйымдастырылуы қызметкерлердің шамадан тыс жүктелуіне, төмен уәждемеге, төрешілдікке әкеп соғады, бұл өз кезегінде жұртшылықтың мемлекеттік құрылымдарға, оның ішінде жұмыс беруші ретінде теріс көзқарасын қалыптастырады.

ЭЫДҰ-ның көптеген елдеріндегідей Қазақстанның мемлекеттік қызметінде де құзыреттілік тәсіл қолданылады. Мемлекеттік әкімшілік қызметтің лауазымдары үшін әзірленген құзыреттілік моделі персоналды іріктеу және мансап сатысында жоғарылату кезінде қолданылады. Мемлекеттік сектордың әлеуеті мен тиімділігін арттыру үшін қажетті дағдылары мен құзыреттері бар адамдарды мемлекеттік қызметке іріктеу және жалдау процесі мемлекеттік аппаратты кәсібилендіру үшін негіз болып табылады. Осы зерттеудің қорытындысы бойынша мемлекеттік органдардың HR-қызметтеріне сыртқы жалдаудың келісімшарттық шарттарында (мемлекеттік қызмет позицияларындағы тәжірибені міндетті талап етпей) квазимемлекеттік және жеке секторлардан тәжірибелі HR-мамандарды тарту қажеттілігі анықталды. Мемлекеттік қызметтің тартымдылығын арттыру үшін неғұрлым тиімді ұсыныс алған кезде ұйымнан кетуге жоғары дайындығына және қызметкерлер тарапынан ұйымды жақсы жұмыс беруші ретінде ұсынуға салыстырмалы түрде төмен дайындығына байланысты жұмыс берушінің брендині арттыру жөніндегі бағдарламаларды әзірлеу жөніндегі тәсілдерді пысықтау қажет.

Оқыту және дамыту

Құзыреттер моделіне сәйкес бағалау нәтижелерінің негізінде жеке даму жоспарлары әзірленеді, оларды даярлау, қайта даярлау және біліктілігін арттыру бөлігінде іске асыру Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы

Мемлекеттік басқару академиясының және оның өңірлік филиалдарының оқыту бағдарламалары арқылы қамтамасыз етіледі.

Квазимемлекеттік және жекеше секторларда оқытудың әртүрлі тәсілдері қолданылады, мысалы, 70:20:10 (70%-ы жұмыс орнында күрделі міндеттерді шешу, жобаларға қатысу, ротация арқылы, 20%-ы - басшы мен әріптестердің кері байланысы арқылы, коучинг, тәлімгерлік, 10%-ы Электрондық оқыту, семинарлар, тренингтер, конференциялар арқылы) Оқыту қағидаты қызметкерлер қызметінің даму стратегиялары мен тиімділігін бағалауға сәйкес басым мақсаттар мен міндеттерге сүйене отырып, оқытудағы қажеттіліктерді айқындайды. Мемлекеттік қызметшілерді даярлау және олардың біліктілігін арттыру жөніндегі халықаралық тәжірибені талдау мемлекеттік қызметші кәсіби қызмет процесінде кәсіби құзыреттілікті және мансаптық өсуді арттыру мақсатында тұрақты негізде түрлі курстарға қатысуы тиіс екенін көрсетеді. Қазақстанда мемлекеттік қызметшілерді жоспарлау, қайта даярлау және олардың біліктілігін арттыру процесі, оқыту мониторингі міндетті болып табылады және оны кадр қызметі бақылайды. Оқытудың негізгі бағыттары көшбасшылық әлеуетті, негізгі дағдылар мен құзыреттерді дамытуды қамтиды. Сонымен қатар, зерттеу респонденттері мемлекеттік қызметшілерді формальды оқыту жүйесінің бірқатар жекелеген шектеулерін атап өтті:

- оқытудың кезеңділігі мен қамтылуы өңірдің бюджетіне байланысты әр түрлі болуы мүмкін;

1. мемлекеттік қызметшінің оны оқытуға жұмсаған бюджет қаражатын міндетті түрде өтеудің жүйесі жоқ;

- жаттықтырушыларды іріктеудегі және ішкі жаттықтырушыларды өсірудегі қиындықтар;

- оқытудың ұсынылып отырған нысандарының жеткіліксіздігі және оқытудың қазіргі заманғы әдістерін қолдану;

- қызметкерлердің біліктілігін олардың қызметінің салалық бағытына сәйкес арттыру мүмкіндігі жоқ

- HR үшін қызықты және тәжірибелі жаттықтырушы-практиктерді таңдаудағы қиындықтар. Мемлекеттік қызметтің респонденттері агенттіктің бастамасымен және қолдауымен HR-менеджерлер қауымдастығы өткізетін HR оқыту бойынша тренингтердің өзектілігі мен практикалық маңыздылығын атап өтеді.

Респонденттердің пікірінше, кәсіби және мансаптық өсу мақсатында мемлекеттік қызметшілер үшін оқытудың неғұрлым сапалы мүмкіндіктерін ұсыну қажет.

Жасыратыны жоқ, басшылар көп жағдайда өз ұжымында ұйымның стратегиялық мақсаттарын ескере отырып, өз құзыреттерін дамытуға дайын жоғары әлеуетті қызметкерлерді көргісі келеді. Қолданыстағы бюджеттік мүмкіндіктер шеңберінде сыртқы ортадағы тұрақты өзгерістерді ескере отырып, мұндай

кадрларды ынталандыру құралдар арқылы өзін-өзі дамыту мүмкіндіктерін ұсыну болуы мүмкін: Дағдылар мен құзыреттерді бағалауға арналған түрлі онлайн-платформалар мен порталдар, мемлекеттік қызметшілердің өздеріне ыңғайлы уақытта тиімділігін арттыру үшін онлайн модульдердің көмегімен ішкі оқыту, жеке даму жоспарын құру бойынша практикалық ұсынымдар беру, тәлімгерлік, аға әріптестермен қарым-қатынас жасау, корпоративтік жауапкершілікті түсіндіру, кадрларды тағылымдамадан өткізу және ротациялау саясаты.

Жеке және квазимемлекеттік секторлармен салыстырғанда позиция деңгейіне байланысты ерекшеленуі мүмкін әлеуеті бар қызметкерлерді ілгерілету критерийлеріне әртүрлі тәсілдер бар. Мемлекеттік басқару секторында ілгерілету жүйесінің тиімділігі мен ашықтығын арттыру үшін жылжыту сыртқы кандидаттардан басымдығы бар ішкі кандидаттар арасында конкурстық негізде жүргізіледі. Үміткер болуы тиіс арнайы білімі, жұмыс тәжірибесі неғұрлым төмен лауазымдарда және үздіксіз оқыту. Бұл жұмыс істеп жатқан мемлекеттік қызметшілерді ілгерілетуге ықпал етеді. Мемлекеттік қызметті өткеру кезінде кәсіби әлеуеттің неғұрлым тиімді пайдаланылуын қамтамасыз ету мақсатында мемлекеттік қызметшілерді ротациялау жүзеге асырылады. Конкурстық іріктеуді жүргізу үшін компаниялар барлық азаматтар үшін қол жетімді бос жұмыс орындарын жариялайды және кандидаттарды бағалауды жүргізеді.

Өкінішке орай, мемлекеттік қызметшілердің еңбекақысының төмен деңгейі және қызметтегі бюрократия бос жұмыс орындарын ашу кезінде жоғары білікті мамандарды жұмысқа қабылдау мүмкіндігінің болмауына алып келеді.

Алдыңғы зерттеулердің нәтижелері мемлекеттік сектор бойынша жұмыс берушіні іріктеу кезінде еңбек мотиваторы – мансапты дамыту және ауқымды елдік өршіл жобаларға қатысу мүмкіндігі; жеке сектор бойынша – инновациялық жобаларға қатысу және жоғары еңбекақы; квазимемлекеттік сектор бойынша – үздік халықаралық практикаларға қолжетімділік және жоғары еңбекақы болып табылатынын көрсетеді.

Персоналды бағалау

Персоналды бағалау қызметкерлердің күшті және әлсіз жақтарын көруге ғана емес, сондай-ақ жеке даму жоспарын (ЖДЖ) белгілеуге, оның әлеуетін анықтауға мүмкіндік береді. Квазимемлекеттік сектор қызметкерлердің қызметін бағалауды қызметкерлерге кері байланыс ұсына отырып, ұйымның стратегиялық мақсаттары мен міндеттеріне сүйене отырып, тиімділіктің негізгі көрсеткіштерін (KPIs) қою арқылы жүзеге асырады. Лауазымдарды бағалау (грейдерлеу) Қазақстанда танымалдылыққа ие болуда, ұйымдардың басшылары ұйымдардың тиімді және пәрменді жұмыс істеуін қамтамасыз ету үшін адами ресурстарды басқарудың қазіргі заманғы әдістерінің маңыздылығын түсінеді

Мемлекеттік қызметшілер жұмысының тиімділігі мен сапасын айқындау мақсатында олардың қызметіне бағалау жүргізіледі. Мемлекеттік қызметшілердің

қызметін бағалау нәтижелері бонустар төлеу, көтермелеу, оқыту, ротациялау, мемлекеттік лауазымын төмендету не қызметтен шығару жөнінде шешімдер қабылдау үшін негіз болып табылады. Факторлық-балдық шкала/ФБШ енгізу (тәуекелдерді азайту мақсатындағы пилоттық режим) Мемлекеттік қызмет жүйесінде елеулі прогресті білдіреді. Нәтижесінде, мемлекеттік қызметшінің еңбегіне ақы төлеуге оның ұйымның мақсаттарына қол жеткізуге қосқан үлесі, орындалған жұмыстың күрделілігі және осы лауазымға қажетті арнайы білім мен дағдылар әсер етеді.

Түйінді нысаналы индикаторларды (ТНИ) уәкілетті тұлға айқындайды және мемлекеттік басқару жүйесінің стратегиялық құжаттарынан, сондай-ақ тиісті мемлекеттік органның меморандумынан туындайды. Басым міндеттерді негізге ала отырып, ТНИ ретінде кадр қызметі мыналарды көрсетеді: меритократия қағидаттарын сақтау, жергілікті жерлерде кадрлардың ауысуы мен тұрақтамауы бойынша төмен пайыздық көрсеткішті ұстап тұру, ішкі конкурстардың қорытындылары бойынша бос лауазымдарды толтыру үлесін ұлғайту, қайта даярлауға және біліктілікті арттыруға жататындар қатарынан мемлекеттік қызметшілерді оқытумен қамту үлесін ұлғайту, Е-kuzmet ақпараттық жүйесі арқылы кадрлық іс жүргізу сапасын арттыру, мерзімі өткен хаттар мен өтініштер саны 0 %, электрондық мұрағатқа Респонденттер-мемлекеттік құрылымдардың аймақтық қызметтерінің өкілдері атап өткендей, жаңашылдықтарға байланысты мемлекеттік қызметкерлер тиімділікті бағалау, жоспарды жазу және іске асыру бойынша сұрақтар туындайды, кейде ТНИ-ді кадр қызметінің өзі дайындайды, ал менеджер оларды бекітеді.

Құзыреттіліктерді бағалау және толтыру ресми түрде жүзеге асырылады, көптеген менеджерлер мен әріптестер мемлекеттік қызметшінің жеке құзыреттілігі жоғары деңгейде екенін көрсетуге тырысады.

Жеке құзыреттерді бағалау (ЖҚБ) нәтижелері оқыту бағдарламаларына, кадр резервін қалыптастыруға, сабақтастықты басқаруға, мансаптық жоспарлауға байланысты емес. Сонымен қатар, респонденттердің көпшілігі - өңірлік қызметтер мен мемлекеттік басқару құрылымдарының өкілдері жеке құзыреттерді бағалау процесін тек енгізу жоспарланғанын және бағалау нәтижелері бойынша мемлекеттік қызметшінің қандай жетістіктерге, Дағдылар мен құзыреттерге ие екенін түсініп, даму қажеттілігін анықтау және оқумен мақсатты түрде қамту үшін оған қандай құзыреттерді дамыту қажет екенін анықтауы қажет екенін атап өтті. HR мемлекеттік қызметшінің күшті жақтарын да, даму салаларын да жұмыс жағдайында көру маңызды.

Жеке мансап құралдары – Мансаптық даму.

Зерттеу нәтижелері үміткерлердің көпшілігі мансап құру және ел үшін маңызды ауқымды жобаларға қатысу үшін мемлекеттік секторға баратындығын көрсетеді. Бұл мемлекеттік қызметке әлеуетті үміткерге құндық ұсынысты қалыптастыру кезінде сөзсіз күшті артықшылық болып табылады. Сонымен қатар,

ағымдағы ахуалды талдау мансапты басқару жүйе қызметінің толыққанды бағыты ретінде персоналды басқару фрагменттік дамитынын көрсетеді, сондықтан қызметкерлердің 53% неғұрлым тиімді ұсыныс алған кезде мемлекеттік қызметтен кетуге дайын.

SHRM ұсыныстарына сәйкес төменде – Мансапты дамыту циклы берілген.



33-сурет - Мансапты дамыту циклі

Мемлекеттік сектор бойынша HR-процестердің даму дәрежесін талдау процестердің көпшілігі, әсіресе мансапты дамыту бөлігінде әзірлеу және енгізу сатысында тұрғанын не жоқ екенін көрсетеді: персоналды ұстап қалу және жұмыс берушінің брендін басқару – респонденттердің 60%-дан астамы.

52-кесте Мемлекеттік қызметтегі HR-процестерді дамыту

Сіздің ұйымыңызда HR процестерінің қайсысы бар екенін ескеріңіз және олардың даму деңгейін (жетілу) белгілеңіз	Ұйым да жоқ	Әзірлеу және енгізу деңгейінде	Саясат деңгейінде орнатылған, бірақ толық жұмыс істемейді (формал)	Саясаткерлермен реттеледі, бірақ басшылық әрдайым қолдамайды	Саясаткерлермен реттеледі, басшылық толығымен қолдайды	Жұмыс істейді және автоматтандыру жоспарлануда	Толық жұмыс істейді, автоматтандырылған
Кадрларды іздеу және іріктеу (тарту, рекрутмент)	7	10	2	6	0	2	8
Қызметкерлерді ұстау	10	12	2	3	3	3	2
Жұмыс берушінің брендін басқару	14	9	1	5	2	1	3

Корпоративтік мәдениетті басқару	8	14	1	6	1	2	3
Адам ресурстарын жоспарлау	3	11	2	9	4	2	4
Қызметкерлердің саулығын басқару	6	16	1	5	2	1	4
Қызмет тиімділігін басқару сотрудников	3	13	2	8	1	3	5
Жиынтық сыйақыны басқару	6	13	2	9	2	1	2
Қызметкерлерді бейімдеу	2	15	3	3	1	4	7
Оқыту және дамыту	0	16	4	3	0	2	10
Таланттарды басқару	7	14	4	7	1	0	2
Ұйымдастырушылық дизайн	10	9	4	6	1	2	3
Коммуникацияларды басқару	10	11	1	4	1	2	6
Әлеуметтік-еңбек қатынастарын басқару	3	16	3	6	1	2	4
Өзгерістерді басқару	6	13	3	7	0	3	3
Деректерді басқару- HR аналитикасы	7	11	2	5	2	1	7

5. Қорытынды: негізгі тұжырымдар мен ұсыныстар

- Қоғамдағы жоғары сыртқы көші-қон көңіл-күйі, Қазақстаннан гипотетикалық көшіп кетудің 2013 жылғы 13% - дан 2020 жылы 29% - ға дейін өсуі.

- Еңбек өнімділігі мен HR-процестерінің жетілуінің әлсіз арақатынасы (0,4), адам еңбегі арқылы бизнестің тиімділігін арттыру үшін қосымша зерттеу және арнайы шараларды әзірлеу қажет. Қазіргі уақытта бизнестің жетістігі адамның еңбегімен байланысты сызықтық байланыс жоқ, оның тиімділігі құрылған HR процестерінің призмасы арқылы қалыптасады. Мұндай жағдай жұмыс беруші үшін де, қолданыстағы адами капитал толық пайдаланылмаған кезде де, қызметкер үшін де – қызметкердің қаржылық әл – ауқатының еңбек тиімділігі арқылы байланысы болмаған кезде, қоғамдағы масылдық көңіл-күйдің өсуіне әкелуі мүмкін. цифрлық эрудицияның төмен деңгейі, әсіресе менеджерлер арасында. Жаңалықтарды қабылдаудағы және оларды күнделікті өмірге енгізудегі психикалық айырмашылықтар.

- Ізденушілер тарапынан инновациялық жобаларға қатысу және біліктілікті арттыру, дамыту мүмкіндіктерін алу мақсатында жұмыс берушіні таңдау кезінде басымдықтарды өзгерту.

- Басқарушылық шешімдер қабылдауға қатысу мүмкіндігіне кейбір наразылықтар.

- HR бүгінгі таңда қызмет көрсету функциясын орындайды. Стратегиялық шешімдер қабылдау процесіне тарта отырып, HR рөлін арттыру қажет.

- HR-процестердің көпшілігі енгізілгеніне және регламенттелгеніне қарамастан, персоналды басқару саласында жалпы тұтас құрылым мен жүйелі стратегиялық тәсіл жетіспейді.

- HR фокусталады стандарттарын енгізу және процестерін, көбінесе көзсіз копируя нарығында бар тәжірибе, талдау жасамай, нақты сұрау салуды бизнес.

- Жұмыскерге әлсіз назар аудару, процестер жұмыскерлердің өздерін және олардың сұраныстарын тартпай құрылады – сауалнамалар қажет, осы сауалнамалардың нәтижелерін шешімдерді әзірлеу кезінде қолдану қажет – персоналдың тәжірибесі бізге бұл не екенін түсіну арқылы ғана келеді. Қызметкерлердің өмірлік циклінің барлық аспектілері туралы ақпарат пен мәліметтер жинау арқылы ұйымдар осы процестердегі қызметкерлердің тәжірибесін жақсарту және дәлелдерге сүйене отырып жақсарту үшін кері байланыс жинай алады.

- Төмен дәрежеде талдау жасалған, жалпы сыртқы ортаны, еңбек нарығын талдау жоқ.

- Цифрлық мәдениетті түсіну жоқ, «Цифрлық Қазақстанға» көшу кезінде қызметкерлерге қандай дағдылар жетіспейді, «Персоналды цифрландыру» стратегиясы жоқ.

- Желілік менеджерлер арасында көшбасшылықты дамыту қажет. Мықты корпоративтік мәдениет пен көшбасшылық ұйымның жетістігінде шешуші рөл атқаратын болады, мұнда көшбасшы үшін ең маңызды дағдылардың бірі командалар құру және оларды ортақ мақсаттарға қол жеткізуге ынталандыру болып табылады.

Секторлар бойынша жалпы ұсынымдар: мемлекеттік, квазимемлекеттік, жеке

- Көшбасшылық мәдениетін бағалау және мемлекеттік секторда аналитикалық ақпаратты пайдалану, HR-қызметінің стратегиялық басқару деңгейіне қатысуы мәселелері бойынша арнайы тереңдетілген зерттеулер жүргізу.

- Өңірлік мемлекеттік органдарға персоналды басқару саласындағы заманауи тәжірибелерді енгізуде, талдау жұмыстарын жүргізуде көбірек дербестік беру.

- Саланың ерекшелігін (жұмыстардың маусымдылығы, сабақтастықты сақтау, уәждемені арттыру және т.б.) ескере отырып, персоналды басқару бойынша арнайы бағдарламаларды әзірлеу мақсатында «Ауыл шаруашылығы» және «Денсаулық сақтау» секторларында арнайы тереңдетілген зерттеулер жүргізу.

- «Білім беру» саласы қызметкерлерінің тартылу деңгейін арттыру бойынша арнайы шаралар әзірлеу.

- Мемлекеттік қызметшілерге еңбекақы төлеу жүйесінің әділдігін нарықпен салыстырғанда арттыру.

- Әділеттілік пен бедел мәселелерін сақтауға назар аударып, мемлекеттік деңгейде еңбегін тану және көтермелеу бағдарламасын жетілдіру.

HR-процестер бойынша жалпы ұсыныстар:

- Жоғары білікті мамандарды ұстап қалу, қызметкердің дамуы мен кәсіби өсуі мүмкіндіктеріне баса назар аударып, тартымды жұмыс берушінің брендині арттыру, өршіл инновациялық жобаларға, әсіресе мемлекеттік секторға қатысу бойынша бәсекеге қабілетті саясат әзірлеу.

- Персоналды басқару жүйесінде автоматтандыру деңгейін арттыру және сенімді талдамалық ақпарат негізінде басқарушылық шешімдер қабылдау

- Өлеуметтік-еңбек қатынастарын реттеу кезінде өлеуметтік, экономикалық және өзге де тәуекелдерді бағалай отырып, HR тәуекел-менеджмент саясатын енгізу.

- Кейіннен нүктелі ұсынымдарды әзірлей отырып, тәуелсіз өлеуметтанушыларды тарта отырып, персоналдың тартылуына өлшеулер жүргізу.

Мемлекеттік сектор бойынша HR тиімділігін арттыруға арналған ұсынымдар:

– Бүгінгі таңда мемлекеттік сектор HR рөлін стратегиялық деңгейде арттыруға ұмтылады, сондай-ақ персоналды басқару саласында үздік тәжірибелер мен HR-технологияларды қолдануға бағытталған. Осылайша, зерттеу және алынған нәтижелер негізінде персоналды басқару жүйесін жетілдіру бойынша келесі ұсыныстар ұсынылады:

- Мемлекеттік деңгейде/өңірлік деңгейде HR стратегиясын әзірлеу / өзектендіру, дамудың жалпы бағытын айқындау, сондай-ақ стратегияны іске асыру бойынша нақты мақсаттар белгілеу мақсатында басшылармен және басқа да мүдделі тараптармен стратегиялық сессиялар өткізу.

- Стратегия негізінде қысқа, орта және ұзақ мерзімді перспективада жол картасын әзірлеу («Жылдам жеңістер», стратегиялық өзгерістер). Жол картасы жоспарланған ресурстар мен мерзімдерді, аралық және соңғы бақылау нүктелерін де қамтуға тиіс.

HR қызметінің жұмысын ұйымдастыру бойынша ұсыныстар. Нормативтік база.

1) мемлекеттік органдар мен Персоналды басқарудың бірыңғай қызметі арасындағы өзара іс-қимыл процестерін құру, кадр мәселелеріндегі ұтқырлық үшін теңгерімді сақтай отырып, олардың арасындағы өкілеттіктер мен жауапкершілік аймақтарын нақты бөлу (орталық / өңірлік деңгей);

2) кадрлық әкімшілендіру мәселелерімен айналысатын мемлекеттік кадр қызметінің адам ресурстарын басқарудың қазіргі заманғы құрылымына - адам ресурстарын басқаруға ұзақ мерзімді, стратегиялық және жүйелі тәсілмен HR-қызметке біртіндеп көшу стратегиясын әзірлеу (трансформация: HR кадрлары);

3) мемлекеттік органдардың өңірлік құрылымдарына персоналды басқару саласындағы заманауи тәжірибелерді енгізуде, сараптамалық-талдау жұмыстарын жүргізуде көбірек өкілеттіктер/дербестік беру;

4) өңірлік кадр стратегияларын дайындау практикасын әзірлеу (өңірлердің ерекшеліктерін ескере отырып) (кадрлармен жұмыс жоспары);

5) басшы және орындаушы қызметкерлер арасындағы арақатынасты айқындау;

6) кадрлық есеп беруді жүйелеу (*бюрократия мен рәсімдердің формализмін төмендету үшін*);

7) заңға тәуелді актілерді (заңға өзгерістерді әзірлеу немесе заңға тәуелді актілерді әзірлеу кезінде өңірлердің практикасы мен ерекшеліктерін ескеру үшін өңірлік өкілдерді де қосу маңызды) және әдіснамалық ұсынымдар уақтылы өзектілендіру;

8) әлеуметтік-еңбек қатынастарын реттеу және кадр қауіпсіздігін қамтамасыз ету кезінде HR-тәуекел-менеджмент саясатын енгізу;

9) экономиканың түрлі секторлары мен салаларында қазіргі заманғы HR-технологияларды HR қолдану тәжірибесінде бар айырмашылықтың болуын ескере отырып, мықты HR квазимемлекеттік және жеке секторларды тарта отырып, HR мамандары арасында тәжірибе алмасуды қамтамасыз ету;

10) іске асырылатын функционалға байланысты HR мамандарының еңбегіне ақы төлеуді саралауды көздеу (кадрлық іс жүргізу, HR стратегияларын сараптау және әзірлеу және т.б.)

11) Қазақстанның жоғары оқу орындары бар қажеттіліктерді ескере отырып, HR кәсіби стандарттары негізінде мамандық дайындауды қамтамасыз етсін.

Персоналды іріктеу және жалдау бойынша ұсынымдар

12) HR-қызметтің рөлін күшейту және кәсібилендіру мақсатында мемлекеттік органдарға квазимемлекеттік/жеке секторда HRM тәжірибесі бар HR-мамандарды келісімшарт негізінде (шарт бойынша ерекше талаптар) тартуға және жинақтауға рұқсат беру, тиісінше, қажет болған жағдайда, ҚР заңнамасына өзгерістер енгізу;

13) HR-мамандарға қойылатын біліктілік талаптарын (кәсіптік стандарттарды ескере отырып) қайта қарау;

14) қызметшілердің цифрлық ортадағы қызметі үшін қажетті білімі мен дағдыларына жаңа талаптар белгілей отырып, мемлекеттік қызмет лауазымына орналасуға кандидаттарға қойылатын ақпараттық-коммуникациялық дағдылар мен білім бөлігіндегі біліктілік талаптарын қайта қарау;

15) мемлекеттік қызмет жұмыскерлерін тарту және ұстап қалу мақсатында нарықтың талдауы және қызметкерлердің қажеттіліктері негізінде қызметкерлердің әртүрлі топтары, ұрпақтық сипаттамалары, позиция деңгейлері және т. б. бөлінісінде жұмыс берушінің құндылық ұсынысын қалыптастыру.

Қызметті бағалау бойынша ұсынымдар

1) нәтижелілікті бағалау жүйесін пысықтау/енгізу. Нәтижелілікті бағалау (ТНК орындау) негізінде, сондай-ақ әлеуетті бағалау (жеке, ұйымдастырушылық және басқарушылық құзыреттер) негізінде тиімділікті бағалаудың интегралдық индексін қалыптастыру (*өңірлер деңгейінде бағалау формальды түрде жүзеге асырылады*);

2) ТНК-ның HR-қызметінің алдында тұрған басым міндеттерді ескере отырып, жұмыс істеуі (*бүгінгі таңда бұл процесте формализм мен субъективизм басым*);

3) басқарудың барлық деңгейлерінде орындалған жұмыс нәтижелері бойынша тұрақты кері байланыс беру мәдениетін қалыптастыруды қамтамасыз ету, кәсіби коммуникация жағдайларын жасау;

4) дарындарды басқару (кадр резервін қалыптастыру) және сабақтастықты басқару (негізгі лауазымдарды алмастыру) жүйесіне жеке/ұйымдастырушылық/басқарушылық құзыреттерді бағалау жүйесін енгізу: жүйе мен процесті әзірлеу, кезеңділікті айқындау, бағалау әдіснамасы мен құралдарын әзірлеу, персоналды оқыту;

5) ФБШ, HR-процестер (бағалау, мансапты басқару және т.б.) бойынша ақпараттық-түсіндіру жұмыстарын, әдістемелік сүйемелдеуді жүргізу.

6) басшыларды персоналды дамыту және басқару әдісі ретінде қызметті бағалау жүйесін жүргізуге оқытуды жүргізуге міндетті.

Сыйақыны басқару бойынша ұсыныстар

1) мемлекеттік қызметшілердің еңбегіне ақы төлеу жүйесінің әділдік қағидатының нарықпен салыстырғанда сақталуын қамтамасыз етуге міндетті;

2) еңбекке ақы төлеудің жаңа жүйесін енгізу кезінде ақпараттық-түсіндіру жұмысын, әдістемелік сүйемелдеуді жүргізуге міндетті.

Қызметкерлерді оқыту және дамыту бойынша ұсыныстар

1) персоналды оқыту және дамыту жүйесіне жеке/ұйымдастырушылық/басқарушылық құзыреттерді бағалау жүйесін енгізу. Ашық мансаптық мүмкіндіктерді қамтамасыз ету мақсатында жүргізілген бағалау негізінде кәсіби және жеке/ұйымдастырушылық/басқарушылық құзыреттерді дамытудың жеке жоспарларын қалыптастыруды қамтамасыз ету. Оқыту бағдарламасын қызметкерлерді дамытудың жеке жоспарларына байланыстыруды қамтамасыз ету.

2) қажеттіліктерді ескере отырып, оқыту бағдарламаларын әзірлеу: төңкерілген сынып форматында қашықтықтан оқыту, практикалық тәжірибе алуға бағдарлау: практикалық тапсырмалар мен кейстерді шешу, жобаларды іске асыру;

3) HR кәсіптік стандарттарына, HR жаңа әдістері мен құралдарына, менеджментке, практикалық дағдыларға оқыту арқылы барлық деңгейдегі кадршылардың өздерінің біліктілігін арттыруға және персоналды басқару саласында оң тәжірибені таратуға (*қызметкерлердің көпшілігі дамуды қаламайды және инертті өмір салтын ұстанады*);

4) уәкілетті орган тарапынан әдістемелік және ақпараттық-түсіндіру көмегін көбірек көрсету (HR-процестерді енгізу және жетілдіру кезінде көмек көрсету);

5) мемлекеттік қызметшінің оны оқытуға жұмсалған бюджет қаражатын міндетті түрде өтеуін, мысалы, оны «болашақ» қағидаты бойынша оқуға жіберген ұйымда 1,5 жыл өтеуін көздеу;

6) қызықты және тәжірибелі тренерлерді/лекторларды тарту. Мемлекеттік қызмет респонденттері HR-менеджерлер қауымдастығы Агенттік пен академияның бастамасы мен қолдауымен өткізетін HR оқыту тренингтерінің өзектілігі мен практикалық маңыздылығын атап өтті;

7) басқарудың барлық деңгейлерінде келісілген оқытудың күнтізбелік жоспарын ұстануға тиіс;

8) жеке және квазимемлекеттік секторларда (жекелеген HR-құралдарды, процестерді енгізу тұрғысынан) HR-мамандардың тағылымдамадан өту, қашықтықтан технологияларды пайдалану, консультациялар мүмкіндігін пысықтау.

Корпоративтік мәдениетті дамыту бойынша ұсыныстар

1) мемлекеттік қызметті дамытудың жалпы стратегиясына байланыстыра отырып, корпоративтік мәдениетке диагностика жүргізу және мемлекеттік қызметшінің құндылықтарын өзектілендіру. Әзірленген құндылықтарды енгізу бойынша Жол картасын жасау.

2) персоналды тартуды басқару саласындағы жұмыстарды ұйымдастыру. Тарту деңгейін арттыру жөніндегі іс-шаралар жоспарын әзірлеу.

3) әзірленген жоспарларды, стратегияларды іске асыру және ұсынылған өзгерістерді енгізу мақсатында өзгерістерді жобалық менеджмент және басқаруды енгізу.

4) HR-аналитиканы дамыту. Автоматтандыруды ескере отырып, жүйелеуді және мәліметтер жинауды қамтамасыз етіңіз. Предиктивті аналитиканы дамыту. Шешімдер қабылдау және стратегиялар мен саясаттарды әзірлеу кезінде талдау нәтижелерін қолдану.

5) Әдеп кодексін сақтауға жәрдемдесу және *(іс жүзінде қолдану үшін кодекске түсініктемелер, әдістемелік нұсқаулар болмаған)*;

б) команда құрушы іс-шараларды жүйелі негізде жүргізуге міндетті.

HR процестерін автоматтандыру бойынша ұсыныстар.

1) E-kuzmet жүйесін, интерфейстерді одан әрі жетілдіруді жалғастыру, рәсімдерді тікелей жүйеде орындау мүмкіндігі;

2) HR-процестерді автоматтандыру деңгейін арттыру, Колл-орталықты, өзіне-өзі қызмет көрсетуді дамыту. *Мысалы, конкурстық іріктеу рәсімдері (құжаттарды қабылдауды тіркеу, рұқсат беру, кандидаттарды тіркеу, комиссияның хаттамалары мен аудиожазба файлдары, хабарландыру және т.б.) бүгінде бұл қағаз жүзінде жүзеге асырылады, содан кейін барлығы сканерленіп, бақылау және мониторинг үшін облыстық департаментке жіберіледі.*

HR қызметтерінің персоналына арналған ұсыныстар

1) квазимемлекеттік/жеке секторда жұмыс тәжірибесі бар HRM саласындағы мамандармен жасақтауға;

2) мемлекеттік органдардың HR-қызметтеріне сыртқы жалдаудың келісімшарттық шарттарында (мемлекеттік қызмет позицияларындағы тәжірибені міндетті талап етпей) квазимемлекеттік және жеке секторлардан тәжірибелі HR-мамандарды тартуға құқығы бар.

3) HR рөлін күшейту, біліктілік деңгейін арттыру, жаңа білім алу және практикалық дағдыларды кеңейту мақсатында HR-функцияларының қызметкерлерін оқытуды жүргізу қажет-барлық HR-цикл бойынша толық курс;

4) ішкі жаттықтырушылар, тәлімгерлік және коучинг жүйесін енгізу. Басқа қызметкерлерге одан әрі білім беру мақсатында оқыту жүргізу, ішкі жаттықтырушыларды дайындау.

5) әртүрлі бөлімшелер мен өңірлердің HR-мамандары арасында тәжірибе алмасу алаңдарын ұйымдастыру. Жеңістер мен жеңілістерді егжей-тегжейлі талдау. Жаңа жобаларды бірлесіп енгізу және іске асыру.

б) HR-менеджерлер қауымдастығы тарапынан HR мәселелері бойынша консультациялық, әдістемелік қолдау, сараптама.

Жеке, квазимемлекеттік және мемлекеттік секторлардың қазақстандық ұйымдарындағы қазіргі заманғы HR рөлі мен мәртебесін зерделеу бойынша зерттеулер әдіснамасы

1.Жалпы ережелер

Осы Қазақстандық ұйымдардағы HR рөлі мен мәртебесіне зерттеу жүргізу жөніндегі әдістеме (бұдан әрі – әдістеме) персоналды басқару саласындағы үздік халықаралық практика мен стандарттарға сәйкес зерттеу жүргізудің бірыңғай тәсілдерін айқындайды.

1. Зерттеу принциптері:

- сауалнаманың анонимділігі / құпиялылығы;
- деректердің репрезентативтілігі.

2. Зерттеудің нәтижесі ситуациялық-проблемалық талдауды, салыстырмалы талдауды, сондай-ақ қорытындыларды, ұсынымдарды және анықталған трендтерді қамтитын шоғырландырылған талдамалық есеп болып табылады.

3. Зерттеудің алынған нәтижелері ұйымдар арасында жыл сайынғы нәтижелерді (бенчмаркинг), сондай-ақ жағдайдың өзгеру серпінін салыстыруға мүмкіндік береді.

4. Зерттеу нәтижелері ұсынымдық сипатта болады және басқару, стратегиялық және HR қызметін түзету үшін пайдаланылуы мүмкін.

5. Зерттеу әдістемесі авторлық құқық объектісі болып табылады және таратылмайды.

Зерттеудің мақсаты жеке, мемлекеттік және квазимемлекеттік сектор ұйымдарының HR-процестерінің жетілу деңгейін, сондай-ақ оның жұмыс беруші ретіндегі қызметінің тиімділігі мен ұйымның тартымдылығына әсерін бағалау болып табылады.

Зерттеу міндеттері:

1. HR-процестердің жетілу деңгейін бағалау критерийлері мен көрсеткіштерін, сондай-ақ Кадрлық жұмыс тиімділігінің көрсеткіштерін әзірлеу;

2. HR процестерінің дамуына кедергі келтіретін факторларды анықтау

3. Жеке, мемлекеттік және квазимемлекеттік секторлардың отандық ұйымдарында HR-процестердің жетілу деңгейіне бағалау жүргізу, сондай-ақ салыстырмалы талдау жасау;

4. Ұйымның сандық мәдениетінің деңгейін өлшеу және өлшемдерді анықтау;

5. Қазақстандық ұйымдарда пайдаланылатын неғұрлым күшті және әлсіз HR практикаларының тізбесін жасау;

6. HR-процестердің жетілу деңгейі мен қазақстандық ұйымдардың тиімділігі арасындағы корреляция дәрежесін анықтау

7. HR бөлімшелерінің рөлі мен мәртебесінің ұйымдағы көшбасшылық стильдеріне тәуелділігі деңгейін бағалау;

8. Жұмыс беруші ретінде қызметкерлердің ұйымның брендіне қатынасын талдау;

9. Қызметкерлердің адами ресурстарды басқару бөлімшесіне қатынасын қарастыру, олардың қарым-қатынасына әсер ететін факторларды анықтау;

10. Мәселелердің барлық блоктары бойынша секторлар (жеке, квазимемлекеттік және мемлекеттік) арасында салыстырмалы талдау жүргізу;

11. Персоналды дамыту бөлігінде мемлекеттік органдардың кадр/HR қызметтерінің функционалын, кадр қызметтері қызметкерлерінің ТНИ (түйінді нысаналы индикаторлар) талдау;

12. Мемлекеттік қызметшілерді оқытуды жоспарлау процесін талдау: - жоспарлауда жеке құзыреттерді бағалау нәтижелері пайдаланыла ма (ОЛК, бұл тест жыл сайын барлық мемлекеттік қызметшілер үшін, сондай-ақ мемлекеттік қызметке үміткерлер үшін өткізіледі);

13. Қызметкерлердің құзыреттілігін дамытудың тиімді құралдарын анықтау, сондай-ақ мемлекеттік қызметшілерді оқытудағы қажеттіліктерді анықтау.

Зерттеу объектісі – қызметкерлерінің саны 100 адамнан асатын (орташа (100-ден 250 адамға дейін) және ірі (251-ден 999 999 адамға дейін) жеке, мемлекеттік және квазимемлекеттік секторлар ұйымдары.

Бұл зерттеуде мемлекеттік сектор ұйымдары деп орталық және жергілікті мемлекеттік органдар түсініледі.

Жеке сектор ұйымдары деп-жеке меншік негізінде құрылған, яғни жеке немесе заңды тұлғаларға тиесілі ұйым (кәсіпорын).

Квазимемлекеттік сектор ұйымдары деп - мемлекеттік кәсіпорындар, жауапкершілігі шектеулі серіктестіктер, акционерлік қоғамдар, оның ішінде қатысушысы немесе Акционері мемлекет болып табылатын ұлттық басқарушы холдингтер, ұлттық холдингтер, ұлттық компаниялар, сондай-ақ еншілес, тәуелді және Қазақстан Республикасының заңнамалық актілеріне сәйкес олармен үлестес болып табылатын өзге де заңды тұлғалар жатады.

2. Зерттеу құралдары

Деректерді жинау үшін сандық және сапалық талдау әдістері қолданылады.

Бірінші бөлім: үш мақсатты аудиторияға сауалнама жүргізу.

1. Ұйым басшылары

2. Персоналды басқаруға жауапты Кадрлық/ HR қызметінің немесе басқа құрылымның басшылары.

3. Ұйым қызметкерлері

Зерттеуде сандық және сапалық талдау әдістері қолданылады.

Бірінші бөлім: сандық әдіс-әлеуметтік сауалнама жүргізу:

1) ұйымдар, кадр қызметі басшыларының, қызметкерлердің сауалнамасы

Екінші блок:

2) осы саладағы сарапшылармен терең сұхбат жүргізу. Эсперттерге қойылатын негізгі талаптар: 10 жылдан кем емес жұмыс тәжірибесі, персоналды басқару саласындағы ерекше білімі.

Үшінші блок: деректерді талдау:

1) қайталама деректерді талдау (ҚР аумағында бұрын жүргізілген басқа да әлеуметтік зерттеулер).

2) экономиканың түрлі секторларындағы HR рөлі бойынша жүргізілетін зерттеулердің халықаралық тәжірибесін талдау (ХЕҰ деректері, Дүниежүзілік Банк, ЭЫДҰ зерттеулері).

Үлгіні құру

Іріктемені құру негізіне аумақтық бөлу алынды. Деректер ҚР Статистика комитетінің ашық көздерінен алынған, кесте: Қазақстан Республикасының ірі және орта кәсіпорындарында жұмыс күшінің болуы және қозғалысы, 2020 жылғы I тоқсан. Іріктеу Қазақстан мен өңірлердегі жұмыспен қамтудың институционалдық және салалық құрылымына сәйкес салаларға қызметкерлер санына барабар бөлінді.

	Ірілендірілген салалар	2020 жылдың басындағы қызметкерлердің тізімдік саны, %
1	Ауыл, орман және балық шаруашылығы	2%
2	Өнеркәсіп	23%
3	Құрылыс	6%
4	Көтерме және бөлшек сауда; автомобильдер мен мотоциклдерді жөндеу	6%
5	Көлік және қоймалау және Ақпарат және байланыс	10%
6	Қаржылық және сақтандыру қызметі	3%
7	Кәсіби, ғылыми және техникалық қызмет, әкімшілік және қосалқы қызмет көрсету саласындағы қызмет	6%
8	Мемлекеттік басқару және қорғаныс; міндетті әлеуметтік қамсыздандыру	8%
9	Халыққа білім беру және денсаулық сақтау және әлеуметтік қызмет көрсету	31%

10	Басқа: Өнер, ойын-сауық және демалыс Өзге де қызмет түрлерін беру Үй-жайда тұру және тамантану бойынша қызметтер көрсету Жылжымайтын мүлікпен жасалатын операциялар	4%
-----------	---	----

Қазіргі экономикалық жағдайды ескере отырып, көптеген бос уақыт ұйымдарының қатаң карантині, сондай-ақ зерттеу жүргізу барысында жүйелік институционалдық бірліктердің болмауы, толтыру және жалпы ұйымдармен байланысты жүзеге асыруда қиындықтарға тап болды.

Әрбір ұйымда ұйым санының 10% есебінен жоғары буынның бір басшысынан, персоналды басқару жөніндегі бөлімшенің бір HR басшысынан/басшысынан және қызметкерлерден сұрау қажет.

3. Құралдардың сипаттамасы және HR жетілу деңгейін есептеу әдістемесі

1. Сауалнама жүргізу құралдарының бірі талдау үшін қажетті деректерді жинауға мүмкіндік беретін ашық және жабық сұрақтар болуы мүмкін сауалнаманы пайдалануды ұсынады.

2. Ұйым қызметкерлеріне арналған сауалнама төмендегі блоктар бойынша сұрақтарды қамтиды:

1	Еңбек жағдайларына қанағаттану
2	Еңбек ұтқырлығы және HR бренді
3	HR қызметінің тиімділігін бағалау, өзгерістерге дайындық
4	Басшының бағасы

Қызметкерлерге арналған сауалнамаға қазақ және орыс тілдерінде сілтеме.

3. Жоғары буын басшысының сауалнамасы мынадай сұрақтар блоктарын қамтиды:

1	Жалпы сұрақтар
2	HR бөлімшесінің/кадр қызметінің жетілу және даму деңгейін бағалау
3	Цифрлық мәдениет
4	Көшбасшылық
5	Пандемия кезіндегі бизнес пен қызметкерлердің тиімділігі

Ұйымдардың бірінші басшылары мен олардың орынбасарларына арналған сауалнамаға қазақ және орыс тілдерінде сілтеме.

4. Бөлімшенің HR басшысының сауалнамасы келесі сұрақтар блоктарын қамтиды:

1	HR процестерінің жетілуін (дамуын) бағалау
2	HR-коронавирустық пандемия кезеңіндегі басымдықтар және цифрлық трансформацияға дайындық
3	Басшының бағасы

Ұйымдардың HR-қызметтерінің басшыларына арналған сауалнамаға қазақ және орыс тілдерінде сілтеме.

5. Жиынтық жетілу деңгейі былайша есептеледі:



Персоналды тарту индексі

Формуладан көріп отырғанымыздай, HR процестерінің жетілуінің негізгі құрамдас бөлігі қызметкерлерді тарту көрсеткіші болып табылады. Адам ресурстарын басқарудың қазіргі заманғы теориясында белсенділік еңбек жағдайлары, жалақы мен ынталандыру, мансаптық мүмкіндіктер, қызметті бағалау және басқаларын қамтитын бүкіл HR жүйесін құру нүктесі деп аталады. Персоналды тартуды бағалау бойынша тәсілдердің егжей-тегжейлі сипаттамасы осы есептің тиісті бөлімінде ұсынылған. Осы көрсеткіш бойынша бағалауды ұйым қызметкерлері жүргізеді.

Қабылданатын шаралар тиімділігінің индексі

Сарапшылардың ұсыныстарына сәйкес HR процестерінің жетілуін анықтаудың екінші құрамдас бөлігі «Ұйымдардың сыртқы орта сынақтарына дайындығын», яғни ұйымдардың коронавирустық пандемия сияқты сыртқы дағдарыстарға қаншалықты тиімді және төзімді екенін, HR қызметтерінің қаншалықты белсенді және ұйымның стратегиялық дамуына сәйкес келетінін анықтауды ұсынады. Осы көрсеткіш бойынша бағалауды ұйымның бірінші басшысы жүргізеді.

HR талдауын қолдану (автоматтандыру) деңгейі

Үшінші құрауышта халықаралық сарапшылардың ұсынымдарын ескере отырып (Берзин академиясының ұсынымдарынан) қазақстандық ұйымдардың басқарушылық шешімдер қабылдау үшін HR-талдауды қаншалықты

пайдаланатынын бағалау ұсынылады. Осы көрсеткіш бойынша бағалауды HR-қызметтерінің басшылары жүргізеді.

Ұйымдағы HR-процестердің даму деңгейі

HR процестерінің жетілу деңгейін анықтайтын төртінші фактор, HR қызметтерінің басшыларының пікірінше, HR процестерінің дамуына өзін-өзі бағалауды енгізу ұсынылады.

HR процестерінің жетілуінің соңғы индексі келесі шкала бойынша түсіндіру керек.

6. Зерттеу нәтижелерін талдау және HR процестерінің жетілу деңгейін анықтау кезінде былай бөлінеді:

№	Индекс	Деңгейі	Деңгейінің сипаттамасы
1	75% - 100%	Стратегиялық деңгейі	HR стратегиясының бизнес-стратегиямен келісілген және бизнес нәтижелеріне тікелей әсер етеді.
2	50% - 74%	Операциялық деңгей	Компанияда барлық негізгі HR процестері көрсетілген. HR жұмысы сипатталған процедураларды сақтауға дейін азаяды. Қызметкерлермен өзара әрекеттесуде ситуациялық қиындықтар болуы мүмкін, кейбір HR процестері бойынша кеңес беру ұсынылады.
3	21% - 49%	Базалық деңгей	Компанияда жеке базалық HR-процестер жұмыс істейді (жалдау, қызметкерлерді оқыту, бағалау). Персоналға қатысты функциялар бизнестің қажеттіліктеріне байланысты емес. Желілік басшылар HR функцияларын өздерінің түсінуіне қарай орындайды.
4	0 - 20%	Әкімшілік деңгей	HR-қызметінің қызметі заңнаманы сақтауға бағытталған және кадрлық әкімшілендірумен шектеледі. HR стратегиясы жоқ.

4. Зерттеу жүргізуді ұйымдастыру

Зерттеу үш негізгі кезеңнен тұрады:

- 1) зерттеу жүргізуге дайындық;
- 2) іске асыру кезеңі;
- 3) қорытынды кезең.

Сауалнама онлайн-сауалнама әдісімен жүргізіледі.

Ұйым дайындық жұмыстарына және зерттеу жүргізуді үйлестіруге жауапты үйлестіруші айқындайды.

Әрбір кезең бойынша зерттеу жүргізудің ұзақтығы жоспар-кестені келісу кезінде айқындалады.

1-кезең. Зерттеу жүргізуге дайындық:

- Зерттеу әдіснамасын, құралдарын әзірлеу;

- Халықаралық тәжірибені зерттеу;
- Үлгіні есептеу;
- Пилоттық сауалнама жүргізу;
- Әлеуметтік желілер және өзге де электрондық байланыс құралдары арқылы зерттеуге қатысушылармен коммуникация арналарын пысықтау

- сауалнама басталғанға дейін 2-3 апта бұрын жұмыскерлерді алдағы сауалнама туралы хабардар ету және оған қатысу туралы ұсыныс жасау мақсатында ақпараттық сессия жүргізіледі;

- Сауалнамаларды толтыру үшін қажетті жағдайлар жасалады.

2-кезең. Іске асыру кезеңі (дала жұмыстары).

Веб-сауалнама жүргізу кезінде:

- респонденттердің келісілген тізімі бойынша электрондық сілтемелер жіберіледі;

- сауалнама-сауалнамаларды толтыру мониторингі жүргізіледі;

- ескертулер жіберіледі;

- сауалнама толтыру бойынша респонденттерге кеңес беру жүзеге асырылады;

- қажет болған жағдайда веб-сауалнамадан өту ұсынысымен респонденттерге еске салатын қоңыраулар жүзеге асырылады;

- толтырылған сауалнамаларды жинау / түсіру жүргізіледі.

3 кезең. Қорытынды кезең.

- Алынған деректер толтырудың дұрыстығына тексеріледі. 50% - дан кем толтырылған сауалнамалар есепке алынбайды.

- Сауалнамалар «SPSS» бағдарламасының деректер базасына енгізіледі және жиіліктерді бөлу, кросс-табуляция есептеледі, факторлық, корреляциялық және деректерді талдаудың басқа түрлері жүзеге асырылады.

- Алынған деректер негізінде әдіснамаға сәйкес HR процестерінің жетілу деңгейі бойынша баллдар есептеледі.

Персоналдың тартылуын зерттеу қорытындылары бойынша есептер электрондық форматта дайындалады:

- зерттеу нәтижелерін, зерттеу нәтижелері бойынша Графиктер мен кестелерді, сондай-ақ зерттеу барысында алынған негізгі тұжырымдар мен ұсынымдарды қамтитын Microsoft Word, PDF форматындағы талдамалық есеп. Сондай-ақ сауалнама нәтижелері бойынша статистикалық есеп қоса беріледі.

- зерттеудің бастапқы материалдары-зерттеу процесінде құрылған және жиналған құжаттық дереккөздердің жиынтығы (оның ішінде Әдістемелік құжаттар – зерттеу құралдары, сауалнама жүргізу туралы ұйымдастырушылық-әдістемелік есеп және т.б.); «Excel» бағдарламасындағы деректердің бастапқы массивтері.

Есеп орыс, қазақ немесе ағылшын тілдерінде дайындалуы мүмкін. Есеп тілін зерттеу басталғанға дейін ұйым таңдайды.

Инструментарий

Қызметкерлерге арналған сауалнама

Құрметті әріптестер, Қазақстанның HR-менеджерлері қауымдастығы HR - процестердің жетілу деңгейі мәселелері бойынша тәуелсіз республикалық зерттеу жүргізеді.

Біздің ұйым осы зерттеуге қатысады. Біз үшін бұл Қазақстанның 100-ден астам компанияларымен салыстырудың, үздік тәжірибелермен танысудың, пандемия жағдайында өзара іс-қимыл тиімділігін арттырудың тамаша мүмкіндігі.

Осы бастаманы қолдаңыздар, сауалнамаға қатысыңыздар!

Сауалнама қашықтағы серверде жүргізіледі, барлық жауаптар әріптестеріңіздің пікірлерімен талданады. Тәуелсіз әлеуметтік сарапшылар анонимділік пен құпиялылыққа кепілдік береді.

Сауалнаманы толтыру 10 минуттан аспайды.

1. Бүгінгі таңдағы ұйымның даму деңгейіне қанағаттанасыз ба?*

- 1) Толықтай қанағаттанамын
- 2) Қанағаттанатын сияқтымын
- 3) Қанағаттанбайтын сияқтымын
- 4) Толықтай қанағаттанбаймын
- 5) Жауап бере алмаймын

2. Ұйымыңыздың соңғы үш жылдағы қызметін бағалау бойынша сәйкес келетін жауапты белгілеңіз:

- 1) Ұйым өз қызметінің өсу кезеңін бастан кешуде
- 2) Ұйым біркелкі және тұрақты жұмыс істейді
- 3) Ұйым өз белсенділігінің біршама құлдырауын бастан кешуде
- 4) Ұйым тұмшаланған күйде
- 5) Ұйымның құрылғанына 3 жыл толмады
- 6) Қабылданып жатқан шектеулер мен пандемия салдары кесірінен күрт нашарлау
- 7) Өзге

3. Жалпы жұмыспен қандай деңгейде қанағаттанасыз?

Толықтай қанағаттанамын Мүлдем қанағаттанбаймын				
5	4	3	2	1

4. Өз ұйымыңызды/компанияңызды достарыңыз бен таныстарыңызға жақсы жұмыс беруші ретінде ұсынуға дайынсыз ба?

- 1) Иә
- 2) Иә сияқты
- 3) Жоқ сияқты
- 4) Жоқ
- 5) Жауап бере алмаймын

5. Егер сізге басқа ұйымнан жұмыс жөніндегі тиімдірек ұсыныс түссе, қандай шешім қабылдайтын едіңіз? *БІР ЖАУАП*

1. Қалай болғанда да сол ұйымға ауысамын
2. Егер жоғарырақ лауазым мен жалақы ұсынса, ауысамын
3. Ұйымда қаламын
4. Егер жалақымды көтерсе, ұйымда қаламын
5. Жауап бере алмаймын

6. Алдағы бір-екі жыл ішінде басқа елге тұрақты тұру үшін Қазақстаннан кетуге жоспарыңыз бар ма?

1. Иә, кетуді жоспарлап жүрмін
2. Әзірге ондай жоспарларым жоқ, бірақ келешекте кетуім мүмкін
3. Жоқ, ешқайда кетейін деп жатқан жоқпын
4. Жауап бере алмаймын

7. Сіз ұйымыңыздағы келесі жұмыс жағдайларына қаншалықты қанағаттанасыз немесе қанағаттанбайсыз. Өтінеміз, 5 ұпайлы шкала бойынша бағалаңыз, онда 1 – мүлдем қанағаттанбаймын, ал 5 – толықтай қанағаттанамын дегенді білдіреді? *ӘРБІР ТАРМАҚ БОЙЫНША СҰРАҢЫЗ. ӘР ЖОЛДА 1 ЖАУАП.*

		толықт ай қанағат танамы н		Екеуі де емес		мүлдем қанағаттанбайм ын
1	Жалақының тұрақты бөлігінің болуы	5	4	3	2	1
2	Жеңілдіктер мен әлеуметтік пакеттің болуы	5	4	3	2	1

3	Ұжымдағы жағымды психологиялық ахуал	5	4	3	2	1
4	Басшылардың басқару стилі	5	4	3	2	1
5	Еңбек және демалыс режимі (жұмыс кестесі, демалыс күндері, демалыс)	5	4	3	2	1
6	Корпоративтік іс-шаралар, мерекелер, дәстүрлер, бірлескен демалыс, спорт	5	4	3	2	1
7	Толық және уақтылы ақпараттандыру (кәсіпорындағы жағдай, басшылық жоспарлары, даму перспективалары туралы)	5	4	3	2	1
8	Кәсіпорынның беделі, оның танымалдығы, имиджі мен атақ-абыройы	5	4	3	2	1
9	Басқару саясаты, басқару әдістері мен тәсілдері, кәсіпорындағы еңбекті жалпы ұйымдастыру	5	4	3	2	1
10	Жұмыс орнының тұрақтылығы және сенімділігі	5	4	3	2	1
11	Физикалық еңбек жағдайлары, жұмыс орнының жабдықталуы	5	4	3	2	1
12	Жұмыстағы дербестік және тәуелсіздік, өкілеттіктердің болуы	5	4	3	2	1
13	Басқару шешімдерін талқылауға және қабылдауға қатысу	5	4	3	2	1
14	Корпоративтік мәдениет, жалпы қабылданған құндылықтар, ұйымдағы мінез-құлық ережелері мен нормалары	5	4	3	2	1
15	Кәсіби және тұлғалық өсу мүмкіндігі	5	4	3	2	1
16	Жұмыстың мазмұны, алуантүрлілігі, қызықтығы, өзін-өзі көрсету мүмкіндігі	5	4	3	2	1
17	Еңбек нәтижелеріне байланысты болатын, жалақының айнымалы бөлігі; алу емес, табыс табу мүмкіндігі	5	4	3	2	1
18	Басшылар мен әріптестердің мойындауы (моральдық көтермелеу, бағалы сыйлықтар, жүлделер, құрметті атақтар және т.б.)	5	4	3	2	1
19	Жұмыс нәтижелері үшін жеке жауапкершілік	5	4	3	2	1

20	Топтық жұмыс, адамдармен қарым-қатынас жасау және өзара әрекеттесу мүмкіндігі	5	4	3	2	1
21	Лауазымыңыз, ұйымдағы мәртебеңіз	5	4	3	2	1
22	Қызметте алға жылжу мүмкіндігі, мансаптық өсім	5	4	3	2	1
23	Ұжымдағы дұрыс бәсекелестік атмосферасы	5	4	3	2	1
24	Төлем деңгейінің жеке салымға сәйкестігі	5	4	3	2	1
25	Жұмыс нәтижелері бойынша тікелей басшының тұрақты кері байланысы	5	4	3	2	1

8. Сізге жалақы деңгейін өсіру мен біліктілікті жоғарылату, еңбек жағдайларын жақсарту, ұжымдағы психологиялық ахуалды жақсарту, жұмыста инновациялық әдістер мен технологияларды қолдану мүмкіндігі арасында таңдау берілгенін елестетіңіз. Қандай таңдау жасар едіңіз?: ӘР ТАҚТАЙШАДА БІР ЖАУАП!

1	Біліктілікті жоғарылату	1
	Жалақыны арттыру	2

3	Ұжымдағы психологиялық ахуалды жақсарту	1
	Жалақыны арттыру	2

4	Инновациялық әдістер мен технологияларды қолдану	1
	Жалақыны арттыру	2

9. Екі жауаптың қайсысына басымдық берер едіңіз:*

Беделді, атақ-абыройы жоғары компанияда жұмыс істеу мүмкіндігі
Компания кең танымалдыққа, жоғары беделге ие емес, бірақ бұл компанияда мен өзімнің функцияларымды барынша жақсы орындай аламын және өз әлеуетімді іске асыра аламын

HR қызметінің жұмысын бағалау (кадр қызметі/персоналды басқару бөлімшесі)

10. HR қызметінің жұмысын бағалаңыз. Төмендегі тұжырымдамалармен қаншалықты келісесіз (бірнеше нұсқаны белгілеуге болады)?*

- 1) Мәселенің шешілу жылдамдығына қанағаттанамын
- 2) Мәселенің шешілу сапасына қанағаттанамын
- 3) Ұйымның даму қажеттіліктерін түсіну деңгейіне қанағаттанамын
- 4) HR мәселелері бойынша жеткілікті ақпарат аламын
- 5) HR мәселесі туындаған кезде кіммен байланысу керектігін түсінемін
- 6) Білмеймін

11. Сіздің ұйымыңыздағы келесі HR процестерімен қаншалықты қанағаттанасыз?

№	Бағыты	Толықтай қанағаттанамын	Қанағаттанатын сияқтымын	Қанағаттанбайтын сияқтымын	Толықтай қанағаттанбаймын	Жауап бер алмаймын
1	Кадрларды іздеу және іріктеу процесі					
2	Оқу және даму процесі					
3	Қызметті бағалау процесі					
4	Сыйақыны басқару процесі					
5	Кадрларды әкімшілендіру процесі					
6	Сабқтастық процесі					
7	Басшылық лауазымдарға жоғарылату және тағайындау процесі					

12. Төмендегі стратегиялық шешімдерге қаншалықты сеніп артасыз?

Ұйым басшылығының стратегиялық шешімдеріне сенемін

- 1) Толықтай келісемін

- 2) Келісетін сияқтымын
- 3) Келіспейтін сияқтымын
- 4) Толықтай келіспеймін
- 5) Жауап бере алмаймын

13. Менің тікелей басшым менімен сұхбаттасады (мақсаттар мен тапсырмаларды талқылайды)

- 1) Толықтай келісемін
- 2) Келісетін сияқтымын
- 3) Келіспейтін сияқтымын
- 4) Толықтай келіспеймін
- 5) Жауап бере алмаймын

14. Мен жүйелі түрде басшылықтан кері байланыс алып отырамын

- 1) Толықтай келісемін
- 2) Келісетін сияқтымын
- 3) Келіспейтін сияқтымын
- 4) Толықтай келіспеймін
- 5) Жауап бере алмаймын

Әлеуметтік-демографиялық сипаттамалары

15. Ұйымдағы позиция деңгейі

1. Жоғарғы буын басшысы (СЕО, СЕО-1, кәсіпорын директоры, басқарушы директор және т.б.)
2. Желілік басшы (бөлімше директоры, басқарма бастығы және т.б.)
3. Қызметкер
4. Өзге: _____

16. Жынысы

1. Әйел
2. Ер

17. Жасы

1. 25 жасқа дейін
2. 26 жастан 30 жасқа дейін
3. 31 жастан 35 жасқа дейін
4. 36 жастан 40 жасқа дейін
5. 41 жастан 45 жасқа дейін
6. 46 жастан 50 жасқа дейін

7. 51 жастан 55 жасқа дейін
8. 56 жастан 60 жасқа дейін
9. 61 жастан және жоғары

18. Сектор

1. Мемлекеттік басқару
2. Квазимемлекеттік сектор
3. Жеке сектор
4. Өзге: _____

19. Ұйымда қанша уақыт жұмыс істеп келесіз?

1. 1 жылдан аз
2. 1 жылдан 3 жылға дейін
3. 3 жылдан 5 жылға дейін
4. 5 жылдан 10 жылға дейін
5. 10 жылдан астам

20. Ұйым қашаннан бері қызмет етуде?

1. 1 жылдан аз
2. 1 жылдан 3 жылға дейін
3. 3 жылдан 5 жылға дейін
4. 5 жылдан 10 жылға дейін
5. 10 жылдан 20 жылға дейін
6. 20 жылдан астам

21. Өтінеміз, өз біліміңізді көрсетіңіз:

1. Толық емес орта білім (9 сынып)
2. Орта білім (11 сынып)
3. Арнайы орта білім
4. Аяқталмаған жоғары білім
5. Жоғары білім
6. Екінші жоғары білім
7. Магистратура (МБА және оған теңестірілген), немесе ғылыми дәреже (ғылым кандидаты, докторы)

22. Ұйымыңыздағы жұмыскерлердің жалпы саны?

1. 50 адамға дейін
2. 51 бастап 100 адамға дейін
3. 101 бастап 500 адамға дейін
4. 501 бастап 1000 адамға дейін
5. 1001 бастап 3000 адамға дейін

6. 3001 бастап 5000 адамға дейін
7. 5001 бастап 10000 адамға дейін
8. 10001 адамнан және жоғары

23. Сіздің тікелей бағыныштылардың саны

1. Бағыныштылар жоқ
2. 1-5
3. 6-10
4. 11-20
5. 21-30
6. 31-50
7. 51-100
8. 101 астам

24. Соңғы бес жыл ішіндегі көтермелеулер (ынталандырулар) саны?

1. 0
2. 1
3. 2
4. 3
5. 4
6. 5
7. 6
8. 7
9. 8 немесе одан астам

25. Өңіріңізді көрсетіңіз:*

- 1) Ақмола облысы
- 2) Ақтөбе облысы
- 3) Алматы облысы
- 4) Алматы қ.
- 5) Атырау облысы
- 6) Шығыс Қазақстан облысы
- 7) Жамбыл облысы
- 8) Батыс-Қазақстан облысы
- 9) Қарағанды облысы
- 10) Қостанай облысы
- 11) Қызылорда облысы
- 12) Маңғыстау облысы
- 13) Нұр-Сұлтан қ.
- 14) Павлодар облысы
- 15) Солтүстік-Қазақстан облысы

- 16) Түркістан облысы
- 17) Шымкент қ.

Басшыларға арналған сауалнама

Қазақстанның HR-менеджерлері қауымдастығы кешенді зерттеуге қатысуға шақырады. Зерттеуге әртүрлі салалардан 100-ден астам ұйым қатысады.

Зерттеу серіктестері: БҰҰДБ, Мемлекеттік басқару академиясы, Атамекен ҰҚП.

Қатысудың артықшылықтары:

- HR-процестердің аудиті
- Қазақстан бойынша және сала бойынша бенчмаркинг
- Қызметкерлердің қанағаттанушылығын бағалау
- Сыртқы ортаның сын-тегеуріндеріне дайындығын бағалау

Зерттеу қағидаттары:

- деректердің репрезентативтілігі
- бейтараптық
- стандарттардың үстемдігі

Деректер сала бойынша жалпы трендтерді көрсету және тиісті ұсынымдар әзірлеу үшін ғана пайдаланылатын болады.

Сауалнамадан _____ дейін өтуді сұраймыз.

1. Ұйымыңыздың соңғы 3 жылдағы даму динамикасын бағалаңыз:

- 1) ұйым өз қызметінің өсу кезеңін бастан кешуде
- 2) ұйым біркелкі және тұрақты жұмыс істейді
- 3) ұйым өз белсенділігінің біршама құлдырауын бастан кешуде
- 4) ұйым тұмшаланған күйде
- 5) ұйымның құрылғанына 3 жыл толмады
- 6) өзге (көрсетіңіз): _____

2. Ұйымыңыздағы кадрлар қызметінің/персоналды басқару бөлімінің дамуына қанағаттанасыз ба?

- 1) Иә
- 2) Иә сияқты
- 3) Жоқ сияқты
- 4) Жоқ
- 5) Жауап бере алмаймын

3. Кадрлар қызметінің/персоналды басқару бөлімінің соңғы 3 жылдағы қызметі:

- 1) Жақсарды
- 2) Нашарлап кетті
- 3) Өзгермеді

4) Жауап бере алмаймын

Ұйымдағы HR жетілу және даму деңгейін бағалау

4. Ұйымыңыздағы кадрлар қызметі/персоналды басқару бөлімі қаншалықты жақсы дамыған?

№	Бағыты	Өте жақсы	Жақсы	Жақсы да, жаманда емес	Жаман	Өте жаман	Жауап бере алмаймын
1	Ұйымды қажетті кадрлармен қамтамасыз етуде көмектеседі						
2	Жұмысты орындау үшін қажетті дағдылары мен білімі бар						
3	Өз өкілеттігінің аясында барлық мәселелер бойынша өз бетінше шешім қабылдайды және басшылыққа кеңес береді						
4	Стратегиялық мақсаттарды қолдау процестерін құрады						
5	Жедел және белсенді әрекет етеді						
6	Үнемі дамып отырады, үздік халықаралық						

	тәжірибені ұсынады						
7	Аналитикалық деректер негізінде шешімдер дайындайды						

КӨШБАСШЫЛЫҚ

5. Ұйымыңыздың желілік басшылары (департаменттер/ басқармалар /бөлімдер бастықтары) қаншалықты жақсы:

№	Бағыты	Өте жақсы	Жақсы	Жақсы да, жаман да емес	Жаман	Өте жаман	Жауап бере алмаймын
1	Ұйымның мақсаттары мен міндеттеріне зейін қояды						
2	Мәлімделген құндылықтарды сақтайды						
3	Сыртқы ортаның сынақтарына жедел жауап қайтарады						
4	Жоғарғы басшылықтың үмітіне сәйкес келеді						
5	Ашық және адал қарым-қатынас жүргізеді						
6	Жағдайға байланысты жұмыс стилін өзгертеді						
7	Жаңа нәрселерді үйренеді, тәжірибелерден						

	қорықпайды, тәуекелге бел буады						
8	Үнемі сындарлы кері байланыс орнатады						
9	Ынтымақтастық, өзара жәрдем және қолдау атмосферасын құрайды, егер қызметкер қанағаттанса, онда жұмыс сапасы жоғары болады						
10	Күнделікті тапсырмаларды бақылауға емес, стратегиялық пайымға көбірек көңіл бөледі						

ЦИФРЛЫҚ МӘДЕНИЕТ

6. Сіздің ұйымыңызда Цифрландыру стратегиясы бар ма?

- 1) Иә, жеке Стратегия әзірленген
- 2) Иә, бұл жалпы Стратегияның бір бөлігі болып табылады
- 3) Жоқ
- 4) Жоқ, бұндай қажеттілік жоқ
- 5) Жауап бере алмаймын

7. Процестерді цифрландыруды енгізудегі негізгі кедергілер:

- 1) Ескірген ІТ жүйелер мен қосымшалар
- 2) Қажетті цифрлық дағдылардың жетіспеушілігі
- 3) Айқын пайымның жетіспеушілігі
- 4) Корпоративтік мәдениет және құндылықтар
- 5) Өзге

8. Сіздің ұйымыңыздағы цифрландыру деңгейі қай кезеңде?

- 1) Біз процестерді толық цифрландыруды жүргіздік
- 2) Ішінара жекелеген цифрлық жобалар енгіздік

- 3) Цифрландырумен айналысудамыз, цифрландыру тұрғысынан не істеуге болатынын ойланудамыз
- 4) Автоматтандырумен айналысудамыз. Цифрландыру біз үшін әзірге өзекті емес (бюджет жоқ, мүмкіндіктер жоқ)
- 5) Бізде әлі ештеңе автоматтандырылмаған

9. Ұйымыңыздың басшылары қаншалықты жақсы:

№	Бағыты	Өте жақсы	Жақсы	Жақсы да, жаман да емес	Жаман	Өте жаман	Жауап бере алмаймын
1	Жұмыста озық IT шешімдерді қолданады						
2	IT және цифрлық жобаларға қатысады						
3	Компанияның дамуын цифрлық технологиялармен байланыстырады						
4	Цифрландыруға жеке қатысуға ұмтылады						

БИЗНЕС ПЕН ПЕРСОНАЛДЫҢ ТИІМДІЛІГІ

10. Пандемия басталғалы бері сіздің ұйымыңыз қаншалықты жақсы...

№	Бағыты	Өте жақсы	Жақсы	Жақсы да, жаман да емес	Жаман	Өте жаман	Жауап бере алмаймын
1	Қаржылық көрсеткіштерге жетеді және оларды асыра орындайды						
2	Клиенттер тарапынан жоғары қанағаттанушылы						

	қ деңгейін сақтайды						
3	Өзгерістерге бейімделеді						
4	Жұмыскерлерді қатыстырудың жоғары деңгейін сақтайды						

Әлеуметтік-демографиялық сипаттамалары

11. Ұйымдағы позиция деңгейі

- 1) CEO – ұйымның бірінші басшысы/ ұйымның атқарушы органының басшысы
- 2) CEO-1 (атқарушы орган мүшесі/ұйым басшысының орынбасары және т.б.)
- 3) CEO-2 (функционалдық бағыт басшысы/басқарушы директор және т.б.)
- 4) Өзге:

12. Жынысыңызды белгілеңіз

- 1) Әйел
- 2) Ер

13. Жасыңызды белгілеңіз

- 1) 25 жасқа дейін
- 2) 26 жастан 30 жасқа дейін
- 3) 31 жастан 35 жасқа дейін
- 4) 36 жастан 40 жасқа дейін
- 5) 41 жастан 45 жасқа дейін
- 6) 46 жастан 50 жасқа дейін
- 7) 51 жастан 55 жасқа дейін
- 8) 56 жастан 60 жасқа дейін
- 9) 61 жастан және жоғары

14. Ұйымыңыз жататын экономика секторын белгілеңіз

- 1) Мемлекеттік басқару
- 2) Квзимемлекеттік сектор
- 3) Жеке сектор
- 4) Трансұлттық компаниялар
- 5) Өзге:

15. Компанияда қанша уақыт жұмыс істеп келесіз?

- 1) 1 жылдан аз
- 2) 1 жылдан 3 жылға дейін
- 3) 3 жылдан 5 жылға дейін
- 4) 5 жылдан 10 жылға дейін
- 5) 10 жылдан 20 жылға дейін
- 6) 20 жылдан астам

16. Сіз жұмыс істейтін ұйым қашаннан бері қызмет етуде?

- 1) 1 жылдан аз
- 2) 1 жылдан 3 жылға дейін
- 3) 3 жылдан 5 жылға дейін
- 4) 5 жылдан 10 жылға дейін
- 5) 10 жылдан 20 жылға дейін
- 6) 20 жылдан астам

17. Өтінеміз, өз біліміңізді көрсетіңіз

- 1) Арнайы орта білім
- 2) Жоғары білім
- 3) Екінші жоғары білім
- 4) Магистратура (МБА және оған теңестірілген), немесе ғылыми дәреже (ғылым кандидаты, докторы)

18. Ұйымыңыздағы жұмыскерлердің жалпы саны?

- 1) 100 адамға дейін
- 2) 101 бастап 500 адамға дейін
- 3) 501 бастап 1000 адамға дейін
- 4) 1001 бастап 3000 адамға дейін
- 5) 3001 бастап 5000 адамға дейін
- 6) 5001 бастап 10000 адамға дейін
- 7) 10001 адамнан және жоғары

19. Сіздің тікелей бағыныштылардың саны

- 1) 1-5
- 2) 6-10
- 3) 11-20
- 4) 21-30
- 5) 31-50
- 6) 51-100
- 7) 101 астам

20. Өңіріңізді белгілеңіз:

- 1) Ақмола облысы
- 2) Ақтөбе облысы
- 3) Алматы облысы
- 4) Алматы қ.
- 5) Атырау облысы
- 6) Шығыс Қазақстан облысы
- 7) Жамбыл облысы
- 8) Батыс-Қазақстан облысы
- 9) Қарағанды облысы
- 10) Қостанай облысы
- 11) Қызылорда облысы
- 12) Маңғыстау облысы
- 13) Нұр-Сұлтан қ.
- 14) Павлодар облысы
- 15) Солтүстік-Қазақстан облысы
- 16) Түркістан облысы
- 17) Шымкент қ.

Қатысқаныңыз үшін алғысымызды білдіреміз!

HR басшыларына арналған сауалнама

Сәлеметсіз бе!

Қазіргі уақытта COVID-19 пандемиясы - әлемдегі және барлық деңгейдегі басқару сапасына стресс-тестке айналған қазіргі кездегі ең ауыр сын-қатерлердің бірі. Өкінішке орай, оның аяқталу мерзімі мен оралу ықтималдығы әлі белгісіз.

Ең жақсы HR қызметтері өз ұйымдарына, соның ішінде пандемия кезінде дағдарыстарды шешуге қалай көмектесетінін білгіңіз келе ме?

Негізгі міндеті - HR-процестердің жетілу деңгейін, ұйымның цифрлық мәдениетінің деңгейін және оның тиімділігі мен сыртқы ортаның сын-тегеуріндеріне әзірлігіне әсерін айқындау болып табылатын ауқымды қазақстандық зерттеуге қатысыңыз.

Сауалнама сұрақтары блоктар бойынша ұсынылды:

- Жалпы сұрақтар
- Персоналды басқару жөніндегі бөлімшенің/кадр қызметінің жетілу және даму деңгейін бағалау

- Цифрлық мәдениет
- Көшбасшылық
- Пандемия кезіндегі бизнес пен қызметкерлердің тиімділігі

Зерттеуге қатысу сіздің 10 минуттан аспайтын уақытыңызды алады. Зерттеуге Қазақстан бойынша түрлі салалардан 100-ден астам ұйым қатысады. Біздің зерттеуімізге қатысқан әрбір ұйым оның нәтижелері бойынша жиынтық есеп және осы бағыттағы халықаралық практикалар негізінде оларды жақсарту бойынша ұсынымдар алады. Сонымен қатар, зерттеу барысында анықталған ең жақсы HR тәжірибелері «Сенім» HR сыйлығымен марапатталады.

Зерттеу қашықтағы серверде жүзеге асырылады және біз анонимділік пен құпиялылыққа кепілдік береміз, Барлық жауаптар әріптестеріңіздің пікірлерімен талданады. Деректер саланың жалпы трендтерін көрсету және тиісті ұсыныстарды әзірлеу үшін ғана пайдаланылуы мүмкін.

HR процестерінің жетілуін (дамуын) бағалау

1. Сіздің ұйымыңыздағы қазіргі HR моделін сипаттаңыз:

- 1) Белгіленген HR функциялары бар дербес құрылымдық бөлімше
- 2) Компанияда HR жұмысының барлық бағыттарын бақылайтын бір HR менеджер бар
- 3) Компанияда HR бизнес-әріптес, ЖҚКО (жылпы қызмет көрсету орталығы) және HR Сараптау орталығы бар
- 4) HR функциялары аутсорсингке берілді
- 5) Кейбір HR функциялары аутсорсингке берілді, берілген функцияларды сипаттаңыз: _____

2. Төменде келтірілетін қандай функцияларды HR қызметінің басшысы атқарады?

- 1) Ұйымның стратегиясын әзірлеуге қатысады
- 2) Стратегиялық басқару мәселелері бойынша кеңесші органдарына қатысады
- 3) Қызметкерлерді басқару бойынша барлық мәселелер бойынша жоғары басшылыққа кеңес береді
- 4) Қызметкерлерді басқару бойынша қызметті реттейтін ішкі құжаттарын әзірлейді, енгізеді
- 5) Жобалық командаларының құрамын ұйымдастырады және өзі қатысады
- 6) Басқасы: _____

3. Сіз HR жетекшісі ретінде Ұйымның стратегиясын, қызметкерлерді басқару бойынша барлық мәселелері бойынша жоғары басшылыққа кеңес беруге қанша уақыт жұмсайсыз (100% жұмыс уақытынан)

- 1) 10% дейін
- 2) 10% бастап 20% дейін
- 3) 21% бастап 40% дейін
- 4) 41% бастап 60% дейін
- 5) 61% бастап 80% дейін
- 6) 81% бастап және бұдан астам
- 7) Менің жұмысыма кірмейді

4. Сізде қызметкерлерді басқару (HR) саласында сертификаттау (мысалы, SHRM) немесе жоғары біліміңіз (бакалавр немесе магистратура) бар ма?

- 1) Иә
- 2) Жоқ (6-сұраққа көшу)

5. Сертификаттаудың атауын көрсетіңіз

- 1) CIPD
- 2) HRCI
- 3) GRP
- 4) SHRM
- 5) Қызметкерлерді басқару бойынша шетелдік магистратура
- 6) Басқасы: _____

6. Сіз Қазақстанда бекітілген кәсіби стандарттарға сәйкес келетін қазақстандық сертификаттауды өтуге дайынсыз ба?

- 1) Иә
- 2) Жоқ

7. Ұйымның HR брендин жылжыту үшін Сіз, HR қызметінің жетекшісі ретінде... (жауаптың бірнеше нұсқауларын белгіле аласыз):

- 1) Мен HR форумдарға, конференцияларға және басқа да іс-шараларға спикер/модератор/баяндамашы ретінде қатысамын
- 2) Мен мақалалар/кітаптар/зерттеу нәтижелерін, HR жобаларын жариялаймын
- 3) Мен HR сарапшыларының кәсіби қауымдастықтарында тұрамын, тіркелдім
- 4) Өзімнің құзыретім мен дағдыларымды дамыту бойынша білімімді арттыру үшін өз бетімен қосымша оқимын
- 5) Қызметкерлерді басқару саласында бизнес жаттықтырушы/оқытушы болып табыламын

8. Сіздің ұйымыңыздағы кадр қызметінің/қызметкерлерді басқару бойынша бөлімшесінің дамуы қанағаттандырады ма?

- 1) Иә
- 2) Келісемін деп ойлаймын
- 3) Келіспеймін деп ойлаймын
- 4) Жоқ
- 5) Жауап беруге қиналамын

9. Соңғы 3 жыл ішінде кадр қызметінің/қызметкерлерді басқару бойынша бөлімшесінің қызметі:

- 1) жақсартылды
- 2) нашарланды
- 3) өзгертілген жоқ
- 4) жауап беруге қиналамын

10. 2020 жылы кадр қызметінің/қызметкерлерді басқару бойынша бөлімшесінің алдында қандай негізгі мақсаттар қойылады? (жауаптың 3 астам емес нұсқасын белгілеңіз)

- 1) Қызметкерлерге шығыстарды оңтайландыру
- 2) Қызметкерлердің жұмыс тиімділігін арттыру
- 3) Жұмыстан шығып кететін және жұмысқа кіретін қызметкерлерін санын төмендету
- 4) Жұмыс дауларын және жанжалдарын төмендету
- 5) Қызметкерлердің қанағаттандыруын (жұмысқа еліктіргендігін) арттыру
- 6) Қызметкерлерді оқытауға және дамытуға бөлінетін шығыстарын үлкейту
- 7) Адам ресурстарын басқарудың халықаралық тәжірибелерін және жаңа құралдарын игеру
- 8) HR үдерістерін цифрландыру
- 9) Қызметкерлердің денсаулығы және амандығы
- 10) Басқасы: _____

11. Қызметкерледі басқару бөлімшесі жоғары басшылық жағынан қолдау көрсетіуіне қанағаттанасыз ба?

- 1) Толығымен қанағаттандырады
- 2) Қанағаттандырады деп ойлаймын
- 3) Қанағаттандырылмайды деп ойлаймын
- 4) Толығымен қанағаттандырылмайды
- 5) Жауап беруге қиналамын

12. Сіз Сіздің ұйымыңызда жиі қолданатын үш оқыту және дамыту формаларын таңдаңыз?

- 1) Онлайн оқыту
- 2) Кәсіпқойлармен қатынасу
- 3) Сыртқы конференциялар және шаралар
- 4) Жұмыс орнындағы даму
- 5) Дамудың ішкі бағдарламалары
- 6) Біліктілігін арттыру
- 7) Сыртқы Тренингтер
- 8) Коучинг
- 9) Аралас оқыту
- 10) Алмастыру
- 11) Микро оқыту/марафондар
- 12) Менторинг
- 13) Жоғарыда көрсетілген оқыту формаларыны ешқайсысы
- 14) Басқасы: _____

13. Сіздің ұйымыңыз қандай HR саясатын қолдайды?*

- 1) Деректер сирек жиналады, басшылықтың сауалы бойынша
- 2) Деректер бағдарламалық жасақтамасының көмегімен жиналады, маман тағайындалады
- 3) Жүйелі түрде жиналады, талдаудың ілгерінді құралдары қолданылады. Талдаудың мақсаты компанияның бизнес мақсаттарына сәйкес келеді.
- 4) Нақты уақытында жасанды интеллект негізіндегі құралдар қолданылады. Талдау бинеспен кіріктіріледі.

14. Сіздің ұйымыңызда HR қандай бизнес үдерістері бар екендігін белгілеңіз және олардың даму (жетілу ілік) деңгейін анықтаңыз *

Процестар	Ұйымда жоқ	Әзірлеу және енгізу деңгейінде	Саясаттардың деңгейінде бекітіледі, бірақ толығымен қолданылмайды (формалды)	Саясаттармен ретеледі, бірақ басшылықпен қолданылмайды	Саясаттармен ретеледі, басшылықпен толығымен қолданылады	Қолданылады және автоматтандыруға жоспарланады	Толығымен қолданылады, автоматтандырылған
Кадрларды іздестіру және іріктеу							

(тарту, рекрутмент)							
Қызметкерлерді жұмыс орындағында ұстау							
Жұмыс берушінің брендін басқару							
Корпоративтік саясатты басқару							
Адам ресурстарын жоспарлау							
Қызметкерлердің амандылығын басқару							
Қызметтің тиімділігін басқару							
Жиынтық сыйақыны басқару							

Қызметкерлерді бейімдеу							
Оқыту және дамыту							
Таланттарды басқару							
Ұымдастырушылық дизайн							
Коммуникацияларды басқару							
Өндірістік қатынастарды басқару							
Өзгерістерді басқару							
Деректерді басқару - HR талдау							

15. Сіздің ұйымыңызда келесі функциялар қалайша енгізіледі:

	Өте жақсы	Жақсы	Жақсы да емес, нашар	Нашар	Өте нашар	Енгізілмеген

			да емес			
Бекітілген кадр стратегиясы						
Әдеп кодексі						
Ұйымдағы бекітілген құндылықтар						
Құзыреттердің моделі						
Жетекшілерді оқыту бағдарламалары						
Кадр қызметінің тиімділігін бағалау						
Ұйымдағы грейдтеу						
Кадрлар қоры						
Қызметкерлер еліктіргендігінің, қанағаттанушылығын сауалдары						
Жаңа қызметкерлерін бейімдеу бағдарламалары						
Жас мамандармен немесе оқу орындарының түлектерімен жұмыс бағдарламалары бар ма						

Коронавирус пандемиясы және цифрлық трансформацияға дайындық кезеңіндегі HR басымдықтары

16. Сіздің ұйымыңызда цифрландыру стратегиясы бар ма?

- 1) Бар, бөлек Стратегия әзірленді
- 2) Бар, жалпы Стратегиясының бөлігі болып табылады

- 3) Жоқ
- 4) Жоқ, қажеттілік жоқ
- 5) Жауап беруге қиналамын

17. Үдерістердің цифрлендіруін енгізу үшін негізгі бөгеттер:*

- 1) Ескірген IT жүйелер және қолданба
- 2) Қажетті цифрлік дағдыларының жетсіпеушілігі
- 3) Анық мақсаттың жоқтығы
- 4) Корпоративтік мәдениет және құндылықтар
- 5) Басқасы: _____

18. Сіздің ұйымыңызда Цифрлендіру деңгейі қандай кезеңінде болып тұр?*

- 1) Біз үдерістердің толық Цифрлендіруді жүргіздік
- 2) Бөлек цифрлік жобаларды ішінара енгіздік
- 3) Автоматтандырумен айналысамыз, Цифрлендіру саласында не істеу қажет екендігін қарастырып жүрміз
- 4) Автоматтандырумен айналысамыз. Біз үшін Цифрлендіру әлі өзекті емес (бюджет және мүмкіндіктер жоқ)
- 5) Бізде әлі автоматтандырылған үрдістер жоқ

19. Сіздің ұйымыңызда коронавирустың пандемиясына байланысты қандай шаралар қолданылды? (Бірнеше нұсқауды таңда аласыз) *

- 1) Қызметкерлерді қашықтағы жұмысқа аудару
- 2) Қызметкерлерді жұмыстан шығару, қызметкерлерін санын азайту
- 3) Физикалық еңбегімен айналысатын қызметкерлерді жұмыстан шығару, қызметкерлерін санын азайту
- 4) Барлық қызметкерлер үшін іркілістерді рәсімдеу
- 5) Физикалық еңбегімен айналысатын қызметкерлердің іркілістерін рәсімдеу
- 6) Жалақы сақталмайтын демалысын беру
- 7) Келешектегі мерзім есебінен төленетін еңбек демалысын беру
- 8) Өзгерістер жоқ
- 9) Басқасы: _____

20. Сіздің ұйымыңызда коронавирустың пандемиясына байланысты Тәуекелдерді басқару бойынша дағдарысқа қарсы жоспар бар ма?

- 1) Бар, қазіргі сәтте жоспарға сәйкес әрекет етеміз
- 2) Ия, бірақ түзетулерді (өзгерістерді) енгізуді қажет етеді
- 3) Бар, бірақ қолданылмайды
- 4) Жоқ
- 5) Жауап беруге қиналамын
- 6) Басқасы: _____

21. Сіз және сіздің ұйымыңыз қашықтан жұмыс істеуге қаншалықты дайын?

- 1) Толығымен дайынбыз (бұрын қашықтан жұмыс істеу тәсілі қолданылды, жұмыстың жаңа форматына оңай ауыстық)
- 2) Ішінара дайынбыз (ұйымның ережелерін, саясаттарын жаңартуға, онлайн сервистерді жетілдіруге талап етіледі)
- 3) Дайын емеспіз (басшылықпен және әріптестермен «қолмен» өзара әрекеттесу)
- 4) Дайын емеспіз (толық түсініксіздік, ұйым жабылудың жоғары мүмкіндігі)
- 5) Басқасы: _____

22) Сіздің ұйымыңызды IT – инфрақұрылымы қашықтан жұмыс істеу мүмкіндігін қамтамасыз ете алады ма? (Бірнеше нұсқауларды таңда аласыз)

- 1) Қашықтағы жұмыс үстел қолданылады (VPN, VDI, желілік бумаларына тұрақты қол жету мүмкіндігі бар)
- 2) Корпоративтік серверлер бар
- 3) Толығымен автономды түрде жұмыс істеуге мүмкіндіктер бар
- 4) IT және HR қолдаудың қашықтағы сервистері қолданылады
- 5) ЭЦҚ қолданылады
- 6) Интернетке қол жету мүмкіндігі жоқ
- 7) Қашықтағы жұмысты қамтамасыз ету үшін кеңсе техникасы жетпейді
- 8) Жұмыста міндетті түрде болуы талап етіледі
- 9) Басқасы: _____

23. Сіздің ұйымыңызды жетекшілеріңіз келесі бағыттарды қалай қолданады:

	Өте жақсы	Жақсы	Жақсы да емес, нашар да емес	Нашар	Өте нашар	Жауап беруге қиналамын
Жұмыста ілгерінді IT шешімдері қолданылады						
IT және цифрлік жоспарларына қатысады						

Компанияның дамытуын цифрлік технологияларымен байланыстырады						
Цифрлендіруге өз бетімен қатысуға тырысады						

24. Сіз және Сіздің ұйымңыз үшін қандай жоғары келтірілетін мәселесі пандемия мерзімінде ең қиын болып табылады? (жауаптың 5 астам емес нұсқасын таңда аласыз)

- 1) Кадр әкімшілендіру (бұйрықтар, аударулар, төлемдер)
- 2) Ішкі коммуникациялар жүйесі (коммуникациялардың құралдары, дағдырысқа қарсы коммуникациялар)
- 3) Қызметкерлердің әлеуметтік өзсезінімі (жұмыстың жаңа форматына еліктергіндігі, мазасыздану, дайындық)
- 4) Қызметкерлердің жаңа еңбек шарттарына бейімделуі
- 5) Өтемақылар және жеңілдіктер (жалақыны төлеу жүйесін қарастыру қажеттілігі)
- 6) Қызметті бағалау (HR үдерістерінің тиімділігі, жаңа бақылау жүйелерін енгізу)
- 7) Жұмыс орнында қауіпсіздікті қамтамасыз ету
- 8) Топ-менеджментпен өзара әрекеттесу, басшылықтың стратегиялық шешімдерін қолдау
- 9) Әлеуметтік-еңбек қатынастары (жұмыстан шығару, әлеуметтік шиеленіс)
- 10) Оқыту (оқытудың жаңа формаларын енгізу, жұмыстың жаңа дағдыларына стратегиялық оқыту)
- 11) Жаңа HR-метрикаларын әзірлеу
- 12) Рекрутинг және жұмысқа ақышқтан қабылдау
- 13) Цифрлік корпоративтік мәдениетті қалыптастыру
- 14) HR-брендін жайғастыру
- 15) Бюджет. Қызметкерлерге бқлінетін шығыстарды оңтайландыру
- 16) Ағымды мерзімінде денсаулықты сақтау және физикалық күйді оңтайландыру
- 17) Басқасы: _____

25. Қазіргі сәтте Сіздің ұйымыңыз үшін ең маңызды HR мәселесін көрсетіңіз (жауабын жазыңыз) _____

26. Сіздің пікірініз бойынша ұйымыңызда жаппай қысқарту қаупі қандай деп ойлайсыз?

- 1) Өте жоғары
- 2) Жоғары

- 3) Төмен
- 4) Жоқ
- 5) Жауап беруге қиналамын
- 6) Басқасы: _____

27. Пандемиядан кейін Сіздің ұйымыңызда HR-процестер өзгертіледі ме? *

- 1) Жоқ, біздің ұйымымыз кез келген өзгерістерге төзімді. HR-үдерістер өзінің тиімділігін дәлелдеді.
- 2) Иә, толығымен. Біздің ұйымымыз жұмыстың жаңа форматына ауысады және осы барлық үдерістерін қайта қарауды талап етеді.
- 3) Иә, ішінара. Көптеген қызметкерлер қашықтан жұмыс істеу форматына ауысады
- 4) Жоқ. Барлығы баяғыдай қалады. Қызметкерлер жұмыстың бұрынғы форматына оралады.
- 5) Ұйым банкроттылыққа ұшыратылу мүмкін. Барлық нәрселер нашарлайды, уақытша кадр әкімшілендіру қалады
- 6) Жауап беруге қиналамын
- 7) Басқасы: _____

Басшыны бағалау

28. Сіз ұйымның басшылығының стратегиялық шешімдеріне сенім білдіресіз бе?

- 1) Толығымен сенім білдіремін
- 2) Иә деп ойлаймын
- 3) Жоқ деп ойлаймын
- 4) Толығымен сенім білдірмеймін
- 5) Жауап беруге қиналамын

29. Менің тікелей жетекшім менімен жүйелі түрде қатынасады (мақсаттарды және міндеттерді талқылайды) (күн сайынғ аптасына бір рет және т .б.)*

- 1) Толығымен келісемін
- 2) Иә деп ойлаймын
- 3) Жоқ деп ойлаймын
- 4) Толығымен келіспеймін
- 5) Жауап беруге қиналамын

30. Мен басшылықтан конструктивті кері байланысты мерзімді қабылдаймын (менің жұмысымның бағалауы)*

- 1) Толығымен келісемін

- 2) Иә деп ойлаймын
- 3) Жоқ деп ойлаймын
- 4) Толығымен келіспеймін
- 5) Жауап беруге қиналамын

31. Сіздің ұйымыңызда жетекшілер келесі бағыттарды қалай орындайды екендігін бағалаңыз:*

	Өте жақсы	Жақсы	Жақсы да емес, нашар да емес	Нашар	Өте нашар	Жауап беруге қиналамын
Ұйымның мақсаттарына және міндеттеріне фокустандырылады						
Жарияланған құндылықтарға бағытталады						
Сыртқы ортасының әсерлеріне оперативті жауап қайтарды						
Қызметкерлерінің жолжамдарына сәйкес келеді						
Ашық және шың коммуникацияларды жүзеге асырайды						
Заманауи цифрлік технологияларды біледі және қолданады (бұлттық сервистер, ілгерінді алгоритмдер)						
Міндеттерді дұрыс береді						

Күн сайынғы операциялық жұмысқа назар аударады						
Жағдайға байланысты жұмыстың стилін өзгертеді						
Бәсекелестік атмосферасын қалыптастырады және әрбір қызметкер өзінді максималды көрсетуге тырысады						
Жаңа бағыттарды зерттейді, эксперименттерден қорықпайды, тәуекелге барады						
Өзінің бағынышты қызметкерлері үшін жауапкершілікті бөледі						
Конструктивті кері байланысты жүйелі түрде ұсынады						
Жағдайға қарамастан жұмыстың тексерілген әдістерін қолданады						
Бар ресурстарын активтендіріп, үнемі мақсатқа жетеді						
Ынтымақтастық, өзара көмек және қолдау көрсету атмосферасын						

қалыптастырады, егер қызметкер қанағаттандырылған болса, онда жұмыстың сапасы жоғары болады						
Ең жақсы кері байланыс сыйақы болып табылады деп есептейді (сыйақылар, бонустар, марапттаулар, мақтау қағаздар, сертификаттар және тағы басқалар)						
Күн сайынғы тапысрмаларға ерекше назар аудармайды, ал стратегиялық дамытуға ерекше назар аударады						
Ұйымның дамуын қызметкерлерге түсіндіреді						
Жаңа қызметкерлерді бейімдеу баңдарламасына жеке қатысады (мысалы, қабылданған қызметкерлермен кездеседі және олар үшін ақпараттық сессияларды жүзеге асырады)						

32. HR мамандығы кәсіби дамудың жақсы келешектерін ұсынады *

- 1) Толығымен келісемін
- 2) Келісемін деп ойлаймын
- 3) Келіспеймін деп ойлаймын

- 4) Толығымен келіспеймін
- 5) Жауап беруге қиналамын

33. HR мамандығы жақсы жалақы алу мүмкіндігін ұсынады *

- 1) Толығымен келісемін
- 2) Келісемін деп ойлаймын
- 3) Келіспеймін деп ойлаймын
- 4) Толығымен келіспеймін
- 5) Жауап беруге қиналамын

34. Сіз дұрыс деп есептелетін жауабын көрсетіңіз:

	1	2	3	4	5	
Өзінің жұмысында мен тіпті өзінің қағидаларыма қарамастан, бизнес мақсаттарына жетуге тырысамын						Қиын жағдайларды шешу кезінде немесе дұрыс емес шешімдерді қабылдау кезінде мен, тіпті тікелей басшылығының тарабынан қысым болса да, өзінің қағидаларыма бағытталамын

Әлеуметтік-демографиялық сипаттамалары

35. Ұйымдағы жайғасымның деңгейі

- 1) Жоғары буын жетекшісі (ұйымның орындаушы органының мүшесі/ұйымның бірінші жетекшісінің орынбасары)
- 2) Функционалдың бағытының жетекшісі (басқарушы директор және т.б.)
- 3) Желілік жетекшісі (құрылымдық бөлімшесінің жетекшісі/қызметтің жетекшісі)
- 4) Қызметкер
- 5) Басқасы: _____

36. Жынысыңызды белгілеңіз

- 1) Әйел
- 2) Ер

37. Жасыңызды белгілеңіз

- 1) 25 жасқа дейін
- 2) 26 бастап 30 жасқа дейін
- 3) 31 бастап 35 жасқа дейін

- 4) 36 бастап 40 жасқа дейін
- 5) 41 бастап 45 жасқа дейін
- 6) 46 бастап 50 жасқа дейін
- 7) 51 бастап 55 жасқа дейін
- 8) 56 бастап 60 жасқа дейін
- 9) 61 жастан бастап және 61 жастан үлкен

38. Сіздің ұйымыңыз жататын экономика секторын белгілеңіз

- 1) Мемлекеттік басқару
- 2) Мемлекеттік сыңайлы сектор
- 3) Жеке сектор
- 4) Басқасы: _____

39. Сіз компанияда қанша уақыт жұмыс істейсіз?

- 1) 1 жылдан кем
- 2) 1 жылдан бастап 3 жылға дейін
- 3) 3 жылдан бастап 5 жылға дейін
- 4) 5 жылдан бастап 10 жылға дейін
- 5) 10 жылдан бастап 20 жылға дейін
- 6) 20 жылдан астам

40. Сіз жұмыста істейтін ұйымыңыз қанша жыл жұмыс істейді?

- 1) 1 жылдан кем
- 2) 1 жылдан бастап 3 жылға дейін
- 3) 3 жылдан бастап 5 жылға дейін
- 4) 5 жылдан бастап 10 жылға дейін
- 5) 10 жылдан бастап 20 жылға дейін
- 6) 20 жылдан астам

41. Сіздің біліміңіздің деңгейін көрсетіңіз

- 1) Толық емес орта білім (9 сынып)
- 2) Орта білім (11 сынып)
- 3) Орта әлеуметтік білім
- 4) Аяқталмаған жоғары білім
- 5) Жоғары білім
- 6) Екінші жоғары білім
- 7) Магистратура (МВА және оған теңдестірілген), немесе ғылыми дәрежесі (ғылым кандидаты, докторы)

42. Сіздің ұйымыңыздағы қызметкерлерінің жалпы саны?

- 1) 50 адамға дейін

- 2) 51 бастап 100 адамға дейін
- 3) 101 бастап 500 адамға дейін
- 4) 501 бастап 1000 адамға дейін
- 5) 1001 бастап 3000 адамға дейін
- 6) 3001 бастап 5000 адамға дейін
- 7) 5001 бастап 10000 адамға дейін
- 8) 10001 адам және бұдан астам

43. Тікелей бағынышты қызметкерлерінің саны

- 1) Бағынышты қызметкерлер жоқ
- 2) 1-5
- 3) 6-10
- 4) 11-20
- 5) 21-30
- 6) 31-50
- 7) 51-100
- 8) 101 астам

44. Сіздің аумағыңызды белгілеңіз

- 1) Ақмола облысы
- 2) Ақтөбе облысы
- 3) Алматы облысы
- 4) Алматы қаласы
- 5) Атырау облысы
- 6) Шығыс-Қазақстан облысы
- 7) Жамбыл облысы
- 8) Батыс- Қазақстан облысы
- 9) Қарағанды облысы
- 10) Қостанай облысы
- 11) Қызылорда облысы
- 12) Маңғыстау облысы
- 13) Нұр-Сұлтан қаласы
- 14) Павлодар облысы
- 15) Солтүстік-Қазақстан облысы
- 16) Түркістан облысы
- 17) Шымкент қаласы

Сала бойынша сарапшылармен сұхбат жүргізу үшін тереңдетілген сұхбат Гайді

Күні:	
Аты-жөні:	
Лауазымы:	
Еңбек өтілі:	
Саласы	

Гайд
<p>Қайырлы күн, менің атым.... Мен HR менеджерлері қауымдастығын ұсынамын. Біздің Қауымдастық Қазақстанда HR процестерінің жетілу мәселелері бойынша ауқымды қазақстандық зерттеу жүргізуде.</p> <p>Зерттеуге экономиканың квазимемлекеттік, мемлекеттік және жеке секторларының барлық ірі қазақстандық ұйымдары қатысады.</p> <p>Зерттеу әдіснамасы бойынша сауалнамадан басқа, біз сала көшбасшыларымен тереңірек сұхбат жүргіземіз. Біз үшін Қазақстанда HR-процестерін дамыту мәселелері бойынша Сіздің пікіріңіз өте маңызды. Диалогқа ашық болыңыз, сіздің пікіріңіз әріптестеріңіздің пікірімен бірге талданады.</p> <p>Сонымен қатар, мұнда айтылған барлық пікірлер мен тілектер тек жалпыланған түрде және тек зерттеу мақсаттары үшін қолданылады. Сіздің есіміңіз еш жерде айтылмайды. Біздің әңгімеміздің барлық материалдары бізде қалады және осы зерттеуге қызығушылық танытқандарға біз сіздің бағаларыңыз бен тілектеріңізге негізделген ұсыныстар береміз. Біз анонимдік пен құпиялылыққа кепілдік береміз.</p> <p>Жазба тек зерттеу мақсаттары үшін пайдаланылады және кибер қауіпсіздіктің барлық шараларын сақтай отырып сақталады.</p>

I. HR жалпы бағасы:

1. Сіз Қазақстандағы HR процестерінің жетілу деңгейін қалай бағалайсыз? Сала бойынша, Сіздің компанияңызда?
2. Соңғы үш жылда Қазақстанда HR-кәсібінің дамуын қалай бағалайсыз, қазақстандық HR трендтері туралы айтып бере аласыз ба?

II. HR процестері және персоналды басқару:

1. Сіздің ойыңызша, қазір қызметкерлер үшін не маңызды?
2. Сіз ұйымды стратегиялық басқаруға қатысасыз ба, егер солай болса, бұл процеске қанша % уақыт кетеді?
3. Сіз қызметкерлерді зерттеу іс-шараларын жүргізесіз бе (қатысу, еңбек жағдайларына қанағаттану, адалдық және т. б.)?
Олай болса, сіз осы нәтижелерді пайдаланасыз ба және олар пайдалы ма?
Егер жоқ болса, болашақта осы тәжірибені енгізу қажет деп санайсыз ба? Неліктен иә / жоқ?

III. Өзгерістерді басқару және HR үшін сын-қауіптер:

4. Сіз қалай ойлайсыз, қазақстандық HR пандемия сын-тегеуріндерімен қаншалықты жақсы күресуде?
5. Сіз өзіңіздің процестеріңізге өзгерістер енгізуге тура келді ме? Пандемия кезінде HR сияқты сіз үшін не қиын болды?

IV. Көшбасшылық

1. Көшбасшылық стильдер HR процестерінің дамуына әсер ете ме?
2. Сіздің ойыңызша, HR-процестерді табысты дамытудың негізгі факторы не болып табылады?

V. Жалпы проактивті блок:

1. Егер сіз мемлекеттік қызметтің басты HR болсаңыз, мемлекеттік қызметтегі дарындарды басқару бойынша қандай бастамаларды неғұрлым басым деп санайсыз?
2. Сіздің Қазақстанда HR-процестерді дамыту жөніндегі ұсыныстарыңыз.
3. Қазақстандық HR қауымдастығынан қандай көмек алғыңыз келеді?

Сыйлықақы:

1. Қазақстандағы қандай тәжірибелер, компаниялар сіз үшін үлгі болып табылады?
2. Қазақстанда үш күшті HR атаңыз.

Жауап беру сұрақтары мен мысалдары

Тікелей зерттеу – «Бұл неге маңызды?», «Бұл үшін кәсіби қоғамдастық тарапынан қандай іс-әрекеттер қажет» «Біз бұл тақырыпты жеткілікті түрде талқыладық па?»

Жанама зерттеу – «Мұның маңыздылығының себебі ...?», «Тақырып әлі ашылмаған, тағы талқылайық...»

Қайта бағыттау – «Бұл қызықты ескерту, біз оны проблемалар тізіміне енгізе аламыз ба?»

Қайталау – «Менің түсінуімше, сіз не айтасыз ... - дұрыс па?»

Тарту – «Салада шешімдер бар ма ... ?»

Жалғастыру – «тағы не?»

Атап көрсету- «Бұл өте маңызды, солай емес пе?»

Идеяны лақтыру – «Бұл қалай...?", «Артықшылықтары қандай...?», «Мұны қалай дұрыс жазу керек?»

Сөйлемнің нақты қалыптасуы, әрекет етістігінен және одан әрі СМАРТ қағидаты бойынша бастаған жөн

Библиография

1. Летун в дефиците Гуревич Л., Райсова Г. <https://bisam.kz/ru/reports-and-publications/publication/item/38-%D0%BB%D0%B5%D1%82%D1%83%D0%BD-%D0%B2-%D0%B4%D0%B5%D1%84%D0%B8%D1%86%D0%B8%D1%82%D0%B5>
2. Trends in Global Employee Engagement, отчет / AON., Kincentric, a Spencer Stuart Company. 2019
3. People Profession Survey 2020: UK and Ireland, отчет / CIPD. май 2020
4. CARE TO DO BETTER, отчет / Accenture. 2020
5. People Profession Survey 2020: UK and Ireland, отчет / CIPD. май 2020, стр.29
6. The Organization for Economic Co-operation and Development /Human Resources Management: Country Profiles / <https://www.oecd.org/gov/pem/hrpractices.htm>
7. «Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» 2015 жылғы 23 қарашадағы № 416-V Қазақстан Республикасының Заңы (03.07.2020 ж. жағдай бойынша өзгерістермен және толықтырулармен).
8. Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Стратегиялық даму жоспары (Қазақстан Республикасы Президентінің 2018 жылғы 15 ақпандағы № 636 Жарлығы).
9. <https://www.oecd.org/gov/pem/acquiringcapacity.htm>
10. Public Governance and Territorial Development Directorate Network on Public Employment and Management /Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future / OECD. 2010
11. <https://www.zakon.kz/4964687-kogda-gosorgany-v-rk-polnostyu-pereydut.html>
12. Recommendation on Public Service Leadership and Capability / OECD
13. Персоналды басқару саласындағы халықаралық үрдістер /Deloitte. 2020
14. A Data-driven Public Sector / OECD Working Paper. 2019
15. Some people only get into HR because they're nice – but nice isn't enough anymore / Josh Bersin / By Elizabeth Howlett. 20 Aug 2020
16. Пандемия кезіндегі HR-сын-қатерлері/ Қазақстан HR-менеджерлерінің қауымдастығы. 2020ж. наурыз
17. Мемлекет Басшысы Қасым-Жомарт Тоқаевтың 2020 жылғы 1 қыркүйектегі Қазақстан халқына Жолдауы. https://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses_of_president/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-1-sentyabrya-2020-g
18. «4 Ways Leaders Set Themselves Apart» цифрлық трансформация бойынша SAP және Oxford Economics зерттеулерінің біріктірілген деректері / Forbes Insight

19. Басшылардың мінез-құлқының құндылық-мәдени моделін және көшбасшылық стилін және олардың ұйымдағы мәдениетке әсерін зерттеу, есеп беру / Empower people. 2019 жылғы желтоқсан, 28-31, 42, 46-б.
20. Жұмыс берушінің брендині зерттеу / PWC. 2020
21. Trends in Global Employee Engagement, отчет / AON, Kincentric, a Spencer Stuart Company. 2019
22. Қоғамдық пікірде қазақстандық еңбек нарығындағы қызметкерлердің уәждемесі мен мінез-құлқын және жұмыс берушілердің имиджін кешенді зерттеу, 2013 жыл, Қазақстанның HR-менеджерлері қауымдастығы
23. Қазақстан қоғамының құндылықтарын әлеуметтанулық өлшемде зерттеу, Қазақстандағы Фридрих Эберт қоры, 2019ж.
<https://gcedclearinghouse.org/resources/values-kazakhstan-society-sociological-dimension?language=ru>

Әдіснаманы әзірлеу үшін қолданылған қосымша әдебиеттер

1. Қазақстан Республикасының Президенті Н.Назарбаевтың «Қазақстанның үшінші жаңғыруы: жаһандық бәсекеге қабілеттілік» атты 2017 жылғы 31 қаңтардағы Қазақстан халқына Жолдауы.
2. «Мемлекет басшысының «Қазақстан-2050» стратегиясы - қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты» атты 2012 жылғы 14 желтоқсандағы Қазақстан халқына Жолдауы
3. Creating people advantage in the Public sector: transforming Government human resources /Boston Consulting group (BCG)
4. Персоналды басқару бойынша мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау / ACSH, UNDP. 2017
5. Survey on Strategic Human Resources Management in Central/Federal Governments of OECD Countries. 2016
6. Қазақстанда мемлекеттік қызметшілерді ынталандыру/ACSH, UNDP. 2018
7. Decoding Global Talent / Boston Consulting group (BCG), 2018
8. Organizational culture and the public service, State of the public service series / IPA Institute of public administration. 2015
9. Мемлекеттік қызметті дамытудың жаһандық және өңірлік трендтері / ACSH, UNDP. 2018
10. Ұйымның персоналды басқару жүйесін зерттеу / Глухенькая Н.М., монография
11. «Самұрық-Қазына» АҚ персоналдың тартылуына зерттеу жүргізу бойынша әдіснамасы
12. «Қазақстандағы мемлекеттік қызмет реформасын салыстырмалы талдау» ЭЫДҰ мемлекеттік басқаруға шолу (Мемлекеттік қызмет саласындағы Астана хабын және ЭЫДҰ Мемлекеттік басқару мәселелері жөніндегі Директоратын зерттеу: Қазақстандағы және ЭЫДҰ елдеріндегі адами ресурстарды стратегиялық басқару практикасын салыстыру) / OECD. 2018
13. <https://www.oecd.org/gov/pem/acquiringcapacity.htm>
14. https://strategy2050.kz/ru/page/message_text2014/
15. <https://www.oecd.org/gov/pem/acquiringcapacity.htm>
16. <https://www.astanacivilservicehub.org/ru/publication>