

# МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ ЖӘНЕ МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТ PUBLIC ADMINISTRATION AND CIVIL SERVICE ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА

## ӘЛЕМДІК ТӘЖІРИБЕДЕ ҰРПАҚТАР ТЕОРИЯСЫНЫҢ МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТ ЖӘНЕ БИЗНЕС САЛАСЫНДАҒЫ ҚОЛДАНЫСЫ

**Әлия НИЯЗБАЕВА** *PhD докторы, Қазақстан Республикасы Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару Академиясының доценті, Нұр-Сұлтан қ., Қазақстан Республикасы, [a.niyazbayeva@apa.kz](mailto:a.niyazbayeva@apa.kz)*

**Нургиса КУШЕРОВ\*** *Қазақстан Республикасының Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару Академиясы Басқару институтының магистранты, Нұр-Сұлтан қ., Қазақстан Республикасы, e-mail: [nurgisa-polit@mail.ru](mailto:nurgisa-polit@mail.ru)*

<https://doi.org/10.52123/1994-2370-2021-123>

ӘОЖ 351.83

ҒТАХТК 11.15.76

**Аңдатпа.** Ұрпақтар теориясы HR саласына жаңа әдіс-тәсілдер мен құралдар ұсынған білім ағымы ретінде оның бет-бейнесіне айтарлықтай өзгерістер әкелді. Осы орайда, буындардың ерекшеліктері ұжым құрылымын жаңартуда ескерілген шетелдік кәсіпорындар мен мемлекеттік органдар өзінің тартымдылығы мен көшбасшылығын сақтап отыр.

ҚР еңбек нарығындағы әлеуетті еңбек күшінің шетел кәсіпорындарына ағылуы адами ресурстарды басқару саласында байсалды мәселелердің орын алып отырғанын көрсетеді. Мақалада буындардың құндылықтарына бағытталған шетелдік мемлекеттік органдар мен бизнес саласының әзірлемелері мен ендірімелерінің қолданысы талданды.

**Түйін сөздер:** ұрпақтар теориясы, HR саласы, адами ресурстарды басқару, шетелдік тәжірибе, мемлекеттік қызмет.

**JEL кодтар:** H10, H11, H19

**Abstract.** The theory of generations has made significant changes in HR as a stream of knowledge, offering new approaches and tools. In this regard, foreign companies and government agencies, taking into account the specifics of the links when updating the team structure, retain their attractiveness and leadership.

The outflow of potential labor force from the labor market of the RK to foreign enterprises indicates the presence of serious problems in the field of human resource management. The article analyzes the use of developments and implementations of foreign government structures and businesses, focused on the values of generations.

**Keywords:** theory of generations, HR sphere, human resources management, foreign experience, public service.

**JEL codes:** H10, H11, H19

**Аннотация.** Теория поколений внесла значительные изменения в HR как поток знаний, предлагающий новые подходы и инструменты. В этом аспекте зарубежные компании и государственные органы, учитывающие особенности звеньев при обновлении структуры коллектива, сохраняют свою привлекательность и лидерство. Отток потенциальной рабочей силы из рынка труда РК в иностранные предприятия свидетельствует о наличии серьезных проблем в области управления человеческими ресурсами. В статье анализируется использование разработок и внедрений зарубежных государственных органов и бизнеса, ориентированных на ценности поколений.

**Ключевые слова:** теория поколений, сфера HR, управление человеческими ресурсами, зарубежный опыт, государственная служба.

**JEL коды:** H10, H11, H19

\* Хат-хабарларға арналған автор: Н. Кушеров, [nurgisa-polit@mail.ru](mailto:nurgisa-polit@mail.ru)

### Кіріспе

Еңбек нарығын жүзеге асыруға қатысатын құралдар уақыт өткен сайын жаңа трендтерге елігіп, түрлене түсуде. Соңғы жиырма жылдықта бұл салада жұмысқа қабылдау процестерінің елеулі трансформациясы болып өтті. Мәселен, жиырма жыл бұрын бос орын туралы ақпарат газет беттерінде жарияланып келсе, одан кейін олардың орнына hr-іздеу порталдары пайда болды. Кейін әлеуметтік желілердің белсенді қолданысқа түсуімен «Facebook», «Инстаграм» сынды әлеуметтік желілерде арнайы парақшалар жұмыс іздеушілерге арнап ақпарат тарата бастады. Тіпті жұмысқа қабылдау процесі толықтай сандық технология көмегімен жүзеге асатын жағдайға жетті. Құжаттарды қабылдаудан бастап әңгімелесу, эссе жазу сынды процедуралар электронды форматпен ауыстырылу алдында тұр. HR саласындағы мұндай өзгерістер өзінен-өзі даму жолына түсіп, кездейсоқ жүзеге асып жатпағаны белгілі. Оған еңбек нарығындағы әлеуетті жұмыс күшінің қалауы, таңдауы, құндылықтары секілді көрсеткіштердің әсері басты себеп бола алады.

HR саласы жұмыстың өнімділігіне, тауар сатылымын көбейту сынды мәселелерді басты көрсеткіш деп таныған бұрынғы сүрлеуден шығып, адам ресурстарының тиімділігін арттыру, оны дұрыс басқару барлық табыс пен жетістіктің көзі деген тұжырымға арқа сүйейтін болды. Осы орайда, мәселеге әр қырынан қарап үңілу, дамыған HR қызметінің басты жетістіктерінің бірі десе болады. Адами ресурстарды басқару әдіс-тәсілдері де жетіліп, оны құбылыс ретінде түсінудің түрлі жолдары айтыла бастады. Мәселенің объектісі, оның эпицентрі адам болғандықтан жиырмасыншы ғасырдың аяғында пайда болған ұрпақтар теориясы HR қызметінің жаңа көкжиектерін аша түсті. Адами құндылықтар жас шамасына қарай өзгеретіндігін баяндайтын ұрпақтар теориясы еңбек нарығына өзіндік гипотезаларымен келді. Теорияға сәйкес, әр буынның дүниетанымы алдыңғысына қарағанда ерекшеленіп, өзіндік мәнге ие болатындықтан, еңбек нарығыда үнемі түрленіп отырады (Howe, Strauss, 1991).

Әр буынның қалауы мен сұранысының себебіне айналатын мәдени-әлеуметтік, құндылықтық өлшемдері еңбек нарығын таяу және алыс келешекті анықтауға мүмкіндік береді.

Теория аясында өндірілген білім қазақстандық еңбек нарығында әліде қолданбалы сипат алмағандықтан, ұрпақтар теориясына сәйкес осы HR саласында тиімді әрі нәтижелі жұмысты ұйымдастыра алып отырған шетелдік мемлекеттік қызмет пен бизнес құрлымдардың мысалында үлгілер келтірген өзекті.

Сонымен бірге, соңғы уақыттарда қазақстандық БАҚ беттеріндегі өзекті тақырыпқа айналған адам капиталының жаппай шет мемлекеттерге ағылуы Қазақстанда адами ресурстардың орны туралы біраз мәселе бар екендігін айқындап берді. Әсіресе, жас буын өкілдерінің белсенді миграциясы мемлекет үшін қауіпті тенденцияға ұласуы мүмкін (Ибраева, 2018). Жаһандық интеграция күшейген тұста қазақстандық кәсіпорындар мен мемлекеттік қызмет жүйесінің тартымдылығы, оның тартылыс нүктесіне айнала алуы, тұтынушыға бағытталушылық қабілеті сынды бәсекелік категориялары сынға түседі. Жұмыс беруші еңбек нарығындағы өзгерістерге тез бейімделіп, заманауи жұмыс орындарын құра алғанда ғана өзінің тұрақтылығы мен қоса, үлкен нарықтарға шығу мүмкіндіктерін қалыптастыра алады.

ҚР еңбек нарығындағы әлеуетті кадрларды ұстап қалудың жоспарын әзірлеудің стратегиялық маңызы бар. Қазіргі таңда мемлекеттік қызмет саласындағы құзырлы орган болып табылатын ҚР Мемлекеттік қызмет істері агенттігі жаңа реформаларды жүзеге асырудың басында тұр. Олардың қатарында айлық жалақыны көтеру, бонустар тағайындау секілді құралдарды айтуға болады. Дегенмен, ұрпақтар теориясына сәйкес ҚР Мемлекеттік қызметшілерін сыныптайтын болсақ, онда 7%-ын бэби-бумерлер, 52%-ы X және 41%-ы Y буынының өкілдері құрап отыр. Z өкілдерінің саны әзірге шамамен 2%-ы құрайды (Кушеров, 2020). Теорияға сәйкес әр буынның сапалық ерекшеліктерін ескеретін болсақ,

тұтастай алғанда, еңбек нарығын үнемі қайта бағыттап, құрып отыру қажеттілігі туындайды.

### Материалдар мен әдіс-тәсілдер

Мақалада ұрпақтар теориясы концепцияларын практикаға ендірген шетелдік мемлекеттік органдар мен бизнес саланың кейбір тәжірибелері соңғы 10-15 жылдағы электронды және мерзімді баспа беттері арқылы шолу жасалып, талданды. Сонымен қатар, тақырыптық талдаумен бірге салыстырмалы, жүйелік талдаулар жасалды. Мемлекеттік қызмет жүйесінде ұрпақтар теориясына сәйкес адами ресурстарды басқару тиімділігіне SWOT талдау жүргізілді. Сондай-ақ, ұрпақтар теориясына сәйкес кадр саясатын жүзеге асырудың нұсқамалық алгоритмі әзірленді.

### Негізгі бөлім

Еңбек нарығы үшін керек қажеттіліктердің бірі, оның болашағын болжайтын әлеуметтік ортаның бағыты мен бағдарын білу болып табылады. Осы тұрғыда бүгінгі еңбек нарығының басым бөлігін құрап отырған Х және Y буыны өкілдерінің әлеуметтік-мәдени ерекшеліктерін ескеріп, ұжымның адами ресурстар құрлымын қалыптастыра білген шетелдік тәжірибелерге жүгінеміз.

Көрші Ресейдің HR саласы ұрпақтар теориясының принциптерін қолдану, тұжырымдамаларын тексеру, жаңа концепциялар ұсыну, сәйкес қоғамдық институттар құру, мемлекеттік және бизнес қауымдастықтардың адами ресурстарды басқару құралдарын қайта құру істерінде Қазақстанмен салыстырғанда 5-10 жылға алдыға кетіп қаған десе болады. Мұндай тенденция Ресейдің HR саласындағы білім өндіру ісінде әлдеқайда ілгері кеткендігін көрсетеді.

Ресейде «RuGenerations – ұрпақтар теориясының Ресей мектебі» жобасы ұрпақтар теориясына сәйкес жаңа зерттеулер мен құбылыстардың жиынтығы болатын ақпараттар ұсынатын бірегей платформа. Жоба нарықта аталған бағытта оқыту, консалтинг, зерттеу қызметтерін ұсынып келеді. Оның қызметін алушылар қатарында Альфа-Банк, ВТБ, KPMG, EY, PwC, Mars,

Unilever, Johnson & Johnson, Henkel, Philips, Газпром нефть, РЖД, S7, Авиадвигатель, РУСАЛ, АФК «Система», МТС, Билайн, РУСАЛ, Disney, Uber сынды алып компанияларды атауға болады.

Жоба шеңберінде топты басқару, өндірістік қауіпсіздік, тәлімгерлік, тұтынушылық мінез-құлық, ыңғайлы жұмыс кеңістігі, әр түрлі ұрпақтар өкілдерімен жұмыс істеу, өкілеттіктерді беру және мұрагерлерді даярлау саласындағы шешімдер мен концепциялар әзірлеген. Ресейлік «RuGenerations» жобасы ұрпақтар теориясының принциптерін HR саласында ендіру және насихаттау бойынша жетекші ресейлік платформа деп айтуға толық негіз бар («*RuGenerations – ұрпақтар теориясының Ресей мектебі*» жобасының сайты).

«Сбербанк» Жария акционерлік қоғамының тапсырысы бойынша Validata «Қазіргі жастар туралы 30 факт» зерттеуін жүргізді. 2016 жылы нарықтағы жас буынға анықтама беруге бағытталған талдаулар сапалық зерттеулерге сүйенді. Банк тапсырысы бойынша сапалы зерттеу нарықтың келешектегі жағдайын, сұраныстың өзгеру күйін білуге жұмылдырылды (*Крымов, 2017*).

Сол секілді, Мәскеу Үкіметінің Мемлекеттік қызмет және кадрлар басқармасы Мәскеу қалалық басқару университетімен бірлесіп, Мәскеу Үкіметінің қосымша білім беру жүйесі аясында 27 жастағы аралас топтарды басқаратын басшыларға бағытталған (20-дан 65-ке дейін және одан жоғары) «Әр түрлі буын қызметкерлерін басқару» бағдарламасын жүзеге асырды. Мақсаты әр түрлі буын адамдарының құндылықтары, көзқарастары, кәсіби бағдарлары мен уәждерінің әртүрлілігіне назар аудару болды. Сондай-ақ, Мемлекеттік қызметке жаңадан келетін жас буынмен ортақ тіл табу мәселелері көтерілді. Тиісінше, бұл тренинг басқа буын өкілдерін түсінуді үйренгісі келетін және әртүрлі жастағы қызметкерлерді олардың ерекшеліктеріне қарай тиімді басқарғысы келетін басшыларға арналды (*Управление сотрудниками разных поколений*).

Ресейлік «Орал қайта құру және даму банкі» Жария акционерлік қоғамының (әрі қарай – ОҚЖДБ) HR бағытындағы тәжірибесі қазіргі негізгі еңбек күшін құрап отырған буындардың құндылықтарына қарай икемделген дей аламыз. X және Y буыны өкілдерінің басым құндылықтарына сәйкес корпоративті мәдениет еркіндікке, шығармашылық дағдыларды дамытуға, уақытты тиімді өткізуге негізделген.

Банк аумағында құрылған шығармашылық шеберханалар ретінде қызметкерлердің спорттық талпыныстарын белсенді қолдауға қосымша әлеуметтік пакет болып табылады. Банкте ондаған спорт командалары құрылған және спорт сайыстарына арналған кубоктар жиынтығында мини-футболдан дартсқа дейінгі барлық спорт түрлері қамтылған.

Қазіргі еңбек нарығында жұмыс орны жұмысшының сұранысына бағытталғандығымен, жұмысты қызықты етіп ұйымдастыруымен тартымды. HR үшін бұл қазір басты ережелердің бірі болып табылады.

ОҚЖДБ біраз уақыттан бері өз қызметкерлеріне шығармашылық шеберлік сабақтарын өткізуге мүмкіндік берді. Скраббукинг, декупаж және басқа да курстардан тыңдалымдар өтеді. Банктің өзінің «Пряник» әлеуметтік желісі іске қосылған. Бұл әлеуметтік желі банк қызметкерлерінің өзара коммуникациясын қолдау үшін жасалған. Онда әрбір қызметкер кез-келген әріптесіне көмек, кеңес бере алады немесе жылы сөз үшін алғыс ретінде виртуалды пряник бере алады. Жиналған пряниктерді жарнамалық дүкендегі затқа айырбастауға немесе өз кезегінде біреуге сыйға тартуға болады (Новиков, 2014).

Ресей еңбек нарығында жұмыс орнының тартымдылығын арттыруды қолға алған кәсіпорынның бірі Microsoft корпорациясы. Microsoft қызметкерлердің қалауына қарай жұмысты ұйымдастырудың ақылды жобаларын жүзеге асырып келе жатқан Ресей нарығындағы көшбасшы ұйым.

Корпорацияда жұмыс күні ресми таңертеңгі 9-дан 18 сағатқа дейін созылғанмен қызметкерлер жұмыс

уақытын кеңседе өткізуге міндетті емес. Олар Lync бағдарламасы арқылы әріптестерімен байланысып, қашықтан жұмыс істей алады. Yammer корпоративтік әлеуметтік желісінің көмегімен файлдармен алмасу және жиналыстар өткізу әдетке айналған. Корпоративті мәдениетке сәйкес, егер қызметкер смартфонмен жұмыс жасай алмаса, онда ол тиімді жұмыс істемейді деп саналады. Корпорацияда Lumia гаджеті қолданылады.

Жаңа қызметкерлерді бейімдеу үшін корпорация Neo (new employee orientation) бағдарламасын әзірлеген. Бір күнге арналған семинар-тренинг барысында әр түрлі сегмент жетекшілері жаңадан қабылданушыларға саланың ерекшеліктері туралы баяндайды. Осы арқылы жаңадан қабылданушы қай бағытта даму керектігін және мансап жолының келешегін бірден түсінеді.

Барлық қызметкерлердің бір жылға арналған негізгі басымдықтары белгіленген. Тоқсан сайын менеджер олардың орындалу барысын әрқайсысымен талқылайды. HR мамандары жұмысшылар өздерін қалай көрсететінін бақылайды және қазір немесе үш жыл ішінде көшбасшыны алмастыра алатындардың арасынан әр түрлі позицияларға арналған орындар дайындайды. Осының арқасында, ішкі резервтер есебінен бос жұмыс орындары тез жабылып отырады. Сондай-ақ ротациялық бағдарламаның қатысушысы атануға және алты аптаға шетелдік кеңсеге тағылымдамаға баруға болады.

Мәскеуде орналасқан Microsoft корпорациясы кеңсесінің интерьері open space форматында жоспарланған. Стандартты жұмыс орындарынан басқа, онда демалыс орындарына да кеңістік арналған. Қызметкерлер бір-бірін оңай таба алуы үшін навигация және түсті аймақтарға бөлу жүйесі жасалған. Мысалы, сіз қызыл аймақтағы бесінші қабатта кездесу жоспарлай аласыз. Кейбір үстелдерде телефондарға сымсыз зарядтау құрылғылары орнатылған. Жиналыстарға арналған стандартты келіссөздерден басқа, жеке жұмыс немесе телефон арқылы сөйлесуге арналған орындар бөлінген (1-сурет).



1-сурет – Мәскеудегі Microsoft корпорациясының кеңсесі

Жаңа өнімдер туралы міндетті тренингтерден басқа, Microsoft корпорациясында белгілі бір бөлімдердің қызметкерлеріне арналған курстар топтамасы өткізіледі. Әр тоқсан сайын әзірленген жаңа кестеге сәйкес кез-келген қызметкер аталған тренингтерге қатыса алады.

Мәскеудегі Microsoft корпорациясының жұмыс орнын ұйымдастырудағы басты мотивтердің бірі ретінде еңбек нарығындағы жұмыс күшінің сұранысы мен қалауларына жауап ретінде құрылғаны белгілі. Әсіресе, Ү буынының талғампаздығы Microsoft корпорациясының басшылығымен ескерілген десе болады (Соколова, 2015).

Америка құрама штаттары менеджмент және маркетинг әдіс-тәсілдерін ендіру және осы салада жаңа білім өндіру бойынша әлемде жетекші орында екендігі белгілі. АҚШ-тың алпауыт компанияларының басты ерекшелігі тенденцияларды басқару және қалыптастыру болғандықтан да нарықтағы әртүрлі буындардың сұранысын алдымен қамтығанда солар болатын. АҚШ компанияларының кеңірек танымалдығына және БАҚ беттерінде олар бойынша жарияланымдардың

молдығына байланысты құрама штаттар бойынша бір-ақ мысал келтіре кетуді орынды санаймыз.

2007 жылы АҚШ Қорғаныс министрлігі өзінің 10-шы төрт жылдық әскери сыйақы тағайындау іс-шарасы аясында Әскери-теңіз талдау орталығына «мақсатты саясаттың, әсіресе өтемақы мен зейнеткерлікке шығудың ықтимал әсерін зерттеу мақсатында миллениалдар туралы алдын-ала зерттеу жұмыстарын жүргізуді» тапсырды. Әдебиеттерді, жұмысқа іріктеу тәжірибесі және басқа да дерек көздеріне шолу жасай отырып, авторлар жас офицерлер үшін отбасына көбірек уақыт бөлу, «армияны жұмыс пен өмір үшін қызықты орынға айналдыру» және «азаматтық білім беруді, кәсіби дайындықты немесе шығармашылық демалысты ынталандыру» секілді ұсыныстар берді (National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, 2020).

Елдің ең көне және халық тығыз қоныстанған әкімшілік-аумақтық бірлігі болып табылатын Австралияның оңтүстік-шығысындағы штаты Жаңа Оңтүстік Уэльс («New South Wales», «NSW») Үкіметі – әлемдік контексте мемлекеттік қызметшілердің әр түрлі

ұрпақтарының өкілдеріне бағдарланған табысты кадр саясатын қалыптастыруда елеулі табыстарға қол жеткізді. «Жаңа Оңтүстік Уэльстің жергілікті Үкіметінің 2016-2020 жылдарға арналған Кадрлық стратегиясы» («NSW local government workforce strategy 2016-2020») баяндамасында атап өтілгендей, бүгін мемлекеттік құрылымдарда жұмыс күшінің қартаю трендін байқай аламыз. Жаңа Оңтүстік Уэльс штатында 1976 жылы тұрғындардың орта жасы 29 болса, 2015 жылы ол 37-ге дейін өсті, ал 2056 жылы 41 жасты құрауы мүмкін деген болжам айтылады. Бұл факт жергілікті билікке мемлекеттік қызметке әр түрлі жастағы буын өкілдерін тарту мен дамытуға, осылайша Кадрлық стратегияны қайта бағдарлауға ынталандырды (*The NSW Office of Local Government, 2016*).

Осыған байланысты, мемлекеттік қызметшілерге өздерінің дене және психикалық денсаулығының мүмкіндіктеріне сәйкес мемлекеттік қызметтегі позицияларын өзгерту, психологиялық жағдайына зиян келтірместен толыққанды жұмыс істей алатын жұмыс көлемін алу, сондай-ақ икемді жұмыс кестесін таңдау мүмкіндіктері ұсынылған. Сонымен қатар, жұмысқа қабылдау кезінде аға буын қызметкерлеріне жас кандидаттармен бірдей лауазымға ие болу мүмкіндігі беріліп, сол арқылы мемлекеттік қызметшілердің кәсібилігі мен құзыреттілігінің құндылығы бірінші орынға қойылады. Ал жас ерекшеліктері стереотиптер ретінде жұмысқа орналасуға әсер етпейді. Айта кету керек, мұндай тенденцияны коммерциялық секторда да байқауға болады. Барлық Австралияның жұмыс берушілерінің шамамен 82%-ы жас ерекшелігіне қарап үміткерлерді жұмысқа алуға қарсы, сонымен бірге, олар барлық ұрпақтардың құндылықтарын есепке алудың маңыздылығын мойындайды (*HR Manager Survey: The 2020 Workplace, 2015*). Мәселен, Жаңа Оңтүстік Уэльс Үкіметі Мемлекеттік қызмет жөніндегі комиссиямен бірлесіп, 2014 жылдан бастап мемлекеттік қызметшілер үшін құндылық ұсыныстарын қалыптастыру бойынша белсенді жұмыс істеуде. Жаңа Оңтүстік Уэльс Үкіметінде жұмыс істеудің

басты себептері және сонымен бірге басшылық брендтің құнды компоненттерін келесі 6 тармаққа бөліп қарастырады:

1. Өңірдің дамуына өз үлесін қосу мүмкіндігін жасау.

2. Әртүрлілік танылатын және бағаланатын құрылымның бөлігі болу мүмкіндігі;

3. Өз әлеуетін толық пайдалану;

4. Үлкен істің бір бөлігі болуға талпыну;

5. Мансап сатысы бойында көтерілу;

6. Уақытты маңызды істерге арнау.

Жаңа Оңтүстік Уэльс Үкіметі «Randstad» ұйымының Австралияның ең тартымды 20 жұмыс берушісін жариялайтын тізімінде 2016 жылы көшбасшы деп танылды (*NSW Government website*).

Әр буынның ерекшеліктері құрметтелетін қала-мемлекет Сингапур үкіметі өзінің кадрлық саясатының бөлігі ретінде қызметкерлерді тарту және ұстап қалу саласында олардың төлқұжатындағы жасына және формальды құқықтарына қарамастан құзыреттерге негізделген ұқсас бастамаларды жүзеге асырып келеді. Адами ресурстар министрлігінің статистикалық мәліметтеріне сәйкес, Сингапурдың мемлекеттік қызметінде 74000 адам бар, олардың 22%-ы Baby Boomer (тәлімгерлер) буынынан, 44%-ы Gen X (Achievers) және 33,5%-ы Y (кәсіпкерлер) буыны өкілдері. Мұндай статистика ел басындағылар үшін ұсынылған ұрпақтардың әрқайсысының сұраныстарына мұқият қарауға ұмтылдырады. Осылайша, 2012 жылы Сингапур үкіметі егде жастағы қызметкерлерге 62 жасқа толғаннан кейін де жұмыс істеу құқығын беретін зейнетақы және қайта жұмысқа орналастыру туралы заң («Retirement and Re-employment Act») шығарды. Мемлекеттік органдармен қатар, көптеген ұйымдар тәжірибелі білікті қызметкерлерді ұстап қалу үшін аталған тәжірибені қолдана бастаған (*Tan, 2012*).

Сингапур үкіметі халықтың жас мөлшерінің өсуімен байланысты болған тәжірибелі егде жастағы қызметкерлерге бағыт түзумен қатар, жас буын Y өкілдерінің арасынан шығатын

инженерлер мен ақпараттарды өңдеу саласындағы жас мамандарға мұқтаждық мәселесімен кезікті. Мұндай тенденция ақпараттық технологияларды дамыту және құру саласында жұмыс істейтін ұйымдар арасында ғана емес, кросс-функционалдық жобалар мен пәнаралық міндеттермен жұмыс істеу қажеттілігі бар банк секторында, стартаптарда, мемлекеттік агенттіктерде де пайда болды. Тиісінше, Сингапур үкіметі ел экономикасын дамытудың технологиялық жолына түсуге және жас инженерлерді Мемлекеттік қызметке тартуға ниет білдіре отырып, келесі шектеулерге тап болды: біріншіден, елдегі студенттердің көпшілігі бизнес пен қаржыға тікелей байланысты гуманитарлық және басқа мамандықтарды таңдайды, бұл ақпараттық деректермен және күрделі технологиялармен жұмыс істейтін жас мамандарды іздеуді қиындатты; екіншіден, түлектерден алынған техникалық білім сапасы оларды маңызды практикалық дағдылардың болмауына байланысты инженерлік-техникалық лауазымдарға әлеуетті үміткерлер ретінде қарастыруға мүмкіндік бермейді; үшіншіден, ең талантты түлектерді тарту және ұстап қалу бойынша елеулі тәжірибеге ие «Google», «Facebook», «Microsoft», «Amazon Web Services», «Palantir», «Paypal» және «Yahoo» сынды Батыстың ірі корпорацияларымен бәсекелесу қажет болды.

Деректерді талдау саласындағы жас инженерлер мен мамандарды тартуға байланысты ұсынылған сын-қатерлерді талдай келе, Сингапур премьер-министрінің орынбасары Тео Чи Хен Сингапурдың мемлекеттік қызметінде инженерлік мамандықтарды күшейтуге және дамытуға бағытталған, оның мақсатты аудитория арасында үздік жұмыс беруші ретіндегі мәртебесін нығайтуға мүмкіндік беретін бірқатар бастамаларды жариялады. Бұл шаралар инженер-түлектер үшін еңбекақыларын орта есеппен 20%-ға (айына 3800-4000 доллардан бастап) арттыруды, оқыту мен даму мүмкіндіктерін ұсынуды көздеді.

Техникалық білім беруге келетін болсақ, Сингапур ұлттық университетімен бірлесіп, нарықтың қазіргі заманғы міндеттерін шешуге жүйелі көзқарас пен

мультидисциплинарлықты қолдана отырып, бизнес пен қаржыға байланысты инженерлік пәндерді үйлесімді біріктіруге мүмкіндік беретін техникалық мамандықтарға арналған кесте әзірленді. Көп ұзамай ұсынылған шешімдер студенттер арасында үлкен қызығушылық тудырды және үкіметтегі техникалық жұмыс орындарына деген қызығушылық айтарлықтай өсті: осылайша 1000-нан астам инженер Мемлекеттік қызметке қабылданды және олардың саны 9000-ға жетті. Ал 2017 жылы жұмыс берушінің брендин құрастыру және талдау саласындағы көшбасшы «Universum» компаниясы жүргізген сауалнамаға сәйкес инженерлік мамандық алған студенттердің 28%-ы Сингапур Үкіметіне немесе мемлекеттік корпорацияларға орналасқан.

Көлденең байланыстар мен қолдауға орын жоқ нақты иерархиялық құрылымды ұсынатын ішкі өзара әрекеттесу мен қатаң жұмыс регламентін қабылдамайтын жас буынның талантты өкілдерінің шетелге ағылуы, жұмыс орнындағы суицидтің өсіп келе жатқан деңгейіне тап келген Жапонияның консервативті Үкіметі ұрпақтардың құндылықтары мен ерекшеліктерін есепке алуға бағытталған жүйелі қайта құрулардың қажеттілігін түсінді.

Ресми мәліметтерге сәйкес, жыл сайын 200-ге жуық жапондық шамадан тыс жұмыс салдарынан қайтыс болады (жапондық «кароши» - артық жұмыстан өлім) (*Much-needed probe into overwork, 2015*). Жапондықтар өздерінің жұмыс берушілерінің көңілінен шығу үшін аптасына жеті күн, күн сайын 4-6 сағаттан артық жұмыс істеуге дайын. Жапониядағы жұмысқа тұру қиындығы бәсекелестікке тікелей әсер етіп, қызметшінің соңғы терін сығып алатын орынға айналған (*Что заставляет жителей Японии сводить счеты с жизнью, 2017*).

Жұмыс таппаған түлектер жұмыс істеуге деген құштарлығымен бірге өзінің күші мен құзыреттіліктерін жұмсауға орын табуда елеулі қиындықтарға тап болады. Осыған байланысты, корпоративті мәдениет нормаларын айтарлықтай түзету қажеттілігін, сонымен қатар оның деструктивті элементтерін коммерциялық ұйымдар шеңберінде де, мемлекеттік

қызметте де жою қажеттілігін сезінген Жапония премьер-министрі Синдзо Абэ әкімшілігі бірқатар шараларды әзірледі. Осылайша, компания басшыларына айына кемінде бір рет – күндізгі сағат үштен кешіктірмей жұмысшыларын үйлеріне жіберуді міндеттеу ұсынылды (акцияның атауы «премиум-жұма») (Льюис, 2017).

Бұл бастаманы көптеген ұйымдар өз нұсқаларына сәйкес түрлендіре білді. Мысалы, Sunny Side Up шығармашылық агенттігі қызметшілері жұмыстан уақтылы шыққан жағдайда 28 доллар көлемінде бір реттік төлем енгізді (Gallagher, 2017). Токио губернаторы Юрико Коике корпоративті атмосфераны жұмсарту және ғимараттағы жайлылық деңгейін арттыру мақсатында жаз мезгілінде костюм мен галстукті жұқа матадан тігілген жидеге ауыстыруды енгізді. Сол секілді, қоршаған ортаны қорғау министрлігінің қызметкерлері гавайи көйлектеріне көшті. Сонымен бірге

кеңселердегі температураны цельсий бойынша 28 градусқа дейін көтеру ұсынылды (Kitamura, 2017).

Токио үкіметі мемлекеттік қызметшілерді жұмыстан ертерек кетуге мәжбүрлеу үшін кешкі сағат 8-ден кейін жарықты өшіруді қолға алды. Осылайша, оларға жұмыс пен жеке өмірін теңестіруге мүмкіндік берілді. Ал 2015 жылы қызметкерлерден жылына кем дегенде бес күндік ақылы еңбек демалысын алуға міндеттейтін заң жобасы дайындалды (Кана, 2015).

Көріп отырғанымыздай, ұрпақтар теориясының әзірлемесі адами ресурстарды басқару саласымен қатар маркетинг, менеджменттің де тиімді құралына айнала алып отыр. Әрі қарай, қазақстандық жағдайда ұрпақтар теориясын кадр саясатын жүргізу және жетілдіру бағытында тиімділігі мен нәтижелігін анықтауға бағытталған SWOT талдау жүргізіп көрдік (1 кесте).

**1 кесте – Мемлекеттік қызмет жүйесінде ұрпақтар теориясына сәйкес адами ресурстарды басқарудың тиімділігіне SWOT талдау**

<b>Күшті жақтары</b>	<b>Әлсіз жақтары</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- адами ресурстарды басқарудың тиімді жүйесі;</li> <li>- бірнеше буындар қатысатын ұжымдарда менеджмент құралдарының әзірлемесі;</li> <li>- жұмысқа қабылданған қызметкерді бейімдеуге қажетті нұсқаулықтың болуы;</li> <li>- теорияның ұлттық дүниетаныммен сәйкес келуі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ұрпақтар арасындағы сабақтастық мәселелерінде нақтылықтың жоқтығы;</li> <li>- жеке тұлғаның психологиялық, физикалық әлеуетінің ескерілмеуі;</li> <li>- жуындардың жас мөлшерін ажырататын нақты шекараның белгіленбеуі.</li> </ul>
<b>Мүмкіндіктер</b>	<b>Қауіптер</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- әзірленетін заңдардың, еңбек ережелерінің мемлекеттік қызметшінің ұстанымдарына бағытталуы;</li> <li>- ұрпақтар теориясын еңбек әлеуетін талдау, қалыптастыру және дамыту құралы ретінде қолдану;</li> <li>- мемлекеттік қызметтің келешегін болжай алу мүмкіндігі;</li> <li>- еңбек алаңын жаңадан келетін буынның ерекшеліктеріне сәйкес құрылымдау;</li> <li>- аудиторияның сапалық ерекшеліктеріне сәйкес келетін бейінді білім беру жүйесін қалыптастыру мүмкіндіктері.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- буындардың кәсіби қарым-қатынасындағы қарама-қайшылықтар;</li> <li>- мәселеге зер салуда құзырлы мемлекеттік орган тарапынан жеткілікті ықыластың болмауы;</li> <li>- ҚР Мемлекеттік қызмет жүйесіндегі ұзақ мерзімді стратегиялық жоспарлауда адамдардың мінез-құлық ережелерінің ескерілмеуі.</li> </ul>
<i>Ескерту: Кесте автормен құрастырылды.</i>	

SWOT-талдаудың нәтижелерінен бүгінгі таңда адами ресурстарды ұрпақтар теориясы тұрғысынан тиімді басқару бағытында әлсіз жақтар мен қауіптер көрініс тапқанымен, әлеуетті

бәсекелестік артықшылықтарды оңтайлы пайдаланып, дамытқан кезде ішкі және сыртқы теріс факторларды өзгертуге толық мүмкіндік бар.

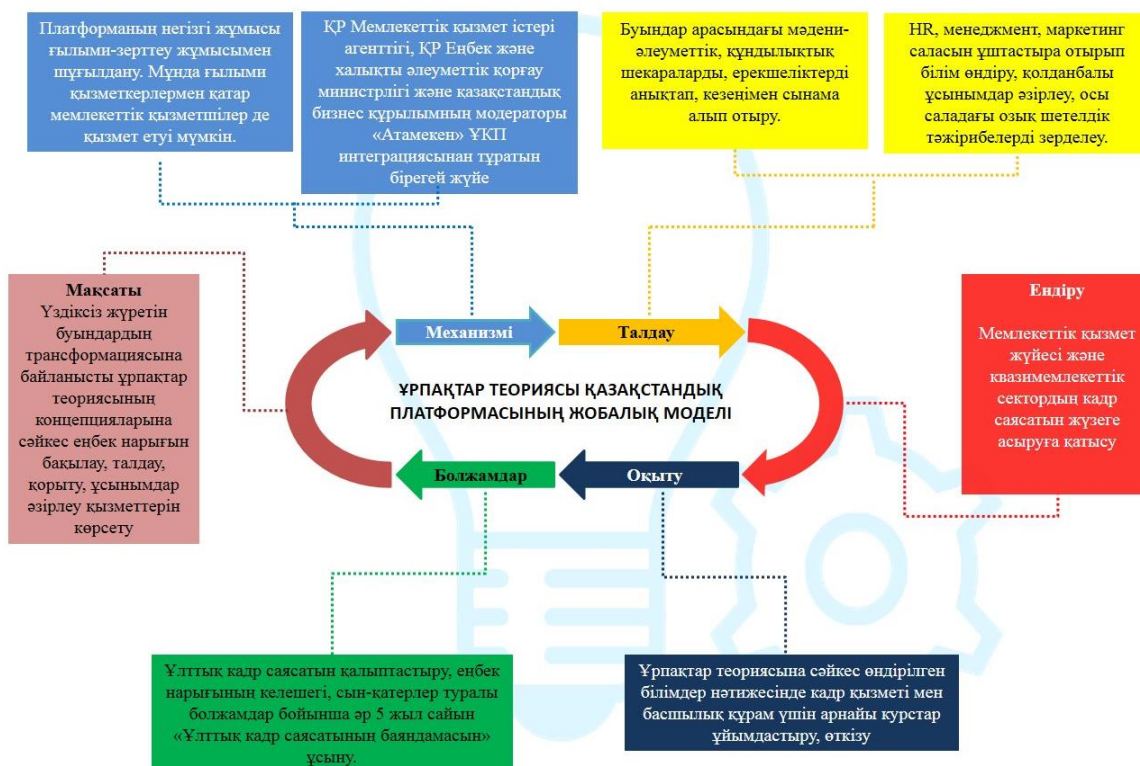
Осыған орай, мемлекеттік



қызметтегі әр түрлі буын өкілдері үшін құнды ұсынысты құрудың шетелдік тәжірибесін талдай отырып, ҚР Мемлекеттік қызметі үшін келесі ұсыныстарды беруді жөн санаймыз.

Біріншіден, ресейлік [Rugenerations](#) платформасы мысалында ұрпақтар теориясына сәйкес кешенді білім өндірумен шұғылданатын ҚР Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің жанынан құрылатын қазақстандық электронды ресурстың жұмысын үйлестіру қажет. Бұл

нарықтағы трендтерді зерделейтін, мемлекеттік қызмет үшін ұсынымдар әзірлейтін және ҚР Мемлекеттік қызмет істері агенттігі, ҚР Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрі және қазақстандық бизнес құрылымның модераторы орнындағы «Атамекен» Ұлттық кәсіпкерлер палатасының интеграциясынан тұратын бірегей жүйеге айналуы тиіс. 2-ші суретте аталған платформаның жобалық моделі ұсынылып отыр.



2-сурет – Ұрпақтар теориясы қазақстандық платформасының жобалық моделі

Екіншіден, мемлекеттік органдар үшін тиімді басқару құралы ретінде ұрпақтардың құндылығына қарай бірыңғай нұсқамалық алгоритм әзірлеу. Алгоритм ҚР Мемлекеттік қызметін ұйымдастыруға, реттеуге, үйлестіруге қатысатын нормативтік-құқықтық актілер әзірлеуде немесе кадр саясатына

байланысты өзгерістер енгізу барысында мемлекеттік қызметшінің ұрпақтар теориясына сәйкес құндылықтарын негізге алу туралы қадамдардың жиынтығын құрайды. 2-кестеде нұсқамалық алгоритмнің сұлбасы әзірленіп отыр.

**2 Кесте – Ұрпақтар теориясына сәйкес кадр саясатын жүзеге асырудың нұсқамалық алгоритмі**

№	Параметрлер	Жүзеге асыру алгоритмі
<u>1-ші деңгей</u>	Іріктеу	<b>Персоналды іздеу:</b> мемлекеттік қызмет үшін персоналды іздеудің дәстүрлі тәсілдерімен бірге LinkedIn, әлеуметтік желілерде парақшаларын ашып, хабарландыру орналастыру мемлекеттік қызметке түсушілердің санын арттыруға көмектеседі. <b>Талапкерге қойылатын шарттар:</b> Ү-тер компьютерлік бағдарлама тілін Х немесе бәби-бумерлерге қарағанда жетік меңгергендіктен дәстүрлі квалификациялық талаптар тізімін толықтыруға болады. Мәселен, бұрын «word, power point, exzel бағдарламаларын білу міндетті» деген талапты google базасында құжат құру, бұлт жадыны пайдалану білу және т.б. толықтыруға болады. Сонымен бірге, стандартсыз ойлау, тез меңгеру, командада жұмыс жасай алу қабілеттерін анықтау қажет. Функционалдық міндеттер негізгі жұмыстан басқа, <b>ұйымның корпоративті саясаты</b> туралы ақпаратпен толықтырылуы тиіс. Хабарландырудың тым ресми тілмен берілуі оны қызықсыз етеді.
<u>2-ші деңгей</u>	Бейімделу	Буындардың құндылықтық ерекшеліктеріне қарай жұмыс дизайнына жете мән берілуі керек. Бұл кезеңде дағдыларды жетілдіру, құрылымдық бөлімнің стратегиялық міндеттеріне байланысты қажетті машықтарды ұштау жүзеге асырылады. Мысалы, Ү өкілдеріне мобильділік тән. Олар компьютерлік бағдарламаларды, интернетті тиімді пайдаланып, берілген тапсырманы жылдам орындап тастауы мүмкін. Х-тер тапсырманы ұқыпты, қатесіз, нақты дәлелдерге сүйене отырып қорытынды жасай алады. «Z-тер күрделі визуалды бейнелерді тиімді өңдейді» (Rothman, 2016). Х және Z-тер үшін қатаң иерархиялық жүйе мен автократиялық басқару стилі қалыптасқан ұжымда жұмыс жасау ауырлау.
<u>3-ші деңгей</u>	Оқыту	Буындардың айырмашылықтарына қарай бейіндік оқытуды ендіру маңызды. Қазіргі білімнің көбейген уақытында әр буынды кешенді оқыту бағдарламасы аясында бір аудиторияда ұстау тиімсіз. Білім бағдарламалары икемді және қажетті білімдердің кең мәзірін ұсына алуы тиіс.
<u>4-ші деңгей</u>	Мансаптық өсу	Мансаптық өсу дәстүрлі вертикальды жүйемен қоса горизонтальды орын ауыстыруға икемді болуы тиіс. Сонымен қатар, ақпараттық технология мен жасанды интеллекттің дамуымен бір лауазымды меңгеру уақытының қысқаруына байланысты бір орында жұмыс жасау ұзақтығы қысқаруда. Осыған байланысты, жұмыс орнын қысқа мерзімде ауыстыру мобильділік деп қабылдануы тиіс (Кушеров, 2020).
<u>5-ші деңгей</u>	Ынталандыру	Ү және Z өкілдері үшін ең бірінші кезекте отбасы және жеке өмірі тұратындықтан қызмет пен отбасына бөлінетін уақыттың үйлесімділігін қамтамасыз ету қажет. Тапсырмалардың қызықтылығына, жеке авторлық құқықтың сақталуына мән берілуі керек. Сонымен бірге, жұмыс орнының жайлылығы, шығармашылықпен айналысу мүмкіндіктері жасалуы тиіс.

**Қорытынды бөлім**

ҚР Мемлекеттік қызметі әртүрлі ұрпақ өкілдерінің бірегей сұраныстарына икемделуге қабілетті икемді құрылым ретінде және қызметкерлердің құндылықтарына, олардың тәжірибесі мен дүниетанымына немқұрайлы қарамайтын ең тартымды жұмыс беруші атануы үшін коммерциялық ұйымдармен бәсекелесе алуы тиіс. Бүгінгі еңбек

нарығын анықтаушы буындардың өзін-өзі бағалау сезімдерінің асқақтығы жұмыс беруші мен қызмет орнына деген талапты күшейтіп отыр. Жұмыс беруші технологияның дамуымен қатар келіп жатқан бизнес процестердің жаппай автоматтануы жағдайында персоналға талапты күшейтседе, бір жағынан оның өмірлік ұстанымдары мен көзқарастарын елеуге мәжбүр. Сәйкесінше, оң

өзгерістердің драйвері болуға және кадр саясаты саласындағы соңғы трендтерден хабардар болуға тиіс мемлекеттік қызметтің басшы құрамы мемлекеттік қызметтің сапалы қайта құрулар және тұтастай алғанда мемлекеттік басқару

жүйесін жетілдіру жолына түскен көп ұрпақты ұйымдарды басқару саласындағы озық дамыған елдердің практикаларын зерделеу және оны белсенді ендіру шараларын ұйымдастыру қажет деп санаймыз.

#### ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

- «RuGenerations – ұрпақтар теориясының Ресей мектебі» жобасының сайты. <https://rugenations.su/>.
- Gallagher, C. (2017). *In Japan, «Rocky» and «Premium Friday» join fight against overtime*. Reuters <https://uk.reuters.com/article/us-japan-overwork-reforms/in-japan-rocky-and-premium-friday-join-fight-against-overtime-idUKKBN16300C>
- Howe, N., Strauss, W. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow & Company.
- HR Manager Survey: The 2020 Workplace. (2015). Kelly Services website. <https://www.kellyservices.de/de/unternehmen/publikationen/arbeitsmarkttrends/hr-manager-survey-the-2020-workplace/>
- Kitamura, M. (2017). *Japan's decline in productivity: Can a change in work culture help?*. Brinknews. <https://www.brinknews.com/asia/japans-decline-in-productivity-can-a-change-in-work-culture-help/>
- Much-needed probe into overwork*. (2015). The Japan Times. <https://www.japantimes.co.jp/opinion/2015/05/10/editorials/much-needed-probe-into-overwork/#.WrtR39NuY0o>
- National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. (2020). *Are Generational Categories Meaningful Distinctions for Workforce Management?* Washington, DC: The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/25796>.
- NSW Government named one of the best places to work in Australia*. NSW Government website. <https://iworkfor.nsw.gov.au/Randstad-2016>
- Rothman, D. (2016). *A Tsunami of learners called Generation Z*. [http://www.mdle.net/JoumaFA\\_Tsunami\\_of\\_Learners\\_Called\\_Generation\\_Z.pdf](http://www.mdle.net/JoumaFA_Tsunami_of_Learners_Called_Generation_Z.pdf)
- Tan, C. (2012). *The Aging Workforce in Singapore: Managing Intergenerational Issues of Generation Y and Baby Boomers at the Workplace*. <https://www.cscollege.gov.sg/Knowledge/Pages/The-Aging-Workforce-in-Singapore-Managing-Intergenerational-Issues-of-Generation-Y-and-Baby-Boomers-at-the-Workplace.aspx>
- The NSW Office of Local Government. (2016). *NSW local government workforce strategy 2016–2020*.
- Ибраева, А. (2018). Миграция как угроза экономической безопасности: почему казахстанцы уезжают за границу. <https://kursiv.kz/news/issledovaniya/2018-08/migraciya-kak-ugroza-ekonomicheskoy-bezopasnosti-pochemu-kazakhstancy>
- Кана, И. (2015). Японские компании запретят сотрудникам работать допоздна. Электронная газета Vedomosti.ru. <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2015/04/15/yaponskie-kompanii-zapretyat-sotrudnikam-rabotat-dopozdna>
- Крутов, М. (2017). Тихий бунт «поколения Z». *Радио свобода*. <https://www.svoboda.org/a/28398182.html>
- Кушеров, Н. (2020). Буынаралық трансформация жағдайында мемлекеттік қызметті құрылымдау. *Мемлекеттік басқару және мемлекеттік қызмет*. 3(74), 23-35.
- Льюис, Л. (2017). Япония начала борьбу с переработками после самоубийства сотрудницы рекламного агентства. Электронная газета Vedomosti.ru. <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2017/01/19/673612-yaponiya-borbu-pererabotkami>
- Новиков, Е. (2014). *Пример проекта: Уральский банк реконструкции и развития (идеальная работа для поколения Y: свободный график, соцсети и квесты)*. <https://rugenations.su/2014/07/23/%d0%bf%d1%80%d0%b8%d0%bc%d0%b5%d1%80-%d0%bf%d1%80%d0%be%d0%b5%d0%ba%d1%82%d0%b0-%d1%83%d1%80%d0%b0%d0%bb%d1%8c%d1%81%d0%ba%d0%b8%d0%b9-%d0%b1%d0%b0%d0%bd%d0%ba-%d1%80%d0%b5%d0%ba%d0%be%d0%bd%d1%81/>
- Соколова, А. (2015). *Как работают в Microsoft: Удалённая работа, фрукты на полдник и корпоративный Xbox - The Village узнал, как работают в московском офисе Microsoft*. <https://www.the-village.ru/business/office/176287-kak-rabotayut-v-microsoft>
- Управление сотрудниками разных поколений*. Сайт управления государственной службы и кадров Правительства Москвы. <https://mguu.ru/upravlenie-sotrudnikami-raznyh-pokolenii/>
- Что заставляет жителей Японии сводить счеты с жизнью*. (2017). Электронный журнал Газета.ru <https://www.gazeta.ru/business/2017/04/27/10646507.shtml?updated#page1>.

#### REFERENCES

- «RuGenerations – urpaktar teoriyasynyn Resej mektebi» zho basynyn sajty [Website of the project "RuGenerations – Russian School of generational theory"]. <https://rugenations.su/>. (in Russian).
- Gallagher, C. (2017). *In Japan, «Rocky» and «Premium Friday» join fight against overtime*. Reuters <https://uk.reuters.com/article/us-japan-overwork-reforms/in-japan-rocky-and-premium-friday-join-fight-against-overtime-idUKKBN16300C>

- Howe, N., Strauss, W. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow & Company.
- HR Manager Survey: The 2020 Workplace. (2015). Kelly Services website. <https://www.kellyservices.de/de/unternehmen/publikationen/arbeitsmarkttrends/hr-manager-survey-the-2020-workplace/>
- Kitamura, M. (2017). *Japan's decline in productivity: Can a change in work culture help?*. Brinknews. <https://www.brinknews.com/asia/japans-decline-in-productivity-can-a-change-in-work-culture-help/>
- Much-needed probe into overwork. (2015). The Japan Times. <https://www.japantimes.co.jp/opinion/2015/05/10/editorials/much-needed-probe-into-overwork/#.WrtR39NuY0o>
- National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. (2020). *Are Generational Categories Meaningful Distinctions for Workforce Management?* Washington, DC: The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/25796>.
- NSW Government named one of the best places to work in Australia. NSW Government website. <https://iworkfor.nsw.gov.au/Randstad-2016>
- Rothman, D. (2016). A Tsunami of learners called Generation Z. [http://www.mdle.net/JoumaFA\\_Tsunami\\_of\\_Learners\\_Called\\_Generation\\_Z.pdf](http://www.mdle.net/JoumaFA_Tsunami_of_Learners_Called_Generation_Z.pdf)
- Tan, C. (2012). *The Aging Workforce in Singapore: Managing Intergenerational Issues of Generation Y and Baby Boomers at the Workplace*. <https://www.cscollge.gov.sg/Knowledge/Pages/The-Aging-Workforce-in-Singapore-Managing-Intergenerational-Issues-of-Generation-Y-and-Baby-Boomers-at-the-Workplace.aspx>
- The NSW Office of Local Government. (2016). NSW local government workforce strategy 2016–2020.
- Ibraeva, A. (2018). Migracija kak ugroza jekonomicheskoj bezopasnosti: pochemu kazahstancy uezzhajut za granicu. [Migration as a threat to economic security: why Kazakhstanis go abroad]. <https://kursiv.kz/news/issledovaniya/2018-08/migraciya-kak-ugroza-ekonomicheskoy-bezopasnosti-pochemu-kazahstancy>. (in Russian).
- Kana, I. (2015). Japonskie kompanii zapretjat sotrudnikam rabotat' dopozdna. [Japanese companies will ban employees from working late]. Electronic newspaper Vedomosti.ru. <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2015/04/15/yaponskie-kompanii-zapretyat-sotrudnikam-rabotat-dopozdna>. (in Russian).
- Krutov, M. (2017). Tihij bunt «pokolenija Z». Radio svoboda. [The silent revolt of «Generation Z»]. <https://www.svoboda.org/a/28398182.html>. (in Russian).
- Kuserov, N. (2020). Structuring the civil service in the context of intergenerational transformation. *Public Administration and Civil Service*. 3(74), 23-35. (in Kazakh).
- Luis, L. (2017). Japonija nachala borbu s pererabotkami posle samoubijstva sotrudnicy reklamnogo agentstva. [Japan has launched a crackdown on recycling after the suicide of an advertising agency employee]. Electronic newspaper Vedomosti.ru. <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2017/01/19/673612-yaponiya-borbu-pererabotkami>. (in Russian).
- Novikov, E. (2014). Primer proekta: Ural'skij bank rekonstrukcii i razvitija (ideal'naja rabota dlja pokolenija Y: svobodnyj grafik, soceti i kvesty). [Project example: Ural Bank for Reconstruction and Development (ideal job for a generation): free schedule, social networks and quests]. <https://ruginations.su/2014/07/23/%d0%bf%d1%80%d0%b8%d0%bc%d0%b5%d1%80-%d0%bf%d1%80%d0%be%d0%b5%d0%ba%d1%82%d0%b0-%d1%83%d1%80%d0%b0%d0%bb%d1%8c%d1%81%d0%ba%d0%b8%d0%b9-%d0%b1%d0%b0%d0%bd%d0%ba-%d1%80%d0%b5%d0%ba%d0%be%d0%bd%d1%81/>. (in Russian).
- Sokolova, A. (2015). Kak rabotajut v Microsoft: Udaljonnaja rabota, frukty na poldnik i korporativnyj Xbox - The Village uznal, kak rabotajut v moskovskom ofise Microsoft. [How to work at Microsoft: Remote work, fruit for an afternoon snack and a corporate Xbox - The Village learned how to work in the Moscow office of Microsoft]. <https://www.the-village.ru/business/office/176287-kak-rabotajut-v-microsoft>. (in Russian).
- Upravlenie sotrudnikami raznyh pokolenij. [Managing employees of different generations]. Website of the Department of Public Service and Personnel of the Government of Moscow. <https://mguu.ru/upravlenie-sotrudnikami-raznyh-pokolenij/>. (in Russian).
- Chto zastavljaet zhitelej Japonii svodit' schety s zhizn'ju. [What makes the people of Japan take their own lives]. (2017). Electronic magazine Gazeta.ru <https://www.gazeta.ru/business/2017/04/27/10646507.shtml?updated#page1>. (in Russian).

#### APPLICATION OF THE THEORY OF GENERATIONS IN THE WORLD PRACTICE IN THE FIELD OF PUBLIC SERVICE AND BUSINESS

**Aliya NIYAZBAYEVA**, PhD, Associate Professor of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Nur-Sultan, Kazakhstan, [a.niyazbayeva@apa.kz](mailto:a.niyazbayeva@apa.kz)

**Nurgissa KUSEROV**, Master's student of the Institute of Management of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Nur-Sultan, Kazakhstan, [nurgisa-polit@mail.ru](mailto:nurgisa-polit@mail.ru).

#### ПРИМЕНЕНИЕ ТЕОРИИ ПОКОЛЕНИЙ В МИРОВОЙ ПРАКТИКЕ В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И БИЗНЕСА

**Алия НИЯЗБАЕВА**, доктор PhD, доцент Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан, г. Нур-Султан, Республика Казахстан, [a.niyazbayeva@apa.kz](mailto:a.niyazbayeva@apa.kz).

**Нургисса КУШЕРОВ**, Магистрант Института управления Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан, г. Нур-Султан, Республика Казахстан, [nurgisa-polit@mail.ru](mailto:nurgisa-polit@mail.ru).