

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ПРЕЗИДЕНТІНІҢ ЖАНЫНДАҒЫ
МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ АКАДЕМИЯСЫ

Басқару институты

қолжазба құқығында

Айдарова Малика Оразымбековна

МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТТЕГІ ТАЛАНТТАРДЫ БАСҚАРУ

«7M041 Бизнес және басқару» дайындық бағыты бойынша
«7M04107 – Өңірлік даму» білім беру бағдарламасы

Бизнес және басқару магистрі дәрежесін алу үшін магистрлік жоба

Ғылыми жетекші:

Сулейменова Г.К., э.ғ.д., доцент

Жоба қорғауға жіберілді: «_____» _____ 2022 ж.

Басқару институтының директоры: _____ Акижанов К.Б., PhD, профессор

Нұр-Сұлтан, 2022

МАЗМҰНЫ

| | |
|--|-----------|
| НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР..... | 3 |
| БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР..... | 4 |
| КІРІСПЕ..... | 5 |
| ӘДЕБИЕТКЕ ШОЛУ..... | 7 |
| ЗЕРТТЕУ ӘДІСТЕРІ..... | 22 |
| ТАЛДАУ ЖӘНЕ ЗЕРТТЕУ НӘТИЖЕЛЕРІ..... | 26 |
| ҚОРЫТЫНДЫ..... | 36 |
| ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕР ТІЗІМІ..... | 42 |
| ҚОСЫМШАЛАР..... | 46 |

Нормативтік сілтемелер

Осы магистрлік жобада келесі нормативтік құжаттарға сілтемелер пайдаланылған:

1.«Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» 2015 жылғы 23 қарашадағы №416-V Қазақстан Республикасының Заңы.

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

3. «Сынақ мерзімінен өтудің қағидалары мен шарттарын және тәлімгерлерді бекітудің тәртібін бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасымен қабылданған 2016 жылғы 21 қазандағы № 21 бұйрығы.

4. «Мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің қызметін бағалаудың кейбір мәселелері туралы» Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасымен қабылданған 16.01.2018 жылғы №13 бұйрығы.

Белгілеулер мен қысқартулар

| | |
|---------|--|
| АҚШ | – Америка Құрама Штаттары |
| ЖАО | – Жергілікті атқарушы орган |
| ЖОО | – Жоғары оқу орны |
| ҚР | – Қазақстан Республикасы |
| ҚР МҚІА | – Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызмет істері агенттігі |
| ОМО | – Орталық мемлекеттік орган |
| ПБҚ | – Персонал басқару қызметі |
| ФБШ | – Факторлы баллды-шәкіл |
| ЭЫДҰ | – Экономикалық ынтымақтастық пен даму ұйымы |
| HR | – Human resources |
| iOS | – американдық Apple компаниясы әзірлеген және шығарған смартфондарға, электронды планшеттерге, портативті ойнатқыштарға арналған мобильді операциялық жүйе |
| NASA | – National Aeronautics and Space Administration (Ұлттық аэроавтика және ғарыш басқармасы) |
| VUCA | – volatility, uncertainty, complexity, ambiguity (құбылмалылық, белгісіздік, күрделілік, екіұштылық) |

Кіріспе

Зерттеу тақырыбының өзектілігі. Бүгінгі өзгермелі, құбылмалы, белгісіздігі жоғары заманда тиімді, нәтижелі, кросс-функционалдық міндеттерді шеше алатын әлеуеті бар, талантты қызметкерлерге сұраныс жоғары. Сондықтан, мемлекеттік қызметте оларды іздеу, тарту, ұстап қалу және таланттарды ашу мен дамыту менеджменті болуы маңызды.

1990 жылдардан бері отандық мемлекеттік қызметте таланттарды басқаруға қатысты бірқатар жұмыстар атқарылғанын атап өткен жөн. Бұл жұмыстарды жүйелі де, бір ізді деу қиын дей тұра, оның оң нәтижелері бар. Атап айтқанда, тәуелсіздіктің алғашқы жылдары мемлекеттік қызметке таланттарды сыртқы ортадан тартудың екі іргелі бағдарламасы жүзеге асты. Олар: ҚР Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқарудың ұлттық жоғары мектебі мен «Болашақ» халықаралық оқу бағдарламасы. Осы бағдарламалар түлектері мемлекеттік қызметке жаңа серпін бергені сөзсіз.

Мемлекеттік қызметтегі жоғары әлеуетті мамандарды анықтау және жедел дамытудың, бірден бір бағдарламасы, яғни ішкі ортадан таланттарды өсіру жолы, – ҚР Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясында ашылған Ұлттық мемлекеттік саясат мектебі болды.

Сонымен бірге, соңғы жылдары жүзеге асырылған Президенттік Жастар кадр резерві де таланттарды сырттан тарту және ішкі резервтерді анықтауға мүмкіндік берген ауқымды шара болды.

Осы атқарылған жұмыстарға қарамастан, әлі де болса отандық мемлекеттік қызметтің әлеуетін жоғары деуге болмайды. Пандемияға қарсы тұру мен қасіретті қаңтар кезеңдері елімізді тиімді басқаруға талантты мамандардың қажеттілігін айқын көрсетті. Ал Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасында мемлекеттік қызметтің бәсекелік қабілеті төмен деп танылып, мемлекеттік секторға таланттарды іздеу және тарту міндеті қойылған [1;2;3;4].

Сонымен бірге түрлі зерттеулер көрсетіп отырғандай [5], мемлекеттік қызметтегі адами ресурстарды басқаруда жүйелі талант менеджмент қалыптаспаған.

Осы аталғандардың барлығы мемлекеттік қызметтегі таланттарды басқаруды әрі қарай зерттеудің өзектілігінің дәлелі.

Магистрлік жобаны **зерттеудің мақсаты** – мемлекеттік қызметке таланттардың қажеттілігі және оларды тарту, ұстап қалу, дамытуға қатысты мәселелерді анықтап, ұсыныстар дайындау.

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

- талант ұғымын ашу және таланттарды басқарудың теориялық негіздерін зерделеу арқылы отандық мемлекеттік қызметтің табиғатына жақын таланттарды басқару ұғымын ұсыну;

- шетелдік мемлекеттік қызметте қолданылатын таланттарды басқарудың тәжірибесін зерделеу арқылы озық үрдістер мен алынған тәлімдерді анықтау;

- мемлекеттік қызметте таланттарды басқарудың нормативтік-құқықтық негіздерін талдау;

- Жамбыл облысының мемлекеттік қызметшілерінің (*персоналды басқару қызметкерлері мен басшы лауазымдағы мемлекеттік қызметшілерінің*) таланттармен жұмыс, кадр резерві және оларды дамыту бағдарламаларын бағалауға қатысты пікірлерін білу үшін сауалнама жүргізу және сауалнама нәтижесінде анықталған мәселелерге ұсыныстар дайындау.

Зерттеу нысаны – Жамбыл облысының «Б» корпусының мемлекеттік әкімшілік қызметшілері.

Зерттеу пәні – мемлекеттік қызметте таланттарды басқаруды қалыптастыру және дамытуға қатысты қарым-қатынастар.

Зерттеудің әдістемелік негіздері. Жобаны әзірлеу кезінде статистикалық талдау, осы саладағы мәселелерді шешудің халықаралық тәжірибесіне салыстыру әдістері қолданылды және мемлекеттік қызмет саласындағы нормативтік құқықтық актілерге талдау, Жамбыл облысының «Б» корпусының мемлекеттік әкімшілік қызметшілері арасында сауалнама жүргізілді.

Зерттеудің практикалық маңыздылығы – зерттеу барысында анықталған мәселелер, оларды шешу бойынша дайындалған ұсыныстар мемлекеттік қызметте талант менеджментті қалыптастыру мен дамытуға өз үлесін қосады деп сенеміз. Автордың ұсыныстары Мемлекеттік қызмет істері агенттігіне ұсынылған және агенттіктен хат келген (6 қосымша).

Зерттеу сұрағы – талантты мамандарды тарту және ұстап қалу үшін мемлекеттік қызметте таланттарды басқаруды қалай қолдану керек?

Күтілетін нәтижелер.

Автордың таланттарды тарту және ұстап қалу, дамыту бойынша ұсыныстары мемлекеттік қызметтің таланттарын басқару саласындағы отандық ғылымды толықтырып, Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметін одан әрі дамытуға әсер ететін болады.

Жобалық жұмыстың көлемі мен құрылымы. Магистрлік жоба кіріспе, екі тарау, қорытынды, пайдаланылған дереккөздер тізімінен тұрады. Көлемі 42 бет, онда 7 кесте және 14 сурет бар.

Әдебиетке шолу

Қазіргі уақыт тез өзгермелі және белгісіздіктің жоғары дәрежесімен сипатталады. Сыртқы орта көптеген факторлардың әсерінен тез өзгеруде, сәйкесінше мемлекеттік қызметшілерге қойылатын талаптар жоғарылауда. Олар жоғары кәсібилікті, шешімдерді әзірлеу мен қабылдауда, сондай-ақ оларды жүзеге асыруда көшбасшылық танытуы тиіс. Өкінішке орай, бәріне белгілі, мемлекеттік аппарат мұндай қасиеттерді көрсете алмай отыр. Оның айқын дәлелі пандемияға төтеп беруге дайындықтың төмен болуы, қасіретті қаңтардағы оқиғалар. Сондықтан мемлекеттік қызметке таланттарды тарту қажеттілігі туындап отыр.

Талант дегеніміз – керемет жұмыс нәтижелерін көрсететін, басқаларды шабыттандыратын және ұйымның негізгі құзіреттілігі мен құндылықтарын жүзеге асыратын адамдардың шағын тобы деуге болады.

Таланттардың қызметкерлердің жалпы санынан айырмашылығы бар: оларда қандай бір мәселелерді шешуге қатысты өзіндік, стандартты емес көзқарастары болады және ерекше шешу тәсілдерін ұсына алады. Өз функцияларын барынша тиімді орындауға және ең жоғары нәтижелерге қол жеткізуге мүмкіндік беретін құзыреттерге ие болып келеді. Олар мұны қарапайым адамдарға қарағанда тезірек жасайды. Таланттар ұйымдағы кез-келген өзгерісті қауіп ретінде емес, мүмкіндік ретінде қарастырады. Бұл өзгерістерді қабылдау және сол арқылы ұйымның бизнес нәтижелерін жақсарту үшін өздерінің қабілеттерін көрсету. Олар үнемі өзін-өзі дамыту және өзін-өзі жүзеге асыру мүмкіндіктерін іздейді, яғни, олар әрқашан өз білімдерін кеңейтеді, жаңа дағдылар мен құзыреттіліктерді игеруге талпынады. Сонымен қатар, олар алған білімдерін белгілі бір мәселелерді шешуге тез қолданады.

Әдебиеттерге көз салсақ, талант менеджмент тұжырымдамасының қалыптасуы 1990 жылдары жарық көрген «Таланттар үшін соғыс» кітабымен байланыстырылады. Онда талантты қызметкерлердің маңыздылығы және басқару процесінде қызметкерлердің осы санатын ескеру қажеттілігі туралы жазылған [6].

Таланттарды басқаруға қатысты берілген анықтамалар өте көп. Мысалы, О. Антонова «таланттарды басқару – әр түрлі HR процестерін басқарудың кешенді тәсілін жүзеге асыру» [7] деп жазса, М. Ушева «қызметкерлерді жалдау, дамыту, пайдалану және сақтау жүйесін құруға бағытталған іс-шаралар» деп жазған [8]. Ал М. Армстронг «талантты қызметкерлерді тартуға, сақтауға, ынталандыруға және жоғарылатуға бағытталған іс-шараларды қолдану» дейді [9]. Т.С. Ковалева., Ю.В. Родинаның көзқарастары бойынша, таланттарды басқару - адамдарды анықтау, дамыту, пайдалану және сақтау [10]. К.В. Садованың айтуынша, ол «қызметкерлерді тартуға, пайдалануға және сақтауға мүмкіндік беретін құралдар жиынтығы» дейді [11]. Д. Хилтон таланттарды басқаруды - «Әлеуеті жоғары немесе таланты бар қызметкерлерге арналған басқару тәжірибесінің жиынтығы» дейді [12].

Бұл анықтамалардың барлығында таланттарды басқару - қызметкерлерді іздеу, тарту, дамыту және сақтау деп қорытынды жасауға болады (1-сурет).



1-сурет – Таланттарды басқарудың негізгі элементтері
Ескертпе - [13] дереккөз бойынша автормен құрастырылған.

Сонымен, таланттарға сұранысты мына сын-тегеуріндермен байланыстырамыз.

Біріншіден, қазіргі заманғы сын-қатерлер мен неғұрлым сапалы мемлекеттік басқаруға деген жоғары қажеттілік.

Қазіргі уақытта әлем әлеуметтік, технологиялық, экономикалық, экологиялық және саяси сипаттағы жаһандық тенденциялардың, соның ішінде жаһандық еңбек нарығының дамуына әсер ететін өзгерістердің әсерінен өзгеруде. Нарықтың жаһандануы, ғылыми-техникалық прогресс және мемлекеттер арасындағы өзара тәуелділіктің артуы ұлттық жүйелер мойындауға, көптеген жағдайларда қабылдауға және тиімді басқаруға мәжбүр болатын күрделі және жаңа қатынастар мен желілерді құруға әкелді.

Мемлекеттік басқарудағы қазіргі заманғы сын-қатерлер: жаһандану, пандемия, геосаяси шиеленістер және ақпараттық технологиялар.

Барлық мемлекеттерге әсер ететін қазіргі заманғы өркениеттің дамуының басым бағыты - жаһандану болып табылады, ол мемлекетаралық экономикалық, саяси, әлеуметтік, мәдени байланыстардың күшеюін, әлемдік экономиканың өзгеруін және жаһандық нарықтардың қалыптасуын, либералды-демократиялық құндылықтардың және сонымен бірге олардың қабылданбауын қамтитын әртүрлі процестердің күрделі және көп өлшемді кешені болып табылады.

Жаһандану, өзара тәуелділік пен өзара әсер ету деңгейінің артуы, ақпараттық технологиялардың қарқынды дамуы, азаматтардың үмітінің артуы VUCA деп аталатын әлемнің сипаттамаларымен бірге қазіргі даму кезеңінің тән белгілері болып табылады. Әрбір үкімет өз еліне тән сын-қатерлерге жауап бере

отырып, бірегей әлеуметтік-экономикалық, тарихи және мәдени жағдайларда қызмет етеді. Осының бәрі әлем елдерінің, оның ішінде посткеңестік елдердің мемлекеттік қызметтері жұмыс істейтін ортаның қалыптасуына әсер етеді [14].

Пандемия трансформацияның катализаторына айналып, мемлекеттік аппараттың жұмысы мемлекеттік басқару жүйесіндегі реформаларды жедел жүзеге асыруға, ауқымды цифрландыруға және мемлекеттік қызметтің адам ресурстарын басқару жүйесін қайта қарауға ықпал етті [15].

COVID-19 пандемиясынан туындаған бұрын-соңды болмаған дағдарыс жалғасып жатқан өзгерістерді тек жеделдете түсті. Жаһандық пандемия мемлекеттік басқарудың жекелеген салаларында жұмыс істеу тәртібін айтарлықтай бұзды, бірақ ол жаңа технологияларды, соның ішінде қашықтан жұмыс істеуді, стратегиялық шешімдер қабылдауға икемді көзқарасты және қызметтерді жедел дамытудың трамплиніне айналды. Пандемия мемлекеттік басқару мен мемлекеттік қызметке әсері, халықтың осындай сын-тегеуріндермен күресу қабілетін, цифрлық технологиялардағы рөлін және мемлекеттік қызметшілердің әлеуетін арттыруды, сондай-ақ пандемиядан кейінгі дәуірде туындайтын жаңа сын-тегеуріндермен тиімді күресу үшін жақсартулар жүргізу қажет сыни салаларды дамытуды талап ететіндігі белгілі [16]. Елдер арасындағы әртүрлі қарама-қайшылықтар, жергілікті соғыстар әлемдік тәртіпке айтарлықтай өзгерістер енгізуде. Дәл қазір біз халықаралық еңбек бөлінісі, капитал қозғалысы қалай реттелетініне куә болып отырмыз.

Жылдам өзгермелі әлем жағдайында технологиялардың дамуы бір орында тұрмайды, олар үнемі жетілдіріліп отырады. Жаңа технологиялардың шығу қарқындылығы үнемі өсіп келеді. Сонымен қатар, заманауи технологиялар халықтың өмір сүру салтын өзгертіп қана қоймай, әлемдік экономиканы, оның ішінде өндірісті автоматтандыруды да бірте-бірте өзгертуде [17].

Жоғарыда аталғандардың барлығы мемлекеттік басқару үшін сын-қатерлер болып табылады. Әлем күрделі, өзара байланысты және оны болжау қиын. Олардың барлығы мемлекеттік қызметке әр түрлі әсер етеді. Біріншіден, олар мемлекеттік қызмет жұмысының сипатын өзгертеді, саясатты тиімді қалыптастыруға және мемлекеттік қызметтерді ұсынуға қысым жасайды. Екіншіден, бұл үрдістер басқарудың ішкі құрылымдары мен процестерін, соның ішінде физикалық жұмыс кеңістігін өзгертеді. Үшіншіден, бұл үрдістер мемлекеттік қызметшілердің біліктілігіне әсер етеді. Өйткені, қоғамның мемлекеттік қызметтерге деген үміті өзгертін болса, мұндай қызмет көрсету үшін мемлекеттік қызметшілерден әртүрлі құзыреттер мен дағдылар талап етіледі. Мұндай жағдайларда мемлекеттік қызмет жоғары ұйымдастырушылық икемділікке және тез өзгертін жағдайларға бейімделу үшін тиісті дағдыларға ие болуы керек, бұл таланттарға қажеттілікті анықтайды.

Екіншіден, мемлекеттік органдар қызметіндегі тиімділік проблемалары. Нақтырақ айтатын болсақ, Қазақстандағы стратегиялық жоспарлардың мақсаттарына қол жеткізуді талдау мен бюджеттік бағдарламаларды іске асырудың тиімділігі 2019 жылы бюджеттік құрауышты есепке алмағанда 71 мақсаттың 49 мақсатына (69%), бюджет пен түзетуші

параметрлерді есепке алғанда, 23 мақсатына (32,4) толық қол жеткізілгенін көрсетеді. Салыстыру үшін 2018 жылы бюджетті есепке алмағанда 68,6% - ға, бюджетті есепке алғанда-19,8% - ға немесе 86 мақсаттың 17-іне толық қол жеткізілді.

Мақсаттарға қол жеткізбеудің негізгі себептерінің бірі нысаналы индикаторларды ішінара орындау, сондай-ақ нысаналы мәндердің шамадан тыс орындалу ақауларының болуына байланысты түзету параметрлерін қолдану, олардың жоспарлы мәндерін өткен кезеңмен салыстырғанда төмендеу және оң болмауы жағына түзету болып табылады. Жергілікті атқарушы органдарға келетін болсақ, 2019 жылдың деректері бойынша жедел бағалау бірде-бір облыс нысаналы индикаторларға 100% қол жеткізгенін көрсетпеген [18].

Сарапшылар қол жеткізілмеген нысаналы индикаторлардың жоғары үлес салмағын мынадай себептермен түсіндіреді: біріншіден, аумақтарды дамыту бағдарламасын әзірлеп, нысаналы индикаторларды белгілейтіндер және олардың жетістіктерін орындайтындар осы нысаналы индикаторларды мүлдем басқаша түсінеді, екіншіден, көптеген нысаналы индикаторларды өңірлік ерекшеліктерді ескермей, орталық мемлекеттік органдар түсіреді.

Теріс үрдістерге нысаналы индикаторларды жоспарлау мен болжамдаудың төмен сапасы жатады, мысалы, есептерді ұсыну кезінде барлық мақсаттардың 5% есепке алынбайды, қол жеткізілмеген мақсаттардың үлесі 33-45% шегінде ауытқиды, 33 нысаналы индикатор жоспарлы мәндерге қатарынан 3 жыл бойы (2016, 2017, 2018 жж.), сондай-ақ теріс үрдістерге қол жеткізілмеген нысаналы индикаторлар есептілікті қалыптастыру сапасының төмендігін, қаржылық тәртіптің төмен деңгейін, ЖАО қызметкерлері мен мердігерлердің кәсібилігінің жеткіліксіз деңгейін жатқызуға болады.

Өңірлік деңгейде аумақтарды дамыту бағдарламаларының кейбір көрсеткіштері облыстың даму ерекшеліктеріне нашар бағытталған, бюджеттік қаражаттарды игеру және нысаналы индикаторларға қол жеткізу деңгейі арасында байланыстың жоқ екенін, т.б. аумақтарды дамыту бағдарламаларының мақсаттарына қол жеткізу мен тиісті бюджеттік бағдарламалар арасындағы өзара байланыс әдістемесін әзірлеудің өзекті қажеттілігі туындайды. Жоғарыда айтылғандар мемлекеттік қызметшілер құзыреттерінің әлсіздігін, әлеуеті мен таланты жоғары адамдарды мемлекеттік қызметке тартудың өткір қажеттілігін көрсетеді.

Үшіншіден, кадрлық құрамды жаңарту қажеттілігі.

МҚІА мәліметіне сәйкес, 2021 жылдың бас кезінде елімізде 88 409 мемлекеттік қызметкер, оның ішінде 728 саяси мемлекеттік қызметкер және 87 681 әкімшілік мемлекеттік қызметкер жұмыс істеген. Штат санының жинақталу дәрежесі 92-93% шегінде. Бұл ретте мемлекеттік органдардың орталық аппаратында 10115 мемлекеттік қызметкер жұмыс істейді, бұл елдегі мемлекеттік қызметкерлердің жалпы санының 11,44%-ын құрайды (88 409). ОМО мемлекеттік қызметшілерінің басым бөлігі жергілікті жерлердегі аумақтық бөлімшелерде жұмыс істейді. 2021 жылдың басында олардың саны 36 347 адамды немесе 78,11%-ды (46 529-дан) құрады.

2020 жылғы 31 желтоқсанда мемлекеттік қызметшілердің жалпы санындағы саяси мемлекеттік қызметшілердің үлесі 0,8%-ды, әкімшілік мемлекеттік қызметшілердің жалпы санындағы «А» корпусы қызметшілерінің үлесі 0,09% -ды құрады. Бұл саяси тағайындаушылар мен жоғары лауазымдағы мемлекеттік қызметшілердің үлесі мардымсыз екенін көрсетеді, негізгі бөлігін «Б» корпусының атқарушылық мемлекеттік қызметшілері құрайды. Бес жыл ішіндегі деректер мемлекеттік қызметшілердің жалпы штат саны министрліктердің, агенттіктердің таратылуына, құрылуына немесе қайта ұйымдастырылуына, сондай-ақ жергілікті басқару органдарындағы құрылымдық өзгерістерге байланысты өзгерістерге ұшырағанын куәландырады.

Қазақстанда «Б» корпусы мемлекеттік қызметшілерінің орташа жасы 40 жасқа жақын. Ал саяси мемлекеттік қызметшілер мен А корпусы мемлекеттік қызметкерлерінің орташа жасы 47-48 жас (1-кесте).

Кесте 1 – Мемлекеттік қызметкерлер орташа жас

| | Мемлекеттік қызметкерлер | Саяси мемлекеттік қызметкерлер | Әкімшілік мемлекеттік қызметкерлер | |
|--|--------------------------|--------------------------------|------------------------------------|----------|
| | | | А корпус | Б корпус |
| 1.01.2017 | 38,7 | 47,5 | 47,3 | 38,6 |
| 1.01.2018 | 38,6 | 47,3 | 47,8 | 38,5 |
| 1.01.2019 | 38,7 | 47,8 | 47,3 | 38,7 |
| 31.12.2019 | 39,0 | 47,5 | 45,0 | 38,9 |
| 31.12.2020 | 39,2 | 47,6 | 46,4 | 39,1 |
| Ескертпе - [19; 20; 21; 22; 23] дереккөз бойынша автормен құрастырылған. | | | | |

Кесте 1-де мемлекеттік органдардың жоғарғы басшылығына 2-ші жетілу кезеңіндегі адамдар қабылданатыны көрсетілген. Бұл әлем бойынша орташа көрсеткішке сәйкес келеді. Мәселен, Канада федералды мемлекеттік қызметшілерінің орташа жасы 2010 жылы 43,9 жастан 2015 жылы 45 жасқа дейін және 2018 жылы 44,6 жасқа дейін өскен. Ал Ұлыбританияда 2020 жылы мемлекеттік қызметшілерінің жасы 2010 жылмен салыстырғанда ұлғайғаны тіркелген. Осы уақыт аралығындағы орташа жас 44-тен 46-ға дейін өскен. АҚШ-та 2017 жылы мемлекеттік қызметкерлердің тек 17%-ы 35 жасқа толмаған болса, ал жеке секторда олар шамамен 40%.

Бүгінде мемлекеттік қызметшілердің 25%-дан астамы 55 жастан асқан тұлғалар. Агенттіктердің кейбірінде жас ұлғаю жағына қарай жылжу одан да өткір. NASA қызметкерлерінің 69%-ы 45 жастан асқан. Тұрғын үй құрылысы және қалалық даму департаментінде мұндай мемлекеттік қызметшілердің 70%-ы бар. Үкіметтік баспада - 80% [5, 37]. Біздің елімізде жағдай соншалықты қиын емес деп ойлаймыз, өйткені 30 жастан 40 жасқа дейінгі мемлекеттік қызметкерлердің үлесі елдің мемлекеттік қызметкерлерінің үштен бірін құрайды (2-кесте). Бұл Қазақстандық мемлекеттік қызметте түрлі жас топтарының біркелкілігін көрсетеді. Мемлекеттік қызмет өтіліне келетін болсақ, мемлекеттік

саяси қызметшілер мен «А» корпусының мемлекеттік қызметкерлерінің жұмыс өтілі «Б» корпусының мемлекеттік әкімшілік қызметкерлеріне қарағанда көбірек.

Кесте 2 – Жас топтары бойынша мемлекеттік қызметкерлерінің үлес салмағы

| | 23 жас дейін | 23-30 жас дейін | 30-40 жас дейін | 40-50 жас дейін | 50 жыл және одан жоғары |
|------------|----------------|------------------|------------------|------------------|-------------------------|
| 1.01.2017 | 1465 (1,6%) | 22158 (24%) | 29319 (31,8%) | 19964 (21,7%) | 19297 (20,9 %) |
| 1.01.2018 | 1305 (1,4%) | 22296 (24,3%) | 29655 (32,3%) | 19842 (21,6%) | 18732 (20,4%) |
| 1.01. 2019 | 1178 (1,3%) | 21220 (23,3%) | 30250 (33,3%) | 19569 (21,5%) | 18715 (20,6%) |
| 31.12.2019 | 1022 (1,1%) | 19482 (21,9%) | 30360 (34,1%) | 19704 (22,2%) | 18437 (20,7%) |
| 31.12.2020 | 976 (1,1%) | 18131 (20,5%) | 30722 (34,7%) | 20322 (23%) | 18258 (20,7%) |

Ескертпе - [19; 20; 21; 22; 23] дереккөз бойынша автормен құрастырылған.

Саяси мемлекеттік қызметшілердің және «А» корпусының мемлекеттік қызметкерлерінің көп өтілінің болуы, бір жағынан, өздерінің еңбек қызметінің едәуір бөлігін мемлекеттік қызметке арнағандығының айғағы болып табылады, екінші жағынан, мемлекеттік қызмет жүйесі лауазымға тағайындау кезінде «іштегі» адамдарды артық көреді (3-кесте).

Кесте 3 – Мемлекеттік қызметтегі орташа еңбек өтілі

| | Мемлекеттік қызметтегі орташа өтіл | Саяси мемлекеттік қызметкерлер орташа өтілі | Мемлекеттік әкімшілік қызметкерлердің орташа өтілі | |
|------------|------------------------------------|---|--|------------|
| | | | корпус «А» | корпус «Б» |
| 1.01.2017 | 10,4 | 17,8 | 18,1 | 10,3 |
| 1.01. 2018 | 10,3 | 18,5 | 17,1 | 10,2 |
| 1.01. 2019 | 10,0 | 17,5 | 16,7 | 10,0 |
| 31.12.2019 | 10,3 | 17,0 | 15,8 | 10,3 |
| 31.12.2020 | 10,6 | 16,8 | 18,0 | 10,5 |

Ескертпе - [19; 20; 21; 22; 23] дереккөз бойынша автормен құрастырылған.

Кесте 3-тен көріп отырғанымыздай, саяси тағайындаушылар мен мемлекеттік қызметкерлер жоғары лауазымдарда 17-18 жыл жұмыс істейді.

Бұл мемлекеттік қызметте мансаптық дамудың бар екенін көрсетеді.

Саяси мемлекеттік қызметшілердің бір лауазымдағы жұмысының орташа ұзақтығы 4 жыл, «А» корпусы қызметкерлерінің - 1,5 жыл, «Б» корпусы қызметшілерінің - 4 жыл (4-кесте).

Кесте 4 – Мемлекеттік қызметкерлерінің атқаратын лауазымындағы жұмысының орташа ұзақтығы, жыл

| | Атқаратын лауазымындағы орташа үздіксіз өтілі | Саяси мемлекеттік қызметкерлер | Әкімшілік мемлекеттік қызметкерлер | |
|--|---|--------------------------------|------------------------------------|-------------|
| | | | «А» корпусы | «Б» корпусы |
| 1.01.2017 | 3,7 | 3,2 | 2,9 | 3,7 |
| 1.01.2018 | 3,5 | 2,7 | 2,0 | 3,5 |
| 1.01.2019 | 3,8 | 2,8 | 2,0 | 3,8 |
| 31.12.2019 | 4,0 | 1,9 | 1,7 | 4,0 |
| 31.12.2020 | 4,1 | 2,0 | 1,5 | 4,1 |
| Ескертпе - [19; 20; 21; 22; 23] дереккөз бойынша автормен құрастырылған. | | | | |

Кесте 4-те орта есеппен әрбір үш жыл сайын мемлекеттік қызметкерлер өз лауазымдарын ауыстыратынын, басқаша айтқанда олар бір орында отырмайтынын айғақтайды. Бұл трендті оң құбылыс ретінде бағалауға болады, сол арқылы мемлекеттік қызметкерлердің ішкі уәждемесі пайда болады.

Демографиялық өзгерістерді ескере отырып, мемлекеттік қызметке өмір бойы жалдау мемлекеттік қызмет қызметкерлерінің қартаюына алып келеді. Қазақстанда әкімшілік мемлекеттік қызметтегі орташа жас 40 жастан жоғары, ал саяси қызметте 50 жастан жоғары. Егде жастағы жұмысшылар - бұл бірнеше буын өкілдерінен тұратын жұмыс күшінің ерекшеліктерінің бірі. Бірақ бұл негізгі лауазымдарда сабақтастықты жоспарлауды қамтамасыз етуде қиындықтар тудыруы мүмкін.

Жоғарыда айтылғандардың барлығынан мемлекеттік қызмет цифрландыру, жаһандану және халықтың қартаюы сияқты тенденциялардан жұмыс күшіне маңызды әсер ететін динамикалық жұмыс ортасына айналады деген қорытынды жасауға болады. Бұл үрдістер мемлекеттік қызмет үшін проблемалар да, мүмкіндіктер де туғызады. Мемлекеттік қызметтің міндеті мемлекеттік сектордағы әртүрлі топтардың өзгеріп отыратын қажеттіліктері мен қалауларын ескеретін жұмыспен қамтудың икемді саясатын әзірлеуден тұрады. Осыған байланысты көптеген мемлекеттік қызметтер таланттарды басқару тәжірибесін кеңінен қолдануды зерттеп жатыр.

Төртіншіден, таланттарды басқару.

Біз таланттарды басқарудың жалпы қабылданған анықтамасы жоқ екенін көрсеткен әдеби дереккөздерді зерттедік. Барлық ғалымдар мен практиктер оның пайда болуынан бастап негізгі принциптері мен сипаттамаларын талқылайды.

Біздің ойымызша, мемлекеттік қызметтегі таланттарды басқару - мемлекеттік органның дамуына елеулі үлес қосуға мүмкіндік беретін қызметкерлерді тартуға, тиімді пайдалануға және олардың сапасын арттыруға мүмкіндік беретін басқару құралдарының жиынтығы деп түсінуге болады. Ол тұтастай алғанда мемлекеттік қызмет, атап айтқанда мемлекеттік орган аясында таланттарды жүйелі түрде тартуға, анықтауға, дамытуға, ұстауға және пайдалануға қатысты:

- таланттарды анықтау. Бұл бағыт таланттарды басқару тәжірибесі мемлекеттік қызметке қазір мен болашақта қажет болатын дағдылардың қандай түрлері қажеттігіне назар аударады және таланттарды анықтаудың түрлі тәсілдерін түсіну мен аталған дағдыларды мемлекеттік қызметте қамтуды және дамытуды көздейді;

- таланттарды тарту. Таланттарды басқару тұтастай мемлекеттік қызметтің, атап айтқанда мемлекеттік органның жұмыс беруші ретіндегі тартымдылығын арттыру стратегиясын қамтуы мүмкін. Бұл қызметкерлер үшін құнды ұсынысты әзірлеуді және жұмыс беруші ретінде мемлекеттік қызмет брендінің жақсартуды қамтуы мүмкін;

- таланттарды дамыту. Бұл бағыттағы жұмыстарға дағдыларды дамыту, үнемі оқыту кіреді. Тиімді немесе арнайы сұранысқа ие дағдылары бар қызметкерлер мансапты жеделдету үшін мақсатты оқыту, тәлімгерлік, ротация арқылы құрылымдық қолдауды қолдана алады;

- таланттарды ұстап қалу. Мекемелер таланттарды тарту үшін үлкен қаражат салған жағдайда, оларды ұстап қалу инвестицияны негіздеу үшін ғана емес, сонымен қатар кадрлық әлеуетті құру және қолдау үшін де маңызды. Ұстауға байланысты талантты басқару стратегиялары қызметкерлерді тарту және мансаптық өсу стратегияларын, көлденең және тік ұтқырлықты қамтуы мүмкін;

- таланттарды бөлу. Таланттарды басқарудың мәні ұйымға қажетті дағдылары бар адамдарды тарту ғана емес, сонымен қатар таланттардың өз дағдыларын пайдалану және жаңаларын дамыту үшін дұрыс мүмкіндіктерге ие болуы.

Таланттарды басқару бойынша ғалымдар **экссклюзивті, инклюзивті** тәсілдерді ажыратып қарастырады. **Инклюзивті тәсіл** таланттарды дамытуды білдіреді және таланттарды басқару әдістері әр қызметкердің талантын мойындаумен және оларды ұйымның мақсаттарымен үйлестірумен байланысты деген болжамға (таланттарды тарту, анықтауға) негізделген. Таланттарды басқарудың **экссклюзивті тәсілі** жоғары тиімді жұмысшылардың таңдалған тобын анықтауға (дамытуға) негізделген. Атап айтқанда, бұл көзқарас жұмысшылардың екі нақты тобына бағытталған. Олар ұйымның тиімділігіне үлкен үлес қосады немесе жақын арада оны жасай алады деп санайды. Біріншісі – «жоғары тиімді» қызметкерлер, ал қызметкерлердің екінші тобы «жоғары әлеуетті» деп белгіленеді [24].

ЭЫДҰ-ның 2020 жылға арналған есебінен ЕО елдеріндегі орталық мемлекеттік құрылымдардың үштен екісі қазіргі персонал үшін тартымды мәдениетті құруға тырысады. Шамамен бірдей (61%) әлеуетті үміткерлер үшін тартымды орта құруға тырысады. 2020 жылы жүргізілген сауалнама нәтижесі бірнеше әкімшілік әр түрлі лауазымдарға ісін жалғастырушы резервін құру үшін қартаю мен талантты басқару құралдарын қолданатынын көрсетті [25].

Еуропалық орталық үкіметтердің көпшілігінде таланттарды басқару құралдары бар және оларды пайдаланады. Тоғыз мемлекеттік қызмет

сауалнамада көрсетілген талантты басқарудың 14 құралының кем дегенде 10-ын пайдаланады.

1. Қызметкерлердің ұтқырлығы мәселелері жөніндегі ішкі кеңес
2. «Жұлдыздарды» анықтау және олардың өсу процесін жеделдету
3. Таланттарды басқару бойынша тренинг
4. Таланттармен ішкі алмасу бағдарламасы
5. Тәлімгерлік
6. Таланттар, дағдылар мен қабілеттер аудиті
7. Жұмыс орындарын ротациялау бағдарламалары
8. Әлеуеті жоғары таланттар арнасы
9. Функционалдық / иерархиялық кадрлық резервтер
10. Таланттар матрицасын бағалау
11. Таланттармен сыртқы алмасу бағдарламасы
12. Жұмыста жоғары нәтижелері бар адамдарға арналған жеке тректер
13. Жеделдетілген тарту бағдарламалары
14. Таланттардың жалпы үкіметтік дерекқоры

Орталық мемлекеттік басқаруда талантты басқару құралдарын көп қолданатын елдердің қатарына Франция, Швеция, Нидерланды, Германия, Словения және Мальта кіреді. Сонымен бірге Австрия, Бельгия, Финляндия және Түркия сауалнамада көрсетілген таланттарды басқару құралдарының жартысынан көбін қолданады.

Австрия федералды әкімшілігінің көп буынды қызметкерлері арасындағы тәлімгерлік

Кадрлық жоспарлау мен адами ресурстарды басқарудың негізгі аспектісі тек білім беру ғана емес, сонымен бірге білім алмасу және диалог болып табылады. Күрделі міндеттер біржақты шешім қабылдаудан гөрі ұйымдастырушылық және иерархиялық бөлінуді жеңетін келісілген тәсіл арқылы жақсы шешіледі. Австрияның Федералды әкімшілігі мұны жеке адамдар мен ұйымдар үшін, әсіресе мемлекеттік сектордың қартаю жағдайында білімді тиімді басқару арқылы жақсы қолдауға болатындығын мойындады. Осыған байланысты Австрияның Федералды әкімшілігі болашақтың мәселелерін белсенді шешудің ресми стратегиясын қабылдады. Осы проблемалардың ішінде алдағы жылдары зейнетке шығатын қызметкерлердің жоғары пайызы болды: Федералды кеңсенің мәліметтері бойынша қызметкерлердің 36%-ы 2012-2023 жылдар аралығында зейнетке шығады екен. Осындай зейнетке шығу деңгейіне байланысты білім базасын қысқарту қаупін азайту мемлекеттік қызметтің жоғары сапасын қамтамасыз ету үшін өте маңызды. Сондықтан стратегияның мақсаты келесідей білімді басқару жөніндегі шараларды күшейту, бұл білімді сақтаудың неғұрлым жоғары деңгейіне және білімді басқаруды мемлекеттік басқару процестеріне дәйекті түрде енгізуге алып келеді.

Федералды стратегия аясында Қаржы министрлігі қызметкерлердің зейнетке шығуын белсенді басқару және тиісті білімді сақтау үшін «білім тәлімгерлігін» институционализациялады. Білім саласындағы тәлімгерлік зейнетке шығуға тиісті және «білімнің маңызды тасымалдаушысы» болып

табылатын мемлекеттік қызметшілерді анықтайды. Содан кейін осы білімді сақтау және беру шаралары басталады. Бұл арнайы білім беруді қамтитын, тәжірибе және мүмкіндігінше кәсіби байланыстар желісі. Ол қызметкер жұмыс орнын толығымен тастап кеткен немесе ұзақ уақытқа созылған жағдайларда, мысалы, бала күтімі бойынша демалыс кезінде қолданылады.

Зейнетке шығуға келетін болсақ, тәлімгерлік бөлімнің қызметкерлерінің жасы мен арнайы білімін талдаудан басталады. Әрбір басшы мұндай талдауды жылына кемінде бір рет жүргізуге міндетті.

Егер сарапшы алдағы айларда зейнетке шығуы мүмкін болса, менеджер білімді басқару процесін бастайды. Процесс мыналарды қамтиды:

- өз білімін жоғалтпау үшін жас қызметкерге қандай білімді беру керек;
- бұл бағдарлама қалай болуы керек, мысалы, тренингтер, коучинг, бақылау парақтары, бейнелер және т. б.;
- қашан (келесі апталар, айлар ішінде);
- кімге (бір немесе бірнеше адамға).

Осы процеске таңдалған тәлімгерлерге қатысты Министрлік олардың ашық түрде таңдалуы керектігін және процеске қатысу тәлімгердің тәлімгер рөлін алатынына кепілдік бермейтінін атап көрсетеді. Сонымен қатар, процесс тәлімгерлер мен қамқоршылардың басшыларын тәлімгерлікке байланысты ықтимал қосымша жұмыс жүктемесін мойындауға және тәлімгер мен қамқоршының жұмысын бөлу кезінде ескеруге шақырады.

Тәлімгерліктің жетекшілері мен қатысушыларын қолдау үшін қаржы министрлігі интранетте бақылау парақтары мен нұсқаулықтарды да жариялайды. Онда басшыларға, тәлімгерлерге және қамқорлыққа алынушыларға тәлімгерліктің егжей-тегжейлі жоспарын әзірлеу және тәлімгерлік процесі шеңберінде қабылданған барлық қадамдардың тақырыптарын, нәтижелері мен күндерін жазып алу ұсынылады.

Сондай-ақ, бүкіл процесі талдау үшін қорытынды кездесу қарастырылған. Қаржы министрлігіндегі білім тәлімгерлігі процесінің жалпы күші - бұл білімді басқаруды институционализациялау арқылы қартайған жұмыс күші тұрғысынан кадрлық жоспарлауды қолдайды. Ол менеджерлерге өз саласында зейнетке шығу процестерін үнемі жоспарлау, білім мен тәжірибені беруді қамтамасыз ету үшін терең процестерді дамыту құралдарын ұсынады. Бұл мемлекеттік әкімшілікке болашақтағы күрделі мәселелерді шешуге, білімнің әртүрлі салаларға енуіне ықпал ете алады. Сонымен қатар, басшыларды, тәлімгерлерді және қамқоршыларды тәлімгерлік процесінің нақты кезеңдерін ұйымдастыруға тарту қызметкерлер арасында қатысу сезімін арттыруға ықпал етуі мүмкін. Бұл «жоғарыдан төменге» құралы емес, инклюзивті іс-шара [25, 40-41].

Ал, Германия мен Францияда мемлекеттік қызметтегі тәлімгерлер «тәлімгерлік өнері» бойынша белсенді түрде оқытылады. Мысалы, Германияда тәлімгерлер үшін тәлімгерлікті ұйымдастыру және енгізу мәселелерін талқылауға бағытталған біліктілікті арттыру бағдарламалары, дөңгелек үстелдер, семинарлар өткізіледі. Ал, Францияда персонал тәлімгерлерінің

көшбасшылық қасиеттерін арттыру бағдарламалары, тәлімгерлерге арналған топтық тренинг сабақтары кеңінен таралған [26].

Сондай-ақ, Франция тәлімгерлік пен кері тәлімгерліктің әртүрлі тәсілдерін пайдаланады, онда аға басшылар әлеуметтік медианы әртүрлі пайдалану және дамыған цифрлық жұмыс кеңістігінің ықтимал артықшылықтары туралы кеңес беретін жас мамандармен бірге жұмыс істейді. «Цифрлық тәлімгерлер» цифрлық түрлендіруге жауапты мемлекеттік басшыларға әртүрлі цифрлық тұжырымдамалар (бұлт, үлкен деректер,) ұсынатын цифрлық технологияларды білетін ішкі жаттықтырушылармен жұмыс істеуге мүмкіндік береді) мен нақты міндеттерді шешуді қамтамасыз ете алады. Кері тәлімгерлік тек сандық технологияға ғана емес, сонымен қатар жаңа идеяларды ынталандырудың және жоғары мемлекеттік қызметте неғұрлым инклюзивті бағдар құрудың тәсілі бола алады [27].

Ресейде тәлімгерге мемлекеттік органның еңбекақы төлеу қорының есебінен лауазымдық жалақысы мөлшерінде біржолғы ақшалай төлем жүргізіледі [28].

Германияның мемлекеттік қызметінде білім беруді құрылымдау

ЭБДҰ-ның басқа елдеріндегі сияқты, Германияның ең үлкен туу тобының (1950-1969) зейнеткерлікке шығуы мемлекеттік сектордағы жұмыс күшінің құрамын айтарлықтай өзгертеді. Осы өзгерістерді болжау үшін федералды үкімет «Әр жас маңызды» демографиялық стратегиясын әзірледі.

Осы стратегияның шеңберінде ұзақ мерзімді перспективада тартымды және заманауи мемлекеттік қызметті қамтамасыз ету шараларын әзірлеу үшін жұмыс тобы құрылды. Осы жұмыс тобының ұсыныстарының бірі мемлекеттік қызметшінің мемлекеттік қызметтен кету қаупін азайту үшін барлық мемлекеттік органдарға жүйелі түрде білім беруді енгізу болды. Бұл белгілі бір техникалық және әдіснамалық білім, дағдылармен шектелмейді. Құрылымдық білім беру техникалық және әдіснамалық қабілеттерге қосымша білімнің осы түрін беруге ерекше назар аударады.

Мемлекеттік секторда енгізілген құралдардың бірі ретінде жұмыс орындарының резерві құрылды, ол шектеулі уақыт кезеңінде біреуінің орнына екі адамды алмастыруға мүмкіндік береді. Олардың бірі зейнетке шығуға жақын, ал екіншісі оның қызметін атқарады. Бұл өтпелі кезең білімнің жоғалуын болдырмайды және жаңа қызметкердің лауазымына кіруді жеңілдетеді. Бұл демографиялық лауазымдар бүкіл федералды әкімшілікке ашық. Демографиялық лауазымға өтініш Қаржы министрлігінің онлайн платформасы арқылы беріледі (Bundesministerium der Finanzen, BMF).

Өтініш берер алдында тиісті орган демографиялық посттарды пайдалану үшін біліктілік талаптарын растайтын өтініш нысанын толтыруы керек. Бұл өтініш нысаны ішкі істер, құрылыс және қауымдастық министрлігіне (Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat, BMI) жіберілуі керек. Одан әрі қатысушалар онлайн-платформада өтініш бере алады. Демографиялық лауазымдар әдетте 12-18 айға бекітіледі, дегенмен ерекше жағдайларда мерзім 36 айға дейін ұзартылуы мүмкін. Демографиялық позицияларды тек Abm-ден

А13h-ге дейінгі сыныптар үшін пайдалануға болады. Жоғары дәрежелі лауазымдар үшін демографиялық лауазымдарды сұрауға болмайды. Демографиялық лауазымдардың мақсаты - білікті жұмыс күшімен қамтамасыз ету және мемлекеттік қызметке білікті кіші кадрларды тарту болып табылады. Білікті кандидаттардың жетіспеушілігі бар мамандықтарға (атап айтқанда, IT мамандары, инженерлік мамандықтар, жаратылыстану ғылымдары, дәрігерлер, сондай-ақ кейбір жағдайларда арнайы білімі бар жоғары білікті әкімшілік персонал) назар аударылады. Осыны ескере отырып, демографиялық жұмыс резерві бүкіл федералды әкімшілік үшін 500 лауазыммен шектелген.

Білім беруді құрылымдауға арналған қосымша құралдар жұмысты екі адам толтырды ма, жоқ па, зейнеткерлікке шығуға ұсынылған демографиялық жұмыс орындарымен бірге жүреді.

Егжей-тегжейлі, процесті қарау келесідей ұсынылады:

1. Қажеттіліктерді бағалау: зейнетке шыққанға дейін алты айдан кешіктірмей, жетекші және зейнетке шыққан қызметкер білімді сәтті беруді қамтамасыз етуде қандай әрекеттер қажет екенін анықтау үшін қажеттіліктерді бағалайды. Лауазымды тұлға қолда бар білімді қалай құжаттауға және оны қабылдаушы қызметкерге пайдалануға жарамды етуге болатындығы туралы егжей-тегжейлі сипаттамасы бар өкілеттіктерді беру туралы жазба жасауы керек.

2. Сабақтастық мәселелері бойынша кездесу: кетер алдында кететін қызметкер мен оны қабылдаушы қызметкер арасындағы сабақтастық мәселелері бойынша кездесу ұйымдастырылады. Кездесуде олар трансмиссиялық жазбаны талқылайды, ашық сұрақтар мен белгісіздіктерді түсіндіреді және қажет болған жағдайда практикалық нұсқаулар береді. Егер қабылдаушы қызметкер таңдалмаса, онда сабақтастық мәселелері бойынша жиналыс өткізілмейді.

3. Тапсыру кездесуі: өкілеттіктерді беру жөніндегі кездесу тікелей кетер алдында өткізіледі. Басшы мен лауазымды атқаратын адамның және егер ол таңдап алынған болса, қабылдаушы қызметкердің арасында ұйымдастырылады. Бұл кездесуде жобалар бойынша істердің жағдайы талданады және жұмыс ресми түрде беріледі.

4. Міндетті емес бастапқы кеңес: егер қабылдап алушы кеңестің сабақтастығы немесе өкілеттіктерді беру жөніндегі кеңеске қатыса алмаса, басшы онымен қызметке кіріскен кезде жеке бастапқы сұхбат жүргізеді. Бұл кездесуде өкілеттіктерді беру туралы мәселе талқыланады, сондай-ақ міндеттерді беру туралы жазба беріледі және түсіндіріледі. Бастапқы кездесу сонымен қатар кейінгі танысу кезеңінің бастапқы нүктесі болып табылады, оның барысында істерді беру туралы жазбаның мазмұнына сілтеме жасалуы керек [25, 41-43].

Словения әкімшілігінің мемлекеттік басқаруындағы таланттардың ұтқырлығы

Словенияның мемлекеттік және жеке секторлары арасында қызметкерлермен алмасу және озық тәжірибені беру, яғни таланттармен сыртқы алмасу бағдарламасы. Бұл мемлекеттік және жеке секторлар арасында персонал алмасуға және озық тәжірибені беруге бағытталған инновациялық бағдарлама.

Ол қызметкерлердің басшылығымен жүзеге асырылады және оны Словениядағы Американдық сауда палатасы (Amcham Slovenia) мен Словенияның мемлекеттік басқару министрлігі үйлестіруге жауап береді. Бағдарлама алғаш рет 2015 жылы сынақтан өтті. Бағдарламаның бастапқы мақсаты мемлекеттік және жеке секторлар арасындағы тығыз ынтымақтастық пен қызметкерлердің ұтқырлығын арттыру болды. Уақыт өте келе жоба кеңейіп, әр келесі кезеңге қызметкерлер, компаниялар мен министрліктер көбірек қатысты. Қазіргі уақытта бағдарлама орталық әкімшілікті ғана емес, сонымен қатар орталық әкімшіліктің жергілікті деңгейін де қамтиды. Күрделі саяси міндеттер жұмыс істеудің жаңа тәсілдерін және көбірек алуандылықты талап ететін уақытта таланттар алмасу бағдарламасы словениялық мемлекеттік қызметшілерге әртүрлі мемлекеттік сектор бөлімшелерінде немесе жеке компанияда қысқа бес күндік тағылымдамадан өтуге мүмкіндік береді.

Бағдарлама ерікті болып табылады. Мемлекеттік сектордың кандидаттары басқа ұйымдарда жұмыс істеудің жаңа әдістерін жақсы түсіну үшін алмасуға қызығушылық таныта алады. Бағдарлама бастапқыда мемлекеттік және жеке сектор арасындағы алмасуға бағытталған. Ал қазір Словения мемлекеттік әкімшілігінің ішінде қозғалу нұсқаларын қамтиды. Басында, алмасу бағдарламасының негізгі құндылығы тым бюрократиялық процедураларға байланысты үміткерлерді бағдарламаға итермелеудің орнына, алмасуды мүмкіндігінше икемді және қол жетімді ету болды.

Жеке алмасулар. Әрбір алмасу қатысушы, жіберуші мекеме мен қабылдаушы мекеме арасында қол қойылған өзара түсіністік туралы үшжақты меморандум арқылы ұйымдастырылады. Үміткерлер не істейтінін, қайда және неге алмасуды аяқтағысы келетінін көрсететін уәждемелік хат жібереді. Бекітілгеннен кейін мемлекеттік басқару министрлігі тиісті мемлекеттік сектор ұйымымен байланысады, ал Amcham Slovenia алмасу мүмкіндігі мен шарттарын анықтау үшін тиісті жеке сектор ұйымымен байланысады.

Тәжірибе мен кері байланысқа назар аудару. Салыстырмалы түрде қысқа алмасу кезеңін ескере отырып, үміткерлер арнайы дайындықтан өтпейді. Оның орнына, басты назар басқа ұйымдағы күнделікті жұмыс тәжірибесі арқылы иммерсивті оқытуға бағытталған. Иммерсивті оқыту - бұл жасанды немесе модельденген ортаны қолданатын әдіс, соның арқасында оқудан өтуші оқу процесіне толықтай ене алады. Бұл алаңдаушылықты жойып қана қоймайды, сонымен қатар ынталандырушы визуализацияны қамтамасыз ете отырып, оқу мен даму процесінде монотондылықты бұзады. Кері байланыс форматы қатысушының қалауы бойынша қалады және ол жазбаша болуы мүмкін, бірақ кейбір үміткерлер мемлекеттік сектордағы ұзағырақ алмасулар арқылы алмасудан алынған артықшылықтар мен сабақтар туралы қысқаша бейне әңгімелерді ұсыну арқылы тәжірибе жасайды. Бағдарламаның бастапқы мақсаты мемлекеттік және жеке сектор арасындағы тәжірибе алмасуды арттыру болды. Дегенмен, қазір бағдарламаға қызығушылық танытқан министрліктер көбірек. Болашаққа арналған мақсаттар - оқшаулануды жою үшін мемлекеттік сектордағы әртүрлі ұйымдар арасында алмасу мүмкіндіктерін кеңейту.

Ынтымақтастық мәдениетін қалыптастыру. Алмасу бағдарламасының алғашқы жанама әсерлерінің бірі мемлекеттік басқару проблемаларының шешімдерін бірлесіп іздеу үшін барлық жас санаттарындағы мемлекеттік және жеке секторда уәжді мемлекеттік қызметшілер тобын құру болды. Бағдарлама ынтымақтастық платформасында дамыды және қазір бүкіл қоғамның проблемаларын шығармашылық шешуге арналған компонентті қамтиды. Конкурстың жыл сайынғы жариялануының арқасында мемлекеттік және жеке сектор қызметкерлері түрлі проблемаларды бірлесіп шешіп, кедергілер мен таптаурындарды еңсеріп, мемлекеттік және жеке меншік сектор арасындағы ынтымақтастық жаңа, өзге түрде жұмыс істейтінін дәлелдейді.

Бельгияның федералды мемлекеттік қызметіндегі ұтқырлық және талант алмасу

Бельгия 21 ұйымның желісі (мемлекеттік және жартылай мемлекеттік) таланттар алмасу деп аталатын бағдарламаға қатысады. Ұйымдар желідегі басқа ұйымдардан жобаны жүзеге асыру немесе арнайы дағдылармен жұмыс істеу үшін басқа желілік ұйымдардан уақытша қызметкерлерді сұрай алады. Басқа ұйымда уақытша (он екі айға дейін) жұмыс істейтін қызметкер мұны ерікті негізде жасайды және өз ұйымының штатында қалады. Мемлекеттік қызметкер үшін бұл өз ұйымынан тыс дағдыларды дамыту және басқа желіні құру мүмкіндігі.

Талант алмасу бағдарламасы бес негізгі құндылыққа негізделген:

1. Даму: қызметкерлердің кәсіби даму мүмкіндіктеріне қол жеткізуін қамтамасыз ету.

2. Позитивтілік: пайдалы жұмыс тәжірибесін алу арқылы қызметкерлерді тартуға ынталандыру.

3. Тәжірибе алмасу: тәжірибе алмасу инновация мен келісімді ынталандыратынын мойындау.

4. Икемділік: білікті кадрлардың жетіспеушілігін жою үшін мемлекеттік қызметті икемді және жылдам шешімдермен жаратқандыру.

5. Құндылық: тәжірибе алмасу қосымша құн ретінде қарастырылуын қамтамасыз ету.

Алмасуды қалайтын қызметкерлер Бельгияның «Selor» порталындағы бос жұмыс орындарымен таныса алады. «Selor» - бұл 150-ден астам мемлекеттік сектор ұйымдары үшін бельгиялық HR бизнес серіктесі. Әрбір бос орын хабарландыруында алмасу ұзақтығы, міндеттерді орындау үшін қажетті құзыреттер мен дағдылар көрсетіледі. Екі ұйым да (жіберуші және қабылдаушы) озық тәжірибені дамыту үшін соңында бағалауды ұйымдастырады. Қысқа мерзімді сараптаманы немесе жобаны жетілдіруді қажет ететін ұйымдар үшін таланттар алмасу осы қажеттілікті қанағаттандырудың стратегиялық құралы ретінде қарастырылады. Жұмыс берушілер үшін кадрлық алмасу қысқартылған жалдау процесін ескере отырып, ерекше тартымды болып саналады [25, 45-46].

Шетелдік тәжірибеде қолданылатын тәлімгерлік бағдарламалары, мемлекеттік қызметтегі білім беруді құрылымдауы, таланттармен сыртқы алмасу

бағдарламалары біздің мемлекеттік қызметтегі таланттарды басқаруға сәтті тәжірибе деп қорытынды жасаймыз.

Аталған тәжірибелерді біздің серпінді дамып келе жатқан мемлекеттік қызметтегі таланттарды басқаруда қолдануды қарастыруға болады.

Зерттеу әдістері

Осы жоба аясында келесі зерттеу әдістері таңдалды: статистикалық талдау, салыстырмалы талдау, нормативтік-құқықтық базаны талдау әдісі және сауалнама.

Статистикалық талдау мемлекеттік қызметшілердің соңғы бес жылдағы орташа жасы мен жас топтарының үлес салмағын, еңбек өтілін, атқаратын лауазымдарындағы жұмысының орташа ұзақтығы сияқты мәліметтерді анықтауға мүмкіндік берді.

Зерттеу аясында біз мемлекеттік қызметтегі таланттарды басқарудың шетелдік тәжірибелерін зерттедік. Осылайша, шетелдік мемлекеттік қызметтегі таланттарды басқарудың оң, тартымды және нәтижелі басқару құралдары туралы ақпарат жинақталып, зерттелді. Шетелдік тәжірибені талдаудың нәтижесі, олардың сәтті таланттарды басқару құралдарының кейбіреуін біздің мемлекеттік қызметте қолдануға қатысты қорытынды жасауға мүмкіндік берді.

Бұдан басқа, заңнамалық және нормативтік-құқықтық базаны талдау әдісі, сонымен қатар зерттеудің сандық әдісі – сауалнама қолданылды. Нормативтік-құқықтық базаны талдау мемлекеттік қызмет саласын реттейтін заңнамада талант менеджмент пен оның құралдарының бар-жоғын анықтауға мүмкіндік берді.

Сауалнама жүргізу үшін таланттарды басқарудың әр түрлі аспектілеріне қатысты сұрақтармен арнайы сауалнама әзірленді. Деректерді жинау үшін «Google Forms» онлайн-құралы таңдалды. Бұл құрал сауалнамалар құрастыруда ең кең таралған және ыңғайлы құралдардың бірі.

Мәтіні бірдей сауалнама екі аудиторияға таратылды:

- Жамбыл облысындағы мемлекеттік қызметтегі персоналды басқару қызметкерлері (кадр қызметкерлері);
- басшы лауазымдағы мемлекеттік қызметшілер.

Мақсат – мемлекеттік органдарда таланттармен жұмыс жүргізілетіндігін не жүргізілмейтіндігін бағалауға қатысты пікірлерін білу.

Сауалнама алынған бірінші аудитория – Жамбыл облысындағы мемлекеттік қызметтегі персоналды басқару қызметкерлері (кадр қызметкерлері) болды.

Сауалнаманың құрылымы төрт бөлімнен тұрды, сауалнаманың толық нұсқасы қосымшада берілген (1-қосымша).

Сауалнамада респонденттердің жеке мәліметтері, мемлекеттік органдағы таланттармен жұмыс, кадр резерві және оларды дамыту бағдарламаларын бағалауға қатысты сұрақтар қарастырылды.

Зерттеуге 97 персоналды басқару қызметкерлері (16 немесе 16,5% ер және 81 немесе 83,5% әйел) қатысты.

Респонденттердің басым бөлігі 36 жастан 40 жас аралығында (25 адам немесе 25,8%), ал басқалары 26 жастан 30 жас аралығында 18 адам немесе 18,6%, 31 жастан 35 жас аралығында 18 адам немесе 18,6%, 46 жастан 50 жас аралығында 16 адам немесе 16,5%, 41 жастан 45 жас аралығында 14 адам немесе

14,4%, 51 жастан 55 жас аралығында 5 адам немесе 5,2%, 25 жасқа дейін 1 адам немесе 1%.

Респонденттердің білімі бойынша 50 адам немесе 51,5%-ы – құқық, 13 адам немесе 13,4%-ы - әлеуметтік ғылымдар (филология), 12 адам немесе 12,4%-ы – экономика және бизнес, 10 адам немесе 10,3%-ы - педагогикалық, 5 адам немесе 5,2%- әлеуметтік ғылымдар, 4 адам немесе 4,1%-ы – техникалық ғылымдар және технологиялар, 3 адам немесе 3,1%-ы – жаратылыстану ғылымдары.

Еңбек өтілі бойынша респонденттердің басым бөлігі 45 адам немесе 46,4%-ы – 5 жылдан 10 жылға дейін, ал басқалары 25 адам немесе 25,8%-ы – 10 жылдан жоғары, 17 адам немесе 17,5%-ы – 3 жылдан 5 жылға дейін, 9 адам немесе 9,3%-ы – 1 жылдан 3 жылға дейін және 1 адам немесе 1% - 1 жылдан аз (5-кесте).

Кесте 5 – Пайыздық мәндегі респонденттердің сипаттамалары

| Сипаттамалары | Жамбыл облысындағы мемлекеттік қызметтегі персоналды басқару қызметкерлері (кадр қызметкерлері) (n=97) |
|--|--|
| Жынысы | |
| Ер | 16.5 |
| Әйел | 83.5 |
| Жасы | |
| 25 жас дейін | 1 |
| 26-30 жас дейін | 18.6 |
| 31-35 жас дейін | 18.6 |
| 36-40 жас дейін | 25.8 |
| 41-45 жас дейін | 14.4 |
| 46-50 жас дейін | 16.5 |
| 51-55 жас дейін | 5.2 |
| 56-60 жас дейін | 0 |
| 61 жас және жоғары | 0 |
| Білімі | |
| Педагогикалық | 10.3 |
| Гуманитарлық ғылымдар | 13.4 |
| Құқық | 51.5 |
| Әлеуметтік ғылым | 5.2 |
| Экономика және бизнес | 12.4 |
| Жаратылыстану ғылымы | 3.1 |
| Техникалық ғылым және технологиялар | 4.1 |
| Мемлекеттік қызметтегі еңбек өтілі | |
| 1 жылдан аз | 1 |
| 1-3 жылға дейін | 9.3 |
| 3-5 жылға дейін | 17.5 |
| 5-10 жылға дейін | 46.4 |
| 10 жыл және жоғары | 25.8 |
| Ескертпе – сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған. | |

Сауалнама алынған екінші аудитория – Жамбыл облысындағы басшы лауазымдағы мемлекеттік қызметшілер болды. Сауалнама өңдеуі көрсеткендей, зерттеуге 138 басшы лауазымдағы мемлекеттік қызметшілер (129 немесе 93,5% ер және 9 немесе 6,5% әйел) қатысты.

Лауазым деңгейлері бойынша респонденттер (74 немесе 53,6% - басшылар, 56 немесе 46,5% - басшы орынбасарлары, 5 немесе 3,7% - басқарма басшылары, 3 немесе 2,1% - бөлім басшылары).

Респонденттердің білімі бойынша 23 адам немесе 16,7%-ы – құқық, 20 адам немесе 14,5%-ы - техникалық ғылымдар және технологиялар, 19 адам немесе 13,8%-ы - әлеуметтік ғылымдар, 18 адам немесе 13%-ы - жаратылыстану ғылымдары, 18 адам немесе 13%-ы - экономика және бизнес, 9 адам немесе 6,5%-ы әскери іс және қауіпсіздік, 6 адам немесе 4,3%-ы ветеринария, 5 адам немесе 3,6%-ы педагогикалық, 5 адам не 3,6% гуманитарлық ғылым, 4 адам не 2,9% ауылшаруашылық ғылымы, 4 адам не 2,9% денсаулық сақтау, әлеуметтік қызметтер (медицина), 4 адам немесе 2,9%-ы өнер, 3 адам немесе 2,2%-ы қызмет көрсету.

Еңбек өтілі бойынша респонденттердің басым бөлігі 86 адам немесе 62,3%-ы – 5 жылдан 10 жылға дейін, ал басқалары 48 адам немесе 34,8%-ы – 10 жылдан жоғары, 4 адам немесе 2,9%-ы – 3 жылдан 5 жылға дейін (6-кесте).

Кесте 6 – Пайыздық мәндегі респонденттердің сипаттамалары

| Сипаттамалары | Жамбыл облысындағы басшы лауазымдағы мемлекеттік қызметшілер (n=138) |
|--|--|
| Жынысы | |
| Ер | 93.5 |
| Әйел | 6.5 |
| Лауазым деңгейі | |
| Басшылар | 53.6 |
| Басшы орынбасарлары | 46.5 |
| Басқарма басшылары | 3.7 |
| Бөлім басшылары | 2.1 |
| Білімі | |
| Педагогикалық | 3.6 |
| Гуманитарлық ғылым | 3.6 |
| Құқық | 16.7 |
| Өнер | 2.9 |
| Әлеуметтік ғылым | 13.8 |
| Экономика және бизнес | 13 |
| Жаратылыстану ғылымы | 13 |
| Техникалық ғылым және технологиялар | 14.5 |
| Ауыл шаруашылығы ғылымдары | 2.9 |
| Қызмет көрсету | 2.2 |
| Әскери іс және қауіпсіздік | 6.5 |
| Денсаулық сақтау мен әлеуметтік қамтамасыз ету | 2.9 |
| Ветеринария | 4.3 |

Кесте 6 жалғасы

| | |
|--|------|
| Басқа | 0 |
| <i>Мемлекеттік қызметтегі еңбек өтілі</i> | |
| 1 жылдан аз | 0 |
| 1-3 жыл дейін | 0 |
| 3-5 жыл дейін | 2.9 |
| 5-10 жыл дейін | 62.3 |
| 10 жыл және жоғары | 34.8 |
| Ескертпе – сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған. | |

Талдау және зерттеу нәтижелері

1-нәтиже. Басшылар мен кадр қызметкерлері түсінігінде талантты мемлекеттік қызметші дегеніміз тиімді коммуникация құруға қабілетті қызметші.

«Талантты мемлекеттік қызметші деп кімді түсіну керек?» деген сұраққа кадр қызметкерлерінің 37,1%-ы – тиімді коммуникация құруға қабілетті қызметкер деген жауапты таңдаса, ал қалған респонденттердің жауабы келесідей болды: адамдарды ынталандыруға және дамытуға қабілетті қызметкер және нәтижеге ұмтылатын қызметкер – 26,8%, өз жұмысын білетін қызметкер – 7,2%. Сондай-ақ, өз учаскесіндегі жағдайды талдай алатын және оны жақсы жаққа өзгерте алатын қызметкер деген өзге 1 жауап болды (2-сурет).



2-сурет – Талантты қызметкерді анықтайтын негізгі қасиеттер
Ескертпе – сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған.

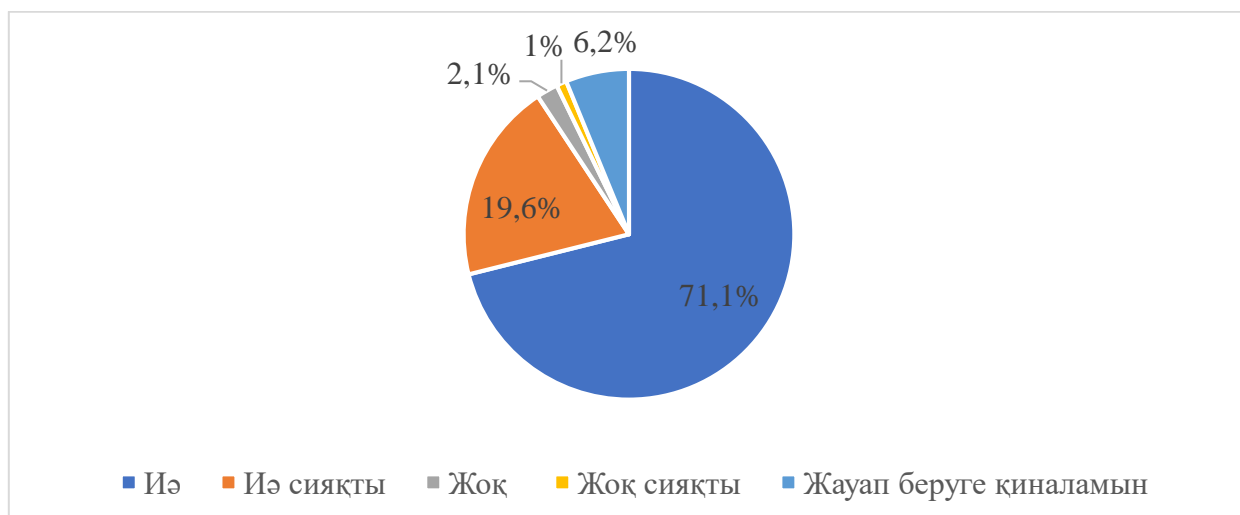
Бұл сұраққа басшылардың 92,8%-ы – тиімді коммуникация құруға қабілетті қызметкер деген жауапты таңдаса, ал қалған респонденттердің жауабы келесідей болды: 4,3%-ы, адамдарды ынталандыруға және дамытуға қабілетті қызметкер, 2,9%-ы нәтижеге ұмтылатын қызметкер (3-сурет).



3-сурет –Талантты қызметкерді анықтайтын негізгі қасиеттер
Ескертпе – сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған.

2-нәтиже. Қазіргі қолданыстағы мемлекеттік қызметтің қызметін реттейтін заңнамалық базада талант менеджмент термині мүлдем қолданылмайды. Сонымен бірге таланттарға сұраныс бар.

Қазіргі уақытта мемлекеттік органдардың талант тапшылығын сезінуін анықтау үшін «Барлық деңгейдегі мемлекеттік органдар қазіргі уақытта талант тапшылығын сезінуде ме?» деген сұраққа кадр қызметкерлерінің 71,1%-ы – «иә» деген жауапты таңдаса, «иә сияқты» - 19,6%, «жауап беруге қиналамын» - 6,2%, «жоқ» - 2,1%, «жоқ сияқты» - 1% деген жауаптар болды (4-сурет).



4-сурет – Мемлекеттік органдарға таланттардың қажеттілігі
Ескертпе – сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған.

Бұл сұраққа басшылардың 91,3%-ы – «иә» деген жауапты таңдаса, 8,7%-ы - «иә сияқты» деген жауаптар ұсынды (5-сурет).



5-сурет – Мемлекеттік органдарға таланттардың қажеттілігі
Ескертпе – сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған.

Демек, респонденттердің жауабынан қазіргі уақытта мемлекеттік қызметте таланттардың тапшылығын байқауға болады.

3-нәтиже. Қазіргі қолданыстағы мемлекеттік қызметтің қызметін реттейтін заңнамалық базада талант менеджмент термині мүлдем қолданылмағанымен, мемлекеттік қызмет жүйесінде алдыңғы тараудағы ғалымдардың атап көрсеткен таланттарды басқарудағы эксклюзивті тәсілі (таланттарды анықтау мен тарту) қолданылады.

Алайда, конкурстық іріктеу жүйесі төменгі лауазымдарға таланттарды іздеуге бағытталмаған.

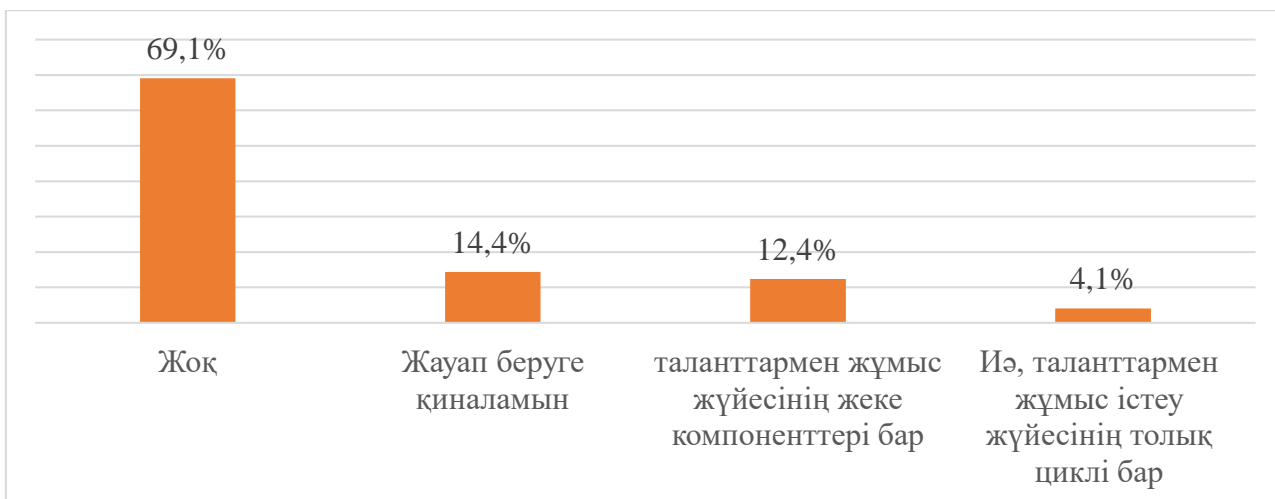
Қазақстандық мемлекеттік қызметте қолданылатын эксклюзивті тәсілге шетелде оқу мүмкіндігі, «Болашақ» бағдарламасы мен Президенттік жастар кадр резервін атауға болады. Аталған таланттарды анықтау тәсілінің бағыты негізінен басшы лауазымдарға тән.

4-нәтиже. Мемлекеттік қызметтегі адами ресурстарды басқаруда жүйелі талант менеджменттің бірқатар элементтері заңнама мен оған тәуелді актілерде қарастырылмаған.

«Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» заңы, оған тәуелді актілерде: «Мемлекеттік әкімшілік лауазымға орналасудың кейбір мәселелері туралы» Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасының 2017 жылғы 21 ақпандағы №40 бұйрығы [29], «Сынақ мерзімінен өтудің қағидалары мен шарттарын және тәлімгерлерді бекітудің тәртібін бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасының 2016 жылғы 21 қазандағы №21 бұйрығы [30], «Мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің қызметін бағалаудың кейбір мәселелері туралы» Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі төрағасының 16.01.2018 жылғы №13 бұйрығы [31] және т.б. таланттарды басқару жүйесінің бірқатар элементтері: әлеуетті бағалау, тәлімгерлік пен коучинг, адам ресурстарын жоспарлау, нарықтан үміткерлерді тарту, корпоративтік мәдениетті жақсарту, жұмыс берушінің брендімен жұмыс қарастырылмаған [3, 10].

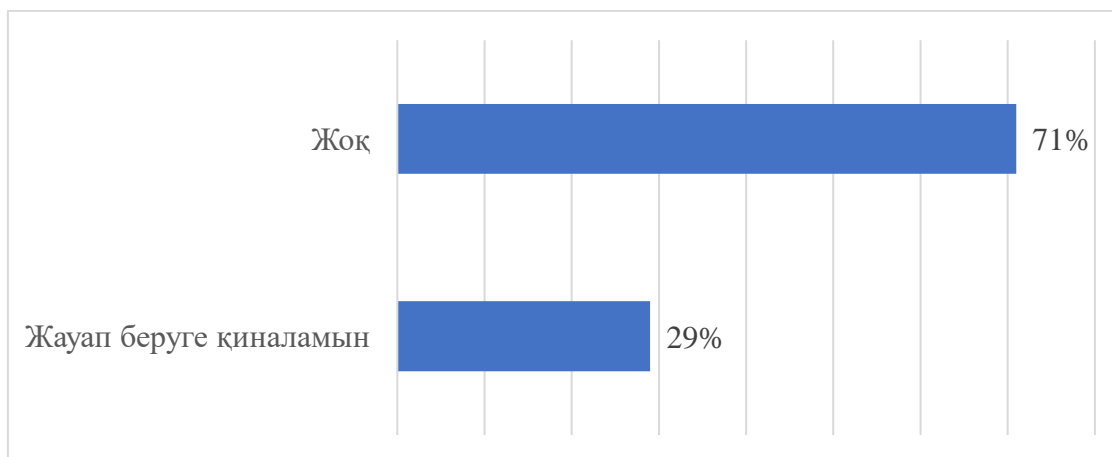
Мысалы, мемлекеттік қызметтегі қызметкерлердің тиімділігін бағалау жүйесі тек ресми түрде жұмыс істейді. Мемлекеттік қызмет басшылары да, мемлекеттік қызметшілердің өздері де бағалау үдерісіне тартылмайды.

Мемлекеттік қызметте таланттарды басқаратын жүйелі тәсілдің бар екенін анықтау үшін *«Сіздің ойыңызша, қазақстандық мемлекеттік қызметте таланттарды (әлеуеті жоғары қызметкерлерді) басқарудың жүйелі тәсілі бар ма?»* деген сұраққа кадр қызметкерлерінің 69,1%-ы – жоқ деп жауап берсе, қалғандары: «жауап беруге қиналамын» - 14,4%, «таланттармен жұмыс жүйесінің жеке компоненттері бар» - 12,4%, «иә таланттармен жұмыс істеу жүйесінің толық циклі бар» - 4,1% жауап берген (6-сурет).



6-сурет – Мемлекеттік органдарда таланттарды басқару жүйесінің болмауы
Ескертпе – сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған.

Бұл сұраққа басшылардың 66,7%-ы – «жоқ» деп жауап берсе, 29%-ы – «жауап беруге қиналамын» деп жауап берген (7-сурет).



7-сурет – Мемлекеттік органдарда таланттарды басқару жүйесінің болмауы

Ескертпе – сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған.

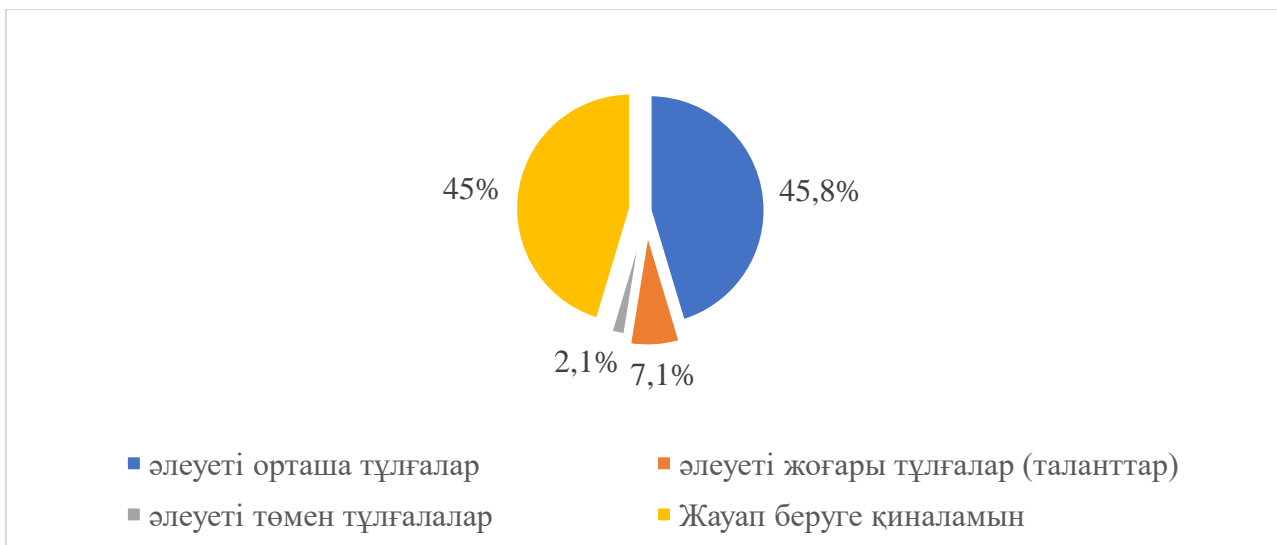
Аталған сұрақтың жауабы мемлекеттік қызметте таланттарды басқарудың жүйелі тәсілі жоқ екенін көрсетіп отыр.

5-нәтиже. Қолданыстағы мемлекеттік қызметке іріктеудің әңгімелесу кезеңі үміткерлердің әлеуетін көрсетпейді.

Іріктеудің әңгімелесу кезеңі үміткерлерге заңнамадан тұжырымдалған және тек белгілі бір құқықтық актіні білуге бағытталған нақты сұрақтар қою арқылы жүргізіледі. Әңгімелесудің бұл форматы үміткердің әлеуетін ашпайды және болашақ маманның өнімділігі мен біліктілігінің мемлекеттік органның талаптарына сәйкестігін анықтауға мүмкіндік бермейді.

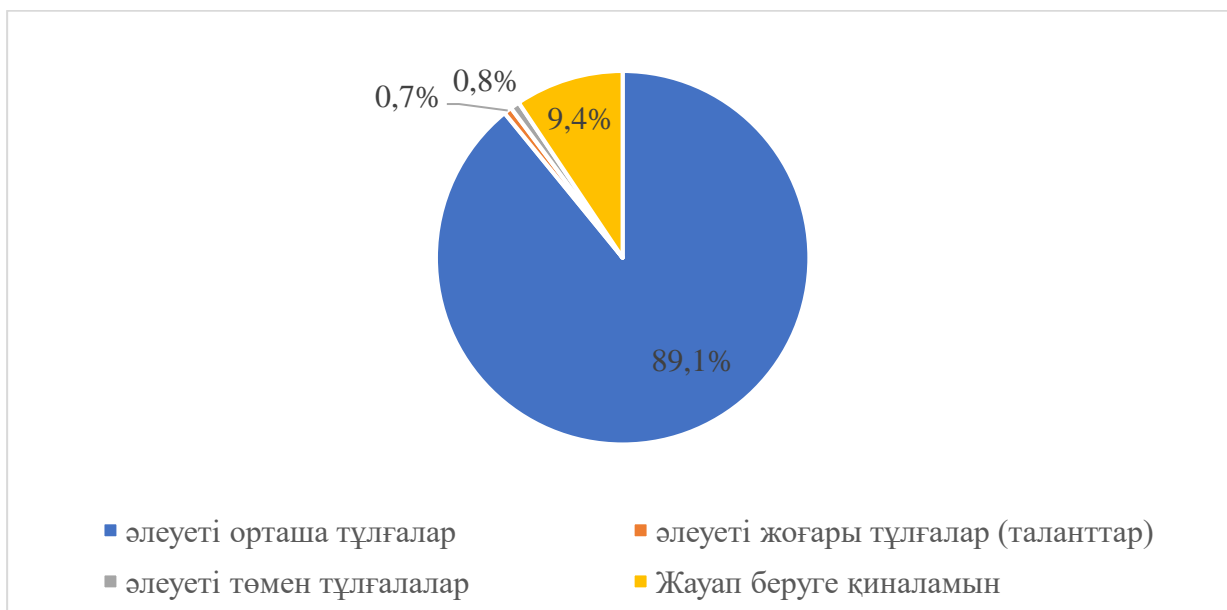
«Мемлекеттік қызметтегі жалпы және ішкі конкурстың қолданыстағы жүйесі қандай тұлғаларды негізінен анықтайды және тартады?» деген сұраққа кадр қызметкерлерінің «әлеуеті орташа тұлғалар» және «жауап беруге

қиналамын» - 45,4%, «әлеуеті жоғары тұлғалар (таланттар)» - 7,2%, «әлеуеті төмен тұлғалар» - 2,1% деген жауаптар берген (8-сурет).



8-сурет – Конкурстық жүйенің тұлғалық анықтауы
Ескертпе – сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған.

Осы сұраққа басшылардың - 89,1% «әлеуеті орташа тұлғаларды» анықтайды десе, 9,4% «жауап беруге қиналамын» деген (9-сурет).



9-сурет – Конкурстық жүйенің тұлғалық анықтауы
Ескертпе – сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған.

Бұған қоса, мемлекеттік қызметке іріктеу кезінде әр жарияланатын бос лауазымға бекітілетін сұрақтар тізімі (әр бос лауазымдарға бекітілетін сұрақтар тізімінде лауазымдық өкілеттіктеріне қатысты он бағыттан аспайтын шамамен 100 сұраққа дейін болады) әңгімелесуге қатысатын үміткерлерге (тамыр-таныстары, отбасылық жақындары болуы мүмкін) алдын-ала беріліп қою қаупі бар. Мұндай жағдай сыбайлас жемқорлық

тәуекелдерін тудыру үшін алғышарттардың бірі болып табылады. Сондықтан әңгімелесу кезеңі басқа әдісті қолдануды қажет етеді.

6-нәтиже. Талантты қызметкерлердің дамуын қамтитын инклюзивті тәсіл мемлекеттік қызметте толық қолданылмайды. Себебі, мемлекеттік қызметте HR мамандар жоқ.

Мемлекеттік қызметке алғаш кіргендер үшін бейімделу процесі болып табылатын тәлімгерлік ынталандырылмайды. Мемлекеттік органдарда тәлімгерлік қызметті көтермелеу жоғарыда аталған Агенттіктің тәлімгерлікті бекіту тәртібі туралы бұйрығының 29-тармағында бекітілгеніне қарамастан, іс жүзінде тәлімгерлік қызметке ақы төлеу, жүзеге аспайды. Осыған байланысты үйренушіге бекітілген тәлімгер бұл жұмысты өзінің негізгі функцияларына қосымша жұмыс ретінде қабылдайды. Бұл оның үйренушімен өзара әрекеттестігі мен тәлімгерлік үдерісінің тиімділігіне кері әсерін тигізеді. Сонымен бірге мемлекеттік қызметтегі таланттардың дамуымен айналысатын HR мамандар жоқ.

Біздің мемлекеттік қызметте «персоналды басқару қызметі» деген термин бар, бірақ Заңның негізгі ұғымдарының ішінде персоналды басқару қызметінің арнайы анықтамасы белгіленбеген. Осы жерде персоналды басқару қызметкерлері деген кімдер? Олар немен айналысады деген сұрақ туындайды?

ПБҚ заң жүзінде бекітілген функциялар кадрлық әкімшілендіру рәсімдерін қамтамасыз етуге бағытталған (10-сурет).



10-сурет. ПБҚ атқаратын функциялар

Ескертпе - [3, 11] дереккөз бойынша автормен құрастырылған.

Демек, ПБҚ жұмыс уақытының басым бөлігі кадрлық іс жүргізумен айналысуға бөлінеді. Яғни, ПБҚ таланттарды басқару процестеріне қатысуға уақыты да жетпейді.

Сондықтан қызметкерлерді тартуға, ұстап қалуға және дамытуға бағытталған мәдениетті құру, мемлекеттік қызмет саласына стратегиялық HR енгізу қажеттілігін көрсетеді. Ал, мемлекеттік қызметке HR стратегияның енгізілуі: «HR-менеджмент», «Адам ресурстарын басқару», «HR: экономика және еңбек қауіпсіздігі» сияқты мамандықтарды қажет етеді. Мұндай мамандықтар еліміздің ЖОО-да 2019 жылдан бастап ашыла бастағанын айта кеткен жөн.

Осы орайда, жоғарыда аталған мамандықтар еліміздің қай өңірлерінің ЖОО бар екеніне талдау жүргіздік (7-кесте).

Кесте 7 – Қазақстанның ЖОО білім беру бағдарламаларындағы HR мамандықтар

| № | ЖОО атауы | Қала | Мамандық атауы | Дәреже |
|--|--|------------|--|----------------------------|
| 1 | Назарбаев университеті | Нұр-Сұлтан | HR-менеджмент | Магистратура |
| 2 | Қазақстан-Американдық еркін университеті | Өскемен | HR және бизнесті жоспарлау | Бакалавриат |
| 3 | Нархоз университеті | Алматы | HR және бизнесті жоспарлау / HR менеджмент | Бакалавриат / Магистратура |
| 4 | Dulaty University | Тараз | HR-менеджмент | Бакалавриат / Магистратура |
| 5 | А. Байтұрсынов атындағы Қостанай өңірлік университеті | Қостанай | Адам ресурстарын басқару | Магистратура |
| 6 | Karaganda Buketov University | Қарағанды | HR: экономика және еңбек қауіпсіздігі | Бакалавриат |
| 7 | Инновациялық Еуразия университеті | Павлодар | Адам ресурстарын басқару | Магистратура |
| 8 | Абай Мырзахметов атындағы Көкшетау университеті | Көкшетау | HR-менеджмент | Бакалавриат |
| 9 | Сафи Өтебаев атындағы Атырау мұнай және газ университеті | Атырау | Адам ресурстарын басқару | Магистратура |
| 10 | Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия Ұлттық университеті | Нұр-Сұлтан | Адам ресурстарын басқару | Бакалавриат |
| 11 | Тараз инновациялық-гуманитарлық университеті | Тараз | HR-менеджмент | Бакалавриат |
| 12 | Ахмед Ясауи университеті | Түркістан | Адам ресурстарын басқару | Магистратура |
| Ескертпе - ЖОО ақпарат негізінде автормен құрастырылған. | | | | |

Яғни, кестеден көріп отырғанымыздай, бірнеше өңірлердегі ЖОО-да HR мамандықтары ашылған. Бұған қоса, ҚР Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару Академиясының «Адам ресурстарын басқару» білім беру бағдарламасын аяқтаған түлектер де бар.

7-нәтиже. Таланттармен жұмыс істеу стратегиясы мен бағдарламасының болмауы және жалақы мөлшерінің төмендігі талантты қызметкерлерді мемлекеттік қызметке тартуға және ұстауға кедергі келтіреді.

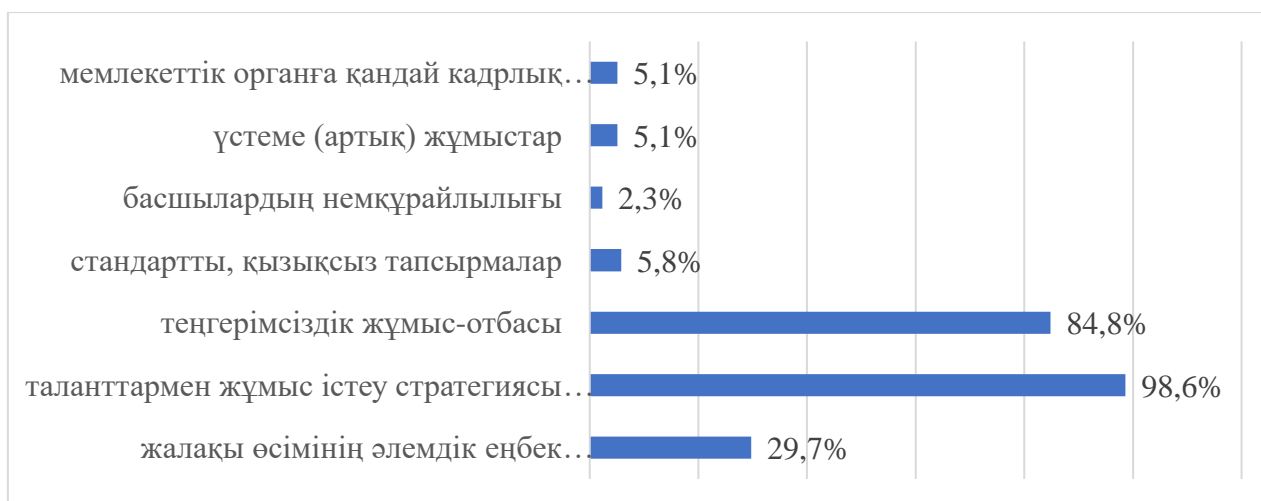
«Талантты қызметкерлерді мемлекеттік қызметке тартуға және ұстауға қандай факторлар кедергі келтіреді?» деген сұраққа кадр қызметкерлерінің 83,5%-ы – жалақы өсімінің әлемдік еңбек нарығындағы жалақы деңгейінен артта қалуы деп жауап бергенінен қазіргі мемлекеттік қызметтегі жалақының төмендігі қызметкерлерді мемлекеттік қызметке тартуға, ұстап қалуға кедергі келтіреді. Қалған респонденттер: 61,9 % - таланттармен жұмыс істеу стратегиясы мен бағдарламасының болмауы, 33% - теңгерімсіздік жұмыс-отбасы, 21,6% - стандартты, қызықсыз тапсырмалар, 15,5% - басшылардың немқұрайлылығы. Олар таланттарды бағаламайды және түсінбейді, 13,4% - қатаң жұмыс кестесі, 12,4% - үстеме (артық) жұмыстар, 11,3% - мемлекеттік органға қандай кадрлық құрам қажет екендігі туралы нақты түсініктің болмауы, 1% - ештеңе кедергі келтірмейді, мұндай факторлар жоқ деген жауаптар берген (11-сурет).



11-сурет – Таланттарды тарту мен сақтауға кедергі келтіретін факторлар
Ескертпе – сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған.

Бұл сұраққа басшылардың басым бөлігі, яғни, 98,6%-ы – таланттармен жұмыс істеу стратегиясы мен бағдарламасының болмауы, 84,8 % - теңгерімсіздік жұмыс-отбасы, 29,7% - жалақы өсімінің әлемдік еңбек нарығындағы жалақы деңгейінен артта қалуы, 5,8 – стандартты, қызықсыз тапсырмалар, 5,1% - мемлекеттік органға қандай кадрлық құрам қажет екендігі туралы нақты

түсініктің болмауы және үстеме (артық) жұмыстар, 2,3% - басшылардың немқұрайлылығы деген жауаптар берген (12-сурет).



12-сурет – Таланттарды тарту мен сақтауға кедергі келтіретін факторлар
Ескертпе – сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған.

8-нәтиже. Ашық, сенімді, нәтижеге бағдарланған және стратегияны қолдайтын корпоративтік мәдениет болуы тиіс.

«Пандемия мемлекеттік қызметтің жұмыс ортасын өзгертті. Оның клиентін бағдарлай алатын таланттарға деген қажеттілік күрт өсті. Осыған байланысты таланттарды мемлекеттік қызметке тарту және ұстап қалу үшін қандай шаралар қабылдау қажет?» деген сұраққа кадр қызметкерлерінің 97,1%-ы - ашық, сенімді, нәтижеге бағдарланған және стратегияны қолдайтын корпоративтік мәдениет болуға тиіс, 88,4%-ы - мемлекеттік қызметтегі таланттарды басқарудың стратегиясы, әдістемесі мен бағдарламасы болуы керек деп жауап берсе, 5,8%-ы - әр департаменттің /бөлімнің өз жалдау стратегиясы болуы керек, 3,6%-ы мемлекеттік органдарда таланттар үшін жылдам мансаптық өсу мүмкіндігі болуы тиіс деген жауаптар ұсынған (13-сурет).



13-сурет – Таланттарды тарту мен сақтауға қажет шаралар
Ескертпе – сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған.

Осы сұраққа басшылардың 71,1%-ы – мемлекеттік қызметтегі таланттарды басқарудың стратегиясы, әдістемесі мен бағдарламасы болуы керек деп жауап берсе, 47,4%-ы – ашық, сенімді, нәтижеге бағдарланған және стратегияны қолдайтын корпоративтік мәдениет болуға тиіс, 36,1%-ы – әр департаменттің/бөлімнің өз жалдау стратегиясы болуы керек, 21,6%-ы мемлекеттік органдарда таланттар үшін жылдам мансаптық өсу мүмкіндігі болуы тиіс, 17,5%-ы – ситуациялық жалдау саясатын енгізу керек – жобаға талантты адамдарды қысқа мерзімге тарту деген жауаптар ұсынған (14-сурет).



14-сурет – Таланттарды тарту мен сақтауға қажет шаралар
Ескертпе – сауалнама негізінде (1-қосымша) автормен құрастырылған.

Сонымен, мемлекеттік қызмет саласын реттейтін заңнама мен сауалнамалық талдаулардың нәтижесінен: Заңнамада таланттарды басқару, HR қызметі терминдерінің қарастырылмағаны мен мемлекеттік қызметте талант менеджмент жүйесінің кейбір элементтерінің жоқ екенін, мемлекеттік қызметте таланттарға деген сұраныс, конкурстық іріктеу жүйесінің төменгі лауазымдарға таланттарды іздеуге бағытталмағанын, үміткерлерді іріктеуде олардың әлеуетін ашатын әдістің болмауы, таланттардың әрі қарай бейімделуін қамтитын тәлімгерліктің ынталандырылмауы, ПБҚ таланттарды басқару процесіне қатыстырылмайтынын, таланттардың дамуымен айналысатын HR мамандардың болмауы, таланттармен жұмыс істеудің нақты стратегиясы мен арнайы бағдарламаларының болмауы және ашық, сенімді, нәтижеге бағдарланған, стратегияны қолдайтын корпоративтік мәдениеттің болмауы сияқты мәселелер айқындалды.

Яғни, осы аталған мәселелердің шешімі Заңнамаға алдымен мемлекеттік қызметтегі таланттарды басқару және HR қызметі терминін енгізіп, енгізілетін HR қызметінің функцияларына жоғарыда аталған мемлекеттік қызметтегі қарастырылмаған бірқатар талант менеджмент элементтерін енгізу қажет деп қорытынды жасауға болады.

Қорытынды

Қызметкерлер әрбір мемлекеттік органның негізгі ресурсы болып табылады, сондықтан оларды дамытуға уақыт бөлу қажет. Бұл жүйені жүзеге асыруға мемлекеттік органның стратегиясы мен оның корпоративтік мәдениеті көбірек әсер етеді. Таланттарды басқару – адам ресурстарын басқарудағы жаңа кадам. Қазіргі уақытта мемлекеттік қызметте талантты және әлеуеті жоғары қызметкерлердің болуы өте маңызды, өйткені олар мемлекеттік органдардың қалпында тұруы мен жоғары нәтижелерге қол жеткізуіне бірден бір мүмкіндік. Мекеме өзінің ресурстарының арқасында негізгі мақсатына жетеді. Ал негізгі ресурс, кадр, егер ол талантты, әлеуеті жоғары болса және мемлекеттік орган оны тартып, дамытуға бар күш-жігерін жұмсаса, талантты қызметкер өз мемлекеттік органын жетекші орынға шығара алады.

Зерттеудің нәтижесінен келесідей қорытынды жасауға болады:

1. Әдебиетке шолу таланттарды басқару ұғымын түсінуге мүмкіндік берді. Сонымен, мемлекеттік қызметтегі таланттарды басқару (талант менеджмент) – мемлекеттік қызметке талантты қызметкерлерді тарту мен ұстап қалу үдерісінің толық кешені деп толықтыруға болады.

2. Шетелдік әдебиеттерді талдау барысында Австрия, Германия, Франция, Словения және Бельгия мемлекеттерінің тәжірибелері қарастырылды. Осы мемлекеттердің таланттарды басқарудағы тәжірибесі қызығушылық танытты. Германия мен Франциядағы тәлімгерлік, Словения мен Бельгиядағы талант алмасу бағдарламалары.

3. Нормативтік-құқықтық базаны талдау мен ПБҚ мен басшы лауазымдағы мемлекеттік қызметшілердің арасында өткізілген сауалнама қорытындысы бойынша мыналар айқындалды:

- басшылар мен кадр қызметкерлері түсінігінде талантты мемлекеттік қызметші дегеніміз тиімді коммуникация құруға қабілетті қызметші;
- төменгі лауазымдарға таланттарды тарту жұмыстарын жүргізу;
- конкурстық іріктеудің әңгімелесу кезеңінде үміткерлердің әлеуетін анықтайтын әдістің қолданылмауы;
- мемлекеттік қызметке алғаш кірген қызметкердің ұжымға бейімделу үдерісі тәлімгерліктің ынталандырылмауы;
- ПБҚ таланттарды басқару процесіне қатыспауы және таланттарды дамытумен айналысатын HR мамандардың болмауы;
- таланттармен жұмыс жүргізетін арнайы бағдарламаның болмауы;
- таланттарды ұстап қалу үшін ашық, сенімді, нәтижеге бағдарланған және стратегияны қолдайтын корпоративтік мәдениеттің болмауы.

Бірінші мәселе бойынша, респонденттердің басым көпшілігінің мемлекеттік қызметтегі талант ұғымына: «талант- тиімді коммуникация құруға қабілетті қызметкер» деген анықтамасы мемлекеттік қызметшілер арасында байланыс (коммуникация) проблемасының аса өзекті екендігінің көрінісі. Бұл мәселені шешудің жолы – мемлекеттік қызметшілердің коммуникациялық, яғни сөйлеу мәдениеті және адамдармен қарым-қатынас жасау қабілетін дамыту. Ол

үшін мемлекеттік қызметшінің жыл сайын коммуникация, стрессті игеру сияқты тренингтерден өтуін Академияның жергілікті жерлердегі филиалдарында өтетін қайта даярлау курстары мен біліктілігін арттыру семинарларының бағдарламасына енгізу қажет.

Екінші мәселе бойынша, жоғарыдағы талдауда аталғандай, мемлекеттік қызметке таланттарды тарту басшы лауазымдарға арналған. Қазіргі қолданыстағы бос орындарға үміткерлерді іздеу, хабарландыруларды ҚР МҚІА мен мемлекеттік органдардың ақпарат көздерінде жариялаумен ғана шектелген. Сайтта жарияланатын хабарландыруларды ЖОО түлектерінің көбі біле бермеуі мүмкін. ЖОО түлектерінің көпшілігі оқуды аяқтағаннан кейін жұмыспен қамту орталығынан алты айлық жастар практикасынан өтіп жатады. Сондықтан таланттарды ЖОО түлектерінің арасынан іздеу жұмыстарын жұмыспен қамту орталығымен бірлесіп жүргізуді қарастыру керек. Мемлекеттік орган мен жұмыспен қамту орталықтары келісім шартқа отыруы қажет.

Әр мемлекеттік орган жыл соңында мемлекеттік қызметтің жай-күйі жөнінде уәкілетті органға есеп тапсырады. Осы тапсыратын есептілікте мемлекеттік органдардың қай саласында кадр ауысуы көп болғанын анықтай отыра, мемлекеттік органдар осы салаларға қажет мамандықтар тізімдерін жұмыспен қамту орталықтарына тапсыруы тиіс. Жұмыспен қамту орталықтары осы аталған мамандық иелерін алты айлық өтетін практиканың төлемімен мемлекеттік қызметке тағылымдамадан өтуге жолдау қажет. Тағылымдама арқылы ЖОО түлектері мемлекеттік қызметтің жұмыс барысымен танысып, тәжірибе жинақтайды. Жақсы нәтиже көрсеткен тағылымдамадан өтушілерді соңында мемлекеттік қызметке қабылдауға болады. Мемлекеттік қызметтегі тапшы мамандықтар қатары осы тағылымдама арқылы толығыады.

Үшінші мәселе бойынша, әңгімелесу барысында үміткерлерге заңнамадан тұжырымдалған және тек белгілі бір құқықтық актіні білуге бағытталған нақты сұрақтар қойылады. Әңгімелесудің бұл форматы үміткердің әлеуетін ашпайды және болашақ маманның өнімділігі мен біліктілігінің мемлекеттік органның талаптарына сәйкестігін анықтауға мүмкіндік бермейді.

Кадрларды іріктеу саласындағы аргентиналық сарапшы және әлемдегі топ-менеджерлерді таңдау бойынша ең ықпалды сарапшылардың бірі Клаудио Фернандес-Араос өзінің ХХІ ғасырдағы кадрларды іріктеу атты мақаласында жұмысқа қабылдау кезінде үміткердің әлеуетіне оның күрделі кәсіби рөлдер мен жағдайларға бейімделу қабілетіне баса назар аудару керектігін айтады. Сондықтан мәселе сіздің қызметкерлеріңіз бен басшыларыңыздың дұрыс дағдыларға ие екендігінде емес, оларда жаңа нәрсені үйренуге қабілеттіліктің болуында. Қазіргі кездегі басты міндет - әлеуеті жоғары адамдарды жұмысқа қабылдау, оларды ұстап қалу үшін ұйымның барлық деңгейінде олардың кәсіби дамуына жағдай жасау деп қорытындылайды [32].

Көріп отырғанымыздай, біздің мемлекеттік қызметтегі жұмысқа қабылдағанда үміткердің әлеуетін ашатын, салаға қатысты кейстер шештіру қажет. Кейс шештіру арқылы үміткердің мына қасиеттерін анықтауға болады: топты басқара білу, бастама, нәтижелерге назар аудару, өзара әрекеттесу, қарым-

қатынас дағдылары, басқа адамдарға әсер ету, стресске төзімділік, бейімделу қабілеті. Бұған қоса, әр жарияланатын бос лауазымға бекітілетін әр мемлекеттік органның саласына қатысты кейстерді әңгімелесу барысында кездейсоқ сандар генераторы жүйесін енгізу арқылы қабылдау. Бекітілген 100 кейстің ішінен, үміткер әңгімелесу кезінде арнайы компьютердің көмегімен конкурс комиссиясы хатшысының нұсқауымен мысалы, 1-100 санды компьютерге енгізеді және одан белгілі бір сан шығады (*әр басқан сайын әртүрлі сандар 4, 8, 15 және т.б.*). Әңгімелесу барысында бекітілген 100 кейстің ішінен кездейсоқ сандар генераторы арқылы үміткердің сол жүйеде енгізген сандарының ішінен нақты 4-5 ғана келеді. Сонда үміткер сұрақтың жауабын алдын-ала алып қойған күннің өзінде көптеген сұрақтың ішінен анық қайсысы келетінін білмейді және осы мәселенің алдын-алу мақсатында аталған жүйені енгізу тиімді әсер беретін болады.

Төртінші мәселе бойынша, тәлімгерлік тәртібін бекіту туралы нормативтік-құқықтық актіні талдау арқылы мемлекеттік органдарда тәлімгерлік жұмысының ынталандырылмауы мен жауапкершілік мәселелері анықталды. Тәлімгер үйретушіге жұмысты тиімді жүргізуі үшін оның еңбегіне төлем жүргізу қажет. Тәлімгерге төленетін төлем әр мемлекеттік органның штат санына қарай бюджеттік жоспарлауына енгізілуі керек және тәлімгерліктің төлем ақысы осы қаражаттан төленетін болады. Мысалы, ОМО жергілікті жердегі С-О-4 бөлім басшысының негізгі еңбек ақысы 271 256 теңге болса, соның 10%-ы, яғни, 27 125 теңге тәлімгерге қосымша төленуі тиіс. Мемлекеттік қызметке алғаш кірген қызметкердің ұжымға бейімделу үдерісіне тәлімгердің тәлімгерлік үшін ынталандыру төлемі оның бұл жұмысты тиімді атқаруына септігін тигізетін болады. Сондай-ақ, тәлімгердің жауапкершілігін арттыру мақсатында «Сынақ мерзімінен өтудің қағидалары мен шарттарын және тәлімгерлерді бекітудің тәртібін бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасының 21.10.2016 жылғы №21 бұйрығына [30, қосымша бөлігіне] тәлімгерліктің қорытынды пікірінің арнайы нысанын (2-қосымша) бекіту ұсынылады.

Бесінші мәселе бойынша, жеке, квазимемлекеттік және мемлекеттік секторлардың қазақстандық ұйымдарындағы қазіргі заманғы HR рөлі мен мәртебесін зерделеуге жүргізген зерттеуде: қазіргі уақытта көптеген елдер HR мәселелеріне, HR процестерінің даму деңгейін арттыруға және таланттарды басқаруға көп көңіл бөлетінін және бұл мемлекеттік қызметтің жалпы тиімділігіне әсер ететінін айтты [33].

Осыған орай, әр мемлекеттік органдағы ПБҚ атауы таланттармен жұмыс жасайтын HR атауына ауыстырылуы қажет. HR атауы берілген ПБҚ аталған бағытта оқудан өтуін қарастыру керек. Сондай-ақ, мемлекеттік қызметке HR мамандар жеткіліксіз болған жағдайда Академияның «Адам ресурстарын басқару» бағдарламасын бітірген, ЖОО-ғы «HR-менеджмент», «Адам ресурстарын басқару», «HR және бизнесті жоспарлау», «HR: экономика және еңбек қауіпсіздігі» сияқты мамандық иелерін тартуға болады.

ПБҚ атауы HR атауына өзгертілгеннен кейін олардың атқаратын қызметтеріне келесі функцияларды: мемлекеттік қызметте корпоративтік мәдениетті жақсарту жұмыстарын жүргізу және нарықтан таланттарды тарту жұмыстарын жүргізуді қосу керек.

Алтыншы мәселе бойынша, ПБҚ мен басшы лауазымдар арасында өткізілген сауалнаманың нәтижесі мемлекеттік қызметте таланттармен жұмыс істеудің нақты стратегиясы мен арнайы бағдарламалардың болмауын дәлелдеп отыр. Сондықтан, алдыңғы тарауда қарастырған Словения мен Бельгия мемлекеттері қолданатын таланттармен алмасу бағдарламаларын біздің мемлекеттік қызметтегі тағылымдамадан өту үдерістері арқылы жүргізу керек. Қазіргі уақытта мемлекеттік қызметшілердің тағылымдамадан өтуі қарастырылған, бірақ бұл да тәлімгерлік институты сияқты формальды түрде жүзеге асырылатындықтан, осы тағылымдамадан өту (мемлекеттік және жеке секторлары арасында қызметкерлермен алмасу және озық тәжірибені беру, яғни таланттармен сыртқы алмасу) арқылы талант алмасу бағдарламаларын жандандыру қажет. Таланттармен алмасу бағдарламасын енгізу арқылы таланттар өз мемлекеттік органына тыс дағдыларды дамыту мүмкіндігіне ие болады.

Жетінші мәселе бойынша, респонденттердің пікірінше, корпоративтік мәдениет мемлекеттік қызметшілердің тиімділігіне әсер ететін маңызды фактор болып табылады. Мемлекеттік қызметтегі ұйымдастырушылық орта жұмысты ұйымдастырудың заманауи талаптарына қайшы келетіндіктен, ұйымдастырушылық процестердің тиімділігін айтарлықтай арттыру мүмкін емес. Кабинеттік жүйе бір ведомство ішінде және ведомстволар арасында әлсіз коммуникацияны, ведомствоаралық бәсекелестікті, шектеулі сенім мәдениеті мен жабықтықты қолдайды. Мемлекеттік сектордағы еңбек жағдайларының бизнес ортадағы стандарттарға сәйкес келмеуі талантты және жас қызметкерлер үшін мемлекеттік қызметтің тартымдылығын шектейді. Осыған орай, мемлекеттік қызметшілердің кеңістіктік еңбек жағдайларын қайта ұйымдастыру қажет. Мемлекеттік қызметке заманауи ашық жұмыс кеңістігін енгізу талантты мамандарды ұстап қалу мен тартуға ықпал ететін болады.

Мәселе - Кабинеттік жүйе мемлекеттік қызметтің заманауи сұраныстары мен міндеттеріне жауап бермейді. Шешу жолы - Заманауи ашық жұмыс кеңістігін енгізу.

Қазақстандық мемлекеттік қызметшілер көп жағдайда кабинет жүйесінде жұмыс істейді. Кабинеттік жүйе жұмыс процесінде қызметкерлер бір-бірінен оқшауланады. Заманауи мемлекеттік басқару міндеттері мен ағымдағы басқару тәжірибесі командалық жұмысты, қызметкерлер арасындағы байланыстығыздығын және иерархиялардың маңыздылығын азайту үшін жаңа жұмыс жағдайларын талап етеді. Бұл үшін қызметкерлердің белсенді өзара әрекеттесуіне ықпал ететін ұйымдастырушылық орта қажет.

Мемлекеттік қызметшілерді кабинеттік орналастыру жүйесінің кемшілігі және жаңа үлгідегі жұмыс кеңістігінде ұсынылатын шешім

Кабинеттік орналастыру жүйесінің кемшілігі - Қызметкерлерді көлденеңінен басқаруды мүмкін етпейтін билік иерархияларының сақталуы. Себебі - Басшылардың қызметкерлерден оқшаулануы. Шешімі - Басшыларды басқа қызметкерлермен ортақ бөлмеде орналастыру.

Қазақстандық мемлекеттік қызмет еңбекті ұйымдастырудың кабинеттік орналастыру жүйесіне сай келеді: қызметкерлерді жеке кабинеттерге орналастыру, жұмыс уақытын қатаң реттеу және жеке қатысу қажеттілігі барлық деңгейдегі мемлекеттік органдар жұмысының ажырамас сипаттамалары болып табылады. Мұның бәрі жас мамандар үшін бизнес-ұйымдардағы жұмысқа қарағанда мемлекеттік қызметтің тартымдылығын төмен етеді. Мемлекеттік қызметшілердің кабинеттері тиімді жұмыс кеңістігін ұйымдастырудың заманауи принциптеріне сай болуы үшін қызметкерлердің әртүрлі ағымдағы жұмыс тапсырмаларын қолдайтын икемді жұмыс кеңістігін құру идеясын жүзеге асыруды ескеру қажет. Әртүрлі бөлімдерді заманауи ашық жұмыс кеңістігіне орналастыру коммуникациялық кедергілерді барынша азайтады, қызметкерлердің бөлімшелер ішінде және олардың арасында икемді өзара әрекеттесуіне мүмкіндіктер жасайды. Мемлекеттік қызметшілердің жұмыс орнын кабинеттік орналастыру жүйесінен ашық алаңдардың форматына көшумен кезең-кезеңімен өзгерту иерархияның маңыздылығын төмендету, бір жұмыс процесі аясында оқшаулану мәселесін әлсірету мақсатында салалық бөлімдердің басшыларын өз қызметкерлерімен ортақ (бірыңғай) жұмыс кеңістігіне көшіруді талап етеді.

Осы аталған мәселелер Заңда мемлекеттік қызметтегі таланттарды басқару (талант менеджмент) термині, мемлекеттік қызметтегі адами ресурстарды басқаруда жүйелі талант менеджмент қалыптаспағандықтан туындап отыр.

Бұл мәселені шешу үшін мемлекеттік қызметте таланттарды басқарудың келесідей іс-шаралар жоспарын (3-қосымша) іске асыру ұсынылады.

Осы іс-шараның 1-тармағы мен 2-тармағын орындау (4, 5-қосымшалар) мынадай жұмыстардың жүргізілуін қажет етеді.

Осы іс-шараның 3-тармағын орындау мемлекеттік қызметке таланттарды тартуда Smart talent search платформасын қолдану жұмыстарының жүргізілуін қажет етеді.

Соңғы екі жылдағы COVID-19 пандемиясынан кейінгі жағдай мекеменің сәтті жұмыс істеуі үшін кадрларды іріктеу технологиялары мен құралдарын қайта қарау қажеттілігін тудырды.

Қазіргі қолданыстағы бос орындарға үміткерлерді іздеу, хабарландыруларды ҚР МҚІА мен мемлекеттік органдардың ақпарат көздерінде жариялаумен ғана шектелген. «Б» корпусының лауазымына орналасуға арналған конкурс өткізу қағидасының 71-тармағында бос орындардың хабарландыруларын Қазақстанның барлық аймағында әлеуметтік желілерде қосымша жариялауға жол берілетіндігі белгіленген. Сондықтан таланттарды тарту көздерін әлеуметтік желі арқылы кеңейту керек.

Қазіргі уақытта әлеуметтік медианы қолдану арқылы кадрларды іріктеудің көптеген технологиялары бар, солардың бірі - Smart talent search.

Бүгінгі таңда Smart talent search - бұл Facebook, Мойкруг, GitHub және т.б. әлеуметтік желілерден бір терезеде біріктірілген деректерді алуға мүмкіндік беретін құрал. Оның көмегімен кез-келген лауазымға, мысалы, iOS әзірлеушісіне, қала мен елді көрсетіп, мыңдаған нәтижелерге қол жеткізуге болады. Бұл құралды айына 1000-ға жуық жалдаушылар пайдаланады.

Smart talent search - еңбек нарығына әлі шықпаған үміткерлерді тарта отырып, бос жұмыс орындарын жабудың тиімді құралы. Белсенді жалдау бұл рекрутерлерге өнімділік пен кірісті арттыруға және сол арқылы өз аймағында жетекші орынға ие болуға мүмкіндік береді. Ақылды таланттарды іздеу тиімді ғана емес, сонымен қатар тегін, бұл жұмысқа қабылдау процесінің құны тұрғысынан өте маңызды. Бұл рекрутинг әдісі кадрлық агенттіктерді, сондай-ақ өз компанияларының бюджеттерін ойлайтын ішкі рекрутерлерді қызықтырады.

Мемлекеттік қызметке таланттарды тарту үшін бос орындардың хабарландыруларын әлеуметтік желіге жариялау арқылы кеңейтуге болады.

Smart talent search бірегейлігі:

Біріншіден, ақылды іздеу әлеуметтік желілердегі миллиондаған профильдерді жинақтайды, бұл сарапшылардың пікірінше, жұмыс сайттарындағы түйіндемелерге қарағанда 80%-ға көп. Жаңа құрал бір терезеде 7 әлеуметтік желінің профильдерін біріктіруге мүмкіндік береді: linkedin.com, xing.com, fb.com, vk.com, moikrug.ru, github.com, leader-id.ru бұл өте маңызды-басқа агрегаторлардан айырмашылығы, ақылды іздеу жеке деректерді қорғау туралы Заңды бұзбайды. Бұл оның алғашқы бірегейлігі.

Екіншіден, рекрутерлердің талаптарын ескере отырып қалыптастырылатын профильдердің өзіндік деректер базасы. Бұл іздеуді мүмкіндігінше дәл етеді. Профильдерде кеңейтілген контактілер бар, енді кандидаттарды табу және оларға хабарласу оңайырақ.

Үшіншіден, бұл құралдың жоғары қолжетімділігі. Смарт іздеуді кез келген браузерден және кез келген құрылғыны пайдалануға болады, әрі тегін.

Пайдаланылған дереккөздер тізімі

1 Қазақстан Республикасы Президентінің өзгерістермен толықтырулар енгізілген 2021 жылғы 26 ақпандағы №522 Жарлығы // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U2100000522>. Жүгінген күні: 12.10.2021ж.

2 Отчёт по результатам исследования «Разработка комплекса мер по внедрению стратегического кадрового планирования в систему государственной службы» // 2022. URL: [file:///C:/Users/Asus/Downloads/%D0%A0%D0%B0%D0%B7%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BA%D0%B0%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%B0%20%D0%BC%D0%B5%D1%80%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%B2%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8E%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D0%B2%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D1%83%20%D0%B3%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B9%20%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D1%8B_%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Asus/Downloads/%D0%A0%D0%B0%D0%B7%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BA%D0%B0%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%B0%20%D0%BC%D0%B5%D1%80%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%B2%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8E%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D0%B2%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D1%83%20%D0%B3%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B9%20%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D1%8B_%20(2).pdf). Жүгінген күні: 28.02.2022ж.

3 Микулич Т. Отчёт по результатам исследования «Система управления талантами для государственных служащих» // 2022. URL: file:///C:/Users/Asus/Downloads/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D0%B3%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D1%85%20%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B0%D1%89%D0%B8%D1%85_.pdf. Жүгінген күні: 28.02.2022ж.

4 Отчёт по результатам исследования «Совершенствование системы конкурсного отбора. Укрепление принципа меритократии при отборе и продвижении по службе государственных служащих» // 2022. URL: <file:///C:/Users/Asus/Desktop/document.pdf>. Жүгінген күні: 28.02.2022ж.

5 Сравнительный анализ реформы государственной службы в Казахстане // 2018. URL: https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/!!!KAZ_OECD_09-2020_FINAL.pdf. – 187 с. Жүгінген күні: 20.09.2021ж.

6 Майкл Э. Война за таланты, пер. с англ. Ю.Е. Корнилович, Изд.: «Манн, Иванов и Фербер», 2005. – 253 с.

7 Михайлова К.Г. Потенциал образования в управлении талантами организаций в условиях современных социальных изменений // Весник Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого. – Украина, 2019. – № 4 (43) – С. 64.

8 Ушева М.Н. Талант-менеджмент в современном управлении человеческими ресурсами // Маркетинг и менеджмент инноваций. – 2011. – Т.2. - №3. – С. 177.

9 Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е издание. Питер. – 2012. – 848 с.

10 Яшкова Е.В. Актуализация инновационной маркетинговой технологии HR-брендинга в системе управления персоналом нижегородских компаний // Интернет-журнал «Науковедение». – Нижний Новгород. – №1 – С. 5.

11 Садова К.В. Управление талантами как современный подход к повышению эффективности компании // УДК: 330.3. ББК: 65.05 – С. 3.

12 Hilton D. Hiring and Retaining Top Talent // Credit Union Executive Journal. Vol.40, No 5. P. 179-189.

13 Ulrich D. The talent trifecta // Development and Learning in Organizations: An International Journal. 2008. Vol.22. No.2. DOI: 10.1108/dlo.2008.08122bad.003. P. 232.

14 Байменов А.М. О некоторых факторах эффективности государственного управления // Государственная служба 2020. – том 22 № 1 – С. 27.

15 Абишева М.А., Дуламбаева Р.Т. Государственное управление в условиях пандемии // Нур-Султан – 2020. URL: https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/research%20project/1_Rus.pdf. Жүгінген күні: 12.12.2020ж.

16 Жанбырбаева А.Н., Ералиева Я.А. Пандемия жағдайындағы Қазақстан Республикасының мемлекеттік басқару жүйесін бағалау // Экономика: стратегия және практика, 2022. – №17(1) – С. 19-32.

17 Молчановская А., Карабаев А., Шегенова У., Мухышбаева А., Бермағанбет Ә. Нынок труда Казахстана развитие в условиях новой реальности // 2021. URL: file:///C:/Users/Asus/Desktop/%D0%9C%D0%90%D0%93%D0%98%D0%A1%D0%A2%D0%95%D0%A0%D0%A1%D0%9A%D0%98%D0%99%20%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%95%D0%9A%D0%A2/%D0%A6%D0%A0%D0%A2%D0%A0_%D0%93%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B8%CC%86%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82_%D0%BF%D0%BE_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BA%D1%83_%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%B0,%D1%81%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8F%D0%B1%D1%80%D1%8C_2021.pdf. Жүгінген күні: 31.01.2022ж.

18 Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан. Совершенствование системы оценки эффективности деятельности административных госслужащих и госорганов // Астанинский хаб государственный службы. – Нур-Султан – 2020. URL:

https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/research%20project/3_Rus.pdf. Жүгінген күні: 26.07.2021ж.

19 2017 жылғы 1 қаңтардағы жағдай бойынша мемлекеттік қызмет кадрлары жай-күйінің мониторингі // Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызмет істері агенттігінің ресми сайты.
<https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/activities/directions?lang=ru>.

Жүгінген күні: 23.08.2021ж.

20 2018 жылғы 1 қаңтардағы жағдай бойынша мемлекеттік қызмет кадрлары жай-күйінің мониторингі // Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызмет істері агенттігінің ресми сайты.
<https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/activities/directions?lang=ru>.

Жүгінген күні: 23.08.2021ж.

21 2019 жылғы 1 қаңтардағы жағдай бойынша мемлекеттік қызмет кадрлары жай-күйінің мониторингі // Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызмет істері агенттігінің ресми сайты.
<https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/activities/directions?lang=ru>.

Жүгінген күні: 23.08.2021ж.

22 2019 жылғы 31 желтоқсандағы жағдай бойынша мемлекеттік қызмет кадрлары жай-күйінің мониторингі // Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызмет істері агенттігінің ресми сайты.
<https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/activities/directions?lang=ru>.

Жүгінген күні: 23.08.2021ж.

23 2020 жылғы 31 желтоқсандағы жағдай бойынша мемлекеттік қызмет кадрларының жай-күйінің мониторингі // Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызмет істері агенттігінің ресми сайты.
<https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/activities/directions?lang=ru>.

Жүгінген күні: 23.08.2021ж.

24 Егорова И.А. Концепция управления талантами: основные подходы // Вестник таганрогского университета. – Таганрог, 2018. – №1 – С. 77-78.

25 OECD. Survey on Ageing and talent management practices in European public administrations // Slovenia – 2021. URL: <file:///C:/Users/Asus/Desktop/%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8B/Ageing-talent-management-in-European-public-administrations.pdf>. Жүгінген күні: 21.07.21ж.

26 Пасмурцева Н.Н. Наставничество как стратегия формирования профессионала на государственной гражданской службе: ключевые аспекты и проблемы реализации // Вестник МГЭИ. – Россия, 2020. – №2 – С. 322.

27 OECD. Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries // OECD Publishing. – 2022. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/ed8235c8en.pdf?expires=1654336161&id=id&accname=guest&checksum=9724ADC3B579C20B524A7124BA614BEE>. Жүгінген күні: 28.02.2022ж.

28 Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе: утвержден Минтрудом России 18 ноября 2013. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70428476/#review>. Жүгінген күні: 30.09.21ж.

29 Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасы «Мемлекеттік әкімшілік лауазымға орналасудың кейбір мәселелері туралы» 21.02.2017ж қабылданған №40 бұйрығы // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V1700014939>. Жүгінген күні: 30.09.21ж.

30 «Сынақ мерзімінен өтудің қағидалары мен шарттарын және тәлімгерлерді бекітудің тәртібін бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасының 21.10.2016 жылғы №21 бұйрығы // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V1600014448>. Жүгінген күні: 30.09.21ж.

31 Мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің қызметін бағалаудың кейбір мәселелері туралы Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі төрағасының 16.01.2018 жылғы №13 бұйрығы // Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінің «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V1800016299>. Жүгінген күні: 30.09.21ж.

32 «Harvard Business Review: 10 лучших статей». Переосмысление роли HR / М.: Альпина Паблишер, П27 2021. – 204 с.

33 Раисовой Г.Б., Нурбек К.Х. Изучение роли и статуса современного HR в казахстанских организациях частного, квазигосударственного и государственного секторов // Нур-Султан – 2020. URL: https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/research%20project/6_Rus.pdf. Жүгінген күні: 28.02.2022ж.

1 қосымша

ПБҚ мен басшы лауазымдағы мемлекеттік қызметшілер арасында сауалнама

1. Талантты мемлекеттік қызметші деп кімді түсіну керек? (жауап нұсқаларының бірін таңдаңыз)

Адамдарды ынталандыруға және дамытуға қабілетті қызметкер

Нәтижеге ұмтылған қызметкер

Өз жұмысын білетін қызметкер

Тиімді коммуникация құруға икемді қызметкер

Басқа: (жауабыңызды жазыңыз)

2. Барлық деңгейдегі мемлекеттік органдар қазіргі уақытта таланттардың жетіспеушілігін сезіне ме?

Иә

Иә сияқты

Жоқ

Жоқ сияқты

Жауап беруге қиналамын

3. Сіздің ойыңызша, қазақстандық мемлекеттік қызметте таланттарды (әлеуеті жоғары қызметкерлерді) басқарудың жүйелі тәсілі бар ма?

Иә, таланттармен жұмыс істеу жүйесінің толық циклі бар

Таланттармен жұмыс істеу жүйесінің жеке компоненттері бар (4-сұраққа көшу)

Жоқ

Жауап беруге қиналамын

Басқа (өз жауабыңызды жазыңыз)

4. Егер сіз №3 сұраққа «таланттармен жұмыс жүйесінің жеке компоненттері бар» деп жауап берсеңіз, онда қандай компонент бар екенін белгілеңіз:

Талантқа деген қажеттілікті болжау

Әлеуеті жоғары адамдарға (таланттарға) қойылатын өлшемдер мен талаптар

Таланттарды анықтау рәсімі

Таланттарды жедел дамыту бағдарламалары

Таланттардың жаңа рөлдерге көшуін басқару

Таланттарды басқару бағдарламасын басқару, қолдау, байланыс және бағалау

5. Таланттарды басқару стратегиясының болуы мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігіне әсер ете ме?

Иә

Иә сияқты

Жоқ

Жоқ сияқты

Жауап беруге қиналамын

6. Сіздің тәжірибеңізді ескере отырып, жалпы және ішкі конкурстың қолданыстағы жүйесі қандай тұлғаларды басым түрде анықтайды және мемлекеттік қызметке тартады (біліктілік талаптарына сәйкестігін тексеру, заңнаманы білуге арналған тест, құзыреттер бойынша тест, әңгімелесу):

Әлеуеті төмен тұлғалар

Әлеуеті орташа тұлғалар

Әлеуеті жоғары тұлғалар (таланттар)

Жауап беруге қиналамын

Басқа (өз жауабыңызды жазыңыз)

7. Сіздің ойыңызша, әлеуеті жоғары (таланттар) тұлғалар үшін мемлекеттік қызмет қаншалықты тартымды?

| 1 (тартымсыз) | 2 | 3 | 4 | 5 (тартымды) |
|------------------|---|---|---|-----------------|
| | | | | |

8. Талантты қызметкерлерді мемлекеттік қызметке тартуға және ұстауға қандай факторлар кедергі келтіреді? (жауаптың бірнеше нұсқасын таңдауға болады)?

- Стандартты, қызықсыз тапсырмалар
- Басшылардың немқұрайлылығы. Олар таланттарды бағаламайды және түсінбейді
- Қатаң жұмыс кестесі
- Артық жұмыс
- Теңгерімсіздік жұмыс отбасы
- Жалақының әлемдік еңбек нарығындағы жалақы деңгейінен кейінге қалуы
- Мемлекеттік органдарға қандай кадрлық құрам қажет екені туралы нақты түсінік

жоқ

- Ештеңе кедергі келтірмейді, ешқандай факторлар жоқ
- Таланттармен жұмыс істеу стратегиясы мен бағдарламасының болмауы
- Басқа (өз жауабыңызды жазыңыз)

Мемлекеттік органдағы таланттармен жұмыс

9. Сіздің мемлекеттік органыңыз тек талантты адамдарды ғана іріктейді деп ойлайсыз ба?

- Иә
- Иә сияқты
- Жоқ
- Жоқ сияқты
- Жауап беруге қиналамын

10. Сіздің мемлекеттік органыңызда таланттарды дамыту бойынша оларды тез әрі тиімді дамытатын бағдарлама бар ма?

- Иә
- Жоқ
- Білмеймін
- Басқа

11. Мемлекеттік басқару жоғары нәтижелі қызметкерлердің барлығын дерлік ұстай ма?

- Иә
- Иә сияқты
- Жоқ
- Жоқ сияқты
- Жауап беруге қиналамын

12. Сіздің ойыңызша, мемлекеттік орган басшылығы қай қызметкердің тиімді, қайсысының тиімді емес екенін біле ме?

- Иә
- Иә сияқты
- Жоқ
- Жоқ сияқты
- Жауап беруге қиналамын

13. 2003 жылғы 4 желтоқсаннан бастап 2015 жылғы 29 желтоқсанға дейінгі кезеңде мемлекеттік қызмет туралы заңнамада әкімшілік мемлекеттік қызметшілердің кадр резервін қалыптастыру көзделген. Сіздің ойыңызша, кадрлық резервті қалыптастыру талант менеджменттің бір бөлігі болды ма?

Иә (№14 сұраққа көшу)

Жоқ

Жауап беруге қиналамын

Басқа (өз жауабыңызды жазыңыз)

14. Егер сіз №13 сұраққа «Иә» деп жауап берсеңіз, онда кадр резервіне әкімшілік мемлекеттік қызметшілерді іріктеу қаншалықты тиімді болды? (таланттарды қаншалықты жақсы анықтады, таланттардың «пулын» қалыптастырды және олардың дамуы мен жаңа рөлдерге (лауазымдарға)көшуін қамтамасыз етті)?

| 1 (өте тиімді) | 2 (тиімді) | 3 (тиімді емес) | 4 (қанағаттанарлық) | 5 (қанағаттанарлықсыз) |
|-------------------|---------------|--------------------|------------------------|---------------------------|
| | | | | |

Таланттарды дамыту бағдарламалары ретроспективті талдау

15. Қазақстанда таланттарды жедел дамыту бағдарламалары іске асырылды және іске асырылуда. Осыған байланысты Сізден өз бағалауыңызды сұраймыз.

Мұндай бағдарлама алғаш рет 1996 жылы Мемлекеттік қызметтің кадрлық резервін қалыптастыру үшін Қазақстан Президенті жанындағы Мемлекеттік басқарудың ұлттық жоғары мектебін құру арқылы іске қосылды (3-шығарылым болды). Мектептің жарқын түлектері Қ. Келімбетов, Ә. Исекешев, Д. Калетаев және т. б.

ҰЖМБМ-нің (НВШГУ) табыстылығын жоғары әлеуетті қызметкерлерді (таланттарды)жедел дамыту бағдарламасы ретінде бағалаңыз:

| 1 (сәтсіз аяқталды) | 2 (ішінара қанағаттанарлық) | 3 (қанағаттанарлық) | 4 (ішінара сәтті) | 5 (сәтті) |
|------------------------|--------------------------------|------------------------|----------------------|--------------|
| | | | | |

16. Кейіннен мемлекеттік қызмет академиясы, дипломатиялық корпус академиясы, Сот төрелігі Академиясы құрылды, олар 2005 жылы ҚР Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясына біріктірілді.

Сіздің ойыңызша, академияның магистратура және докторантура бағдарламаларын әлеуеті жоғары (таланттар) қызметкерлерді жедел дамыту бағдарламасы деп санауға бола ма?

Ия, олар мемлекеттік органның таланттарды басқару бағдарламасының бөлігі болып табылады

Жоқ, олар мемлекеттік органның таланттарды басқару бағдарламаларымен байланысты емес

Жауап беруге қиналамын

Басқа (өз жауабыңызды жазыңыз)

17. 2009 жылы жоғары буын басқарушыларын даярлау мақсатында ҚР Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару Академиясы жанынан Ұлттық мемлекеттік саясат мектебі құрылды. Процесс жоғары әлеуеті бар мемлекеттік қызметшілерді анықтауды, жедел дамуды, жаңа рөлдерге көшуді басқаруды қамтыды.

Жоғары басқару буынының кадрлық резервін жедел даярлау бағдарламасы ретінде МСҰБ-ның (НШГП) табыстылығын бағалаңыз:

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------|---------------------------|-------------------|-----------------|---------|
| (сәтсіз аяқталды) | (ішінара қанағаттанарлық) | (қанағаттанарлық) | (ішінара сәтті) | (сәтті) |
| | | | | |

18. Жаңа формация басқарушыларын даярлау мақсатында «Болашақ» стипендиясы шеңберінде квота бойынша мемлекеттік қызметшілер оқудан өтіп, білім алуда. Шетелде мемлекеттік қызметшілерді даярлаудың табыстылығын таланттардың «пулын» қалыптастыру ретінде бағалаңыз:

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------|---------------------------|-------------------|-----------------|---------|
| (сәтсіз аяқталды) | (ішінара қанағаттанарлық) | (қанағаттанарлық) | (ішінара сәтті) | (сәтті) |
| | | | | |

19. 2019 жылы Президенттік Жастар кадрлық резерві жобасы іске асырылды. Қорытындысы бойынша кадр резервіне енгізілген тұлғалар мемлекеттік лауазымдарға тағайындаулар алды.

Жастар кадрлық резервінің табыстылығын жоғары әлеуетті қызметкерлерді (таланттарды) жедел дамыту бағдарламасы ретінде бағалаңыз:

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------|---------------------------|-------------------|-----------------|---------|
| (сәтсіз аяқталды) | (ішінара қанағаттанарлық) | (қанағаттанарлық) | (ішінара сәтті) | (сәтті) |
| | | | | |

20. Пандемия Мемлекеттік қызметтің жұмыс ортасын өзгертті. Оның клиентін бағдарлай алатын таланттарға деген қажеттілік күрт өсті. Осыған байланысты таланттарды Мемлекеттік қызметке тарту және ұстап қалу үшін қандай шаралар қабылдау қажет? (жауаптың бірнеше нұсқасын таңдауға болады)?

Ашық, сенімді, нәтижеге бағдарланған және стратегияны қолдайтын корпоративтік мәдениет болуға тиіс

Мемлекеттік қызметтегі таланттарды басқарудың стратегиясы, әдістемесі мен бағдарламасы болуы керек

Әр бөлімнің / бөлімнің өз жалдау стратегиясы болуы керек

Ситуациялық жалдау саясатын енгізу керек – жобаға талантты адамдарды қысқа мерзімге тарту

Мемлекеттік органдарда таланттар үшін жылдам мансаптық өсу мүмкіндігі болуы тиіс

21. Кандидаттарды іріктеу үшін төмендегі сандық технологиялардың қайсысын енгізу керек? (жауаптың бір немесе бірнеше нұсқасын белгілеуді сұраймыз)

Робот-рекрутер

Болжамды талдау және үлкен деректермен жұмыс істеу (Big Data)

Резюме агрегаторлары

Әлеуметтік рекрутинг

Тегін семинарлар, қайырымдылық шаралары, оқыту, ойындар, тақырыптық кездесулер

2-қосымша

Сынақ мерзімінен өтудің
қағидалары мен шарттарын
және тәлімгерлерді
бекітудің тәртібіне
2- қосымша
Нысан [30]

Тәлімгерлік қорытындысы бойынша ШҚІР

сынақтан өтушінің ТАӘ (болған жағдайда)

1. Сынақтан өтушінің бейімделу жоспарының іске асуы жөнінде ақпарат

(белгіленген іс-шараларды жүзеге асыру деңгейі, бейімделу жоспарының бөлімдерін орындау аясында қол жеткізілген нәтижелер)

2. Тәлімгерлік барысында дамытылған құзыреттер

(тәлімгерлік барысында дамытылған кәсіби құзыреттер)

3. Атқаратын лауазымның кәсіби ерекшеліктерін зерделеу жөнінде ақпарат

(тәлімгерлік барысында алған кәсіби білім, тәжірибе, дағдылар)

4. Сынақтан өтушінің сынақ мерзімінен өтуі не өтпеуі туралы ұсыныс

Тәлімгердің ТАӘ (болған жағдайда)

20__жылғы «__»_____

ҚОЛЫ

3-қосымша

Мемлекеттік қызметте жүйелі таланттарды басқаруды енгізудің іс-шаралар жоспары

| № р/с | Іс-шараның бағыты | Іс-шара атауы | Жауапты | Аяқталу мерзімі |
|-------|---|--|-------------|---------------------------|
| 1 | Мемлекеттік қызметті регламенттейтін құжатқа таланттарды басқаруға қатысты ұғымдарды бекіту | Мемлекеттік қызмет туралы Заңның негізгі ұғымдар және ПБҚ функциялары бөлігінде өзгерістер енгізу | МҚІА | 2022 жылдың желтоқсан айы |
| 2 | Мемлекеттік қызметтегі корпоративтік мәдениетті жақсарту жұмыстарын жүргізу | «Б» корпусының мемлекеттік қызметкерлердің қызметін бағалаудың үлгілік әдістемесіне ПБҚ бағалаудың НМИ санына корпоративтік мәдениетті жақсартуды міндеттеп енгізу | ПБҚ | 2023 жыл |
| 3 | Нарықтан таланттарды тарту жұмыстарын жүргізу | Мемлекеттік қызметке таланттарды тарту көздерін кеңейту (Smart talent search платформасы арқылы) | МҚІА ПБҚ | 2023 жыл |

4-қосымша

Заңға өзгеріс енгізу бағыты

| № р/с | Құрылымдық элемент | Қолданыстағы редакция | Ұсынылатын редакция | Негіз |
|--|---|--|---|---|
| Қазақстан Республикасының 23.11.2015 жылғы №416-V Мемлекеттік қызметі туралы Заңы | | | | |
| 1. | 1-бап 14-1) (жаңа) 14-2) (жаңа) | 1-бап. Осы Заңда мынадай негізгі ұғымдар пайдаланылады: 14-1) жоқ 14-2) жоқ | Осы Заңда мынадай негізгі ұғымдар пайдаланылады: 14-1) мемлекеттік қызметтегі таланттарды басқару (талант менеджмент) – мемлекеттік қызметке талантты қызметкерлерді тарту мен ұстап қалу үдерісінің толық кешені. 14-2) HR қызметі - талантты қызметкерлерді тарту, дамыту және сақтау бойынша жұмысты үйлестіруші қызмет. | Мемлекеттік қызмет туралы Заңға таланттарды басқару (талант менеджмент) терминін енгізу ҚР мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасында «адами ресурстың сапасын жақсарту және мемлекеттік аппаратты кәсібилендіру» 5-бөлімі шеңберінде мемлекеттік қызметтің кадр элеуетін арттыру үшін азаматтардың элеуетін ашу мен өсіру жүйесін енгізу қажеттігі міндет болып қойылды [1], бұл мемлекеттік қызметке елдік деңгейде таланттарды анықтау мен дамытуға мүмкіндік береді. Ал, HR терминін енгізу персоналды басқару қызметінің таланттарды басқару процесіне толықтай қатысуына мүмкіндік береді. |
| 2. | 6-бап. 1 тармақ 6-1) (жаңа) 6-2) (жаңа) | 6-бап. Персоналды басқару қызметі (кадр қызметі) 1 тармақ | 6-бап. Персоналды басқару қызметі (кадр қызметі) 1 тармақ | Заңның 6-бабының 1 тармағына 6-1), 6-2) тармақшаларын |

| | | | | |
|----|---|---|---|---|
| | | 6-1) жоқ 6-2) жоқ | 6-1). мемлекеттік қызметтегі корпоративтік мәдениетті жақсартуға ықпал етеді; 6-2). нарықтан таланттарды тарту жұмыстарын жүргізеді. | енгізу қазіргі персоналды басқару қызметінің функциясын заңда қарастырылмаған таланттарды басқару элементтерімен қамтамасыз ететін болады |
| 3. | 5-бап. 2-тармақ 14) 20) 6-бап. 13-бап. 2 тармақ 18-бап. 27-бап. 3тармақ 29-бап. 1тармақ 30-бап.3тармақ | Персоналды басқару қызметі (кадр қызметі) | HR қызметі | Осы Заңның 1-бабының 14-2) тармағына ұсынылатын өзгерістерге байланысты |

5-қосымша

Корпоративтік мәдениетті жақсарту жұмыстарын жүргізу бағыты

| № р/с | Құрылымдық элемент | Қолданыстағы редакция | Ұсынылатын редакция | Негіз |
|--|-----------------------|---|---|---|
| Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі төрағасының 16.01.2018 жылғы №13 бұйрығы «Б» корпусы мемлекеттік әкімшілік қызметшілерінің қызметін бағалаудың үлгілік әдістемесі [29] | | | | |
| 1. | 2-тарау 17 тармақ | 2-тарау. НМИ анықтау тәртібі 17. НМИ саны 5 құрайды. | 2-тарау. НМИ анықтау тәртібі 17. НМИ саны 5 құрайды. Лауазымдық функциясына корпоративтік мәдениетті жақсарту жұмыстарын жүргізу кіретін ПБҚ НМИ санының біреуі осы бағытты қамтуы тиіс. | ПБҚ НМИ біреуі корпоративтік мәдениетті жақсарту жұмыстарын жүргізуге бағытталса, ПБҚ мемлекеттік қызметте корпоративтік мәдениетті жақсарту жұмыстарын жүргізуге жауапкершілік пайда болады. |

6-қосымша Енгізу туралы акт

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ
МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТ
ІСТЕРІ АГЕНТТІГІ



АГЕНТСТВО
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН
ПО ДЕЛАМ ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ

010000, Нұр-Сұлтан қ., Абай даңғылы, 33 а
тел.: 8 (7172) 75-34-12, 75-34-19
www.qyzmet.gov.kz

010000, г. Нур-Султан, пр. Абая, 33 а
тел.: 8 (7172) 75-34-12, 75-34-19
www.qyzmet.gov.kz

№

№ 2-02/397-И от 02.03.2022

Қазақстан Республикасы Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы

Қазақстан Республикасы Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының магистранты М. Айдарованың «Мемлекеттік қызметтегі таланттарды басқару» тақырыбындағы жүргізген сауалнама нәтижесінің қорытындысы бойынша ұсыныстарының өзектілігін ескере отырып, оны алдағы уақытта жұмыс барысында назарға алынатынын хабарлаймыз.

М. Айдарованың таланттарды үнемі дамытып отыратын HR қызметінің қажеттілігі туралы ұсынысы мемлекеттік қызметті одан әрі дамытуда тәжірибелік қызығушылық танытады деп есептейміз.

Төрағаның орынбасары

А. Жолманов

Согласовано

01.03.2022 11:38 Майдина Нүргүл Бердібекқызы

01.03.2022 17:14 Хасен Жандос Рашидулы

01.03.2022 17:31 Абилов Думан Кайратович

Подписано

01.03.2022 20:08 Жолманов Азамат Сагатович

Дата: 03.03.2022 15:28. Копия электронного документа. Версия СЭД: Documentlog 7.8.9. Положительный результат проверки ЭЦП