



ҚАЗІРГІ ЗАМАНДАҒЫ
АДАМ РЕСУРСТАРЫН ДАМЫТУДА
ТӘЖІРІБЕ АЛМАСУ

ХАЛЫҚАРАЛЫҚ КОНФЕРЕНЦИЯ МАТЕРИАЛДАРЫНЫҢ ЖИНАҒЫ

**“ОБМЕН ОПЫТОМ В СФЕРЕ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ
РЕСУРСОВ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ”
СБОРНИК МАТЕРИАЛОВ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНФЕРЕНЦИИ**

“EXCHANGE OF EXPERIENCE IN THE DEVELOPMENT
OF MODERN HUMAN RESOURCES”
MATERIALS OF THE INTERNATIONAL CONFERENCE

**ҚАЗІРГІ ЗАМАНДАҒЫ АДАМ РЕСУРСТАРЫН
ДАМЫТУДА ТӘЖІРИБЕ АЛМАСУ**
ХАЛЫҚАРАЛЫҚ КОНФЕРЕНЦИЯ МАТЕРИАЛДАРЫНЫҢ ЖИНАҒЫ

ОБМЕН ОПЫТОМ В СФЕРЕ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ
РЕСУРСОВ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ
СБОРНИК МАТЕРИАЛОВ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНФЕРЕНЦИИ

EXCHANGE OF EXPERIENCE IN THE DEVELOPMENT
OF MODERN HUMAN RESOURCES
MATERIALS OF THE INTERNATIONAL CONFERENCE

ӘОЖ / УДК 005.96
КБЖ / ББК 65.240
Қ 22

**ҚР Президентінің жанындағы МБА ғылыми қызмет жөніндегі
вице-ректор Ә.Р. Масалимованың жалпы редакциясымен**

Под общей редакцией вице-ректора по научной деятельности
АГУ при Президенте РК А.Р. Масалимовой

Under the general editorship of the of the Vice Rector for Scientific Activities
of the APA under the President of the RK A.Massalimova

Редакциялық алқа / Редакционная коллегия / Editorial Board

Әбіл Е.Қ., Кемалов Б.К., Андекина Р.Э., Шаяхметова Ш.Т., Искиндиrowa Ж.Ж.

Қазіргі замандағы адам ресурстарын дамытуда тәжірибе алмасу / Обмен опытом в сфере развития человеческих ресурсов на современном этапе= Exchange of experience in the development of modern human resources: халықаралық конференция материалдарының жинағы / материалы международной конференции/ international conference proceedings. – Астана: 2024. – 90 б. – Қаз., рус, англ.

ISBN 978-601-08-4677-7

Конференция материалдарының жинағында мемлекеттік қызмет персоналын басқару саласындағы озық тәжірибемен алмасу, инновациялық шешімдерді әзірлеу арқылы адами капиталды стратегиялық басқару және мемлекеттік басқару жүйесінде адамға бағдарланған құндылықтар мен ұйым мәдениетін дамыту мәселелері талқыланатын мақалалар ұсынылған.

Жинақ кең ауқымды оқырмандарға арналған: HR-мемлекеттік органдардың басшылары, халықаралық ұйымдардың өкілдері, мемлекеттік, квазимемлекеттік және жеке компаниялардың басшылары, университеттер, ғылыми-зерттеу институттары, зерттеушілер, магистранттар мен докторанттар, HR-компаниялар және басқа да мүдделі тараптар.

В сборнике материалов конференции представлены статьи, в которых рассматриваются вопросы развития стратегического управления человеческим капиталом, организационной культуры, ориентированных на человека ценностей в системе государственного управления путем обмена передовым современным опытом в области управления персоналом государственной службы, разработки инновационных решений. Сборник рассчитан на широкий круг читателей: HR-руководители государственных органов, международные организации, руководители государственных, квазигосударственных и частных компаний, представители университетов, научно-исследовательские институты, исследователи, магистранты и докторанты, HR-компании и др.

The collection of conference proceedings presents articles that address the development of strategic human capital management, organisational culture, human-centred values in the public administration system through the exchange of advanced modern experience in the field of public service HR management, development of innovative solutions.

The collection is intended for a wide range of readers: HR-managers of state bodies, international organisations, heads of state, quasi-public and private companies, representatives of universities, research institutes, researchers, masters and doctoral students, HR-companies and others.

Редакциялық алқа автордың мақаласында келтірілген ақпараттың растығына жауап бермейді.

Редакционная коллегия не несет ответственность за достоверность информации, приводимой авторами исследования.

Editorial board are not liable for the accuracy of information provided by the research authors.

ISBN 978-601-08-4677-7

**ӘОЖ / УДК 005.96
КБЖ / ББК 65.240**

© ҚР Президентінің жанындағы МБА, АГУ при Президенте РК,
APA under the President of RK, 2024

МАЗМҰНЫ

АЛҒЫ СӨЗ	4
Ауғанов Ғ.Қ. ТЕҢ МҮМКІНДІКТЕР ҚҰРУ: «САМҰРЫҚ-ҚАЗЫНА» АҚ ТӘЖІРИБЕСІ	6
Момышев Т.А. ҰЛТТЫҚ АККРЕДИТТЕУ ОРТАЛЫҒЫНЫҢ АДАМ РЕСУРСТАРЫН БАСҚАРУ САЛАСЫН ДАМУДАҒЫ ЖӘНЕ ПЕРСОНАЛДЫҢ СӘЙКЕСТІГІН БАҒАЛАУДАҒЫ РӨЛІ	9
Хо Уи Менг. СИНГАПУР МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТІНДЕГІ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ	12
Пинг Жан. ҚЫТАЙДАҒЫ ДЕМОГРАФИЯЛЫҚ ЖӘНЕ АДАМ КАПИТАЛЫ ДИВИДЕНДТЕРІ, ӨНЕРКӘСІП ҚҰРЫЛЫМЫН ЖАҢҒЫРТУ	17
Алирахим С. НЕГІЗГІ ҚҰЗЫРЕТТЕРДІ ДАМУ АРҚЫЛЫ HR-ДІҢ РӨЛІН АРТТЫРУ	23
Безменова И.К. МЕМЛЕКЕТТІК МЕНЕДЖЕРЛЕРДІҢ БАСҚАРУШЫЛЫҚ ҚҰЗЫРЕТТІЛІГІ: БАҒАЛАУ ЖӘНЕ ДАМУ МҮМКІНДІКТЕРІ	31
Мусин Р.Т. МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТТІ КӘСІБИЛЕНДІРУДЕГІ HR ИНСТИТУТЫНЫҢ РӨЛІ	37
Есбергел Р.Ә. ПЕРСОНАЛДЫ БАСҚАРУДАҒЫ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ	39
Есеева Г.К., Накышбаева А.С. ҚАЗАҚСТАННЫҢ МЕМЛЕКЕТТІК КАДР САЯСАТЫНА ГЕНДЕРЛІК ТЕНДІК ҚАҒИДАТТАРЫН ИНТЕГРАЦИЯЛАУ	45
Каиржанова Л.С., Лазаренко Д.В. РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В УСЛОВИЯХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ	51
Нуртазина А.С., Тажибекова К.Б. ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДА ЕҢБЕК ҚАУІПСІЗДІГІ ЖӘНЕ ЕҢБЕКТІ ҚОРҒАУ САЛАСЫНДАҒЫ АҒЫМДАҒЫ ЖАҒДАЙ	57
Сабалакова А.У. ОСНОВНЫЕ ЗАКОНЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ	64
Сейлхан А.Қ. МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТШІНІҢ ТРАНСФОРМАЦИЯЛЫҚ КӨШБАСШЫЛЫҚ ҚҰЗЫРЕТІ	69
Тажибекова К.Б., Нуртазина А.С. АДАМ РЕСУРСТАРЫН БАСҚАРУДАҒЫ ЖҰМЫС КҮШІНЕ СҰРАНЫС ПЕН ҰСЫНЫСТЫ ЖОСПАРЛАУ	74
Темирова С.Д. ЖАСАНДЫ ИНТЕЛЛЕКТ: ӘЛЕУЕТІ МЕН АДАМЗАТҚА ӘСЕРІ	80
РЕЗОЛЮЦИЯ	85

АЛҒЫ СӨЗ

Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы (*әрі қарай – Академия*) ҚР Мемлекеттік қызмет істері агенттігі мен Астана мемлекеттік қызмет хабымен бірлесіп 2024 жылғы 21 Маусымда «Қазіргі замандағы адам ресурстарын дамытуда тәжірибе алмасу» халықаралық конференциясын өткізді.

Конференция мемлекеттік басқару жүйесіндегі адами капиталды дамытудың өзекті мәселелерін талқылауға арналды. Жиынға Түркі мемлекеттері ұйымының, Қытай, Сингапур, Оңтүстік Кореядан және халықаралық ұйымдардың жетекші сарапшылары мен спикерлері шақырылды.

Өзектілігі: Мемлекеттік қызмет – мемлекеттік басқару жүйесін табысты дамыту мен жетілдірудің маңызды элементі болып табылады. Елдің стратегиялық міндеттеріне қол жеткізу тиімділігін анықтайтын негізгі фактор – аталған қызмет жүйесінде жұмыс істейтін адамдар. Сондықтан адам ресурстарын басқару мемлекеттік органдардың міндеттері мен мақсаттарымен персоналды басқару процестерінің байланысын қамтамасыз ететін басты салаға айналуда.

Адам капиталын басқаруда тәжірибе алмасу, біліммен бөлісу және инновациялық тәсілдерді талқылау кеңістігін қалыптастыру – Қазақстандағы жаңару мен реформалардың қозғаушы күші болып табылатын мемлекеттік қызметшілердің басты рөлін нығайтуға бағытталады.

Бұл мемлекеттік қызметте жұмыс істейтін тұлғалардың маңызын және олардың стратегиялық мақсаттарға жетудегі айқын рөлін көрсетеді.

Конференция мақсаты – мемлекеттік қызметтің персоналды басқару саласында озық тәжірибелермен алмасу және инновациялық шешімдерді әзірлеу арқылы мемлекеттік басқару жүйесінде адам капиталын стратегиялық басқару мәдениетін дамытуға септігін тигізу.

Қатысушылар: қазақстандық және шетелдік ұйымдар, университеттер, халықаралық институттардың өкілдері, HR сарапшылары, ғылыми қауымдастық, мемлекеттік органдар және т.б.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан (далее – Академия) совместно с Агентством по делам государственной службы и Астанинским Хабом в сфере государственной службы 21 июня 2024 года провели международную конференцию: «Обмен опытом в сфере развития человеческих ресурсов на современном этапе».

Конференция была посвящена обсуждению актуальных вопросов развития человеческого капитала в системе государственного управления. В работе конференции приняли участие ведущие эксперты и спикеры из стран Организации тюркских государств, КНР, Сингапура, Южной Кореи и международных организаций.

Актуальность: Государственная служба является важнейшим элементом успешного развития и совершенствования государственного управления. Основной фактор, определяющий ее эффективность в достижении стратегических задач страны, – это люди, которые в ней работают. Именно поэтому управление человеческими ресурсами становится ключевым аспектом, обеспечивающим связь процессов управления персоналом с задачами и целями государственных органов.

Создание пространства для обмена опытом, обучения и обсуждения инновационных подходов в управлении человеческим капиталом направлено на укрепление государственной службы как движущей силы модернизации и реформ в Казахстане. Это подчеркнет значимость людей, работающих на государственной службе, и их ключевую роль в достижении стратегических целей.

ҚАЗІРГІ ЗАМАНДАҒЫ АДАМ РЕСУРСТАРЫН ДАМЫТУДА ТӘЖІРИБЕ АЛМАСУ
ХАЛЫҚАРАЛЫҚ КОНФЕРЕНЦИЯ МАТЕРИАЛДАРЫНЫҢ ЖИНАҒЫ

Цель конференции – содействие развитию высокоэффективной культуры стратегического управления человеческим капиталом в системе государственного управления через обмен передовыми практиками и разработку инновационных решений в области управления персоналом.

Участники: казахстанские и зарубежные университеты, представители международных институтов, эксперты в сфере HR, научное сообщество, государственные органы и т. д.

Ауғанов Ғибрат Қайратұлы

«Самұрық-Қазына» АҚ Корпоративтік басқару, әлеуметтік-еңбек қатынастары және еңбекті қорғау жөніндегі басқарушы директоры

Қайырлы күн құрметті әріптестер, жиынға қатысушылар!

Сөзімді бастамас бұрын осы жиынға шақырғандарыңызға алғыс білдіргім келеді. Кәсіби мамандардың басын қосқан кездесуде сіздерге өткен жылы Директорлар Кеңесі бекіткен «Самұрық-Қазына» Акционерлік Қоғамының жаңа кадрлық саясаты туралы айтқым келеді. Адам капиталына басымдылық берілген құжат халықаралық стандарттарды ескере отырып әзірленді.

Уважаемые коллеги, позвольте поприветствовать вас от имени Фонда «Самрук-Казына»!

«Самрук-Казына» является крупнейшим работодателем в стране и представляет основные отрасли экономики. Группа компаний Фонда привлекательна как работодатель для лучших специалистов Казахстана.

В связи с этим, особое внимание мы уделяем прозрачному подбору и найму персонала. Конкурсы на занятие вакантных должностей проводятся на специальной рекрутинговой онлайн платформе «Qsamruk». В прошлом году платформа была признана лучшим HR-проектом Международного Форума Хьюман Капитал Дэйс и номинантом Международного HR-конкурса ЭМБРАС в Ташкенте. На «QSamruk» зарегистрировано пятьсот пятьдесят две компании и более двухсот десяти тысяч соискателей. С 2019 года было опубликовано около шестидесяти тысяч вакансий.

Одним из основных направлений в области HR является гендерное равенство. На сегодняшний день в группе компаний Фонда работает более ста восьмидесяти семи тысяч мужчин и около шестидесяти семи тысяч – женщин, что составляет 27%. В целях увеличения доли женщин в органах управления и исполнительных органах совместно с Национальной комиссией по делам женщин и семейно-демографической политике при Президенте РК уже второй год реализуется программа «Гендерное равенство». По итогам программы сформирован пул женщин-лидеров из шестидесяти восьми человек, из которых 20 человек назначены в органы управления, и 15 участниц программы назначены независимыми экспертами в региональные подразделения Нацкомиссии. В том числе работники корпоративного центра Фонда вошли в новый состав Нацкомиссии. На сегодняшний день доля женщин в высшем руководстве группы Фонда оставляет 17%, мы поставили перед собой цель увеличить данный показатель до 30% к 2030 году.

В фокусе внимания продолжают находиться вопросы по недопущению дискриминации по гендерному или иным признакам. В группе Фонда отсутствуют различия в зависимости от пола в системе оплаты труда, предоставляются равные возможности продвижения по карьерной лестнице.

Более того, женщинам, находящимся в отпуске по беременностям и родам, компании группы Фонда выплачивают дополнительные социальные выплаты, а также обеспечивается медицинское страхование работников и членов их семей. В случае необходимости, беременным женщинам разрешается удаленная работа. Также ежегодно женщины получают дополнительное образование, проходят курсы повышения квалификации, в том числе в зарубежных ВУЗах.

Еще одно важное направление нашей работы - поддержка молодежи. Сегодня в группе компаний «Самрук-Қазына» работают более восьмидесяти четырех тысяч молодых специалистов в возрасте до 35 лет. В 2022 году по инициативе Фонда были созданы двести шестнадцать молодежных советов в восемнадцати регионах. Эти объединения проводят комплекс мероприятий, направленных на развитие и вовлеченность всей молодежи группы Фонда.

В итоге, нам удалось сформировать сплоченную и активную молодежь, которая не остается в стороне в трудные для страны и граждан моменты. Во время паводков силами волонтеров наших компаний были направлены необходимые товары и оборудование в зону бедствий. Молодые специалисты активно принимали участие в ликвидации последствий паводков в рамках республиканской эко-акции «Таза Қазақстан», которая по инициативе нашего Президента будет активно продолжена.

В прошлом году мы запустили специальную лидерскую программу «Жеті қадам» для молодых специалистов группы Фонда. Участники этой программы не только повышают свои лидерские качества, но и предлагают новые инициативы по улучшению деятельности предприятий. Так, например, проект «Мобильное приложение АУА», направленный на снижение экологического вреда была высоко оценен и вызвал практический интерес у Министерства Экологии.

Уважаемый Дархан Медегалиевич, при Вашей поддержке были организованы ряд встреч по участию нашей молодежи в конкурсных отборах в Президентский молодежный кадровый резерв и вступлению в ряды регионального кадрового резерва города Астаны. На сегодня в нашей группе компаний трудовую деятельность осуществляют 38 резервистов ПМКР, включая меня.

Помимо этого, на протяжении последних трех лет, мы совместно с Академией госслужбы организовали гостевые лекции руководителей Фонда с магистрантами, проведен ряд встреч по обмену опытом между государственными органами и квазигоссектором. Самрук Бизнес Академией организованы семинары для представителей государственных органов на базе Службы центральных коммуникаций при Президенте РК и Назарбаев Университета. Мы являемся надежными стратегическими партнерами и продолжаем наше плодотворное сотрудничество.

Понимая свою социальную ответственность перед обществом, Фонд совместно с ПРООН начинает реализацию проекта, в рамках которого наши предприятия примут на стажировку более трехсот молодых людей из социально-уязвимых категорий населения Мангистауской и Кызылординской областей. Также в сотрудничестве с ПРООН будут запущены программы по внедрению системного подхода к реализации гендерной политики и правам человека в группе компаний Фонда.

В целях укрепления нашего сотрудничества мы сегодня планируем подписать Меморандумы о сотрудничестве с Академией государственного управления при Президенте РК и ПРООН.

В начале текущего года, в рамках проводимой Фондом работы в области инклюзии, Председателем Фонда Нурланом Жакуповым было поручено портфельным компаниям рассмотреть возможность трудоустройства лиц с инвалидностью. Мы разработали и утвердили соответствующую Дорожную карту на 2024 год и с начала года по группе Фонда трудоустроили более ста лиц с инвалидностью! Фонд стремится к созданию такой инклюзивной среды, в которой каждый работник мог бы раскрыть свой потенциал.

Қадірлі әріптестер!

Мен атап өткен жобалар біз жасап жатқан жұмыстың бір бөлігі, бастамасы ғана. Біз «Самұрық-Қазына» қорының HR саласындағы жұмысын үздік әлемдік тәжірибені қолдану арқылы жетілдіре береміз.

Назарларыңызға рахмет!

Момышев Талгат Амангельдиевич

Генеральный директор Национального центра аккредитации

Уважаемые участники конференции!

Рад приветствовать участников и организаторов Международной конференции.

Основная цель аккредитации в области оценки соответствия – это обеспечение доверия к результатам оценки и уверенности в их объективности. Это позволяет снизить риски для потребителей, обеспечить справедливую конкуренцию на рынке и повысить качество продукции и услуг.

Процесс аккредитации включает в себя ряд этапов, включая оценку технической компетентности органа оценки соответствия, проверку его независимости и объективности, обучение и аттестацию персонала, установление адекватных процедур и систем управления качеством.

Она позволяет убедиться в том, что проведенные оценки соответствуют международным стандартам и требованиям.

Аккредитация является важным механизмом для обеспечения общественного доверия к надежности любых исследований, связанных с защитой окружающей среды, безопасностью и здоровьем людей, а также к деятельности профессионалов, принимающих на себя ответственность за заключения о соответствии продукции, услуг, целых организаций предъявляемым требованиям.

Национальный центр аккредитации (НЦА) - единственный национальный орган по аккредитации в области оценки соответствия, определенным Правительством Республики Казахстан (постановление Правительства РК «О создании республиканского государственного предприятия на праве хозяйственного ведения «Национальный центр аккредитации» от 28 июня 2021 года №439) который признается во всем мире.

Перед Правительством Республики Казахстан стояла задача по интеграции национальной системы аккредитации в международную систему и содействию продвижению казахстанского экспорта через снижение технических барьеров при проведении за рубежом процедур признания результатов испытаний и сертификатов на казахстанские товары. За полтора десятка лет система аккредитации как основной элемент обеспечения качества и достоверности лабораторных испытаний в сфере безопасности продукции прошла ряд преобразований.

НЦА от имени Республика Казахстан является полноправным членом международных систем аккредитации: ILAC (Международная организация по аккредитации лабораторий) с 2010 года, IAF (Всемирная ассоциация органов по аккредитации по оценке соответствия) с 2013 года, APAC (региональное объединение для Азиатско-Тихоокеанское региона) с 2019 года, INAF (Международный форум по аккредитации халал) с 2020 год.

Признание в международных организациях по аккредитации обязывает Казахстан поддерживать и совершенствовать национальную систему аккредитации в соответствии с международными требованиями.

На сегодняшний день в НЦА сформирована достаточная инфраструктура по таким схемам аккредитации:

- органов по сертификации продукции и услуг, органов по сертификации производства органической продукции;

- органов системы менеджмента;
- органов по валидации и верификации парниковых газов;
- испытательных и калибровочных лабораторий;
- медицинских лабораторий;
- инспекционных органов.

В целом, развитие новых направлений аккредитации имеет большое значение в современном мире по нескольким причинам, давайте отметим некоторые из них:

1. С появлением новых технологий и инноваций появляются новые виды продукции и услуг, которые требуют оценки соответствия. Развитие новых направлений аккредитации позволяет поддерживать этот процесс и обеспечивать соответствие новых продуктов стандартам качества и безопасности.

2. Повышение уровня безопасности: Некоторые новые виды продукции или услуг могут быть связаны с повышенными рисками для потребителей. Развитие новых направлений аккредитации позволяет разработать специализированные процедуры оценки соответствия, которые помогут уменьшить риски и обеспечить безопасность потребителей.

3. Соблюдение изменяющихся нормативных требований: Законодательство и стандарты качества постоянно меняются и обновляются. Развитие новых направлений аккредитации позволяет быстро адаптироваться к изменениям и обеспечивать соответствие компаний и организаций требованиям законодательства.

4. Повышение конкурентоспособности: Компании, обладающие аккредитацией и сертификацией по новым направлениям, могут получить конкурентные преимущества на рынке. Это позволяет им продемонстрировать свою экспертизу и доверие качеству своей продукции или услуг.

Таким образом, развитие новых направлений аккредитации является важным фактором в обеспечении качества и безопасности продукции и услуг, а также обеспечении соответствия компаний требованиям законодательства и повышении их конкурентоспособности.

К примеру, НЦА начал глубоко изучать требования к органам, осуществляющим Халал сертификацию.

Аккредитованная Халал сертификация – это целостная система качества, на всех этапах которого проверяется каждый аспект производственного цикла и дальнейшего продвижения Халал продукции.

В 2023 года Национальным центром аккредитации был впервые аккредитован орган по подтверждению соответствия Халал.

Также нами был изучен и внедрен международный стандарт по противодействию коррупции.

Так на сегодняшний день аккредитованы 3 органа ОПС СМ по стандарту ISO 37001:2016 «Системы менеджмента противодействия коррупции».

На наш взгляд, развитие данного направления также способствует минимизации коррупционных рисков формированию антикоррупционной культуры среди населения. И это только некоторые факты по внедрению новых направлений.

Аккредитация несет большую пользу для многих сторон.

Пользу аккредитации можно разделить на несколько составляющих.

Для государства: Институт аккредитации снимает с государства финансовое бремя за содержание собственного пула специалистов, стимулирует конкуренцию на рынке и служит

основой развития. Аккредитация способствует снижению барьеров в торговле, обеспечивает условия для экспорта.

Для бизнеса: Аккредитация - эффективный инструмент для принятия решений и управления рисками. Организации могут экономить время и деньги, выбирая аккредитованного, а значит, компетентного оценщика. Профессиональные исследования и тесты, выполненные в соответствии с проверенными методами, снижают риск ошибок и позволяют оптимизировать затраты на производство.

Для потребителей: В быстроразвивающемся мире аккредитация становится гарантом того, что заявления о соответствии товаров и услуг высоким стандартам качества и безопасности имеют под собой профессиональные обоснования и доказательства, обеспечивая доверие потребителей.

Для аккредитованных организаций: Во всем мире институт аккредитации используется для внедрения и поддержания высоких стандартов работы организаций в областях оценки соответствия. Аккредитация обеспечивает объективную оценку их работы. Во многих сферах аккредитация является обязательным требованием для ведения деятельности.

Сертификация персонала в области управления человеческими ресурсами осуществляется органом по сертификации аккредитованный на соответствие международному стандарту ISO/IEC 17024:2012 «Оценка соответствия. Общие требования к органам, осуществляющим сертификацию персонала».

На сегодняшний день аккредитовано 11 органов ОПС персонала.

Это создает высокий уровень гарантий того, что аккредитованные со стороны НЦА, органы по сертификации персонала, соответствующие требованиям международного стандарта ISO/IEC 17024, сертифицируют компетентных специалистов востребованных профессий в различных отраслях и сферах деятельности экономики, способствующее развитию международной торговли.

В 2017 году НЦА аккредитовал Орган по сертификации персонала «Центр признания соответствия персонала в государственном управлении» Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан.

Вместе с тем, для реализации целей по сертификации руководителей служб управления персоналом государственных органов, область аккредитации данного ОПС была расширена. (Справочно: расширение проведено по следующим видам сертификации персонала: Профессиональный уровень, Стратегический уровень, Тренер-консультант.).

Уверен, что ОПС «Центр признания соответствия персонала в государственном управлении» вносит важный вклад в развитие системы государственного управления, способствует укреплению сотрудничества, а также позволит обмениваться опытом по вопросам реализации международных проектов.

Спасибо за внимание!

Желаю всем успехов и высоких достижений!

Mr. Hoe Wee Meng

Senior Director (Leadership Innovation), Public Service Division, and Assistant CEO
(Corporate), Civil Service College (Singapore)

TALENT MANAGEMENT IN THE SINGAPORE PUBLIC SERVICE

Good morning.

I would first like to thank the Academy for inviting me to this conference.

It is an honour to be able to share Singapore's experience and to learn from the speakers and participants here.

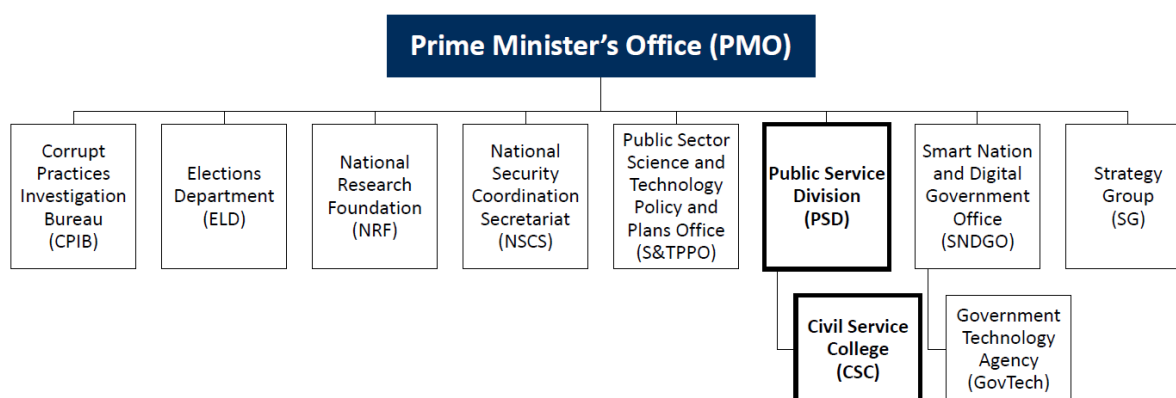
To set the context, I would start with a brief background on the Singapore Public Service, followed by an overview of our approach to human resource (HR) management. I will then highlight three specific areas of talent management.

Overview of the Singapore Public Service

Singapore is a small country with a land area of about 734 square kilometres and a population of about 5.9 million people. The Singapore Public Service employs about 150,000 officers¹ in 16 ministries and more than 50 statutory boards. The public service workforce accounts for about 6.2 per cent of the resident labour force.

The Public Service Division is under the Prime Minister's Office, and the Civil Service College is a statutory board under the Public Service Division. See [Chart 1](#).

Chart 1: Structure of the Prime Minister's Office



The vision of the Public Service Division is to develop a first-class public service for a successful and vibrant Singapore. The division stewards one trusted public service by: (a) developing strong leadership and engaged officers; (b) building future-ready organisations; and (c) promoting good governance. This is to deliver excellent public services and enable effective government. Guiding the division is a set of core values: (a) People, our pride; (b) Integrity, our core; (c) Service, our pledge; and (d) Excellence, our quest.

HR Management in the Singapore Public Service

HR management in the public service is guided by a set of principles, which are translated into HR policies and practices. These include the following:

- a. Open competition and meritocracy in appointment and selection
- b. Transparency in employment benefits

¹ This figure excludes the military/armed forces, and corporatised entities like hospitals and universities.

- c. Impartiality and incorruptibility
- d. Fairness and objectivity in appraisal
- e. Clean wages
- f. Performance-driven reward and recognition

With greater complexity in our operating environment, characterised by a more rapid pace of change, as well as tighter resource constraints, the public service needs to transform our workforce to stay relevant. One major effort that we have embarked on is the shift towards a competency-based HR system, where business needs are translated into job roles and competencies which guide HR decisions and the growth and development of public officers. The competency-based HR system undergirds the development of a workforce that is agile, resilient, and high-performing.

We define competencies as observable behaviours that lead to performance and contribute to organisational goals. We first determine the set of competencies that officers need to perform their jobs at different levels, and then use the competencies across the spectrum of HR practices (see [Table 1](#)).

Table 1: Key HR Practices

S/N	HR Practice	Key Features
1.	Recruitment	<ul style="list-style-type: none"> - Principles of meritocracy, impartiality, incorruptibility - The best candidate for the job
2.	Review	<ul style="list-style-type: none"> - Ongoing career and performance conversations - Relative performance ranking - Promotion as an expectation of competent performance at higher level
3.	Remuneration	<ul style="list-style-type: none"> - A flexible wage system which is competitive but does not lead the market - Strengthen link between performance and pay - Clean wages with no hidden benefits
4.	Rewards	<ul style="list-style-type: none"> - Bonus structure: - Monthly salary - Annual Variable Component and Non-Pensionable Annual Component (“corporate bonus”) - Performance Bonus (“individual bonus”)
5.	Reskilling	<ul style="list-style-type: none"> - Continuous learning and development - Civil Service College as the central training institution for the public service
6.	Redeployment	<ul style="list-style-type: none"> - Structured Job Rotation - Talent Attachment Programme - Short-Term Immersion Programme - Gig projects

Talent Management and Development

I will now focus on three specific areas of talent management, which are mapped to the key HR practices outlined above.

(a) Public Service Commission (PSC) Scholarships [Recruitment]

To recruit talent to the public service, we offer both undergraduate and postgraduate scholarships. These merit-based scholarships provide opportunities for the applicants to pursue a diverse range of disciplines at established local and overseas universities. Applicants may apply for and be awarded the scholarship prior to, during (as a mid-term scholarship candidate), or after their undergraduate studies with some years of working experience in the private or people sector. Multiple career pathways are available to the candidates depending on their preferences (see [Table 2](#)).

Table 2: PSC Scholarships and Career Pathways

S/N	Scholarship	Career Pathway
1.	PSC Scholarship	Public Administration
2.	PSC Scholarship (Sustainability)	
3.	Engineering	Professional Services
4.	Foreign Service	
5.	Legal Service	
6.	Medicine/ Dentistry	
7.	Public Finance	
8.	Teaching	
9.	Singapore Armed Forces Scholarship	Uniformed Services
10.	Singapore Police Force Scholarship	

(b) Central Leadership Development Programmes [Review, Reskilling, Redeployment]

There are two central leadership development programmes in the Singapore Public Service – the Public Service Leadership Programme (PSLP) and the Administrative Service. The programmes seek to systematically groom leadership talent for senior leadership roles. They offer alternative paths for individuals to be developed as specialist or generalist leaders, depending on the individuals’ preferences and fit.

The General Phase of the PSLP is for those with little or no prior working experience in the public service. Here, the officer will be rotated through two or more roles. These structured rotations are designed to develop the officer in core and foundational public governance capabilities, such as policy, planning, regulation, operations, service delivery, strategic communications, and international relations. The rotations also offer the officer the opportunity to explore and gain experience in at least two different sectors of the public service. By the end of the General Phase, the officer may be considered for the Sectoral Phase, or the Administrative Service.

The sectoral leadership pathway gives the officer the developmental opportunities and critical experiences to build deep competencies in a specific sector. The officer will have targeted rotations to other agencies in their chosen sector, as well as training programmes designed to expose them to key developments and cross-cutting issues within their sector. Through an immersive, hands-on experience in the Sectoral Phase, officers will gain a deeper appreciation of their sector and develop their domain expertise as specialist leaders. There are six sectors in the Sectoral Phase (see [Chart 2](#)).

Chart 2: Sectors in the Singapore Public Service



While the Sectoral Phase seeks to nurture specialist leaders, the Administrative Service aims to develop leaders with whole-of-government perspectives and capabilities, to formulate and implement policies that will improve the lives of Singaporeans. Officers will gain a deep understanding of the interdependencies across the public service through their career in the Administrative Service. They will get the opportunity to work in different sectors and be developed for key leadership positions through structured programmes.

(c) Leadership Milestone Programmes [Reskilling]

One type of structured programmes is the leadership milestone programmes administered by the Institute of Public Sector Leadership in the Civil Service College. The leadership milestone programmes are targeted at public service leaders at different stages of their career, from the junior to senior management levels. See [Chart 3](#). The programmes cover policy and governance content, as well as leadership competencies.

Chart 3: Leadership Milestone Programmes



The leadership milestone programmes seek to better equip leaders and support them as they transit into their new roles. The key objectives of the leadership milestone programmes are for the participants to:

- g. Build awareness and shared ownership of public service and national issues
- h. Grow individual and collective leadership
- i. Engage with diverse perspectives within and beyond the government
- j. Build a community of support for public service leaders

Conclusion

Talent development is an important priority for the Singapore Public Service, and we continue to look for ways to improve our approach. I look forward to our exchange and to learning from you. Thank you.

DEMOGRAPHIC DIVIDEND, HUMAN CAPITAL DIVIDEND, AND INDUSTRIAL STRUCTURE UPGRADING IN CHINA

1. Introduction

The economic landscape of China has been profoundly influenced by a trio of interconnected factors over the past decades: the demographic dividend, the human capital dividend, and the industrial structure upgrading. The demographic dividend is the economic growth potential that arises from shifts in a population's age composition, with a notable increase in the working-age population relative to the dependent population. This has been a key driver of China's economic expansion, providing a substantial labor force that fueled rapid industrialization and economic growth. However, this advantage is not static; it evolves with changes in population dynamics. Human capital, encompassing the skills, education, and health of the workforce, is developed through strategic investments in education and training. It is a pivotal asset that enhances productivity and innovation, thereby sustaining economic growth. Industrial structure upgrading is the process of evolving from labor-intensive industries to those that are more reliant on technology and offer higher value addition. This transition is essential for long-term economic competitiveness and resilience.

2. Demographic Dividend and Human Capital Dividend

China's first demographic dividend emerged in the late 20th century, a period marked by a significant increase in the working-age population relative to dependents [15]. This provided a substantial labor force that fueled rapid industrialization and economic expansion. However, with an aging population and a shrinking labor force participation rate [8][20], this advantage is diminishing. The transition to a second demographic dividend requires a strategic focus on improving human capital and productivity rather than merely expanding the labor supply [1][4]. This shift is crucial as the traditional model of economic growth based on cheap labor is becoming unsustainable [6]. The second demographic dividend emphasizes the importance of a well-educated, healthy, and skilled workforce that can drive innovation and productivity.

The human capital dividend is a critical component of sustainable economic growth. Evidence suggests a significant relationship between human capital and economic growth, with improvements in education and health contributing to higher productivity and economic efficiency [2][10]. The impact of human capital accumulation is not uniform across different industries, indicating the need for targeted policies to address disparities in human capital development [3]. For instance, the technology sector may require a workforce with advanced technical skills, while the service industry may benefit from investments in soft skills and customer service training. To fully realize the potential of the demographic dividend, it is essential to invest in education and training systems that improve the quality of the workforce [7][16]. Lifelong learning and vocational training programs can also play a vital role in equipping the labor force with the skills needed to adapt to the changing economic landscape.

3. Industrial Structure Upgrading

The process of industrial structure upgrading in China is a multifaceted endeavor that is essential for propelling the nation's economic growth into a new era of prosperity and innovation. Transitioning towards more technology-intensive and high-value-added sectors is not just an option, but a strategic imperative for sustaining competitiveness in the global market [2][11]. This

transformation is characterized by a departure from the low-end manufacturing that has been the backbone of China's economic boom, towards sectors that demand advanced innovation, creativity, and a highly skilled workforce.

The aging population in China, coupled with the evolving economic landscape, presents significant challenges to the traditional pathways of industrial upgrading. These challenges necessitate a pivot towards innovative models that prioritize homegrown innovation and the cultivation of talent [6]. The shift is not merely about economic survival but about thriving in a landscape where intellectual property and advanced technology are the new currencies of competitive advantage.

Policymakers have a pivotal role in crafting an environment conducive to this industrial metamorphosis. They must implement policies that not only encourage entrepreneurship and technological innovation but also facilitate the seamless integration of various industries. This integration is key to driving the necessary adjustments and optimizations within the industrial structures [11]. Such policies should encompass a range of initiatives, including but not limited to:

- Investment in Research and Development (R&D): Robust public and private investment in R&D is fundamental. This investment fuels the innovation pipeline, leading to breakthroughs in technology and new product development.

- Support for Start-ups: Start-ups are often the crucibles of innovation. By providing financial support, mentorship, and a regulatory environment that reduces barriers to entry, policymakers can nurture a vibrant start-up ecosystem.

- Fostering Collaboration: Encouraging collaboration between academia and industry is vital. This synergy can translate theoretical knowledge into practical applications, accelerate the commercialization of new technologies, and provide students and researchers with real-world industry exposure.

- Education and Training: Upgrading the industrial structure requires a workforce that is equipped with the skills to operate in a technology-intensive environment. This necessitates a focus on education and vocational training programs that anticipate and cater to the needs of the future job market.

- Infrastructure Development: The creation of modern infrastructure, including digital connectivity and smart cities, can serve as a platform for new technologies and attract high-value industries.

- Incentives for Innovation: Tax incentives, grants, and other financial mechanisms can be used to reward companies that invest in innovation and contribute to the high-value-added sectors of the economy.

- Regulatory Frameworks: Establishing clear and forward-looking regulatory frameworks can help manage the risks associated with new technologies while ensuring fair competition and consumer protection.

- International Cooperation: Engaging in international cooperation and trade agreements can facilitate access to global markets, attract foreign investment, and integrate China's industries into international production networks.

By focusing on these areas, China can ensure that its industrial upgrading is not only sustainable but also inclusive, creating opportunities for all segments of society and regions to participate in and benefit from the economic transition. The successful execution of this strategic shift will secure China's position as a global leader in the new economy, built on the pillars of innovation, technology, and human capital.

4. Statistical Analysis and Data

To provide a more concrete understanding of these concepts, it is useful to examine specific case studies and examples. For instance, the city of Shenzhen, once a small fishing village, has

transformed into a hub of technology and innovation, exemplifying the successful implementation of industrial upgrading policies. Similarly, the development of high-speed rail and telecommunications infrastructure has not only spurred economic growth but also served as a catalyst for regional integration and the diffusion of technology across various sectors.

A thorough analysis of statistical data can provide insights into the trends and patterns related to demographic changes, human capital development, and industrial structure upgrading. For example, data on labor force participation rates, educational attainment levels, and R&D expenditure as a percentage of GDP can offer quantitative evidence of the interplay between these factors and their impact on economic growth (Figures 1, 2, and 3).

Understanding the theoretical underpinnings of demographic and economic trends can offer a more comprehensive perspective. Theories such as the Solow growth model, the human development index, and the endogenous growth theory can provide frameworks for analyzing the role of human capital and technological progress in economic growth. While the transition to a new economic model presents challenges, it also brings opportunities. For example, the aging population may lead to increased demand for healthcare and elderly care services, which can become new areas of economic growth. Additionally, the push for industrial upgrading can open up new markets and industries, fostering innovation and entrepreneurship.

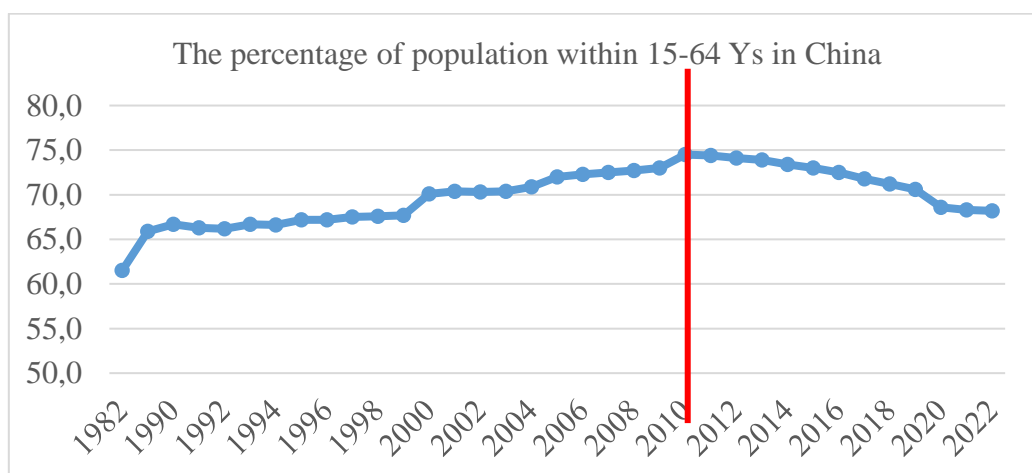


Figure 1: Population structure in China

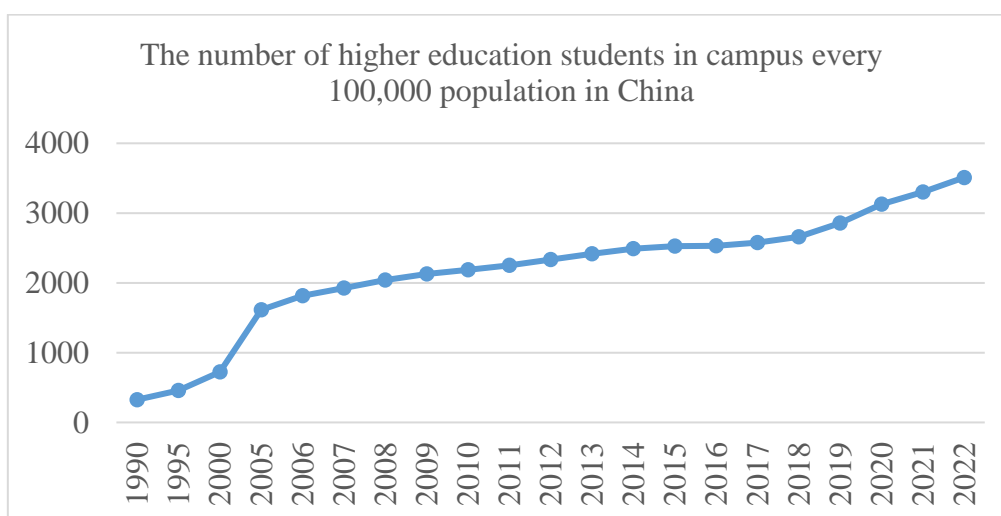


Figure 2: Educational achievements in China

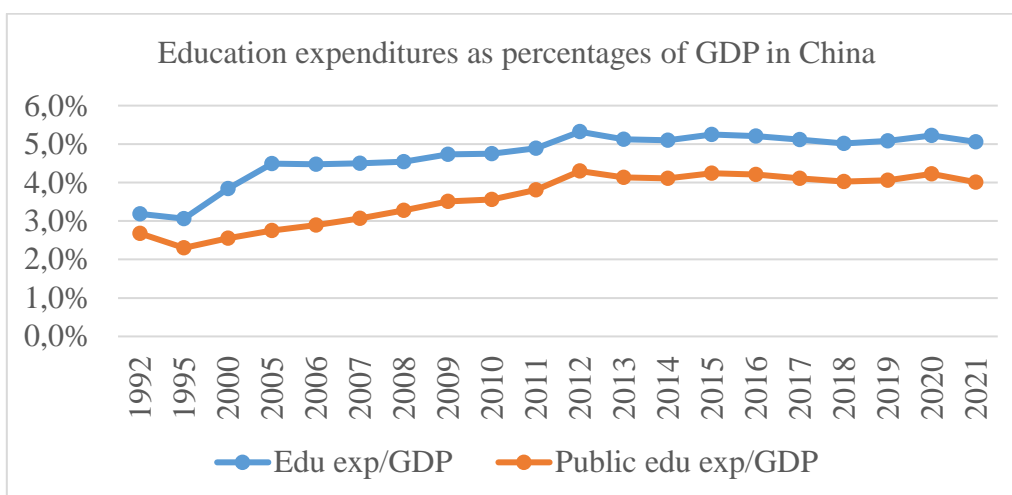


Figure 3: Education expenditure in China

5. Conclusion and Policy Implications

The intricate dynamics between demographic shifts, the enrichment of human capital, and the advancement of industrial structures form a complex matrix that is central to China's evolving economic narrative. As the nation metamorphoses from an economy invigorated by a demographic dividend to one that is increasingly anchored in the realms of human capital and industrial sophistication, the necessity for a multifaceted policy approach becomes self-evident. This transition is marked by a concerted push towards education and health care as cornerstones of human capital enhancement, underpinned by substantial investment aimed at bolstering the skill set, knowledge base, and overall well-being of the populace [5][9][17]. In parallel, there is a pronounced emphasis on nurturing a fertile ground for technological innovation and entrepreneurial spirit, recognizing these twin forces as catalysts for economic vitality and diversification.

Moreover, the statecraft of this transformation is replete with policies engineered to orchestrate seamless transitions within the industrial sector, ensuring that the workforce is not merely transferred but effectively repurposed to meet the demands of a new economic paradigm. This strategic pivot is further nuanced by an acute awareness of the varied impacts that age structure and human capital exert on economic growth, with a keen understanding that these effects are far from monolithic and demand tailored policy responses across different stages of development [7]. Such heterogeneity underscores the imperative for policies that are sensitive to regional disparities and adaptable to the unique challenges and opportunities presented by each phase of economic maturation.

In summation, the prognosis for China's economic odyssey in the times to come is one that is increasingly weaned off the demographic dividend that has historically propelled its growth. Instead, the trajectory is set to be charted by the adept leveraging of human capital and the strategic upgrading of its industrial edifice. Confronting the multifaceted challenges of an aging demographic and the imperative to migrate towards a knowledge-based economy mandates a holistic policy framework. This framework must be anchored in the triad of education, innovation, and sustainable industrial development, ensuring that China not only sustains but accelerates its momentum on the global economic stage, powered by the intellectual and creative capital of its people and the innovative prowess of its industries.

References

- [1] F. Cai. "The Second Demographic Dividend as a Driver of China's Growth." (2020).
- [2] Bai Yang. "Human Capital, Industrial Structure Upgrading and Economic Growth in China: A Literature Review." (2020). 59.
- [3] Wen Hua. "Study on the Labor Population Structure and Human Capital Accumulation Characteristics of Different Industries in China." (2020). 210.
- [4] F. Cai. "Future Demographic Dividend – Tapping the Source of China's Economic Growth." (2009).
- [5] Sandra Poncet. "China's Economic Growth Prospects: From Demographic Dividend to Reform Dividend." (2017). 78.
- [6] Xiao Shen, Jingbo Liang et al. "How Population Aging Affects Industrial Structure Upgrading: Evidence from China." *International Journal of Environmental Research and Public Health* (2022).
- [7] Rainer Kotschy, Patricio Suarez Urtaza et al. "The demographic dividend is more than an education dividend." *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* (2020). 25982 - 25984.
- [8] Xin Meng. "China's 40 Years Demographic Dividend and Labor Supply: The Quantity Myth." *Social Science Research Network* (2023).
- [9] M. Dotsey, Wenli Li et al. "Demographic Aging, Industrial Policy, and Chinese Economic Growth." Working paper (Federal Reserve Bank of Philadelphia) (2019).
- [10] S. Song, Qi Song et al. "China's Human Capital and the Demographic Dividend." (2011). 370 - 375.
- [11] Chaoyang Zhou, Hongling Zheng et al. "Industrial Structure, Employment Structure and Economic Growth—Evidence from China." *Sustainability* (2023).
- [12] Yuting Zhang and Y. Zong. "China's "Demographic Dividend" and the Transformation of Foreign Direct Investment." (2020).
- [13] Jinqi Ye, Ziyang Chen et al. "Is the demographic dividend diminishing in China? Evidence from population aging and economic growth during 1990–2015." *Review of Development Economics* (2021).
- [14] Guo Lin. "Demographic Dividend in China's Economic Growth." (2011).
- [15] Ronald Lee and A. Mason. "What Is the Demographic Dividend." (2006).
- [16] Jian Zhou, Jingjing Deng et al. "The Demographic Dividend or the Education Dividend? Evidence from China's Economic Growth." *Sustainability* (2023).
- [17] Lu Yang and Cai Fang. "China's Shift from the Demographic Dividend to the Reform Dividend." (2014).
- [18] Z. Liao. "Demographic Dividend, Structure Dividend and Regional Economic Growth." (2012).
- [19] Yang Lei. "An Empirical Study of Demographic Transition, Demographic Dividend and Economic Growth in China." (2010).
- [20] Xin Meng. "The People's Republic of China's 40-Year Demographic Dividend and Labor Supply: The Quantity Myth." *Asian Development Review* (2023).
- [21] Li Jia. "The Demographic Dividend and Economic Growth in the Context of the Transition of Industrial Structure." (2014).
- [22] Qingsong Yao, Guoqing Zhao et al. "Age Structure and Demographic Dividends: How Much Do Households Contribute to China's Economic Growth?" (2018).
- [23] N. Ogawa and Qiulin Chen. "End of the First Demographic Dividend and Possible Labor Market Response in China and Other Asian Countries." (2013).
- [24] L. Ji. "China's Economic Growth and Policy Adjustment During the Demographic Dividend Period." (2013).

- [25] M. Dotsey, Wenli Li et al. "Demographic Transition, Industrial Policies, and Chinese Economic Growth." Federal Reserve Bank of Dallas, Working Papers (2022).
- [26] D. Bloom, D. Canning et al. "The Demographic Dividend: A New Perspective on the Economic Consequences of Population Change." Foreign Affairs(2003).
- [27] Éva Berde and Muyassar Kurbanova. "Does the demographic dividend with human capital development yield an economic dividend? Evidence from Central Asia." Post-Communist Economies (2023). 154 - 178.
- [28] Li Kui. "THE EVALUATION OF DEMOGRAPHIC DIVIDEND OF CHINA." (2009).
- [29] Cai Fang. "How has the Chinese economy capitalised on the demographic dividend during the reform period?." China's 40 Years of Reform and Development: 1978–2018 (2018).
- [30] Yi-xuan Gao. "Research on the Impact of Human capital on the Transformation and Upgrading of China's Industrial Structure from the Perspective of Low Carbon Development." E3S Web of Conferences (2021).

КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ НЕОБХОДИМЫ СОВРЕМЕННОМУ HR ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ СВОЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ РОЛИ?

Современный HR специалист играет ключевую роль в стратегическом развитии организаций. Для того чтобы эффективно выполнять эту роль и быть конкурентоспособным на современном рынке, HR должен обладать рядом компетенций. В данном докладе представляется модель компетенций HR и рассматриваются основные компетенции, необходимые современному HR для выполнения стратегической роли.

Чем занимаются HR? Если задать этот вопрос нескольким людям, мы однозначно получим разные ответы, как, например: «люди, которые вечно заняты своими отчетами», «бывшие кадровички», «занимаются личными делами и приказами», «связующее звено между предприятием и сотрудниками», «люди, у которых просят повышение и зарплату», «психологи», «универсалы по всем направлениям», «постоянно проводят различные тестирования, которые очень раздражают и отвлекают от основной работы», «вечно придумывают что-то новое» и так далее.

Что вы можете добавить к этому списку?

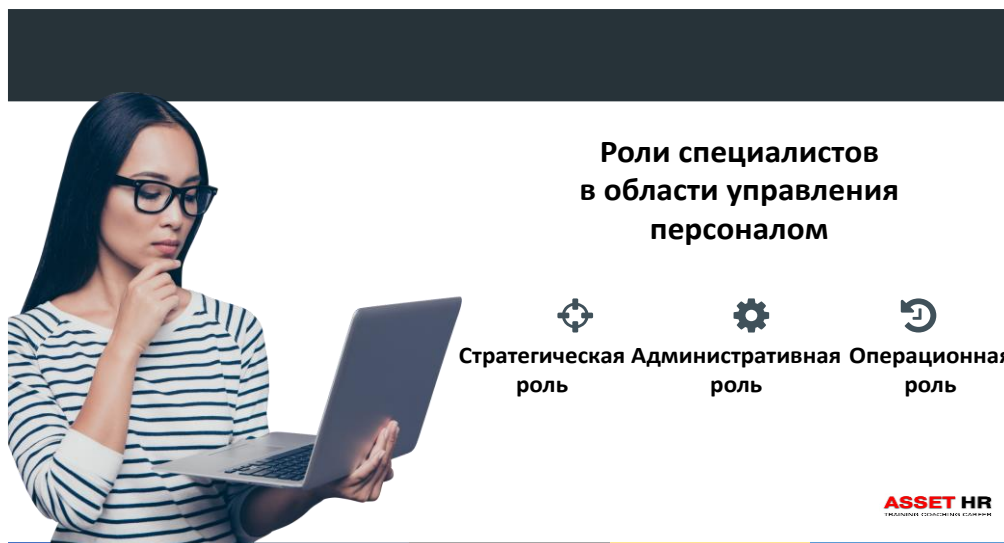
Почему так отвечают люди? Роль HR постоянно меняется, а в последние годы скорость этих изменений только возрастает. Сейчас организации проходят через самый глубокий процесс переосмысления своих практик за последние 30 лет. Все старые методы HR переосмысливаются в соответствии с состоянием экономической и политической ситуацией в мире, технологиями и сотрудниками. HR-методы более не работают обособленно друг от друга – они теперь дополняют друг друга. В последние годы мы столкнулись со следующими общими вызовами в области HR:

- Сложно найти рядовых работников/исполнителей
- Недостаточное предложение квалифицированных кадров, необходимость переучиваться
- Технические умения и навыки в дефиците
- Удержание работников находится на критическом уровне
- Рядовые работники хотят гибкости
- Разные поколения сотрудников
- Благополучие работников остается основной задачей
- Большой спрос на поведенческие умения и навыки, как, например, лидерство
- Оплата часто N 1 причина внутренней удовлетворенности работников
- Усилившаяся инфляция заработной платы
- Гибридная работа – новый путь жизни

Эти и другие существенные изменения происходят сегодня и непосредственно влияют на роль HR в организациях.

Какие же роли играют HR в организации?

Это три важные роли: стратегическая, административная и операционная роли.



Стратегическая роль HR

HR работает с политикой и процедурами, участвует в стратегическом планировании и управлении и действует как бизнес-партнер для выполнения других функций. HR-профессионал должен видеть **«большую картину»** - как HR-процессы и действия могут быть увязаны с общей стратегией и потребностями в создании более сильной и стратегически ориентированной организации.

В этой роли HR:

- Участвует в создании стратегии организации
- Думает о глобальных, долгосрочных и направленных вперед утверждениях
- Поддерживает миссию и цели
- Информировывает работников о всех происходящих изменениях в организации.

Человеческий фактор вплетается практически во все решения:

- Обеспечивает текущей информацией о состоянии человеческого капитала
- Определяет, как стратегия применяется при выполнении различных функций
- Применяет знания о внешних силах, которые могут повлиять на стратегию
- Обменивается информацией по планированию рабочей силы и управлению ею, что является необходимым для применения стратегии

Операционная роль HR

HR тут сосредотачивается на ежедневных задачах. В этой роли HR:

- подбирает и отбирает персонал
- занимается вопросами взаимоотношений между работодателем и работниками
- отвечает на вопросы по льготам и компенсациям.

Административная роль HR

HR сосредотачивается на соблюдении законодательных требований и на ведении учета.

В этой роли HR:

- ведет учет работников
- составляет отчеты и представляет их в контролирующие органы
- обрабатывает счета страховых компаний.

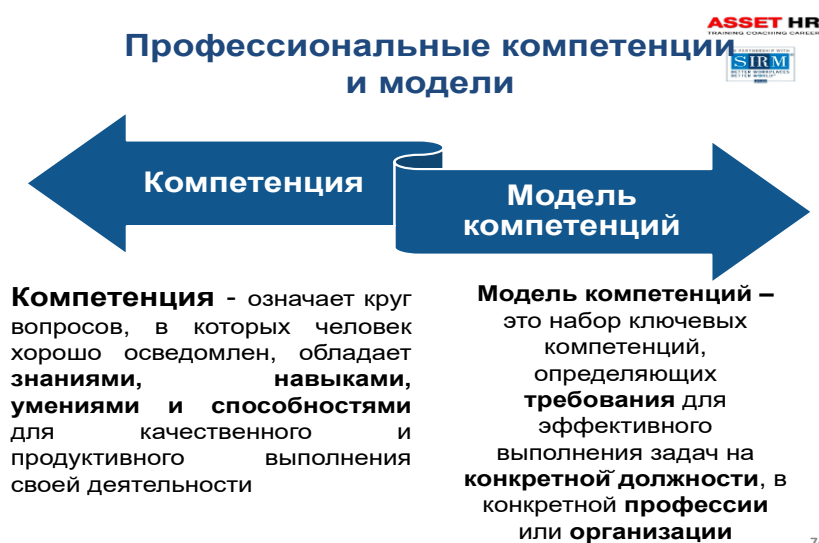
Какую роль вы выполняете в своей организации? Какую роль готовы или хотели бы выполнять?

По прогнозу PWC через пару лет в прогрессивных международных компаниях в HR останется практически только стратегический HR, способный быть партнером бизнесу.

И все это означает, что любой HR должен быть настолько квалифицирован, чтобы решать вопросы бизнеса, своей организации наравне с ее руководителями. И стратегический HR - это не столько должность, сколько новый стандарт профессии, новое направление, в котором нужно по-другому мыслить.

Так какими же компетенциями должен обладать профессиональный HR?

Для этого для начала давайте определимся с понятием «компетенция». **Компетенция** - знания, умения, навыки и другие характеристики, необходимые для успешного выполнения работы. **Модель компетенций** – это набор ключевых компетенций, определяющих требования для эффективного выполнения задач на конкретной должности, в конкретной профессии или организации. Модель компетенций помогает, как новичку, так и достигшему высокого уровня работнику определить, какие требования предъявляются к нам в той или иной роли, какие компетенции могут потребоваться для успешной работы на данной должности.



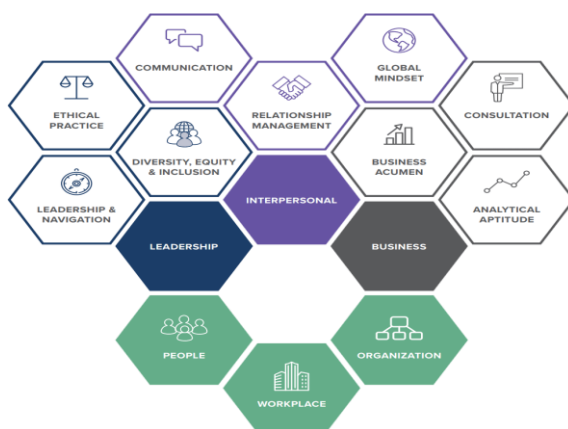
Если обратиться к **Модели компетенций HR**, то посмотрите на рисунке 1 и 2 ниже Модель. Эта Модель была разработана SHRM (the Society for Human Resource Management - авторитетнейшая в мире организация в области сертификации специалистов в сфере

управления персоналом) с учетом требований работодателей и «рабочих ситуаций», которые возникают у HR, независимо от их отрасли и страны.

35 000 экспертов - представителей мирового HR сообщества были задействованы в разработке на протяжении многих лет, а в 2022 году Модель была дополнена обширными обзорами и материалами исследований, проведенными с 2019 по 2021 годы.

Рисунок 1. Модель компетенций на английском языке

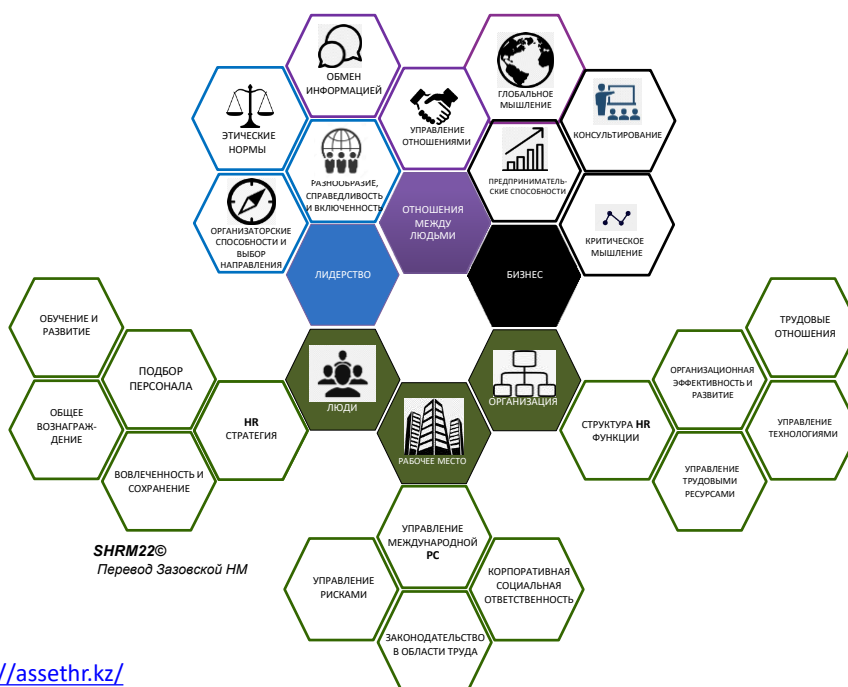
Модель компетенций

<https://assethr.kz/>

1

Рисунок 2. Модель компетенций развернута на русском языке



<https://assethr.kz/>

В Модели компетенций SHRM 2022© так называемая, **техническая компетенция и 9 поведенческих компетенций**. Техническая компетенция – одна, HR-экспертиза, которая лежит в основе пирамиды HR-знаний. Это **профессиональные знания, умения, навыки**. Это база, фундамент, без которых HR не может считаться профессиональным. Деятельность HR в рамках этой компетенции подразделяется на три функциональные области: **Люди, Рабочее место, Организация**, в которых 14 функциональных видов деятельности, которые показывают ЧТО мы делаем как HR.

Функциональная область ЛЮДИ

Виды деятельности, на которые направлены усилия HR:

1. HR-стратегия
2. Подбор персонала
3. Вовлеченность и сохранение персонала
4. Обучение и развитие
5. Общее вознаграждение

Стратегия HR

HR стратегия включает в себя процесс разработки и реализации плана действий, направленного на достижение долгосрочных целей организации через управление человеческими ресурсами. Это включает определение потребностей в персонале, разработку планов по привлечению, развитию и удержанию сотрудников, а также оценку эффективности HR функций. Эффективная HR стратегия позволяет организации адаптироваться к изменениям на рынке, обеспечивая устойчивое развитие и конкурентоспособность.

Подбор персонала

Подбор персонала включает процесс поиска, привлечения и отбора кандидатов на вакантные должности. Это ключевая функция HR, обеспечивающая организацию необходимым квалифицированным персоналом для достижения её целей. Современные методы подбора персонала включают использование цифровых технологий, таких как социальные сети и специализированные онлайн-платформы, которые позволяют найти и привлечь наиболее подходящих кандидатов.

Вовлеченность и удержание сотрудников

Вовлеченность сотрудников определяется как степень их приверженности и эмоциональной связи с организацией. Удержание сотрудников направлено на сохранение ценных кадров путем создания благоприятных условий труда и мотивационных программ. Важными аспектами вовлеченности и удержания являются развитие корпоративной культуры, признание заслуг сотрудников и обеспечение возможностей для их профессионального роста.

Обучение и развитие

Обучение и развитие включают процессы повышения квалификации и профессионального роста сотрудников. Это помогает организации адаптироваться к изменениям и сохранять конкурентоспособность на рынке. Программы обучения могут включать как внутренние тренинги, так и внешние курсы и семинары. Важным аспектом является также развитие необходимых лидерских качеств у сотрудников, что способствует их карьерному росту и улучшению эффективности работы команды.

Общее вознаграждение

Это система материального и нематериального вознаграждения сотрудников за их вклад в успех организации. Общее вознаграждение включает заработную плату, бонусы, льготы и программы признания. Современные системы вознаграждения разрабатываются с учетом потребностей сотрудников и рынка труда, что позволяет привлекать и удерживать лучших специалистов.

Функциональная область ОРГАНИЗАЦИЯ

Виды деятельности, на которые направлены усилия HR:

6. Структура HR-функции
7. Организационная эффективность и развитие
8. Управление трудовыми ресурсами
9. Трудовые отношения
10. Управление технологиями

Структура HR-функции

Деятельность, которая сосредоточена на людях, процессах и процедурах, которые включены в осуществление сервиса, связанного с HR, который создает и направляет организационную эффективность

Организационная эффективность и развитие

Этот процесс направлен на улучшение общей производительности и эффективности организации. Включает анализ текущих процессов и внедрение изменений для оптимизации работы. Организационная эффективность достигается через внедрение современных управленческих практик, улучшение коммуникации внутри команды и использование инновационных технологий

Управление трудовыми ресурсами

Управление трудовыми ресурсами включает планирование, организацию и контроль для достижения стратегических целей. Важным аспектом является также управление изменениями, что включает адаптацию сотрудников к новым условиям работы и изменениям в структуре организации.

Трудовые отношения

Любые взаимодействия между организацией и работниками касательно положений и условий трудовых отношений. Это процесс управления взаимодействием между работодателем и работниками, направленный на создание позитивной и продуктивной рабочей среды. Важными аспектами являются поддержание открытой коммуникации, разрешение конфликтов и создание условий для сотрудничества и командной работы.

Управление технологиями

Внедрение и использование современных технологий для оптимизации HR процессов и повышения их эффективности. Технологии позволяют автоматизировать рутинные задачи, улучшить качество аналитики и предоставить сотрудникам удобные инструменты для взаимодействия с HR.

Функциональная область РАБОЧЕЕ МЕСТО

Виды деятельности, на которые направлены усилия HR:

11. Управление международной рабочей силой
12. Управление рисками
13. Корпоративная социальная ответственность
14. Законодательство в области труда

Управление международной рабочей силой

Это процесс управления сотрудниками, работающими в различных странах, включая координацию и интеграцию международных HR практик. Важными аспектами являются понимание культурных различий, соблюдение международных стандартов и обеспечение единой корпоративной культуры.

Управление рисками

Идентификация, оценка и управление рисками, связанными с человеческими ресурсами, для минимизации их негативного воздействия на организацию. Управление

рисками включает разработку планов на случай непредвиденных ситуаций и обеспечение готовности сотрудников к их реализации.

Корпоративная социальная ответственность

Включение этических принципов и устойчивых практик в бизнес-стратегию для улучшения социальной и экологической обстановки. Корпоративная социальная ответственность включает заботу о благополучии сотрудников, участие в социальных проектах и минимизацию негативного воздействия на окружающую среду.

Трудовое законодательство

Понимание и соблюдение законов и нормативных актов, регулирующих трудовые отношения, для обеспечения правовой защиты организации и сотрудников. Важно следить за изменениями в законодательстве и своевременно адаптировать внутренние политики и процедуры.

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Поведенческие компетенции определяют, **КАК** вы применяете свою техническую компетенцию на HR-должности, чтобы быть стратегическим HR не по должности, а по сути.

Девять поведенческих компетенций подразделяются на три группы: лидерство, отношения между людьми, бизнес

I. Лидерство

1. Организаторские способности и выбор направления
2. Разнообразие, справедливость и включенность (DE&I)
3. Этические нормы

Организаторские способности и выбор направления

Способность направлять и мотивировать команду для достижения стратегических целей организации. Включает постановку целей, разработку планов действий и оценку их выполнения. Лидерские качества включают способность принимать решения в условиях неопределенности, вдохновлять сотрудников и создавать условия для их профессионального роста

Разнообразие, равенство и инклюзия

Создание культуры, где ценятся разнообразие и включение, и где обеспечивается равенство возможностей для всех сотрудников. Это способствует улучшению взаимоотношений и повышению производительности. Включение различных точек зрения способствует инновациям и позволяет лучше понимать потребности людей

Этические нормы

Поддержание высоких стандартов профессиональной и личной этики. Это способствует созданию доверительной и открытой рабочей среды, что повышает эффективность работы. Важными аспектами являются честность, справедливость и ответственность перед сотрудниками и обществом.

II. Отношения между людьми

4. Управление отношениями
5. Обмен информацией
6. Глобальное мышление

Управление отношениями

Умение эффективно выстраивать и поддерживать профессиональные отношения внутри и вне организации. Включает навыки коммуникации, разрешения конфликтов и

ведения переговоров. Эффективное управление отношениями способствует созданию благоприятной рабочей атмосферы и улучшению командной работы.

Обмен информацией

Способность ясно и эффективно передавать информацию, слушать и понимать других, а также использовать различные средства коммуникации для достижения поставленных целей. Важными аспектами являются умение четко формулировать мысли, активно слушать и учитывать мнение других.

Глобальное мышление

Понимание и уважение культурных различий и способность работать в международной среде. Важно быть готовым к адаптации и уметь учитывать особенности разных культур при принятии решений и взаимодействии с коллегами.

III. Бизнес

7. Предпринимательские способности
8. Консультирование
9. Критическое мышление

Предпринимательские способности

Знание основ бизнеса и способность применять эти знания для поддержки стратегических инициатив HR. Включает понимание финансовых показателей, рыночных тенденций и бизнес-процессов. Предпринимательские способности помогают HR специалистам принимать обоснованные решения, способствующие достижению целей организации.

Консультирование

Способность предоставлять экспертные советы и рекомендации по вопросам управления персоналом. Важно быть готовым к поддержке коллег и руководства, помогая им решать сложные задачи и находить оптимальные решения.

Критическое мышление

Способность анализировать данные и использовать их для принятия обоснованных решений. Включает умение работать с большими объемами информации, выявлять ключевые тенденции и делать прогнозы на основе полученных данных.

Заключение

Таким образом, современный HR должен обладать широким спектром компетенций для выполнения своей стратегической роли и обеспечения конкурентоспособности организации. Техническая и поведенческие компетенции, представленные в модели SHRM, служат основой для профессионального развития HR специалистов.

Применение этих компетенций на практике позволит HR, в том числе и государственной службы страны, эффективно поддерживать и развивать организации, соответствовать современным требованиям и тенденциям рынка

Безменова Ирина

кандидат психологических наук, МВА, Генеральный директор
ОО «EMIN HR Tech Company»

МЕНЕДЖЕРСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УПРАВЛЕНЦЕВ: ВОЗМОЖНОСТИ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ

Компетентность управляющего: экспертиза и компетенции

Современный этап развития государственной службы предъявляет высокие требования к руководителям на государственной службе. Особенности рабочих задач таких управленцев, специфика взаимодействия внутри государственных структур, многофакторные ситуации принятия решений, необходимость оперативно и точно реагировать на новые вызовы и при этом балансировать интересы множества сторон, - все эти особенности управленческой ситуации диктуют повышенные требования к менеджерской компетентности госуправленцев.

Компетентность руководителя принято прописывать с помощью набора компетенций – характеристик личности, которые лежат в основе эффективного или превосходного выполнения работы. [2]

Традиционно выделяют два типа составляющих менеджерской компетентности: отраслевая *экспертиза* (в рабочей практике определяемая как «hard skills» - знание законов, понимание процессов государственного управления, знание государственной структуры, практики и прецедентов решения содержательных управленческих кейсов) и менеджерские *компетенции* (в рабочей практике определяемые как «soft skills» - принятие решений в ситуации временных ограничений, коммуникация в широком смысле этого слова, от умения строить долгосрочные отношения до умения убеждать в конкретной ситуации, а также навыки саморегуляции и профилактики личного выгорания). [4]

Практика фиксации компетенций сформировала определенные требования к их разработке. Во-первых, компетенции формулируются как комплекс знаний, умений, установок, мотивации и готовности все эти знания и умения применять в определенной рабочей деятельности. Кроме того, этот комплекс принципиально формулируется так, чтобы можно было отследить их проявление в наблюдаемом поведении без специальной психологической подготовки наблюдателей. На практике это значит, что поведенческие элементы (индикаторы) компетенции прописываются глаголами настоящего времени третьего лица единственного числа («знает», «понимает», «руководствуется принципом», «демонстрирует настрой на...», «учитывает», «показывает» и т. п.) так, чтобы увидеть обозначенные индикаторы было психологически просто даже неподготовленному пользователю модели компетенций.

Во-вторых, из всех возможных знаний, умений, установок и мотивационных конструктов выбираются такие, сочетание которых гарантировано обеспечивает успех в выбранной деятельности (в нашем случае, в государственном управлении). На практике это значит, что все возможные элементы (индикаторы) компетенций проходят жесткий отбор по критерию «отличает ли этот индикатор хороших исполнителей работы от выдающихся?». В итоговой модели сохраняются, как правило, поведенческие индикаторы «выдающихся» исполнителей.

В-третьих, компетенции прорабатываются с пониманием того, что в них должны быть сбалансированы элементы индикаторы трех разных категорий: (а) индикаторы, связанные с мышлением («знает», «понимает»), (б) индикаторы, связанные с мотивацией («руководствуется принципом», «демонстрирует настрой на...»), (с) индикаторы, связанные с действиями («учитывает», «показывает» и т.п.). Компетенции, как правило, не

сбалансированы относительно этих категорий индикаторов (в реально работающих моделях, мы, как правило, можем обнаружить, как компетенции, больше наполненные индикаторами первой категории, так и компетенции, наполненные индикаторами второй и третьей категории). Понимание этих особенностей компетенций важно для принятия решения при использовании компетенций в оценке и развитии. Индикаторы, связанные с мотивацией и мышлением, меньше подвержены развитию, и, как правило, приоритизируются при отборе.

Весь набор ключевых для успешного выполнения деятельности компетенций оформляется в системное описание, которое именуется «моделью компетенций». [7]

На данный момент командой британской консалтинговой компанией Saville Assessment разработана, так называемая, «универсальная модель компетенций» для выполнения менеджерских задач (см. рис.1). Остановимся на этой модели чуть более подробно и критически рассмотрим ее с точки зрения особенностей управленческой деятельности в государственных структурах Республики Казахстан. Цель такого рассмотрения не в том, чтобы «заменить» принятые уже в государственном управлении менеджерские компетенции, но в том, чтобы препарировать особенности «универсальной модели» и увидеть возможные улучшения в понимании компетенций госуправленцев, заставить модель служить для улучшения и усиления компетенций руководителей.

Рис. 1 Универсальная модель компетенций Wave©



При внимательном изучении универсальной модели компетенций Wave© мы можем увидеть целый ряд примечательных особенностей.

Во-первых, модель обладает «сценарным характером». То есть не только показывает «набор» нужных компетенций, но и, как будто, задает сценарий (в данном случае, последовательность) их использования. Прочсть данный сценарий можно было бы следующим образом:

«Для решения любой задачи управленец должен последовательно применить следующие компетенции: сначала продумать решение проблемы (кластер «Решает проблемы»), далее убедить команду/ коллег, которых надо будет задействовать в реализации решения, что действовать нужно определенным образом (кластер «Влияет на людей»), далее в современном мире управленец и его команда/коллеги гарантированно столкнутся с «новыми вводными»/ изменениями при реализации решения, и нужно будет суметь адаптировать свои действия к этим изменениям (кластер «Адаптирует способ действия»), и в итоге, необходимо проявить тщательность и скрупулёзность и «докрутить» действия до нужного, задуманного, итогового результата/успеха (кластер «Достигает результата»). Если мы критически прислушаемся к данному описанию, мы обнаружим, что оно вызывает

высокое согласие у руководителей: они верят в то, что именно такая комбинация компетенций и их проявление именно в такой последовательности гарантирует успех при решении сложных и комплексных задач государственной службы. Данный эффект стал возможен, потому что универсальная модель компетенцией Wave© появилась как результат большого исследования паттернов управленческой успешности среди руководителей разных структур. [3]

Во-вторых, представленные кластеры компетенций отражают два фокуса управленческой деятельности: ориентация на задачу (кластеры «Решает проблемы» и «Достигает результата») и ориентация на людей (кластеры «Влияет на людей» и «Адаптирует способ действия»), - именно эти два фокуса традиционно «задают полноту» в описании и оценке управленческой деятельности. [1]

В-третьих, в модели отдельно выделяется кластер «Адаптирует способ действия». По нашему мнению, в современных реалиях и с учетом комплексности работы государственных управленцев, наличие этого кластера сообщает модели высокую актуальность.

Отдельно отметим, что универсальная модель компетенций Wave© предлагает «высокое разрешение» в оценке управленцев: она содержит 4 кластера компетенций, каждый кластер в свою очередь содержит по 3 группы компетенций, а каждая группа компетенции по 3 компетенции, внутри которых декомпозированы индикаторы, - все это делает модель удобной для задач «дополнения» уже имеющегося понимания и оценки государственных руководителей Республики Казахстан.

Подведем промежуточный итог. Менеджерская компетентность государственных управленцев - сложная и комплексная характеристика, которая включает разные параметры. Существенным компонентом такой компетентности выступают «soft skills» («мягкие навыки»). Имеющиеся на данный момент наработки в этом направлении могут быть продуктивно дополнены универсальной моделью компетенций Wave©, конструктивные особенности которой позволяют описывать, а в дальнейшем оценивать и развивать менеджерскую компетентность государственных руководителей с большей отдачей и эффективностью.

Возможности для оценки и развития менеджерских компетенций руководителя

В практике работы с компетенциями управленцев один из наиболее ключевых вопросов – это вопрос оценки этих компетенций. На данный момент практика предлагает широки набор возможностей для такой оценки, и особое внимание в рамках этого набора уделяется диджитал предложениям, поскольку мир после пандемии активно требует «дистанционных», но при этом качественных инструментов.

Качественное психометрическое тестирование предполагает, что: (а) все участники тестирования оцениваются в одинаковых, и при этом стандартизованных условиях, (б) результаты всех участников оцениваются объективно и при том сравниваются с заранее определенными нормами, (в) задания в тестировании измеряют профессионально важные качества для данной должности и позволяют спрогнозировать успешное выполнение деятельности.

Такие высокие ожидания от дистанционной оценки диктуют необходимости сформулировать критерии «качественного диджитального инструмента» и выбирать инструменты оценки на основе этих критериев.

Критерий 1 - Надежность и валидность. Надежность — показатель точности измерений. Определяет, насколько инструмент устойчив к повтору. Высокая надежность предполагает, что при ретесте мы получим такие же результаты и у нас низкая погрешность измерения. Валидность — показатель того, насколько инструмент измеряет то, что «обещал», при высокой валидности инструмента мы можем быть уверены, что мы измерили то, что хотели. По нашему экспертному мнению, инструменты, которые используются для работы с государственными управленцами, должны иметь эти показатели на уровне, выше 0,42.

Критерий 2 – Возможность охватить выбранным набором инструментов вес шага на «пути сотрудника» (см. Рис. 2). Концепция «пути сотрудника» (employee journey map) – современный взгляд на взаимодействие сотрудника и структуры, в которой он работает. Сама концепция заимствована в управление персоналом из маркетинга, по аналогии с «путем клиента» (customer journey map). Весь процесс работы человека внутри организационной структуры может быть представлен в определенном наборе шагов, и сохранение единого инструментария на каждом шаге дает интересную преемственность данных и обогащение информации о конкретном работнике. По сути, действуя в рамках этой парадигмы, мы автоматически организуем «псевдо-лонгitudное исследование», позволяющее нам накапливать и анализировать богатый материал о компетенциях руководителей, к тому же организованный на определенной временной шкале.

Рис.2 «Путь сотрудника» в организации.



Критерий 3. Удобство в представлении результатов оценки. Не секрет, что часто использование оценочных результатов тормозится не содержательными причинами (качество и подробность предоставленных данных), а привычками пользователей. Сейчас является уже общим пониманием, что результаты оценки должны быть представлены в одинаково удобном формате и для сотрудников, работающих с персоналом (HR), и для руководителей оцениваемых управленцев (не имеющих специального HR образования), и для самих оцениваемых государственных служащих. При этом, мы считаем, что предлагаемый критерий должен пониматься шире: формат предоставления результатов должен быть не только потенциально настроен на разные группы пользователей, но также должен соответствовать разным ситуациям использования результатов. Так, например, для сравнения нескольких кандидатов результаты полезно иметь в формате «одностраничной инфографики», а для планирования развития – в формате подробного отчета. И качественный современных диджитал инструмент должен позволять такие «настройки выгрузки данных».

Критерий 4. Встроенные рекомендации по развитию с опорой на современные методические нормы обучения взрослых людей в рабочем контексте. Не секрет, что одной из значимых сложностей в использовании инструментов оценки является «обособленность» отчетов с результатами от материалов, которые должны возникать на их основе. И в первую очередь, от Индивидуальных планов развития. Как правило, создание и согласование таких планов – сложный и самостоятельный процесс, к концу которого связь между данными по оценки и планами развития становится достаточно неустойчивой, а часто даже неочевидно. Современный оценочный инструмент должен позволять выгружать рекомендации по развитию, основанные на оценках сильных и слабых сторон государственных руководителей (а), с учетом имеющегося на вооружении у государственной службы «меню» развивающих

действий (б), и в формате, удобном для всех категорий пользователей (самого оцениваемого, его руководителя, и сотрудника службы по управлению персоналом) (в).

Критерий 5. Действия в рамках четвертого критерия должны сочетаться с современными представлениями о типах развивающих действий и их «правильной пропорции»: 10% - программы обучения с отрывом от основной деятельности, 20% - работа с наставником и обучение на опыте других, 70% - развивающие действия в периметре основной деятельности. [6]

Отдельно отметим еще одно дополнительное преимущество использование современной универсальной модели компетенций Wave© в оценке: если все требования к диджитальным оценочным инструментам могут быть соблюдены, то мы оказываем в ситуации, когда модульные программы развития легко дизайнируются на основе базовых кластеров модели: тематика каждого модуля может быть приравнена к каждому кластеру, содержание каждой группы компетенций перерабатывается в обучающее мероприятие, а компетенции и их индикаторы ложатся в основу практических активностей и результатов развития.

В завершение обсуждения развития, планирование которого «встроено» в оценку мы хотим также представить дополнительную концепцию, которая хорошо сочетается с конкретикой и высоким разрешением модели компетенций Wave© и ее оценочных возможностей. Мы считаем очень перспективным подход в развитии, который мы определяем как подход с точки зрения управленческих привычек. Привычка – это хорошо усвоенное действие, в выполнении которого человек испытывает потребность. [5] Это действие осуществляется всегда в определенных условиях. Привычка возникает «в практике» после многократного повторения одного и того же действия – когда оно перестает требовать волевых и познавательных усилий. При этом важен становится не только результат, но сам процесс (как правило, вызывающий какие-либо положительные переживания). Привычки формируются через «подкрепление» в петле привычки: ситуация/сигнал – действие – награда. Привычки - «посильное» приобретение в каждый момент развития с множественным аккумулярованным результатом. Более того, одни привычки могут влиять на другие: умение приобретать привычки в одной сфере может быть распространено на другие сферы. Если наши диджитальные инструменты оценки и возможности развития, встроенные в современную реализацию этих инструментов, позволят реализовать подход, имеющий своим результатом изменение управленческих привычек государственных руководителей, мы получим пролонгированный долгосрочный позитивный эффект и в управленческой деятельности, и в культуре государственных структур.

Подведем итог этой части нашего рассуждения. Представленный подход в оценке менеджерских компетенций позволяет делать информативные и глубокие прогнозы, которые ложатся в основу повышения личной эффективности управленцев и результативности их команд. Современные инструменты оценки должны с необходимостью диктовать развитие нужных управленческих компетенций, при этом позволять организовывать такое развитие, которое отвечает всем современным методическим требованиям и реализует подход “продуктивных управленческих привычек” – руководители государственных структур достойны самых современных технологий в оценке и развитии своих компетенций, которые они смогут применить на благо государственного управления республики.

Список литературы

1. Мескон М., Хедоури Ф., Альберт М. Основы менеджмента, 1992
2. Boyatzis, Richard E. The competent manager: a model for effective performance, 1982
3. Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.
4. Биккулова О. Что такое hard и soft skills? В чем разница? Что важнее? Электронный ресурс, 2021/ <https://proforientator.ru/publications/articles/chto-takoe-hard-i-soft-skills-v-chem-raznitsa-chto-vazhnee.html>
5. Глоссарий. Психологический словарь. Электронный ресурс// <https://www.psychologies.ru/glossary/>
6. Дженнингс Ч. Корпоративное обучение: модель 70:20:10. Электронный ресурс, 2015 /<https://www.skolkovo.ru/expert-opinions/korporativnoe-obuchenie-model-70-20-10>
7. Логинов М. Модель компетенций это. Электронный ресурс, 2022 /<https://highadvance.org/model-kompetencij-jeto>

Мусин Рустам Танатұлы

Руководитель HR-института Академии государственного управления при
Президенте Республики Казахстан

Добрый день, уважаемые участники сегодняшней конференции!

Сегодня мне выпала честь подвести итоги наших дискуссий. Мы много говорили о международной практике, важности различных инструментов оценки компетенций и навыков лидеров, специалистов в государственном секторе, а также о влиянии человеческого капитала на развитие экономики. Сегодня я расскажу о нашей роли в этом процессе в нашем государстве.

Для начала вопрос, уважаемые коллеги, используете ли вы возможности искусственного интеллекта в вашей повседневной работе? Поднимите, пожалуйста, руки те, кто использует.

Наш институт был основан в ответ на ежегодное послание главы государства, Касым-Жомарта Кемелевича Токаева, в котором он говорил о необходимости трансформации агентства по делам государственной службы в Стратегический HR Институт. В начале этого года в академии государственного управления при президенте Республики Казахстан был создан наш институт управления человеческими ресурсами.

Первым шагом было исследование существующих проблем, чтобы трансформировать HR в стратегический. Мы начали изучать международные исследования. Компания Gartner в своем исследовании 2024 года отмечает, что 75% респондентов считают, что руководители перегружены обязанностями и им не хватает времени для выполнения ежедневной работы. Компания Forbes также подчеркивает, что выгорание становится вызовом для HR специалистов. Компания Lattice в исследовании 2021 года выявила, что HR службы перегружены задачами, что мешает им заниматься стратегическими вопросами.

Институт управления человеческими ресурсами состоит из пяти секторов. Первый сектор занимается сопровождением информационной системы E-Kuzmet, единой системы кадрового документооборота в государственном секторе, регламентирующей вопросы обучения, развития, оценки и подбора кадров. Мы внедряем автоматизированные системы, чтобы снизить нагрузку на HR службы и освободить их для решения стратегических задач.

Второй сектор – сектор тестирования. С прошлого года внедрен пилотный проект отбора на государственную службу, проходящий в автоматизированном онлайн-режиме, что также помогает высвободить ресурсы HR служб.

Сектор оценки компетенций проводит оценку работников государственного сектора с использованием передовых инструментов ассессмента, таких как глубинные интервью, интервью по компетенциям, групповые дискуссии и аналитические презентации. У нас есть команда сертифицированных ассессоров, осуществляющих эту деятельность.

Мы также создали два новых сектора: сектор талант-менеджмента и сектор HR аналитики. Наша задача – исследовать мировые практики, включая анализ данных, накопленных с 2015 года, чтобы принимать обоснованные решения.

После освобождения времени для HR служб мы понимаем, что им может не хватать компетенций для выполнения стратегических задач. Поэтому академией были разработаны HR сертификации трех уровней: профессиональный уровень для решения операционных HR задач, стратегический уровень для планирования и долгосрочных практик в HR, и уровень тренера-консультанта для распространения знаний в регионах и госструктурах.

Мы исследуем и анализируем решения, помогающие оптимизировать подбор кадров с использованием AI инструментов. Искусственный интеллект может оценивать речевой контент, анализировать язык тела и тон голоса, выявлять компетенции и даже писать должностные инструкции и положения о департаментах.

AI в HR аналитике помогает удерживать таланты, выявлять потребности в персонале и прогнозировать эффективность работников. Мы планируем внедрять эти решения в госструктуры, чтобы облегчить работу HR служб.

Например, компания Google использует HR аналитику для удержания своих талантов, выявляя факторы, влияющие на выгорание или уход сотрудников, и давая сигналы руководителям для принятия мер. Компания Skyeng применяет skill-based approach, основывая должности на навыках, и планирует численность сотрудников, определяя стратегию привлечения талантов. Компания Cisco на основании результатов собеседований прогнозирует эффективность работников, оценивая, насколько успешно они будут работать и как долго смогут продержаться в компании.

Я бы хотел завершить свою презентацию двумя цитатами. Ицхак Адезис в своей книге о стилях управления сказал, что мать Тереза и закоренелый преступник могут обладать одним и тем же стилем управления. Это означает, что уровень компетенций не всегда определяет успех человека. Вторая цитата – изречение Абая: "Үш ақ нәрсе адамның қасиеті: ол ыстық қайрат, жылы жүрек, нұрлы ақыл". Это подчеркивает важность не только развитых навыков и умений, но и теплоты сердца, что особенно важно в государственном секторе для светлого будущего.

Спасибо большое!

УДК 331.108

Есберген Р.Ә.

ҚР Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының
Ақтөбе облысы бойынша филиалының профессоры,
э.ғ.к., қауымдастырылған профессор (доцент)

ПЕРСОНАЛДЫ БАСҚАРУДАҒЫ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ

Аңдатпа. Мақаланың мақсаты ғаламдық бәсеке жағдайында ұзақ мерзімді перспективада кез-келген ұйымның тиімділігін қамтамасыз етуде өзекті құрал болатын таланттарды басқару сұрағын зерттеу болып табылады. Персоналды басқарудағы талант-менеджмент ұғымы, мәні, 2022 жылғы жаһандық таланттардың бәсекеге қабілеттілік индексінің рейтингі қарастырылған. Таланттарды басқарудың әлемдік тәжірибесіне шолу, дарынды қызметкерлерді ынталандыру тетіктері зерделенген. Мақаланы жазу барысында ғылыми зерттеудің талдау, синтез әдістері пайдаланылды.

Аннотация. Целью статьи является изучение вопроса управления талантами, который станет актуальным инструментом в обеспечении эффективности любой организации в долгосрочной перспективе в условиях глобальной конкуренции. Рассмотрены понятие, сущность талант-менеджмента в управлении персоналом, рейтинг Глобального индекса конкурентоспособности талантов за 2022 год. Изучен обзор мировой практики управления талантами, механизмы мотивации талантливых работников. При написании статьи использовались методы анализа, синтеза научного исследования.

Annotation. The purpose of the article is to study the issue of talent management, which will become an important tool in ensuring the effectiveness of any organization in the long term in the context of global competition. The concept and essence of talent management in personnel management, the rating of the Global Talent Competitiveness Index for 2022 are considered. The review of the global talent management practice, the mechanisms of motivation of talented employees has been studied. When writing the article, methods of analysis and synthesis of scientific research were used.

Түйін сөздер: персоналды басқару, таланттарды басқару, тиімділік, бәсекелестік, құзырет, талантты ынталандыру, HiPo, мансаптық коучинг

Keywords: personnel management, talent management, efficiency, competition, competence, talent motivation, HiPo, career coaching

Ключевые слова: управление персоналом, управление талантами, эффективность, конкуренция, компетентность, мотивация талантов, HiPo, карьерный коучинг

Жалпы адам ресурстарын басқарудың және әсіресе таланттарды басқарудың негізгі идеясы-дұрыс адамды қажетті уақытта табу және дұрыс позицияға қою. Таланттарға деген қызығушылықтың артуы бірнеше себептерге байланысты: индустриалды экономикадан ақпараттық экономикаға көшу (білімнің маңыздылығымен байланысты), жоғары білікті басшылар мен қызметкерлерге деген қажеттілік (демографиялық себептер бойынша), адамдардың жұмысқа деген көзқарасының өзгеруі (жұмысты жиі өзгерту мүмкіндігіне байланысты).

Жаһандану жағдайында персонал бәсекелестіктің, ортаның ең маңызды субъектісіне айналады, дәлірек айтқанда, оның құзыреті нақты мәселелерді шешуде қаншалықты талантты екенін анықтайды. Ғылым мен технологияның қарқынды дамуы адамнан бірдей қарқынды дамуды және жаңа жағдайларға бейімделу қабілетін талап етеді.

Талант ұғымын жүйелеу әрекетін зерттеушілер Галлардо, Драйв және Гонсалес-Крус осы тұжырымдаманың ерекшеліктерін одан әрі тұжырымдау үшін анықтау мақсатында жасады. Оған сәйкес таланттың барлық анықтамалары екі топқа біріктірілді: объект ретінде талант және субъект ретінде талант.

Кесте 1 - «Талант» ұғымын түсіну тәсілдері

	Талант субъект ретінде (қызметкер)	Талант объект ретінде (қызметкер сипаттамасы)
Талантты түсінудің инклюзивті тәсілі	Ұйымның барлық қызметкерлері талантты ретінде қабылданады. Талант туралы кең түсінік адам ресурстарын стратегиялық басқару шеңберіндегі таланттарды басқару орнына сәйкес келеді, әр қызметкердің талант саласын тануға және оны ұйым үшін нақты тиімділікке айналдыруға көмектесетін интеграцияланған процестер мен тәжірибелер жиынтығы бар ((Buckingham и Vosburgh (2001); GallardoGallardo, Dries и González-Cruz (2013); Peters, (2006); O'Reilly, Pfeffer (2000))	Бұл тәсіл қызметкерге оның қабілеттерін дамытуға және өз жұмысында және жұмыс шеңберінен тыс шеберлікке жетуге мүмкіндік беруге бағытталған. Бұл жағдайда таланттарды басқару адам ресурстарын дамытуға немесе құзыреттілікті дамытуға ұқсас. Бұл позицияны, мысалы, Thunnissen, Boselie & Fruytier (2013) ұстанады.
Талантты түсінудің эксклюзивті тәсілі	Мұнда талант ұйымның табысы мен тұрақты дамуына үлкен үлес қосатын жеке қызметкерлер ретінде түсініледі. Бұл тәсіл ұйымның жетістігі үшін талантты адамдармен толтырылуы керек маңызды позицияларға бағытталған. Бұл тәсілді Boudreau және Ramstad (2005); Lewis және Heckman (2006) [11]; Becker, Huselid және Beatty (2009) [12]; Collings және Mellahi (2009) [13]; Whelan және т.б. (2011) зерттеушілер қолдайды	Бұл тәсіл қызметкерлерге ең жоғары тиімділікке қол жеткізуге және ұйымның одан әрі дамуын қамтамасыз етуге мүмкіндік беретін ерекше қабілеттерді немесе жұмысқа деген ынтаны анықтауға бағытталған. Таланттарды басқару-бұл осындай қабілеттері бар қызметкерлерді іріктеу және олардың әлеуетін дамытуға және нығайтуға мүмкіндік беру процесі. Талантқа осындай көзқарасты Ready, Conger, & Hill (2010) білдіреді.

Осылайша, талант ұғымы субъективті және салыстырмалы деп айтуға болады. Талантты түсіну ұйымның қоршаған ортасына және оның қызметі секторына, тұтынушыларға көрсетілетін өнімдер мен қызметтерге және басқа жағдайларға байланысты ұйымның алдында тұрған мәселелерге байланысты.

Таланттарды басқару - шығындар мен тәуекел деңгейін төмендету, жалдау сапасын жақсарту, бизнестің тиімділік деңгейін арттыру мақсатында талантты бизнеске біріктіру процесі.

Таланттарды басқару стратегиясы мыналарды қарастырады:

1. Білікті үміткерлерді іздеу, тарту, жалдау.
2. Бәсекеге қабілетті жалақыны басқару және анықтау.

3. Оқыту дарындылықты дамыту.
4. Өнімділікті басқару.
5. Кадрларды сақтау бағдарламалары.
6. Жоғарылату.

«Талант-менеджмент» термині (ағылш. «talent management») терминологияға 1990 жылдары енген. Мұның себебі еңбек нарығының құзыретті қызметкерлерге деген сұранысы туындады. «Талант-менеджмент» кәсіби термин ретінде 2000-шы жылдардың басында жоғары технологиялық компаниялар «таланттар үшін соғыс» жүргізе бастаған кезде адами ресурстар саласындағы мамандармен танымал болды. Бұл термин алғаш рет 2001 жылы Э.Майклс, Х.Хандфилд-Джонс және Б.Экселродтың «Война за таланты» (War for talents) еңбегінде қолданылған. Бұл термин талантты жұмысшыларды тартуға және сақтауға ұмтылатын компаниялар құратын бәсекеге қабілетті ортаны білдіреді.

Экономика саласындағы Нобель сыйлығының лауреаттары А.Льюис пен Д.Хекманның айтуынша, таланттарды басқару үш түрлі тұрғыдан қарастырылған:

Біріншісі, талантты басқару - бұл адам ресурстарын басқару бөлімі, ол барлық қызметкерлерді кемеңнің бір жағында тұруға мәжбүр етеді, тіпті таланттарға қатысты да оларды ажыратпайды.

Екіншісі қолданыстағы талантты кадрларды бекіту және оларды дамыту арқылы талантты кадрлардың резервтерін құруды талап етеді.

Үшіншісі жеке қызметкерлердің тиімділігіне назар аударады, мұнда бағалау жоспарлары А және В класындағы қызметкерлерді анықтау және сақтау және С класындағы қызметкерлерді алып тастау үшін белгіленеді.

Көптеген елдерде (Сингапур, Оңтүстік Корея және т.б.) талантты қызметкерлер мемлекеттік қызметті халық пен мемлекеттік органдар арасындағы қатынастар өзара сенімге негізделген жоғары деңгейге көтерді. Сондықтан, жыл сайын таланттарға сұраныс артып келеді.

Егер мемлекеттік сектор туралы айтатын болсақ, онда бұл салада АҚШ пен Сингапур пионерлер болды. Бұл елдердің мемлекеттік саясатының негізінде көшбасшылық, талант және меритократия ұғымы жатыр, оның мақсаты әлеуетті көшбасшыларды іріктеу, «өсіру» болып табылады.

Сингапур үкіметінің кадрлық саясатының негізінде үш негізгі қағида жатыр:

- мемлекет үшін таланттар мен көшбасшылықтың стратегиялық маңыздылығы мен негізгі рөлін түсіну;
- меритократия - қызметкерлерді олардың кәсіби және іскерлік қасиеттері негізінде жалдау және жылжыту жүйесі;
- көшбасшыларға қойылатын негізгі талап - адалдық пен шынайылық.

Сингапурда құрылған жүйенің мақсаты - мемлекеттік секторда жұмыс істеу үшін үздіктерді іріктеу, дамыту және сақтау.

Негізінен шетелдегі мемлекеттік сектордағы таланттарды басқарудың тұжырымдамалық моделі келесідей: таланттарды анықтау; таланттарды тарту (қызметкердің жеке басын, оның қабілеттерін анықтау, бәсекелестерге қарағанда жақсы жағдайлар жасау); таланттарды дамыту (қызметкерлерді ұйым қызметіне тарту, ұйымның оң имиджін қалыптастыру, талантты үнемі бағалау, дарындыларды оқыту және дамыту адамдар, және жарнаманы басқаруға назар аудару); фирмада оң қарым-қатынасты сақтау (топ-менеджерлердің ынтымақтастығы мен серіктестігі, сондай-ақ таланттар стратегиясын ұйымдық мақсаттарға бейімдеу); талантты сақтау (қолайлы психологиялық, кәсіби және материалдық жағдайлар жасау); кәсіби құзыреттілікті дамыту (жеке прогресс, мансаптық өсу, нәтижелерді бағалау).

Әр түрлі елдерде мемлекеттік секторда эксклюзивті және инклюзивті тәсілдер қолданылады. Сонымен, АҚШ, Ұлыбритания, Сингапурда таланттарды басқару жүйесі эксклюзивті тәсілді қолданады. Сондықтан ерекше қасиеттері бар адамдарды табуға және тартуға баса назар аударылады. Жеке құрам құрамы бойынша сараланады: жоғарғы-NiPo бассейні (жоғары әлеуетті қызметкерлер), содан кейін екінші дивизион және «қалғандары». Таланттарды басқару мамандары тек ерекше талантты қызметкерлермен жұмыс істейді. NiPo пулына әдетте қызметкерлердің 10% кіреді.

Кесте 2 - 2022 жылғы жаһандық таланттардың бәсекеге қабілеттілік индексінің рейтингі (Global Talent Competitiveness Index 2022)

Ел	Сомалық балл	Жалпы рейтинг
Швейцария	78,20	1
Сингапур	75,80	2
Дания	75,44	3
АҚШ	73,93	4
Швеция	73,93	5
Ресей Федерациясы	44,05	57
Беларусь	43,46	58
Қазақстан	42,26	62
Украина	40,56	66
Моңғолия	39,79	71

<https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2022-report.pdf>

Жаһандық таланттардың бәсекеге қабілеттілік индексінің 2013 жылы өзінің алғашқы басылымынан бастап, бір жағынан жан басына шаққандағы кірісті және екінші жағынан таланттардың тиімділігін байланыстыратын күшті корреляцияны атап өтті. Бай елдер таланттар көшбасшыларының көпшілігін құрайды, ал таланттардың азшылығы кедей экономикалы елдерде құрайды. Дегенмен аталмыш ұйым бұл қарым-қатынастың қатып қалған аксиома еместігін атап өтеді: теңдестірілген және экономикалық негізделген стратегиялар экономиканың барлық түрлеріне өсу, тарту және таланттарды сақтау мүмкіндіктерін жақсартуға мүмкіндік береді.

Ең алдымен, бұл таланттар саласында бәсекеге қабілетті елдер адами капиталдың мүмкіндіктерін жақсырақ дамытып, тартып, кеңейтіп қана қоймайды, сонымен қатар бұл тенденциялар олардың таланттар саласында бәсекеге қабілеттілігі төмен елдерден алыстап бара жатқанын көрсетеді. Бір сөзбен айтқанда, таланттағы теңсіздік артып келеді.

Нидерланды елінің мемлекеттік секторында ұйымдардың 56% инклюзивті тәсілді, 5% эксклюзивті тәсілді, 5% екі тәсілді біріктіреді, ал ұйымдардың 34% таланттарды басқару технологияларын қолданбайды. Үндістанның, Қытайдың мемлекеттік секторында таланттарды басқару инклюзивті түрде жүзеге асырылады. Ол персоналды басқарудың іріктеу мен жалдаудан бастап бағалау және сыйақы арқылы зейнетке шығу процесін басқаруға дейін барлық тәжірибелерін қамтиды.

Шетелдік тәжірибені ескере отырып персоналды басқару жүйесін қалыптастыру мақсатында келесі шараларды қабылдау қажет:

- таланттарды басқарудың тиісті нормативтік құқықтық базасын қалыптастыру;
- азаматтардың бірыңғай негізгі құзыреттерін, қабілеттерін, әлеуетінің параметрлерін, сондай-ақ «талант» санатына жатқызу үшін қажетті іріктеу критерийлері мен бағалау әдістемелерін айқындау;

- таланттарды ерте сәйкестендіруді, дамытуды және мамандандыруды енгізу, талантты жастардың мемлекеттік қызметке деген қызығушылығын қолдау, жас таланттарды қаржылай қолдайтын арнайы стипендиялар ұсыну;

- мемлекеттік қызметке таланттарды жалдау (іріктеу, конкурс, нәтижелерді бағалау, жалдау) рәсімдерінің «ашықтығын» қамтамасыз ету;

- үздіксіз кәсіби даму және оқыту негізінде мемлекеттік қызметті мамандандыру бағыттары бойынша туа біткен сыйлықты дамытуды қамтамасыз ету, таланттардың таланттармен тәлімгерлігі, саладағы, шетелдегі тағылымдамалар;

- кадрлық өсуді қамтамасыз ету – республика аумағында мансаптық кеңістікті қамтамасыз ету (таланттардың бірыңғай базасы), кәсіби өсудің жеке жоспарлары, кросс-функционалдық даму, коучинг, лауазымдарды ауыстыруды жоспарлау;

- таланттардың қызметінің нәтижелеріне (тиімділігіне), әлеуеті мен құзыреттеріне үздіксіз кешенді бағалау жүргізу;

- таланттарды бәсекеге қабілетті еңбекақымен және мансаптық дамумен ұстау саясатын жүргізу;

- мемлекеттік қызмет туралы заңнамада белгіленген кадрлық өсу тетіктері, бедел, ұзақ мерзімді уәждемелер есебінен таланттардың уәждемесін жасау;

- таланттармен жұмыс істеу үшін басшылардың тәртібі мен жауапкершілігін белгілеу.

Дарынды қызметкерлерді ынталандыру ретінде төмендегілерді қарастыруға болады:

1. Тиімді мансаптық өсуді ойластыру - жыл сайын ұйымдық-штаттық құрылымды қайта қарау және лауазымы бойынша ерекшеленген қызметкерлерді алға жылжыту қажет.

2. Талантты қызметкерлердің кез-келген идеясына назар аудару.

Әр компанияда әрқашан жақсартуға болатын бағыт болады. Басшылық ұйымның жалпы даму бағытын анықтайды, бірақ нәтижеге жетудің дайын әдістері жоқ. Қызметкерлер өздерінің лауазымдық міндеттерін орындау барысында тез, тиімді және сапалы жұмыс жасауға үйретіледі. Сондықтан басшылық басқаларды тыңдап, кез-келген жаңа ұсыныстарды ескеруі керек. Көбінесе қызықты және стандартты емес идеялар бейресми жағдайда туады. Дарынды қызметкер жаңа идеямен бөліседі, содан кейін оны талқылайды және аяқтайды, содан кейін идеяны жаңа жоба ретінде қабылдайтын бірлескен пысықтау туралы шешім қабылдайтын басшыға ұсынады.

3. Шетелде тағылымдамдан өту мүмкіндігі - жыл сайын бірнеше талантты қызметкерлер жаңа тәжірибе жинауы керек.

4. Талантты қызметкерлердің өздері көтермелеуді таңдау. Белгіленген жұмыс көлемін орындау жылдамдығы, қызметкерлерге деген адал қарым-қатынас және т.б. үшін виртуалды ақшаның белгілі бір мөлшерін өзара есептеу жүреді. бұл жағдайда сыйақының сыйлық түрінде болуы маңызды, оны қызметкерлердің өздері сайтта жалпы дауыс беру кезінде таңдайды. Виртуалды ақшаны жүлде баламасына айырбастау жеткілікті мөлшерде жинақталған жағдайда мүмкін болады. Сонымен қатар, қосымша демалыс аптасы, концертке, театрға немесе көрмеге билеттер, спортзалға жазылу және т. б. жүлде бола алады.

5. «Мотивациялық туризм». Туризм арқылы ынталандыру мүмкіндігі шексіз. Ынталандырудың бұл әдісінің мақсаты - корпоративтік демалыс, релаксация, командалық білім беру, оқыту, семинарлар.

6. Әлеуметтік картаны құру. Бұл инноватордың виртуалды шоты. Әрбір жаңашыл өзінің қандай лауазымға ие екендігімен анықталған белгілі бір сомамен қамтамасыз етіледі. Осы бағдарламаға қатысқан кезде инноватордың кейбір қызметтер жиынтығын алу мүмкіндігі бар. "Әлеуметтік картаның" айырмашылығы - талантты қызметкерлерді ынталандыру олардың жеке қажеттіліктеріне негізделген.

7. Мансаптық коучинг. Коучинг - бұл біз үйреніп қалған модельдер мен құралдардан өзгеше басқару құралы. Бұл жағдайды бағдарлауға, болып жатқан жағдайға деген көзқарасын

дамытуға, даму және оқу жоспарын анықтауға көмектеседі. Көптеген ұйымдар өздерінің мансаптық басқару жүйесін құрды. Бірақ ол мансаптық коучингті қолданбай тиімді жұмыс істемейді, өйткені ол тереңірек жеке деңгейге әсер етпейді.

Мансаптық коучингтің міндеттерінің бірі - ішкі мотивациямен жұмыс жасау, талантты қызметкердің әлеуетін анықтау және оны жүзеге асыру жолдарын анықтау. Ішкі мотивация қызметкер қандай мақсатқа жету керектігін нақты түсінгенде, оның күшті жақтары туралы түсінікке ие болғанда және осы білімді тиімді пайдаланғанда өседі. Осы жерден өзінің қанағаттануы артады және ұйымда дарынды қызметкерлерді тартатын және сақтайтын орта құрылады.

Қызметкердің жұмысқа қанағаттану дәрежесіне әсер ететін бірнеше факторларды келтіруге болады (маңыздылығының төмендеу ретімен): кәсіби мансаптық даму, кәсіби орта тану, күрделі міндеттер, жаңа тәжірибе алу мүмкіндігі, шешім қабылдау (құқық және қатысу), жалақы, компаниядағы басқару жүйесі.

Talent Managementтің міндеттерінің бірі - таланттардың «кетіп қалуына» жол бермеу және HiPo қызметкерлеріне тиісті жағдай жасау. Команданың талантты мүшелеріне қызықты жобалар беру, біліктілікті арттыруды одан әрі оқытуға мүмкіндік беру қажет.

Пайдаланылған әдебиет тізімі

1. Есберген Р.Ә. Персоналды басқару. Оқу құралы. Алматы, 2024
2. Трофимова, Н. Н. Талант-менеджмент как неотъемлемая часть современной системы управления персоналом / Н. Н. Трофимова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 1, № 2(134). – С. 201-206. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2023.02.01.021.
3. Антилогова, Л. Н. Талант-менеджмент в условиях государственной службы (на примере Казахстана и России) / Л. Н. Антилогова, Д. В. Лазаренко // Профессиональное образование в современном мире. – 2021. – Т. 11, № 3. – С. 175-183. – DOI 10.20913/2224-1841-2021-3-17.
4. Елецких, Г. Г. Управление талантами в SHIVA-мире / Г. Г. Елецких // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 9. – С. 127-139.

ӘОЖ 321: 316.346.2

Есеева Гайния Қалимжанқызы

ғылым кандидаты, профессор, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы
Мемлекеттік басқару академиясының Қостанай филиалының аға оқытушысы.

Накышбаева Айнур Саметқызы

құқық магистрі, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік
басқару академиясының Қостанай филиалының білім беру бағдарламаларын іске асыру
және ілгерілету кабинетінің меңгерушісі

ҚАЗАҚСТАННЫҢ МЕМЛЕКЕТТІК КАДР САЯСАТЫНА ГЕНДЕРЛІК ТЕҢДІК ҚАҒИДАТТАРЫН ИНТЕГРАЦИЯЛАУ

Аңдатпа. Мақалада гендерлік теңдік қағидаттарын Қазақстанның мемлекеттік кадр саясатына интеграциялау процесі талданады. Мемлекеттік қызметтегі әйелдер мен ерлердің өкілдігін жақсартуға бағытталған негізгі бастамалар мен стратегиялар қарастырылады. Кемсітушілікті жою және мансаптық өсу үшін тең мүмкіндіктерді құру шараларына, сондай-ақ бұл өзгерістердің басқару тиімділігі мен әлеуметтік әділеттілікке әсеріне баса назар аударылады.

Аннотация. Статья анализирует процесс интеграции принципов гендерного равенства в государственную кадровую политику Казахстана. Рассматриваются ключевые инициативы и стратегии, направленные на улучшение репрезентации женщин и мужчин в государственной службе. Особое внимание уделяется мерам по устранению дискриминации и созданию равных возможностей для карьерного роста, а также воздействию этих изменений на эффективность управления и социальную справедливость.

Annotation. The article analyzes the process of integrating the principles of gender equality into the state personnel policy of Kazakhstan. Key initiatives and strategies aimed at improving the representation of women and men in the public service are examined. Particular attention is paid to measures to eliminate discrimination and create equal opportunities for career advancement, as well as the impact of these changes on management effectiveness and social justice.

Түйінді сөздер: Гендерлік теңдік, Мемлекеттік кадр саясаты, Қазақстан, интеграция, тең мүмкіндіктер, кемсітушілік, мансаптық өсу, инклюзия, саясат, өкілдік.

Хат жазысуға жауапты автор туралы мәлімет: Есеева Гайния Қалимжанқызы, 87078965289, gainia@mail.ru

Гендерлік теңдік қазіргі әлемдегі мемлекеттік саясаттың негізгі мақсаттарының біріне айналды және Қазақстан да ерекшелік емес. Бұл мәселенің әділеттілік пен тиімді басқаруды қамтамасыз етудегі маңыздылығын ескере отырып, еліміз әртүрлі салаларда, соның ішінде мемлекеттік кадр саясатында әйелдердің жағдайын жақсарту шараларын белсенді түрде жүзеге асыруда. Бұл мақалада біз Қазақстанның мемлекеттік кадр саясатындағы гендерлік теңдікке қатысты қазіргі жағдайды, қазіргі проблемалар мен перспективаларды қарастырамыз.

Заңнамалық бастамалар және құқықтық база

Қазақстанда гендерлік теңдікке ықпал ететін құқықтық базаны құру үшін елеулі қадамдар жасалды. 2015 жылы Гендерлік теңдік тұжырымдамасы қабылданды 2016-2030 стратегиялық мақсаттар мен әйелдердің жағдайын жақсарту шараларын белгілеген жылдар. Осы тұжырымдама шеңберінде әйелдердің елдің саясатына, экономикасына және әлеуметтік өміріне қатысуын кеңейту көзделген.

Сонымен қатар, 2020 жылы "Мемлекеттік қызмет туралы" Заңның жаңа редакциясы қабылданды, онда әйелдер мен ерлердің тең мүмкіндіктеріне баса назар аударылды.

мемлекеттік органдарда. Гендерлік белгісі бойынша кемсітушілікке жол бермеу шараларын енгізу маңызды аспект болып табылады.

Істің жай-күйі және ағымдағы жетістіктер

Қазақстан мемлекеттік қызметте гендерлік теңдік саласында белгілі бір жетістіктерге жетті. Соңғы жылдары мемлекеттік мекемелерде басшылық қызметтегі әйелдер санының артқаны байқалады. Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің мәліметінше, мемлекеттік органдардағы негізгі лауазымдардағы әйелдердің үлесі артқан, бұл оң өзгерістерді көрсетеді.

Дегенмен, оң тенденцияларға қарамастан, проблемалар әлі де бар. Мысалы, деректер әйелдердің ерлермен салыстырғанда әлі де жоғары емес және жалақысы төмен лауазымдарда басым екенін көрсетеді. Бұл мансаптық өсуде шынайы теңдікке қол жеткізу үшін қосымша күш-жігердің қажеттілігін көрсетеді.

Проблемалар мен сын-қатерлер

Қол жеткізілген жетістіктерге қарамастан, Қазақстанда мемлекеттік кадр саясатында толық гендерлік теңдік жолында кедергілер сақталуда. Негізгі мәселелерге мыналар жатады:

- **Мәдени стереотиптер:** Кейбір салаларда әйелдердің басшылық лауазымдарға жарамдылығы төмен деген пікір сақталады. Бұл стереотиптер әйелдердің мансаптық өсуіне кедергі келтіруі мүмкін.

- **Қолдаудың жеткіліксіздігі:** Әйелдер қолдау мен тәлімгерліктің жетіспеушілігіне тап болуы мүмкін, бұл олардың мансаптық өсуін қиындатады.

- **Еңбекақы төлеудегі теңсіздік:** Еңгізілген заңнамалық шараларға қарамастан, ерлер мен әйелдер арасындағы жалақы алшақтығы әлі де сақталуда, бұл жалпы гендерлік теңсіздік проблемасын көрсетеді.

4. Перспективалар мен ұсыныстар

Қазақстанның мемлекеттік кадр саясатында гендерлік теңдікті одан әрі ілгерілету үшін бірқатар қосымша шаралар қабылдау қажет:

- **Ақпаратпен қамтамасыз етуді арттыру:** Гендерлік теңдіктің маңыздылығы туралы хабардарлықты арттыру және стереотиптерді жою үшін білім беру науқандарын жүргізу.

- **Мансаптық өсуді қолдау:** Әйелдердің көшбасшылық лауазымдарға көтерілуіне ықпал ету үшін олардың тәлімгерлік және кәсіби даму бағдарламаларын әзірлеу.

- **Мониторинг және бағалау:** Мемлекеттік қызметтегі гендерлік теңдік жағдайын жүйелі түрде бақылау және талдау проблемаларды дер кезінде анықтауға және жоюға көмектеседі.

- **Заңнамалық шараларды дамыту:** Әйелдердің құқықтарын қорғауға және олардың мүдделерін ілгерілетуге бағытталған қолданыстағы заңдарды жетілдіру және жаңа ережелерді енгізу.

Халықаралық ынтымақтастық пен ұсыныстардың рөлі

Қазақстан гендерлік теңдік саласында халықаралық ұйымдармен белсенді ынтымақтастық орнатуда. Біріккен Ұлттар Ұйымымен, Дүниежүзілік банкпен және басқа да халықаралық құрылымдармен серіктестік Қазақстанға гендерлік саясат саласындағы озық тәжірибелер мен стандарттарды енгізуге мүмкіндік береді. Осы серіктестіктер арқылы әйелдердің мемлекеттік органдардағы жағдайын жақсартуға бағытталған ұсыныстар әзірленіп, зерттеулер жүргізілуде.

Әйелдерге қатысты кемсітушіліктің барлық нысандарын жою туралы конвенцияны (CEDAW) және басқа да осыған ұқсас келісімдерді сақтау жөніндегі міндеттемелер сияқты халықаралық ұсыныстар мемлекеттік кадр саясатын қалыптастыру мен түзетуде маңызды рөл атқарады. Оларды іске асыру Қазақстаннан реформаларды жалғастыруды және гендерлік теңдікке қол жеткізуге кедергі келтіретін жүйелі кедергілерді жою бойынша белсенді жұмысты талап етеді.

Табысты мысалдар мен тәжірибелер

Қалыптасқан проблемаларға қарамастан, Қазақстанда кадр саясатына гендерлік теңдікті енгізудің табысты мысалдары бар. Мысалы, кәсіпкер әйелдер мен көшбасшыларды қолдау бағдарламаларын жүзеге асыру, сондай-ақ әйелдер кәсіпкерлерін құру қауымдастықтар мен қолдау желілері олардың мәртебесі мен ықпалын арттыруда маңызды рөл атқарды.

Сонымен қатар, кейбір мемлекеттік органдар үміткерлерді объективті іріктеу тәжірибесін және гендерлік мәселелер бойынша хабардарлықты арттыру бойынша тренингтерді қоса алғанда, мүмкіндіктер теңдігі бағдарламаларын енгізді. Бұл бастамалар инклюзивті және әділ жұмыс ортасын құруға көмектеседі.

Білім беру мен біліктілікті арттырудың рөлі

Гендерлік теңдікті қамтамасыз етуде білім беру мен біліктілікті арттыру шешуші рөл атқарады. Бұл бағыттағы маңызды қадам гендерлік мәселелерді мемлекеттік қызметшілерге арналған білім беру бағдарламаларына енгізу болып табылады. Бұл көшбасшылық, менеджмент және жұмыс орнындағы кемсітушіліктің алдын алу бойынша тренингтерді қамтуы мүмкін.

Неғұрлым теңдестірілген және қолдау көрсететін жұмыс ортасын құру үшін білім беру бастамалары тек әйелдерге ғана емес, ерлерге де назар аударуы керек. Мемлекеттік органдарда әйелдердің мансаптық мүмкіндіктерін қолдау және дамыту біліктілікті арттыру мен білім беру бағдарламаларын кеңейтуді қамтитын кешенді тәсілді талап етеді.

Азаматтық қоғам мен медианың рөлі

Азаматтық қоғам мен БАҚ гендерлік теңдікті ілгерілетуде маңызды рөл атқарады. Үкіметтік емес ұйымдар, белсенділер және БАҚ қоғамдық пікірге әсер етіп, гендерлік теңсіздікке қатысты мәселелерге назар аудара алады. Олар сондай-ақ кемсітушілікті жоюға бағытталған жаңа бастамалар мен саясаттарды әзірлеуге және енгізуге ықпал ете алады.

Гендерлік теңдіктің маңыздылығы туралы хабардарлықты арттыру науқандарын әзірлеу және әйелдерді өмірдің әртүрлі салаларында қолдау көрсету осы саладағы белсенділікті арттыру арқылы билікке қоғамдық қысым жасауға көмектеседі.

Саяси өкілдік

- **Парламент:** 2021 жылы Парламенттің Мәжілістегі (төменгі палатасы) және Сенаттағы (жоғарғы палата) депутаттардың әйелдер жалпы саны 30 % ға жуықтаған. Бұл өткен жылдармен салыстырғанда айтарлықтай жетістік. 2020 жылы Қазақстан жергілікті өкілді органдардағы сайлауда әйелдердің кем дегенде 30% -ы өкілдік ететін заң қабылдағанын ерекше атап өткен жөн. Бұл олардың мемлекеттік биліктің барлық деңгейлеріндегі өкілдіктерін нығайтуға мүмкіндік береді.

- **Жергілікті кеңестер (мәслихаттар):** Әйелдер жергілікті жерлердегі сайлауға белсене қатысады және мәслихаттарда қызмет атқарады. Жергілікті кеңестердегі әйелдер санының көбеюі халықтың әртүрлі топтарының мүдделерін жақсырақ білдіруге ықпал етеді.

Мемлекеттік органдар мен ведомстволар

- **Мемлекеттік органдардағы жоғары лауазымдар:** Әйелдер әртүрлі мемлекеттік органдар мен ведомстволарда жоғары лауазымдарды атқарады. Мәселен, еліміздің қаржы саясатында шешуші рөл атқаратын Қазақстанның Ұлттық банкінде басшылық қызметтерде әйелдер жұмыс істейді.

- **Кеңестер мен комиссиялар:** Әйелдер әлеуметтік саясат, экономика және басқа салалардағы мәселелермен айналысатын әртүрлі мемлекеттік кеңестер мен комиссияларға белсенді қатысады. Бұл Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Отбасы істері және гендерлік теңдік жөніндегі кеңестегі жұмысты қамтиды, онда әйелдер әйелдер мен отбасылардың жағдайын жақсарту стратегияларын әзірлеуде және жүзеге асыруда шешуші рөл атқарады.

Халықаралық қатынастардағы рөлі

- **Дипломатиялық қызмет:** Қазақстанның дипломатиялық корпусында әйелдер де өкілдік етеді. Бұл әйелдердің елдің халықаралық қатынастары мен сыртқы саясатына белсенді қатысуын көрсетеді.

- **Халықаралық ұйымдарға қатысу:** Қазақстан БҰҰ сияқты халықаралық ұйымдармен белсенді түрде ынтымақтасады, олардың аясында қазақстандық әйелдер маңызды қызметтерді атқарады және халықаралық жобалар мен бастамаларды әзірлеуге және жүзеге асыруға қатысады.

Үкіметтік емес және қоғамдық ұйымдар

- **Қоғамдық ұйымдар мен қорлар:** Әйелдер адам құқықтары, гендерлік теңдік және әлеуметтік әділеттілік мәселелерімен айналысатын үкіметтік емес және қоғамдық ұйымдарда жетекші рөлдерді атқарады. Бұл ұйымдар мемлекеттік органдармен белсенді жұмыс істейді және қоғамдық қажеттіліктер мен мүдделер негізінде саясатты қалыптастыруға көмектеседі.

Демократиялық даму жолын ұстанған еліміздің мемлекеттік саясаты гендерлік құрамдас бөлікті маңызды және ажырамас құрамдас бөліктер түрінде қамтиды. Республикада гендерлік саясатты жүзеге асыру жүйелі және жоспарлы негізде жүзеге асырылады.

Бүгінде әйел саяси аренаға белсене шығып, үлкенді-кішілі бизнесте табысты еңбек етуде. Әйелдер негізгі мемлекеттік қызметтерді атқарған және атқаратын АҚШ, Норвегия, Ұлыбритания, Германия сияқты елдердің мысалдары баршаға белгілі. Әйел өзін Шығыс елдерінде де (Түркия, Пәкістан, Үндістан, Филиппин) алғашқы рөлдерде көрсетті. Енді Қазақстанда да әйелді парламентте, үкіметтік мекемелерде, банктердің, холдингтік компаниялардың, беделді бірлескен кәсіпорындардың басшылығынан жиі кездестіруге болады.

Бірақ объективті болайық - әйелдің саяси немесе іскерлік мансаптың шыңына жету жолы қиын және ұзақ. Бізде бұрынғы патриархалдық тәртіпке байланысты қалыптасқан стереотиптер, алалаушылықтар әлі де күшті. Ал әділ жыныстың өкілдері кейде мансаптан қорқады, өздеріне деген сенімсіздікті сезінеді, өйткені таңдау мәселесі де жиі туындайды: отбасы немесе мансап.

Мемлекеттік қызмет әлеуметтік-құқықтық институт ретінде қоғам өмірінің барлық дерлік салаларына әсер етеді. Мемлекеттік қызмет өзін мемлекеттік қызметші деп санайтын адамдардың еңбек қызметінің екі негізгі түрін ажыратады: не материалдық және рухани құндылықтарды қалыптастыру, не мемлекеттік органдардың функцияларын жүзеге асыру. Өкінішке орай, бұл арақатынаста әйелдер адам үшін құндылықтарды құру саласында көбірек ұсынылған, ал ерлердің көпшілігі дәстүрлі түрде қоғамның өзі өмір сүруге арналған жиынтық өнімді сатумен айналысады. Мемлекеттік қызмет жеке тұлғаның шоғырланған, тармақталған кәсіби қызметі ретінде оның қоғамына да әсер етпей қоймайды. Осылайша, мемлекеттік қызметке, ең алдымен, адамның іс-әрекеті тұрғысынан қарау керек.

Жоғары мемлекеттік лауазымдарда әйелдердің тең дәрежеде өкілдік етуінің болмауының объективті және субъективті себептері бар.

Мемлекетті басқаруға әйелдерді тарту саясатын жүзеге асырудың екі кезеңін бөліп көрсеткен жөн: кеңестік және посткеңестік кезеңдер.

Бүгінгі таңда менеджмент саласындағы әйелдердің барабар өкілдігі мәселесін шешуге мемлекеттік қолдау бірнеше бағытта жүзеге асырылуы тиіс: әйелдерге кәсіби және отбасылық рөлдерді үйлестіруге әйелдердің жұмыс орнына жағдай жасау (мектепке дейінгі мекемелердегі орындарды көбейту, балалар мекемелеріндегі балалар аурушаңдығын төмендету, тұрмыстық қызмет көрсету саласын жақындату). Бұл шаралар негізінен барлық салалардағы өндірістік ұжымдарды басқарудағы әйелдердің үлесін арттыруға бағытталған. Әлеуметтік-экономикалық қайта құрулар кезеңінде әйелдерді басқару саласына жылжыту үрдісі байқалды. Мысалы, Гендерлік теңдік стратегиясында шешім қабылдау деңгейінде әйелдердің 30 пайыздық өкілдігіне қол жеткізу міндеті тұр. Кез келген сайланбалы қызметке,

оның ішінде саяси партиялардан, еңбек қатынастарынан және басқа да салалардан кандидаттардың тізімдерін қалыптастыру кезінде саяси институттардағы жыныстардың бірінің өкілдеріне кемінде 30 пайыз мөлшерінде квоталар енгізу көзделеді. салалар.

2009 жылдың желтоқсанында Мемлекет басшысы Парламент Мәжілісі депутаттарының - Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Әйелдер істері және отбасылық-демографиялық саясат жөніндегі ұлттық комиссия мүшелерінің бастамасымен әзірленген "Ерлер мен әйелдердің тең құқықтары мен тең мүмкіндіктеріне мемлекеттік кепілдіктер туралы" заңға қол қойды. Оны әзірлеуге және ілгерілетуге ЕҚЫҰ, ЮНИФЕМ және БҰҰДБ үлкен көмек көрсетті.

Қазіргі уақытта мемлекеттік басқару саласы жеткілікті түрде феминизацияланған. Жалпы ел бойынша айтар болсақ, 2013 жылдың басынан бері мемлекеттік қызметте 48942 әйел жұмыс істейді. "Б" корпусы санаттарының топтарында әйелдер шамамен 56 пайызды құрайды. Мемлекеттік саяси қызметтегі әйелдердің үлесі 39 адамды немесе 9,05 пайызды құрайды.

"А" корпусының кадр резервін іріктеу және қалыптастыру кезінде кадр резервіне 148 әйел алынды. Олардың 75-і немесе 50,6 пайызы қызметке тағайындалған.

Қазіргі уақытта үш әйел министр, 8 әйел облыс әкімдерінің орынбасарлары, 6 министрдің орынбасарлары қызметтерін атқарады. Бұл әйелдердің орасан зор саяси тәжірибе жинақтағанын және ел игілігіне барынша пайдаланылуы тиіс әлеуеті жоғары екенін айғақтайды.

Жақында Мемлекет басшысының премьер-министрдің орынбасары қызметіне әйелді тағайындауы мемлекетіміздің жүргізіп отырған гендерлік саясатының тағы бір жетістігі болып табылады.

Қазақстандық әйелдің қоғамда өзін-өзі танытуының және оны мемлекеттік басқару саласына тартудың тарихи тәжірибесі оптимистік болжамдарға ие. Бірақ қоғам өмірінің әртүрлі салаларында, соның ішінде мемлекеттік басқару саласында әйелдердің сұранысын нақты есепке алу қажет. Біздің статистика әкімшілік-басқарушылық элитаның құрылымындағы гендерлік арақатынас туралы жеткілікті ақпарат бере ме? Әлемдік тәжірибеде мұндай статистика мемлекеттік қызметте ерлер мен әйелдердің тең мүмкіндіктеріне қол жеткізу үшін басшыларды тыңдау кезінде негіз болып табылады.

Осылайша, гендерлік статистиканы есепке алу мен есеп берудің жүйелі тәсілі мемлекеттік лауазымдардың жоғарғы эшелондарында әйелдер кадрларына сұраныстың немесе сұраныстың болмауының жалғасып жатқан себептері туралы айтуға мүмкіндік береді. Өз кезегінде, мұндай есепке алу биліктегі әйел мәселесіне қоғамның көзқарасын өзгертуге ықпал етеді. Қалай болғанда да, гендерлік статистика, мысалы, Ұлыбританиядағыдай, мемлекеттік лауазымдар тізілімінің иерархиялық баспалдағы арқылы әйелді жоғарылатудағы кезеңділікті төмендетуге ықпал етеді.

Бүгінгі таңда әйелдердің шешім қабылдауға толыққанды және тепе-тең қатысуы қоғамдық мәселелерді шешудің тиімді жолдарын табуға, әйелдердің әлеуметтік тәжірибесін ескеруге және әртүрлі мүдделерді үйлестіре білуге мүмкіндік беретіні барған сайын айқындала түсуде. Әйелдердің өз өмірінің жағдайын да, елдің болашағын да айқындайтын шешімдер қабылдауға толық көлемде қатысуға нақты мүмкіндігі бар.

Қорытынды

Қазақстанның мемлекеттік кадр саясатындағы гендерлік теңдік әлеуметтік әділеттілік пен орнықты дамуды қамтамасыз етудің неғұрлым ауқымды стратегиясының маңызды құрамдас бөлігі болып табылады. Қол жеткізілген жетістіктерге қарамастан, елде бар проблемаларды жою және толық теңдікке қол жеткізу үшін әлі де көп жұмыс істеу керек. Реформаларды жалғастыру және барлық мүдделі тараптарды белсенді түрде тарту

Қазақстанға неғұрлым инклюзивті және әділетті қоғам құру бағытында алға жылжуға көмектеседі.

Қазақстандағы әйелдер мемлекеттік билік пен басқаруда маңызды орындарға ие, бұл гендерлік теңдікті қамтамасыз етудегі прогресті көрсетеді. Олардың қатысуы биліктің барлық деңгейлерін қамтиды — парламенттен бастап жергілікті өзін-өзі басқаруға, атқарушы органдардан халықаралық ұйымдарға дейін. Қол жеткізілген жетістіктерге қарамастан, реформаларды жалғастыру және мүмкіндіктер теңдігін қолдау әйелдердің мемлекеттік билік пен елді басқарудағы толық өкілдігін қамтамасыз етудің маңызды міндеттері болып қала береді.

Тұрақты мониторингке, заңнамалық базаны жақсартуға және барлық мүдделі тараптарды белсенді түрде тартуға негізделген осы проблемаларды шешуге жүйелі көзқарас Қазақстанға мемлекеттік кадр саясатында гендерлік теңдікті табысты жүзеге асырудың үлгісі болуға көмектеседі. Ақыр соңында, бұл тиімді басқаруға, жақсы нәтижелерге және барлық азаматтар үшін әділетті қоғамға әкеледі.

Соңғы жылдары Қазақстан мемлекеттік биліктегі әйелдердің өкілдігін арттыру бағытында елеулі қадамдар жасауда. Әйелдер елдің саясаты мен әкімшілігінде маңызды рөл атқарады және олардың қатысуы мемлекеттік биліктің әр түрлі салаларында байқала бастады.

Қорытындылай келе, әйелдердің менеджментке қатысу мәселесі әйелдердің шешім қабылдау процестеріне араласуымен, олардың мансаптық өсуімен, өзін-өзі жүзеге асыру мүмкіндігімен ғана емес, сонымен бірге қоғамның дамуымен де байланысты екенін атап өткен жөн. Әйелдердің менеджментке қатысуы бұл процестің тиімділігін арттырып, қабылданатын шешімдердің сапасын жақсартуға ғана емес, сонымен бірге әрбір адамның өмір сүру сапасын жақсартуға қабілетті.

Пайдаланылған әдебиеттер тізімі:

- 1 UN Women. (2020). *Gender Equality and Women's Empowerment in Public Administration*. United Nations. <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2020/01/gender-equality-and-womens-empowerment-in-public-administration>
- 2 World Bank. (2019). *Women, Business and the Law 2019*. The World Bank. <https://www.worldbank.org/en/publication/women-business-and-the-law-2019>
- 3 Kazakhstan Gender Statistics. (2022). *Gender Equality in Kazakhstan: Challenges and Progress*. Bureau of National Statistics, Republic of Kazakhstan. <https://stat.gov.kz/>
- 4 Kumar, R. (2018). *Public Administration and Gender Equality: Lessons from Global Best Practices*. Routledge.
- 5 Bashmakov, A. (2017). *State Policy and Gender Equality in Kazakhstan*. Almaty: Kazakh University Press.
- 6 OECD. (2020). *Gender Equality in Public Employment*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org/gender/gender-equality-in-public-employment.htm>
- 7 Guzmán, J. (2021). *Implementing Gender Equality Policies in Public Administration: Case Studies and Best Practices*. Springer.
- 8 Tursunbayeva, M. (2019). *Gender and Development in Kazakhstan: Policy and Practice*. Central Asia Journal. <https://www.centralasiajournal.org/>
- 9 UNDP Kazakhstan. (2021). *Advancing Gender Equality in Kazakhstan's Public Sector*. United Nations Development Programme. <https://www.kz.undp.org/content/kazakhstan/en/home.html>
- 10 Kazakhstan National Gender Equality Strategy. (2020). *Strategic Framework for Gender Equality 2020-2030*. Government of Kazakhstan. <https://www.government.kz/>

УДК 35.088

Каиржанова Л.С.,
директор филиала, к.б.н., Ph.D, член-корреспондент КазНАЕН,
филиал Академии государственного управления при Президенте Республики
Казахстан

по Северо-Казахстанской области, г. Петропавловск, Республика Казахстан
Лазаренко Д.В.,
профессор, доктор по специальности «Психология», филиал Академии
государственного управления при Президенте Республики Казахстан по Северо-
Казахстанской области,
г. Петропавловск, Республика Казахстан

РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В УСЛОВИЯХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

Аннотация: в статье обсуждается современное состояние проблемы развития человеческих ресурсов в условиях государственной службы Республики Казахстан посредством анализа действующих нормативно-правовых документов, научных исследований, а также описания собственного опыта. В заключение сформулированы практические рекомендации по развитию человеческих ресурсов на государственной службе.

Түйін: мақалада қолданыстағы нормативтік құжаттарды талдау, ғылыми зерттеулер, сонымен қатар өз тәжірибемізді сипаттау арқылы Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметіндегі кадрлық әлеуетті дамыту проблемасының қазіргі жағдайы талқыланады. Қорытындылай келе, мемлекеттік қызметтегі кадрлық әлеуетті дамыту бойынша практикалық ұсыныстар тұжырымдалған.

Abstract: the article discusses the current state of the problem of human resource development in the public service of the Republic of Kazakhstan through an analysis of current regulatory documents, scientific research, as well as a description of our own experience. In conclusion, practical recommendations for the development of human resources in the public service are formulated.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, человеческий капитал, HR-процессы, государственная служба, талант-менеджмент, профессиональные компетенции, личностные качества, наставничество.

Техногенные и инновационные изменения в современной действительности происходят значительно быстрее и чаще, чем раньше, и охватывают все сферы человеческой деятельности. Условия пандемии в значительной степени повлияли на качество и содержание труда человека. Человеческие ресурсы заменимы не во всех случаях, поэтому от их мобильности зависит конечный результат. В таких меняющихся условиях происходит преобразование управления персоналом и человеческими ресурсами. Среди основных трендов можно перечислить «ценностное предложение сотруднику» (EVP – employee value proposition), «помощь работнику со стороны руководителя» (help-management), «повышение инклюзивности» (diversity and inclusion), «баланс работы и личной жизни» (work-life balance), «развитие талантов как приоритет» (talent-management) и др.

Эти и другие тренды качественно демонстрируют направления развития человеческих ресурсов. В сфере государственной службы также происходят соответствующие изменения по отношению к управлению человеческими ресурсами. В новой Концепции развития

государственной службы Республики Казахстан до 2029 года обозначены ключевые подходы развития системы государственной службы:

- формирование модели государственной службы, основанной на принципах сервисности и клиентоориентированности, и меры по отходу от командно-административных моделей поведения;
- профессионализация государственного аппарата на основе гибридной модели государственной службы,
- внедрение инструментов управления HR-процессами, направленных на совершенствование выполнения задач, мотивацию, удержание, предотвращение профессионального выгорания государственных служащих.

Профессионализация государственного аппарата будет происходить за счет управления талантами, изменения отбора на госслужбу, изменения карьерного продвижения, внедрения новаций в систему оценки деятельности госслужащих, преобразования системы обучения и стажировок госслужащих, смены оплаты труда и пересмотра критериев разграничения административной и политической службы;

В качестве основных инструментов управления HR-процессами планируется:

- использовать наставничество и ротацию на государственной службе;
- разработать систему мотивации, социальный пакет и правовую защиту государственных служащих;
- осуществить централизацию кадрового делопроизводства и возложить на службы управления персоналом обязанности по вопросам кадрового планирования и прогнозирования в рамках ранней профессиональной ориентации на государственной службе;
- продолжить работу по совершенствованию интегрированной информационной системы «Е-қызмет» для обеспечения минимизации человеческого фактора и достижения полной прозрачности процедур отбора, наставничества, обучения, поощрения за счет внедрения, применения и расширения возможностей искусственного интеллекта;
- определить в законодательстве гибкие подходы и основания дисциплинарной ответственности [1].

Все эти подходы и инструменты в максимальной степени должны повлиять на развитие человеческих ресурсов в системе государственной службы Республики Казахстан.

Рассмотрим разработанность проблемы развития человеческих ресурсов в современных научных исследованиях. Данная проблема представлена в трудах Буториной В.В., Лушниковой Т.Ю. (2021), Дубаневич Л.Э., Ильченко С.В., Козловой А.А. (2021), Пашковой Е.Ю. (2021), Березина К.А. (2023), Ивановой Т.Л., Фучеджи А.И. (2023), Лагерева К.И. (2023), Новичкова Н.А., Хадасевич Д.В. (2023), Ушхо А.У. (2023) и др.

На основе применения ряда методов (анализ, синтез, обобщение, описание) Буторина В.В., Лушникова Т.Ю. изучили характерные тенденции управленческой среды, которые оказывают значительное влияние на управление человеческими ресурсами. В качестве таковых авторы выделяют «общее изменение в восприятии кадров как человеческого капитала, максимальное использование цифровых технологий и повышение роли психологии труда в кадровом менеджменте» [2, С. 45-46].

Базовые аспекты использования инновационных способов управления человеческими ресурсами рассмотрены в исследовании Дубаневич Л.Э., Ильченко С.В., Козловой А.А. По их мнению, «именно инновационные подходы содействуют созданию инновационного потенциала высокого качества в составе человеческого капитала» [3, с. 47]. Использование инновационных подходов позволит максимизировать интеллектуальную эффективность и оптимизировать управление бизнес-процессами.

Рассматривая понятие «человеческого потенциала» в системе государственного управления, Пашкова Е.Ю. изучает соотношение таких дефиниций, как «человеческий капитал», «человеческие ресурсы», сводя последнее к термину «персонал организации». При этом, в качестве основных методов управления «человеческими ресурсами» или «персоналом организации» выделяет экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические. Группируя эти методы управления с другими инструментами управления персоналом, автор объединяет их в «технологии управления персоналом». Среди наиболее популярных отмечает следующие: «кадровое планирование, отбор и найм персонала, адаптация и мотивация персонала, работа с кадровым резервом, управление деловой карьерой и т.п. [4, С. 34-35].

Изучая особенности управления человеческими ресурсами в организации, Березин К.А. уделяет внимание роли кадровых служб, описывая их основные задачи при развитии человеческих ресурсов [5].

В исследовании Ивановой Т.Л. и Фучеджи А.И. категория «человеческий капитал» анализируется в контексте его оценки с позиций качества управления человеческими ресурсами организаций. В ходе подробного анализа авторы приходят к мысли о том, что «на повышение конкурентоспособности организации значительное влияние оказывают не только современные материально технические средства, но и качество человеческих ресурсов, которое воплощается в человеческом капитале» [6, с. 65]. Таким образом, фактически получается, что управление человеческими ресурсами это «управление накоплением человеческого капитала».

Непрерывное профессиональное обучение и образование средством развития человеческих ресурсов считает Лагерева К.И. По мнению автора, «профессиональное образование обеспечивает работников необходимыми компетенциями для трудовой деятельности. Обучение человеческих ресурсов – основной инструмент формирования профессиональных компетенций для трудовой деятельности» [7, с. 70].

Современная, цифровизирующаяся действительность требует развития и новых – цифровых (digital) – компетенций у сотрудников организаций. Цифровые компетенции, наряду с навыками «гибкого поведения» (soft-skills) уверенно вживляются и в действующие модели компетенций работников предприятий, и в структуры человеческих ресурсов. Результаты исследования Новичкова Н.А. и Хадасевич Д.В. доказывают, что «развитие и использование цифровых технологий в деятельности компаний влияет на рост вовлеченности персонала в создание эффективной модели трансформации и развития организации» [8, с. 131].

Схожие результаты наблюдаются и в статье Ушхо А.У. Автор считает, что «введение инновационных методов управления является ключевым фактором стабильной и конкурентоспособной работы компаний. Наиболее результативное применение человеческого капитала в условиях цифровой трансформации возможно только при разработке стратегии постоянного профессионального роста персонала на основе применения новейших технологий и концепций» [9, с. 148].

Таким образом, как видно из анализа этих и других исследований, проблема развития человеческих ресурсов продолжает оставаться актуальной и дополняется новыми данными. Кроме традиционных ключевых, профессиональных компетенций в структуру человеческих ресурсов стали включать и личностные качества, и цифровые компетенции. Эти тенденции свойственны в том числе и современной государственной службе Республики Казахстан как виду профессиональной деятельности.

В условиях казахстанской госслужбы преходящие изменения обусловлены внедрением и совершенствованием компетентностного подхода и проектного управления,

сменой управленческих парадигм (от парадигмы «управление путем контроля» к парадигме «лидерские полномочия и компетенции»), нарастающими темпами цифровизации.

В наших исследованиях уже были изучены особенности мотивационной сферы личности государственных служащих [10; 11; 12], ресурсные составляющие их личности (стрессоустойчивость, жизнестойкость и т.п.) [13; 14; 15], ценностные ориентации личности госслужащих [16; 17] и другие составляющие их компетентностной сферы (лидерские компетенции, коммуникативные компетенции и т.д.). Так или иначе обсуждались и другие вопросы, связанные с развитием человеческих ресурсов на государственной службе: обучение государственных служащих [18; 19], талант-менеджмент на государственной службе [20] и др. Многолетний опыт изучения различных аспектов повышения профессионализма государственных служащих Республики Казахстан позволил прийти к обобщению научно-педагогического опыта [21] и использованию его в ходе практического обучения госслужащих в рамках курсах переподготовки и семинаров повышения квалификации на базе филиала Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан по Северо-Казахстанской области.

Для развития человеческих ресурсов в сфере государственной службы необходимо проводить мотивационные беседы с персоналом с целью выяснения представлений о карьерном продвижении, о планах по саморазвитию и, исходя из видения сотрудников: а) заниматься организацией обучения в различных форматах (проведение деловых игр, фасилитационных сессий, тренингов и т.п.); б) направлять на повышение квалификации (минимум раз в год) с учетом и предметной специфики, и собственных пожеланий сотрудника, и выявленной необходимости (своевременная диагностика профессиональных компетенций и личностных качеств или вновь внедряемая система менеджмента качества, или преходящие организационные изменения, требующие должной готовности специалистов); в) использовать ресурс наставничества, предусмотрев определенную систему бонусирования наставникам, в зависимости от продолжительности наставничества и дальнейшей результативности деятельности подопечного.

Список литературы:

1. Концепция развития государственной службы Республики Казахстан на 2024 - 2029 годы. Утверждена Указом Президента Республики Казахстан от 17 июля 2024 года № 602. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2400000602> (дата обращения 08.08.2024).
2. Буторина В.В., Лушникова Т.Ю. Современные тенденции в управлении человеческими ресурсами. // Общество, Экономика, Управление. – 2021. – Т.6. – №1. – С. 40-47. <https://doi.org/10.47475/2618-9852-2021-16107>.
3. Дубаневич Л.Э., Ильченко С.В., Козлова А.А. Инновационные способы управления человеческими ресурсами на предприятии. // Управленческий учет. – 2021. – №3-1. – С. 47-56.
4. Пашкова Е.Ю. Человеческие ресурсы и человеческий капитал в системе государственного управления. // Алтайский Вестник государственной и муниципальной службы. – 2021. – № 19. – С. 33-35.
5. Березин К.А. Управление кадрами, человеческими ресурсами в организации. // Вестник науки. – 2023. – Т.5. – №6 (63). – С. 18-29.
6. Иванова Т.Л., Фучеджи А.И. Оценка человеческого капитала в контексте качества управления человеческими ресурсами. // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2023. – №8 (84). – С. 63-66.
7. Лагерев К.И. Развитие человеческих ресурсов как основной инструмент формирования профессиональных компетенций // Ученые записки Российской академии

предпринимательства. – 2023. – Т.22. – №1. – С. 70-74. [https://doi.org/ 10.24182/2073-6258-2023-22-1-70-74](https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-1-70-74).

8. Новичков Н.А., Хадасевич Д.В. Управление человеческими ресурсами организации в условиях цифровой трансформации. // Экономика и управление: проблемы и решения. – 2023. – Т.2. – №7 (139). – С. 127-132. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.07.02.011>.

9. Ушхо А.У. Управление человеческими ресурсами в эпоху цифровой трансформации. // Вестник науки Адыгейского Республиканского института гуманитарных исследований имени Т.М. Керашева. – 2023. – №35 (59). – С. 147-149.

10. Лазаренко Д.В. Особенности мотивации и карьерных ориентаций государственных служащих. // Государственное управление и государственная служба. – 2018. – № 2 (65). – С.2-9.

11. Антилогова Л.Н., Лазаренко Д.В. Роль мотивации профессиональной деятельности в повышении профессионализма государственных служащих Республики Казахстан. // Современные подходы в управлении: менеджмент профессиональных компетенций: Материалы VI Всероссийской научно-практической конференции. – Шадринск, 2018. – С.100-107.

12. Лазаренко Д.В. Исследование мотивационного портрета государственных служащих. // Горизонты образования: Материалы IV Международной научно-практической конференции. – Омск, 2023. – С.11-13.

13. Лазаренко Д.В., Могунов С.В. Теоретические аспекты изучения жизнестойкости государственных служащих. // Профессиональные компетенции как интегральные качества личности специалиста: Материалы IV Международной научно-практической конференции. – Шадринск, 2022. – С.50-55.

14. Лазаренко Д.В. Теоретические основы изучения стрессоустойчивости государственных служащих. // Горизонты образования: Материалы III Международной научно-практической конференции. – Омск, 2022. – С.13-14.

15. Антилогова Л.Н., Каиржанова Л.С., Лазаренко Д.В. Взаимосвязь эмоционального выгорания, личностной тревожности и жизнестойкости государственных служащих. // Профессиональное образование в современном мире. 2022. – №3 (12). С. 571-580. <https://doi.org/10.20913/2618-7515-2022-3-19>.

16. Каиржанова Л.С., Жамантаева А.У., Лазаренко Д.В., Оспанова Б.Д. Формирование ценностей у молодежи (на примере государственных служащих). // Вестник Шадринского государственного педагогического университета. 2023. – № 3 (59). – С.142-151. https://doi.org/10.52772/25420291_2023_3_142.

17. Антилогова Л.Н., Лазаренко Д.В. Ценностные предпочтения в карьере государственных служащих Республики Казахстан и России. // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: политические, социологические и экономические науки. – 2024. – Т.9. № 2 (32). – С.170-182. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2024-9-2-170-182>.

18. Лазаренко Д.В., Могунов С.В. Интерактивные методы в развитии профессиональных компетенций государственных служащих. // Профессиональные компетенции как интегральные качества личности специалиста: Материалы II Международной научно-практической конференции. – Шадринск, 2020. – С.156-162.

19. Лазаренко Д.В., Могунов С.В. Тренды профессионального обучения государственных служащих Республики Казахстан. // Профессиональные компетенции как интегральные качества личности специалиста: Материалы III Международной научно-практической конференции. – Шадринск, 2021. – С.194-200.

20. Антилогова Л.Н., Лазаренко Д.В. Талант-менеджмент в условиях государственной службы (на примере Казахстана и России). // Профессиональное образование в современном мире. 2021. – № 3 (11). – С.175-183. <https://doi.org/10.20913/2224-1841-2021-3-17>.

21. Бурнашева Э.П., Каиржанова Л.С., Лазаренко Д.В. Бережливые технологии в управлении изменениями. – Монография: Изд-во Шадринского государственного педагогического университета, 2023. – 207 с.

Лазаренко Дмитрий Витальевич, 8-777-263-87-08, d.lazarenko@apa.kz mitya1981-07@inbox.ru

ӘОК 331.45

Нуртазинова Ақбаян Сериковна

э.ғ.к, Қазақстан республикасы Президентінің жанындағы мемлекеттік басқару академиясының Ұлытау облысы бойынша филиалының аға оқытушысы

Тажобекова Кашамида Базылбековна

э.ғ.к., қауымдастырылған профессор, Қазақстан республикасы Президентінің жанындағы мемлекеттік басқару академиясының Ұлытау облысы бойынша филиалының доценті

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДА ЕҢБЕК ҚАУІПСІЗДІГІ ЖӘНЕ ЕҢБЕКТІ ҚОРҒАУ САЛАСЫНДАҒЫ АҒЫМДАҒЫ ЖАҒДАЙ

Түйін. Мақалада еңбек қауіпсіздігі мен еңбекті қорғаудың маңыздылығы ашылған. Еңбек жағдайына әсер ететін өндірістік факторлар және оған негізделген еңбек үрдісінің ауырлығы мен қауырттылығы бойынша класстары қарастырылған. Қазақстан Республикасындағы еңбек қауіпсіздігінің жағдайына жан-жақты талдау жасалып, еңбек қауіпсіздігі және еңбекті қорғау саласындағы негізгі заң бұзушылықтар анықталды. Талдаудың негізгі көрсеткіштері ретінде кәсіби аурушаңдық жағдайына да талдау жасалып, өнеркәсіптік кәсіпорындар тарапынан сақталмаған талаптар да анықталды. Еңбек қауіпсіздігі мен еңбекті қорғаудың қанағаттанғысыз жай- күйінің негізгі себептері анықталып, оларды жою жолдары ұсынылды.

Аннотация. В статье раскрыта актуальность вопроса безопасности и охраны труда. Рассмотрены производственные факторы, влияющие на условия труда, и основанные на них классы по тяжести и напряженности трудового процесса. Проведен всесторонний анализ состояния безопасности труда в Республике Казахстан, выявлены основные правонарушения в области безопасности и охраны труда. В качестве основных показателей анализа был проведен анализ состояния профессиональной заболеваемости и выявлены несоблюденные требования со стороны промышленных предприятий. Выявлены основные причины неудовлетворительного состояния безопасности и охраны труда, предложены пути их устранения.

Abstract. The article reveals the importance of occupational safety and health. Production factors affecting working conditions and classes based on them in terms of severity and intensity of the labor process are considered. A comprehensive analysis of the state of occupational safety in the Republic of Kazakhstan has been carried out, the main violations in the field of occupational safety and health have been identified. As the main indicators of the analysis, an analysis of the state of occupational morbidity was carried out and non-compliance with requirements from industrial enterprises was revealed. The main causes of the unsatisfactory state of occupational safety and health have been identified, and ways to eliminate them have been proposed.

Кілт сөздер: еңбекті қорғау, еңбек қауіпсіздігі, еңбек жағдайы, көрсеткіштер, кәсіптік ауру, өндіріс нәтижесі.

Ключевые слова: охрана труда, безопасность труда, условия труда, показатели, профессиональное заболевание, результат производства.

Keywords: occupational safety, occupational safety, working conditions, indicators, occupational disease, production result.

Тақырыптың өзектілігі. Еңбек қауіпсіздігі және еңбекті қорғау тақырыбы Қазақстан Республикасында қазіргі әлеуметтік – экономикалық өзгерістер мен елдің индустриялануы жағдайында негізгі және өзекті мәселелердің бірі болып қала береді. Өнеркәсіптің әртүрлі

салаларының қарқынды дамуы, кәсіпорындар санының өсуі және жаңа технологияларды енгізу қауіпсіз еңбек жағдайларын қамтамасыз ету мәселелеріне ерекше назар аударуды талап етеді. Жыл сайын өндірістік нысандардың саны артып келеді, бұл жазатайым оқиғалар мен кәсіптік аурулардың пайда болу қаупін арттырады. Қолданыстағы заңнама мен мемлекеттік органдардың күш – жігеріне қарамастан, өндірістік жарақаттану және кәсіби аурулар мәселесі әлі де өзекті болып отыр. Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігінің деректері бойынша жыл сайын мыңдаған өндірістік жазатайым оқиғалар тіркеледі, олардың көпшілігі жұмысшылардың денсаулығы мен өміріне ауыр зардаптар әкеледі. Бұл жағдай еңбекті қорғауды басқару жүйесін жетілдіру, қауіпсіздік нормаларын сақтау бойынша бақылауды күшейту, жабдықтарды жаңғырту және жұмыс орындарында қауіпсіздік мәдениетін арттыру бойынша қосымша шараларды талап етеді.

Тақырыптың өзектілігі сонымен қатар ұлттық стандарттар мен практикаларды Халықаралық еңбек ұйымының (ХЕҰ) конвенциялары сияқты халықаралық талаптар мен стандарттарға бейімдеу қажеттілігімен анықталады. Ғаламдану және Қазақстанның әлемдік экономикаға интеграциялануы жағдайында еңбек қауіпсіздігін қамтамасыз ету кәсіпорындардың бәсекеге қабілеттілігіне, инвестицияларды тартуға және елдің жалпы экономикалық дамуына әсер ететін маңызды аспектке айналады.

Осылайша, Қазақстандағы еңбек қауіпсіздігі және еңбекті қорғау саласындағы ағымдағы жағдайды қарастыру, негізгі мәселелерді анықтау және оларды шешу бойынша ұсыныстар әзірлеу елдегі еңбек жағдайларын жақсартуға және өндірістік жарақаттану деңгейін төмендетуге бағытталған маңызды және өзекті міндеттер болып табылады.

Еңбек қауіпсіздігі және еңбекті қорғау саласы – қызметкерлердің өмірі мен денсаулығын қорғау, өндірістік жарақаттар мен кәсіби аурулардың алдын алу мақсатында қабылданатын құқықтық, техникалық, санитарлық-гигиеналық және ұйымдастырушылық шаралар кешенін қамтитын көпқырлы және маңызды бағыт. Қазақстан Республикасында еңбек қауіпсіздігі мен еңбекті қорғау саласын реттеу және жетілдіру жұмыстары халықаралық стандарттарға сәйкестендірілген ұлттық заңнама арқылы жүзеге асырылады.

Еңбек қауіпсіздігі мен еңбекті қорғау – жұмысшылардың денсаулығын сақтау және еңбек жағдайларын жақсарту үшін өндірістік процестерде қауіптіліктерді басқаруды қамтамасыз ететін жүйе. Негізгі ұғымдар:

- Еңбек қауіпсіздігі – жұмыс орнында жазатайым оқиғалар мен жарақаттардан қорғаныс деңгейін қамтамасыз ету мақсатында қабылданатын шаралар жүйесі.

- Еңбекті қорғау – еңбек процесінде қызметкерлердің денсаулығы мен қауіпсіздігін қамтамасыз ететін құқықтық, әлеуметтік-экономикалық, ұйымдастырушылық, техникалық, гигиеналық және өзге де шаралар жиынтығы.

Еңбекті қорғау саласының негізгі қағидаларына мыналар жатады:

- Превентивтілік қағидасы: Жарақаттар мен кәсіби аурулардың алдын алу үшін тәуекелдерді басқару және қауіпті жағдайларды болдырмау.

- Жауапкершілік қағидасы: Жұмыс берушілердің, қызметкерлердің және мемлекеттік органдардың еңбек қауіпсіздігін қамтамасыз етудегі жауапкершілігі.

- Құқықтық кепілдіктер: Қызметкерлердің еңбек жағдайларының қауіпсіздігін талап ету және олардың құқықтарын қорғау мүмкіндігі.

Қазақстанда еңбек қауіпсіздігі мен еңбекті қорғау саласын реттейтін негізгі нормативтік құжаттар:

- Қазақстан Республикасының Еңбек кодексі: Еңбек қауіпсіздігі және еңбекті қорғау талаптарын орындау бойынша жұмыс берушілер мен қызметкерлердің құқықтары мен міндеттерін реттейтін негізгі заңнамалық акт [1].

- «Еңбекті қорғау туралы» Заңы: Еңбек жағдайларын қауіпсіз және денсаулыққа зиянсыз етуді қамтамасыз етуге бағытталған кешенді шараларды айқындайды.

- Халықаралық еңбек ұйымының (ХЕҰ) Конвенциялары: Қазақстан ХЕҰ-ның көптеген Конвенцияларын ратификациялаған және сол арқылы халықаралық стандарттарға сәйкес еңбек қауіпсіздігі мен еңбекті қорғауды қамтамасыз етуге ұмтылады.

Бұл заңнамалық актілер жұмыс берушілердің өндірістік қауіпсіздік шараларын жүзеге асырудағы жауапкершілігін арттыруды, жұмысшылардың қауіпсіз еңбек жағдайларын қамтамасыз етуді, оларды қауіпсіздік ережелеріне оқытуды және арнайы қорғаныс құралдарымен қамтамасыз етуді міндеттейді [2].

Еңбекті қорғауды басқару жүйесі – кәсіпорынның еңбек қауіпсіздігін қамтамасыз етуге бағытталған іс-шараларын жоспарлау, ұйымдастыру, бақылау және жетілдіру процесі. Қазақстанда көптеген кәсіпорындар халықаралық стандарттарға сәйкес келетін еңбекті қорғау менеджменті жүйелерін енгізуде. Солардың бірі – ISO 45001:2018 «Еңбекті қорғау және қауіпсіздік техникасы менеджменті жүйелері» стандарты.

Тәуекелдерді бағалау және басқару - қауіпті факторларды анықтау, тәуекелдерді бағалау және оларды азайту шараларын әзірлеу арқылы өндірістік қауіпсіздікті қамтамасыз етуге бағытталған жүйелі процесс.

Қазақстандағы еңбек қауіпсіздігі және еңбекті қорғау саласындағы статистикалық мәліметтерді кесте түрінде ұсыну үшін соңғы қолжетімді деректерді қолданамыз. Бұл кестеде өндірістік жарақаттану деңгейі, өлім-жітім көрсеткіштері, негізгі салалар бойынша жарақаттар саны және басқа да көрсеткіштер көрсетіледі. Мәліметтер Қазақстан Республикасының Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігінің, Статистика комитетінің және басқа да ресми көздердің мәліметтеріне негізделген.

Ендігі кезекте Қазақстандағы жағдайға талдау жасайық.

Кесте 1 Қазақстандағы еңбек қауіпсіздігі және еңбекті қорғау бойынша статистикалық мәліметтерге талдау

№	Көрсеткіштер	2022 жыл	2023 жыл	Ауытқу	
				(+/-)	%
1	Жалпы өндірістік жарақаттар саны	1465	1474	+9	0,6
2	Өліммен аяқталған жағдайлар саны	203	251	+48	22,8
3	Өндірістік жарақат алған жұмысшылар саны	1262	1223	-39	1

Бұл кесте Қазақстанда өндірістік жарақаттану және еңбек қауіпсіздігі бойынша ағымдағы жағдайды көрсетеді. 2023 жылы тіркелген жағдайлардың саны 1474 адам зардап шекті, бұл 2022 жылдан 0,6% - ға көп (2022 жылы – 1465 адам), оның ішінде 251 адам қаза тауып, бұл 2022 жылмен салыстырғанда 22,8% - ға көп (2022 жылы – 203 адам). Жарақаттанудың жоғары деңгейі бұрынғыдай еліміздің өнеркәсіптік өңірлерінде Қарағанды (233 адам зардап шекті), Шығыс Қазақстан (114 адам), Абай (107 адам), Қостанай (113 адам зардап шекті) облыстарында және Алматы қаласында (115 адам) сақталуда. Жазатайым оқиғалардың орын алуының негізгі себептері: зардап шегушілердің өрескел абайсыздығы (31,6%); жұмыс жүргізудің қанағаттанарлықсыз ұйымдастырылуы (28,1%); еңбек қауіпсіздігі және еңбекті қорғау қағидаларының бұзылуы (9,3%); автожол қозғалысы қағидаларының бұзылуы (9,5%) болып табылады.

Зардап шегушілер санының артуына техногендік сипаттағы 2023 жылғы 28 қазанда «АрселорМитталТеміртау» АҚ Көмір департаментінің Костенко шахтасындағы (46 адам қаза тауып, 28 адам жарақат алған), 2023 жылғы 17 тамызда Қазақстан шахталарында (5 адам қаза тауып, 17 адам жарақат алған) болған өрттің және Абай облысындағы «Семей Орманы» РММ-

де табиғи орман өртінің (15 адам қаза болған) салдарынан болған топтық жазатайым оқиғалар себеп болды.

Қазақстан Республикасында өндірістік жарақаттану мен кәсіби аурулар әртүрлі салаларда айтарлықтай өзгеріп отырады. Өндірістік салалар бойынша статистикалық мәліметтерді талдай отырып, кейбір салалардағы жағдайдың ауырлығын атап өтуге болады. Міне, өндірістік салалар бойынша толығырақ статистикалық мәліметтер:

Тау-кен өндіру және өңдеу өнеркәсібі ең қауіпті салалардың бірі болып саналады. 2023 жылы өндірістік жарақаттардың шамамен 30%-ы осы салада орын алды. Жарақаттанудың көп бөлігі шахталарда, карьерлерде және металлургиялық зауыттарда болған. «Өліммен аяқталған оқиғалар» - 2022 жылы тау-кен саласында 80-ге жуық өліммен аяқталған өндірістік жазатайым оқиғалар тіркелген, бұл елдегі барлық өлім жағдайларының шамамен 40%-ын құрайды. «Кәсіптік аурулар» - бұл салада ең жиі кездесетін кәсіби аурулар – шаң-тозаңнан болатын өкпе аурулары (мысалы, силикоз), сондай-ақ вибрациялық аурулар мен есту қабілетінің жоғалуы. Тау-кен саласында жұмыс істейтіндердің арасында кәсіптік аурулардың шамамен 45%-ы тіркеледі.

Құрылыс саласы. «Жарақаттану деңгейі» бойынша құрылыс саласы өндірістік жарақаттану бойынша екінші орында. 2023 жылы құрылыс нысандарында 25%-ға жуық өндірістік жарақаттану жағдайлары тіркелген. Жазатайым оқиғалардың негізгі себептері – биіктіктен құлау, ауыр заттардың құлауы және техниканың дұрыс пайдаланылмауы. «Өліммен аяқталған оқиғалар» - шамамен 20%-ы құрылыс саласында орын алады. Биіктіктен құлау – өліммен аяқталған оқиғалардың ең жиі себебі. «Кәсіптік аурулар» - бұл салада тіркелген кәсіби аурулар көбінесе ауыр физикалық еңбектен туындайтын тірек-қимыл аппаратының аурулары, сондай-ақ химиялық заттармен жұмыс істеуге байланысты тері аурулары болып табылады.

Металлургия және машина жасау саласы. «Жарақаттану деңгейі» - Металлургия және машина жасау салаларында өндірістік жарақаттану жағдайларының шамамен 15%-ы тіркелген. Бұл саладағы жарақаттану көбінесе механикалық құралдармен жұмыс істеу кезінде қауіпсіздік ережелерінің сақталмауынан болады. «Өліммен аяқталған оқиғалар» - бұл салада өліммен аяқталған оқиғалар сирек кездеседі, бірақ қауіпсіздік талаптарының сақталмауы өрт, жарылыс және химиялық заттармен улануға әкелуі мүмкін. «Кәсіптік аурулар» - Машина жасау мен металлургияда кәсіби аурулардың жиі кездесетін түрлері – есту қабілетінің жоғалуы, тері аурулары және тыныс алу жолдарының аурулары. Тіркелген кәсіби аурулардың шамамен 10%-ы осы салаға тиесілі.

Ауыл шаруашылығы саласы. «Жарақаттану деңгейі» - ауыл шаруашылығы саласында өндірістік жарақаттану жағдайларының шамамен 10%-ы тіркелген. Жарақаттар көбінесе ауылшаруашылық техникаларын (тракторлар, комбайндар) дұрыс пайдаланбаумен байланысты. «Өліммен аяқталған оқиғалар» - Ауыл шаруашылығында өліммен аяқталған жазатайым оқиғалардың шамамен 5%-ы тіркеледі. Мұнда негізгі себептер – техникамен жұмыс істеу кезінде қауіпсіздік талаптарының сақталмауы және қауіпті агрохимиялық заттарды дұрыс пайдаланбау. «Кәсіптік аурулар»: Ең жиі кездесетін кәсіби аурулар – пестицидтер мен гербицидтермен жұмыс істеуге байланысты аллергиялық реакциялар, тыныс алу жолдарының аурулары және тірек-қимыл аппаратының бұзылуы.

Энергетика және коммуналдық шаруашылық саласы. «Жарақаттану деңгейі»: Энергетика және коммуналдық шаруашылық салаларында өндірістік жарақаттану жағдайларының шамамен 8%-ы тіркелген. Электр жабдықтарымен, жоғары кернеулі электр желілерімен жұмыс істеу кезінде қауіпсіздік талаптарының бұзылуы жиі кездеседі.

«Өліммен аяқталған оқиғалар»: Бұл салада жазатайым оқиғалардың шамамен 3%-ы өліммен аяқталады, көбінесе электр тоғы соғу немесе электр желілерінің зақымдалуы

салдарынан. «Кәсіптік аурулар»: Ең жиі кездесетін кәсіби аурулар – шудан туындаған есту қабілетінің жоғалуы және электромагниттік сәулелену әсерінен болатын түрлі аурулар.[3]

Өндірістік жарақаттану мен кәсіби аурулардың деңгейін төмендету үшін Қазақстанда қауіпсіздік техникасы мен еңбекті қорғау саласында жүйелі шаралар қабылдау қажет. Ол үшін бірінші халықаралық тәжірибелерді қарастырып көрейік.

Еңбек қауіпсіздігі мен еңбекті қорғау саласындағы халықаралық тәжірибені нақты елдер бойынша кесте түрінде көрсету өте тиімді болады. Кестеде әрбір елдің еңбек қауіпсіздігі мен еңбекті қорғау саласында қолданатын негізгі шаралары мен тәсілдері көрсетіледі.

Осы кестеде көрсетілгендей, әрбір елдің еңбек қауіпсіздігі мен еңбекті қорғау саласындағы тәжірибесі ерекше және ол нақты жағдайларға, заңнамалық базаға, жұмыс мәдениетіне және технологиялық дамуға байланысты.

Кесте 2 Еңбек қауіпсіздігі мен еңбекті қорғау саласындағы халықаралық тәжірибелер

№	Ел	Негізгі шаралар мен тәсілдер	Ерекшеліктері
1	Швеция	Еңбек қауіпсіздігі бойынша кешенді тәсіл. Жұмыс орындарын Еңбек инспекциясы арқылы тексеру. Қауіпсіздік мәдениетін адмыту.	Жұмыс берушілер, кәсіподақтар және мемлекеттік органдар арасында тығыз ынтымақтастық; қызметкерлерді үнемі оқыту және қауіпсіздік стандарттарын сақтау бойынша тексерулер.
2	Германия	Қатаң заңнамалық талаптар. Қауіпсіздік және денсаулық сақтау агенттіктерінің жұмысы. Цифрландыру және автоматтандыру.	Еңбек қауіпсіздігін қамтамасыз ету бойынша заңнамалық актілердің қаталдығы, цифрлық және автоматтандырылған қауіпсіздік жүйелерін енгізу.
3	Жапония	«Кайдзен» философиясы бойынша үздіксіз жақсарту. Тәуекелдерді бағалау және басқару.	Қызметкерлерді оқыту және мотивациялау. Жұмыс орнындағы қауіпті жағдайларды болдырмауға бағытталған үздіксіз жетілдіру философиясы; қызметкерлердің ұсыныстары мен пікірлерін ескере отырып, еңбек қауіпсіздігін жақсарту.
4	АҚШ	OSHA стандарттары бойынша қауіпсіздік жүйелері. Мобильді қосымшалар мен деректерді талдау. Қауіпсіздік бойынша оқыту және сертификаттау.	Мобильді технологиялар мен деректерді талдау құралдарын пайдалану арқылы нақты уақыттағы тәуекелдерді бақылау; қызметкерлерді оқыту және сертификаттау арқылы жарақаттарды азайту.
5	Австралия	Қатаң реттеу жүйесі (штаттар мен аумақтарға сәйкес). Жұмыс орындарын тұрақты бақылау. Қауіпсіздік және денсаулық сақтау бағдарламалары.	Әрбір штат пен аумақтың өзіндік заңнамалары мен стандарттары бар; тәуелсіз аудит және тексеру жүйелері; психикалық денсаулықты қоса алғанда, кешенді қауіпсіздік және денсаулық сақтау бағдарламаларына назар аударылады.

Қазақстан бұл елдердің тәжірибесін зерттеп, ең тиімді және қолайлы тәсілдерді өзіне бейімдей алады.

Қорытындылай келе, елімізде еңбек қауіпсіздігі және еңбекті қорғау мәселелері өндірістің дамуы мен өндірістік процестердің жаңару жағдайында аса өзекті болып отыр. Мемлекет пен жұмыс берушілердің айтарлықтай күш – жігеріне қарамастан, жарақаттану мен кәсіби аурулар деңгейі әлі де жоғары. Негізгі мәселелер – қауіпсіздік нормаларын сақтауды жеткілікті бақылаудың болмауы, ескірген жабдықтар, білікті мамандардың жетіспеушілігі және жұмыс орындарындағы қауіпсіздік мәдениетінің төмендігі. Соған қарамастан, заңнамалық реттеу, қазіргі заманғы технологиялар мен қауіпсіздікті басқару әдістерін енгізу, сондай-ақ инспекциялық қызметті күшейту салаларында оң өзгерістер байқалуда.

Біріншіден, мемлекеттік еңбек инспекторларымен 2023 жылы еңбек заңнамасының сақталуына мемлекеттік бақылау күшейді. Мысалы, 2023 жылы 6930 тексеру жүргізілді (2022 жылы – 5392), 10372 заң бұзушылық анықталған (2022 жылы – 8841), оның ішінде 2401 – еңбек қауіпсіздігі және еңбекті қорғау бойынша (2022 жылы – 2771). Сонымен қатар, еңбек инспекторларының еңбек заңнамасын бұзғаны үшін әкімшілік жауапкершілік шаралары күшейтілді.

Екіншіден, қоғамдық бақылауды жүзеге асыру үшін еңбек қауіпсіздігі және еңбекті қорғау жөнінде өндірістік кеңестерді құру бойынша жұмыстар жүргізілуде. Бүгінгі күнге 18 мыңдай өндірістік кеңестер жұмыс атқарады. Еңбекті қорғау бойынша заңбұзушылықтарға жол бермеу және профилактика жүргізу мақсатында Республика бойынша 3214 кәсіпорында еңбекті қорғау стандарттары енгізілген. «Нөлдік жарақат – Vision Zero» тұжырымдамасына 536 кәсіпорын кірген. Құрылыс объектілерінде бас мердігермен барлық қосалқы мердігерлерге бақылау жасайтын бақылаудың тік моделін енгізу бойынша жұмыстар атқарылуда. Бұл моделді Республиканың 229 кәсіпорыны енгізді. 2023 жылғы 26 желтоқсанда Қазақстан Республикасы Үкіметінің Қаулысымен Қазақстан Республикасында 2024 – 2030 жылдарға арналған Қауіпсіздік еңбек тұжырымдамасы бекітілді.

Тұжырымдама жұмыскерлердің еңбек жағдайларын жақсартудың келесідей жаңа тәсілдерін қамтиды:

- еңбекті қорғау жөніндегі шараларды қаржыландырудың жаңа тәсілдері;
- жұмыскерлерді жазатайым оқиғалардан міндетті сақтандыру жүйесін реформалау есебінен өтемдік шаралар мен оңалту шараларының проактивті форматын енгізу;
- еңбекті қорғау бойынша біріңғай оқыту және білімді тексеру форматын енгізу;
- қоғамдық бақылаудың рөлін күшейту. Жаңа бағыттар аясында еңбекті қорғаудың цифрлық картасын (отбасының цифрлық картасы сияқты) – кәсіптік тәуекелдер бойынша дербестендірілген кәсіпорындар базасын және барлық аспектілер бойынша бір қолда «импульсте» ұстауға мүмкіндік беретін еңбекті қорғаудың барометрін құру көзделген. Қазірдің өзінде кәсіпорындардың цифрлық картасы қрылған, ол 2024 жылғы 1 шілдеден бастап нақты уақыт режимінде еңбек жағдайларына мониторинг жүргізуге мүмкіндік жасайды.

Сонымен, еңбекті қорғауды басқару жүйелерін, соның ішінде мониторинг пен есептілік үрдістерін цифрландыру, сондай-ақ қызметкерлер мен басшылардың біліктілігін арттыруды дамыту және жетілдіруді жалғастыру маңызды.

Қазақстандағы еңбек қауіпсіздігі мен еңбекті қорғау саласындағы жағдайды жақсарту үшін өндірістік үрдістің барлық қатысушыларының қауіпсіздік мәдениетін арттыруға және осы мәселелердің маңыздылығын түсінуге бағытталған кешенді шараларды қабылдау қажет. Бұл мыналарды қамтиды:

1. Бақылау мен жауапкершілікті күшейту: қауіпсіздік нормаларының сақталуын инспекциялық бақылауды күшейту, бұзушылықтар үшін айыппұлдарды арттыру және жұмыс берушілерді еңбек жағдайларын жақсартуға ынталандыру;

2. Оқыту және біліктілікті арттыру: Барлық деңгейдегі персоналға, соның ішінде басшыларға арналған еңбек қауіпсіздігі бойынша тұрақты оқыту бағдарламаларын енгізу;

3. Жабдықтарды жаңғырту: жұмыс орындарындағы қауіп – қателерді азайтуға ықпал ететін қазіргі заманғы технологиялар мен жабдықтарды жаңарту және енгізу;

4. Үрдістерді цифрландыру: тәуекелдерді жедел анықтау және жою үшін мониторинг және есептілік бойынша цифрлық жүйелерді дамыту;

5. Үздік тәжірибелерді ынталандыру: жоғары қауіпсіздік стандарттарын көрсететін және қызметкерлердің денсаулығына қамқорлық жасайтын кәсіпорындарды ынталандыратын бағдарламаларды енгізу.

Бұл шаралар өндірістік жарақаттану мен аурулар деңгейін айтарлықтай төмендетуге, қызметкерлердің өмір сапасын арттыруға және ел экономикасының тұрақты дамуына ықпал етеді.

Қолданылған әдебиеттер тізімі:

1. 2015 жылғы 23 қарашадағы № 414-V Қазақстан Республикасының Еңбек кодексі (13.06.2017ж. Берілген өзгерістер мен толықтырулармен). <http://adilet.zan.kz/kaz/docs/K1500000414>

2. «Еңбек қауіпсіздігі мен гигиенасына жәрдемдесетін негіздер туралы конвенцияны (187-конвенция) ратификациялау туралы» 2014 жылғы 20 қазандағы № 243-V ҚРЗ Қазақстан Республикасының Заңы. <http://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z1400000243>

3. Республика ұйымдарындағы өндірістік жарақаттанудың жай-күйі туралы мемлекеттік еңбек инспекторларының жиынтық есептері. http://adilet.zan.kz/kaz/docs/K070000251_

УДК: 65.015.07

Сабалакова Алуа Укошовна

старший преподаватель филиала Академии государственного управления при
Президенте Республики Казахстан по области Абай
г.Семей, область Абай

ОСНОВНЫЕ ЗАКОНЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ

Аннотация. В данной статье рассматриваются ключевые аспекты управления изменениями в контексте государственной службы. Актуальность темы обусловлена стремительных социальных, экономических и технологических трансформаций, требующих от государственных органов гибкости и способности к адаптации. Статья выделяет основные законы управления изменениями, такие как закон изменения, закон сопротивления изменениям, которые служат основой для успешного внедрения изменений в государственных структурах. Основное внимание уделяется как законы управления работают в рамках управленческой парадигмы, о необходимости активного участия сотрудников на всех уровнях и эффективного управления коммуникацией в процессе изменений. В заключение подчеркивается значимость культуры изменений как критического фактора успешного управления государственными реформами.

Түйін. Бұл мақалада мемлекеттік қызмет контекстіндегі өзгерістерді басқарудың негізгі аспектілері қарастырылады. Тақырыптың өзектілігі мемлекеттік органдардан икемділік пен бейімделу қабілетін талап ететін жедел әлеуметтік, экономикалық және технологиялық өзгерістерге байланысты. Мақалада өзгерістерді басқарудың негізгі заңдары көрсетілген, мысалы, өзгеріс Заңы, өзгерістерге қарсы тұру заңы, бұл өзгерісті мемлекеттік құрылымдарда сәтті жүзеге асыруға негіз болады. Басқару заңдары басқару парадигмасы аясында қалай жұмыс істейтініне, қызметкерлердің барлық деңгейлерде белсенді қатысу қажеттілігі және өзгерістер процесінде коммуникацияны тиімді басқару қажеттілігіне назар аударылады. Қорытындылай келе, мемлекеттік реформаларды сәтті басқарудың маңызды факторы ретінде өзгеріс мәдениетінің маңыздылығы атап өтілді.

Abstract. This article examines the key aspects of change management in the context of public service. The relevance of the topic is due to the rapid social, economic and technological transformations that require flexibility and adaptability from government agencies. The article highlights the basic laws of change management, such as the law of change, the law of resistance to change, which serve as the basis for the successful implementation of change in government structures. The main focus is on how the laws of management work within the framework of the management paradigm, on the need for active participation of employees at all levels and effective communication management in the process of change. In conclusion, the importance of a culture of change as a critical factor in the successful management of government reforms is emphasized.

Ключевые слова: управление, изменения, стратегические цели, новые подходы, парадигма, устойчивое развитие, прогресс, прогнозирование, эффективность.

Сведения об авторе: Сабалакова Алуа Укошовна, +7 775 433 4539, e-mail – a.sabalakova@apa.kz

Управление изменениями является важной частью эффективного функционирования государственных институтов, особенно в условиях стремительных социально-экономических и политических трансформаций. В современном мире государственная служба сталкивается с

множеством вызовов: цифровизация, глобализация, требования повышения прозрачности и эффективности работы. В этом контексте управление изменениями приобретает особую значимость. Следует отметить, что государственная служба, как и любая другая организация, постоянно подвержена изменениям внешних и внутренних условий, требующих адаптации и принятия необходимых мер для успешного развития.

Одним из основных аспектов управления изменениями в государственной службе является понимание и осознание значимости этих изменений для достижения стратегических целей организации. Руководители и сотрудники государственных органов должны быть готовы к изменениям, быть гибкими и открытыми для новых подходов и методов работы.

В целом у нас в Казахстане в последние годы активно внедряются инновационные подходы в сферу государственных услуг, стремясь сделать их более доступными, прозрачными и эффективными. Можно привести наиболее яркие, популярные примеры внедрений изменений:

Единый портал электронных услуг eGov.kz

Суть изменений: создание единой цифровой платформы, объединяющей все государственные услуги в одном месте.

Результаты: значительно сократилось время получения государственных услуг, снизилась коррупционная составляющая, повысилась прозрачность государственных процессов.

Преимущества: удобный интерфейс, возможность получения услуг в любое время и из любого места, интеграция с другими государственными системами.

Проект «Цифровой Казахстан»

Суть изменений: комплексная цифровизация государственного управления, включая внедрение электронного документооборота, развитие облачных технологий, создание цифровых платформ.

Результаты: повышение эффективности государственного управления, сокращение бюрократических процедур, улучшение качества государственных услуг.

Преимущества: создание цифровой экосистемы, способствующей развитию бизнеса и инноваций.

Развитие системы электронного здравоохранения «Damumed»

Суть изменений: переход на электронные медицинские карты, создание единой информационной системы здравоохранения.

Результаты: повышение доступности медицинской помощи, улучшение качества медицинских услуг, сокращение очередей.

Преимущества: улучшение координации между медицинскими учреждениями, повышение эффективности использования ресурсов.

Внедрение системы электронного правительства «Egov»

Суть изменений: переход на электронное взаимодействие между государственными органами, гражданами и бизнесом.

Результаты: повышение прозрачности государственных процессов, сокращение бюрократических процедур, улучшение качества государственных услуг.

Преимущества: получение государственной услуги в электронном виде значительно сокращает сроки процедур, отличается оперативностью их исполнения, доступностью для всех и каждого.

Важность управления изменениями в государственной службе заключается также в возможности оптимизации процессов, повышения эффективности деятельности и улучшения

качества предоставляемых услуг гражданам. В контексте государственной службы это означает необходимость адаптации к новым условиям и требованиям, что требует разработку стратегий, инструментов и методов, способствующих успешной реализации изменений. Четкое планирование, оценка рисков и ресурсов, а также мониторинг и контроль за процессами изменений позволяют успешно реализовывать стратегические цели и задачи организации.

Сущность управления изменениями в государственной службе заключается в применении системного подхода к анализу, планированию и реализации изменений, а также в учете интересов всех заинтересованных сторон. Осознание необходимости изменений, выработка четких целей и стратегий изменений, а также обеспечение обратной связи и оценки результатов позволяют государственной службе эффективно адаптироваться к меняющейся среде и обеспечивать устойчивое развитие и прогресс.

Можно выделить основные причины изменений в государственной службе, это:

- технологические инновации - внедрение новых технологий (например, электронного правительства) требует изменения процессов и подходов к работе.
- изменения в законодательстве- обновление правовых норм часто требует пересмотра внутренних регламентов и процедур.
- социальные запросы - общество требует большей открытости, подотчетности и участия граждан в принятии решений.
- экономические условия - кризисы и изменения в экономической политике требуют быстрого реагирования со стороны государственной службы.

Управление изменениями в государственной службе, как выше уже отметили, это сложный, но необходимый процесс, который требует стратегического подхода и вовлеченности всех уровней организации. И конечно же, при внедрении изменений в любой структуре можно столкнуться с рядом проблем и рисков. Это и сопротивление сотрудников, так как изменения могут вызывать страх и недовольство у работников, что негативно сказывается на их мотивации и производительности. Часто для реализации изменений требуется больше финансовых и человеческих ресурсов, чем запланировано. Также отсутствие четкой стратегии, в частности непонимание целей и задач изменений может привести к хаотичным действиям и неэффективности.

Для преодоления подобной сопротивлении есть законы управления изменениями, которые в свою очередь способствуют успешному внедрению изменений. Ниже опишем ключевые законы управления изменениями.

Одним из ключевых законов управления изменениями является закон изменений, который гласит, что все организации постоянно находятся в состоянии изменений, и они должны приспосабливаться к этим изменениям, чтобы сохранить свою жизнеспособность. Это означает, что управление изменениями должно быть встроено в культуру организации и стать неотъемлемой частью ее деятельности. В данном случае, стоит отметить, что необходимо создание культуры изменений в организации. Культура изменений – это атмосфера в организации, которая поощряет инновации, адаптивность и готовность к переменам. Она является ключевым фактором успеха в современном динамичном мире. И важно помнить, что создание культуры изменений – это долгосрочный процесс, требующий постоянных усилий. Необходимо быть готовыми к тому, что сопротивление изменениям будет неизбежно, и разрабатывать стратегии для его преодоления.

Другим важным законом управления изменениями является закон сопротивления изменениям, который гласит, что существует естественное сопротивление изменениям со стороны сотрудников организации. Поэтому руководители должны уметь управлять этим

сопротивлением и преодолевать его, чтобы успешно внедрить изменения и добиться их осознанного принятия всеми участниками процесса.

Отметим, что сопротивление сотрудников при внедрении изменений – это распространенное явление, которое может существенно замедлить или даже сорвать процесс трансформации. Чтобы успешно преодолеть это сопротивление, необходимо применять комплекс мер, направленных на повышение понимания, вовлеченности и поддержки сотрудников. Выделим основные причины сопротивления изменений

- Страх неизвестности: Неопределенность будущего и страх потери привычного образа жизни.
- Потеря контроля: Ощущение утраты влияния на рабочие процессы и принятие решений.
- Потеря статуса или престижа: Опасения, связанные с изменением должностных обязанностей или иерархии.
- Дополнительная нагрузка: Ощущение, что новые изменения приведут к увеличению рабочей нагрузки.
- Прошлый негативный опыт: Негативный опыт предыдущих изменений.

И важно, помнить, что преодоление сопротивления изменений – это длительный процесс, требующий терпения, последовательности и гибкости. Необходимо быть готовым к тому, что сопротивление может возникать на разных этапах изменений. Соответственно, в рамках управленческой парадигмы для успешного управления изменениями без определенного сопротивления необходимо учитывать закон обучения и развития персонала, который гласит, что сотрудники организации должны быть готовы к изменениям и обладать необходимыми знаниями и навыками для их успешной реализации. Поэтому важно инвестировать в обучение и развитие персонала, чтобы повысить их адаптивные возможности и способности к адаптации к новым условиям.

Таким образом, законы управления изменениями в государственной службе работают в рамках управленческой парадигмы, которая предполагает постоянное развитие организации и ее способность адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды.

Далее попытаемся раскрыть вопрос, как законы управления работают в рамках управленческой парадигмы. Для начала отметим, что управленческая парадигма - это подход к управлению, который рассматривает организацию как сложную систему. Она прежде всего основана на предположении, что законы управления могут использоваться для понимания и улучшения организационной эффективности. Тогда как, законы управления - это основополагающие принципы, которые описывают поведение систем. Они могут быть использованы для прогнозирования и управления системами, такими как организации. Ниже приведены некоторые ключевые законы управления, применимые в управленческой парадигме:

Закон разнообразия: Организации должны быть достаточно разнообразными, чтобы приспособливаться к изменяющимся условиям.

Закон необходимой вариабельности: Организации должны иметь возможность вносить изменения, чтобы выжить.

Закон иерархической структуры: Организации должны иметь иерархическую структуру для обеспечения координации и контроля.

Закон внутренней необходимости: Организации должны удовлетворять потребности своих членов, чтобы выжить.

Закон жизненного цикла: организации проходят различные стадии роста и упадка.

Законы управления в свою очередь оказывают глубокое влияние на управление, предоставляя руководителям основу для:

Прогнозирования организационного поведения: руководители могут использовать законы управления, чтобы предсказывать, как организация будет реагировать на изменения в окружающей среде.

Разработки управленческих стратегий: руководители могут использовать законы управления для разработки стратегий, направленных на достижение организационных целей.

Оценка организационной эффективности: руководители могут использовать законы управления для оценки эффективности своих организаций и выявления областей для улучшения.

И отметим, что управленческая парадигма предоставляет руководителям мощную основу для понимания и управления организационной эффективностью. Законы управления, лежащие в основе этой парадигмы, могут использоваться для прогнозирования организационного поведения, разработки управленческих стратегий и оценки организационной эффективности. Внедряя законы управления в свою управленческую практику, руководители и управленцы государственной службы могут улучшить работу государственных органов и достичь своих целей.

Эффективное управление изменениями позволит не только повысить качество работы государственных органов, но и улучшить взаимодействие с гражданами и общее восприятие государственной службы в обществе.

Сейлхан Айгүл Қауатайқызы

Филология ғылымдарының кандидаты, филиал доценті
ҚР Президенті жанындағы мемлекеттік басқару академиясының ШҚО бойынша
филиалы, Өскемен қаласы, Қазақстан

МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТШІНІҢ ТРАНСФОРМАЦИЯЛЫҚ КӨШБАСШЫЛЫҚ ҚҰЗЫРЕТІ

Түйін. Мақала мемлекеттік қызметшілердің көшбасшылық құзыретін дамытуға арналған. Мемлекеттік қызметшінің тұлғалық кәсіби болмысын жетілдіруде трансформациялық көшбасшылар жоғары интеллект, мотивация, концепция құру, тәлімгер болу сынды ерекше әрекеттерімен өз қызметін байланыстыру қажет. Бүгінгі мемлекеттік қызметшілердің трансформациялық көшбасшылыққа тән іс-әрекеттерін бақылауға арналған зерттеушілік жұмыстардың қорытындысы мақалада баяндалған.

Аннотация. Статья посвящена развитию лидерской компетентности государственных служащих. В совершенствовании личностной и профессиональной деятельности государственного служащего трансформационные лидеры должны связывать свою деятельность со специальными видами деятельности, такими как высокий интеллект, мотивация, создание концепций и наставничество. В статье представлены результаты экспериментальных работ по мониторингу действий современных государственных служащих, характерных для трансформационного лидерства.

Abstract. The article is devoted to the development of leadership competence of civil servants. In improving the personal and professional performance of a public servant, transformational leaders must link their activities with special activities such as high intelligence, motivation, concept creation and mentoring. The article presents the results of experimental work on monitoring the actions of modern civil servants, characteristic of transformational leadership.

Түйінді сөздер: мемлекеттік қызметші, көшбасшылық, кәсіби даму, жоғары интеллект, мотивация, концепция құру, тәлімгер, команда, әдеп, ұжымдық мүдде.

Ключевые слова: государственный служащий, лидерство, профессиональное развитие, высокий интеллект, мотивация, создание концепции, наставник, команда, этика, коллективный интерес.

Keywords: civil servant, leadership, professional development, high intelligence, motivation, concept creation, mentor, team, ethics, collective interest.

Мемлекеттік қызметте мемлекеттік қызметшінің тұлғалық-кәсіби болмысын жетілдіру жоғары жауапкершілікті талап етеді. Бұл құбылыс адам бойындағы бірнеше қасиеттерді қамти отырып, мемлекеттік қызметшінің күнделікті өмірдегі құқықтық сауаттылығынан басталып, қоғамға қызмет ету мақтаншыны қалыптастыруға дейінгі қызметтік жолымен жалғасын табады. Бұл жолда мемлекеттік қызметшінің кәсіби болмысын жетілдіруде 5 негізгі қасиеттерді (құқық білгірі, өз ісінің шебері, мінез-құлық үлгісі, халықтың қызметшісі және көшбасшы) атап өткен жөн. «Осы бес қасиет мемлекеттік қызметшінің саналы түрде жаңғыруына ықпал етіп, өз жұмысының зияткерлік, кәсіби, әдептілік аспектілерінің үйлесімді коллаборациясына бағытталған, олардың ұстанымдары мен құндылықтарын, қоғамның сұранысына жауап бере алатын мақсатты дағдыларын жүйелеуге қатысты мақсатты қадамдарды қалыптастырады» [1.1].

Қай заманда болмасын, мемлекет пен халық арасындағы өзара сенімді қалыптастыруға негіз болған мемлекеттік қызметшінің күнделікті өмірдегі қоңыр тіршілігі – екі дария арасындағы алтын көпір іспетті. Бүгінде елді басқарудың жаңа мәдениеті «Ең алдымен

адамдар» қағидатына негізделген. Бұл қағидат бірқатар құқықтық-нормативтік құжаттарға өзгеріс алып келумен қатар, мемлекеттік қызметшілердің қызметтегі мінез-құлқына, кәсіби болмысына өзгеріс жасауына да түрткі болды. Бұл әрекеттер адам бойындағы жауапкершілік, ар-ұждан, өзгерістерге бейім болу, көшбасшылық сынды жақсы қасиеттермен көрініс табады.

Мемлекеттік қызметшінің тұлғалық болмысын қалыптастыруда көшбасшылықтың орны ерекше. Көшбасшылық - ерекше жауапкершілікті талап ететін, бір мақсатқа ұмтылдыратын, маңайындағы адамдарды жаңалыққа жетелейтін ерекше қасиет пен әрекеттің бірі.

Заманның ағымына қарай көшбасшылықтың да бірнеше түрі бар. Көшбасшылық кейбір адамдарда туа бітті қасиет ретінде танылса, енді бірі тағайындалған көшбасшылықтың жетегінде қызмет етеді. Біз осы мақалада трансформациялық көшбасшылықтың қыр-сыры туралы сөз етеміз.

Трансформациялық көшбасшылық - кәсіпорындар мен ұйымдарда кеңінен қолданылатын көшбасшылықтың ең тиімді түрлерінің бірі болып табылады. Трансформациялық көшбасшылар шабыттандырады және үлкен мақсаттарға жету үшін жеке адамдардан үлкен топтарға дейін барлық деңгейлерде оң өзгерістер жасай алады [2]. Аталған көшбасшылықтың артықшылықтары:

- көшбасшы үнемі жаңа идеялар ойлап, оларды дамытуға ықпал етеді;
- өз командасын үнемі ынталандырып отырады;
- қысқа мерзімді көзқарас пен ұзақ мерзімді мақсаттар арасындағы тепе-теңдікті қамтамасыз етіп отырады;
- командадағы сенімділікті қалыптастырады;
- командадағы адалдық, жауапкершілік сынды жақсы қасиеттерді бағалап, жоғары эмоционалды интеллектіге (EQ) назар аударады.

Бір байқағанымыз, трансформациялық көшбасшы жанына ізбасарлар ертіп жүреді. Ол оның көпшіл мінезін танытады. Ұйымдағы елеулі өзгерістердің қалай бастамашысы болып оны дамытқанын және жүзеге асыра алатынын үнемі ізбасарларымен бөліседі. Ізбасарларына молырақ мүмкіндік беріп, оларды өзгерістер жағдайында тәрбиелеуді мақсат тұтады. Ол адамдардың сана-сезімін арттырып, олардың өзгелер үшін өз мүддесі аясынан шығуына ықпал етуге тырысады. Бұл әрекеттер жүзеге асқан ортада қызметкерлер жаңа дүниелерді еркін талқылап және оны байқап көру үшін өзін дербес әрі рухани құндылытарды сезінген қызметкер ретінде өзін таниды.

Енді командадағы игілікті істердің жасалуына ұйытқы болатын трансформациялық көшбасшының жеке қасиеттеріне тоқталайық:

Көшбасшылар үшін аса маңызды тұлғалық қасиет – көпшілдік. Көпшілдік – көшбасшының жағымды әлеуметтік қарым-қатынас құруға икемділігін көрсетеді. Болмысы тұрғысынан көпшіл көшбасшылар жылы шырайлы, елгезек, ілтипатты, әдепті және биязы келеді. Олар өзге жұрттың қажеттіліктерін жақсы түсініп, қамын ойлайды. Көпшіл көшбасшының бойында тұлғааралық қарым-қатынас құру дағдысы бар және ізбасарларымен серіктестік байланысты мықтап орнатады.

Тағы бір жақсы қасиет- жұртшылықпен жұмыс істей білу, клиентке бағытталу қабілеті. Бұл әрекетті кейде «адами машық» [3,223] деп те атайды. Адами машық - ұйымның мақсаттарына қол жеткізу үшін көшбасшыға ізбасарлармен, әріптестермен және басшылықпен тиімді жұмыс істеуге көмектесетін қабілет. Аталған қабілеттің үлкен адамгершілікке жол ашатыны туралы зерттеуші Шыңғыс Мұқан өз еңбегінде «Лидерлік деген қасиет емес, ол – әрекет. Біздің елде ара-тұра құдыққа балалар түсіп кетіп, майып болып, мерт болып жатады. Балалар құламай тұрғанда, ол құдықтың қасынан әрі-бері талай адам өтеді. Құдықтың қақпағының жоқ екенін байқаған адам ерінбей тоқтап, бірден тиісті орындарға хабарласып, олар келгенше күтіп тұрып, құдықтың беті жабылғанша басы-қасында жүрсе, ол

нағыз – лидер. Бәлкім, сіз биік қызметтің иесі емес, қарапайым адам боларсыз, бірақ сіз тап сол жерде лидерлік таныттыңыз. Екіншіден, лидерлік – жауапкершілік. Үшіншіден, ол – қателікті мойындау, кешірім сұрау мәдениеті», -деп көрсетеді [4,15]. Автордың пікірі көшбасшының барлық әрекеттері адамдыққа тән болуы керек деген ойға жетелейді. Ойымызды қорытындылай келсек, көшбасшының адами машықтары дегеніміз – «өз жұмысыңмен айналысып жатқан тұста басқалармен де тіл табыса білу қабілеті» [3,224]. Ағылшын ғалымы Питер Нортхаус өзінің «Көшбасшылық» еңбегінде трансформациялық көшбасшының «концепция құру» деген жақсы әрекетін мысал етеді. «Концепция құру – трансформациялық көшбасшыларға тән қалыпты жағдай. Ол ұйымдағы әртүрлі адамдар мен топтардың ұжымдық мүддесінен туындайды.

Концепция – трансформациялық көшбасшылықтың басты нысанасы. Негізінде, көшбасшы мен ұйымға ұйымның қайда бағыт алып бара жатқаны жайында концептуалды карта ұсынады; сондай-ақ ұйымның бірегейлігіне маңыз беріп, оны айқындайды. Бұдан бөлек, концепция ізбасарларға ұйым ішіндегі бірегейлік пен өзіне тән тиімділік үрдісін береді [3, 231].

Бүгінде мемлекеттік аппараттың сапалы әрі тиімді жұмысы ең әуелі басқару жүйесінде қызмет ететін мамандарға байланысты. Осы тұрғыдан алғанда олардың бойындағы көшбасшыға тән қасиеттерді дамыту маңызды саналады. Мемлекеттік қызметтегі азаматтар тікелей қызметтеріне байланысты алға қойған мақсаттарды жүзеге асыруда күнделікті өмірде елене бермейтін адами және этикалық құндылықтарды ескере отырып, жай ғана көшбасшы болу емес, шешім қабылдауда үлкен жауапкершілікті сезіне отырып шешім қабылдайтын, өзгерістерді еңсере білетін трансформациялық көшбасшы болуы керек. Өйткені мемлекеттік қызметкердің өзгерістерді басқара білетін көшбасшылығы халықтың келешегіне өте зор ықпал етеді.

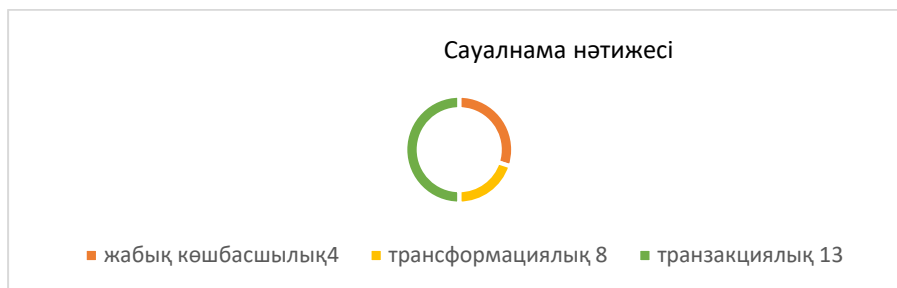
Мысалы, төмендегі сауалнаманы (Кесте1) басшылықта қызмет ететін мемлекеттік қызметшілер арасында жүргізіп, көшбасшылықтың 3 түрі бойынша ұпайларға сай жауаптарды сараладық.

Кесте. 1

Трансформациялық көшбасшылық стильдері		
Идеалдандырылған ықпал (белгілері):	Мен топтың игілігі үшін өз мүддемнен бас тартамын	0 1 2 3 4
Идеалдандырылған ықпал(мінез-құлық):	Мен шешімдердің моральдық және этикалық салдары жайында ойланамын	0 1 2 3 4
Шабыттандыратын мотивация:	Мен болашақ жайында оптимистік көңіл күй- мен айтамын.	0 1 2 3 4
Интеллектуалдық ынталандыру:	Мен басты тұжырымдардың орынды екеніне көз жеткізу үшін бірнеше мәрте ой елегінен өткіземін.	0 1 2 3 4
Жекелеген мүддені ескеру:	Мен өзге адамның күшті тұсын дамытуға көмек беремін.	0 1 2 3 4
Транзакциялық көшбасшылық стильдері		
Шартты сыйақы:	Мақсатқа жеткен кезде мен ізбасарымның қолынан не келетінін, не күтуге болатынын анық айтамын	0 1 2 3 4
Ерекшеліктер бойынша басқару(Актив форма):	Мен барлық қателікті қадағалап отырамын.	0 1 2 3 4
Пассив/Жабық көшбасшылық стильдері		
Ерекшеліктер бойынша басқару (Пассив форма):	Мен әрекет етерден бұрын әлдененің жоспардағыдай орындалмағанын күтемін.	0 1 2 3 4
	Мен шешім қабылдаудан қашқақтаймын.	0 1 2 3 4

Сауалнамаға қатысқан 25 респонденттің арасынан (сурет 1) трансформациялық көшбасшылық стиліне тән ішінара 8 адамды ғана байқадық. 13 респондент транзакциялық стильге жақын қызметін көрсетті. 4 жауапта жабық көшбасшылықтың стилі анықталды.

Сурет 1



Зерттеуді жалғастыру барысында мемлекеттік қызметшілердің трансформациялық көшбасшылыққа тән іс-әрекетін бақылауға арналған жұмыстармен жалғастырдық. Тренингтік жаттығуға қатысқан 27 тыңдаушының (басшылар) нәтижесін саралай келе (сурет 2), трансформациялық көшбасшылыққа тән дағдыларды дамытуға бағытталған жаттығу жұмыстарына көп көңіл бөлу керектігі туралы өзімізге ой түйдік.

Сурет 2



Бұдан шығатын қорытынды, сауалнама нәтижесі трансформациялық көшбасшылыққа тән дағдыларды дамыту қажеттігін көрсетті. Соның ішінде басшылардың өзгелерге үлгі болу, өзін-өзі дамыту, шабытпен жұмыс істеу сынды дағдыларының төмендігі күнделікті еңбек үрдісіне кері әсерін тигізетіні туралы ақпарат расталды. Зерттеу жұмысының нәтижесінде трансформациялық көшбасшылыққа тән қасиеттер мен дағдыларды дамытуға қажетті ой-пікірімізді былайша түйіндедік:

Ең алдымен, қандай жағдай болмасын, қызметкерлермен ашық пікірде, ашық көзқарста болыңыз!

Екіншіден, команда мүшелерін жете зерттеп, олардың болмысындағы жақсы қасиеттерді дамыту қажет. Кейбірінде ол қасиеттер жасырылған. Сол қасиеттерді оятуға трансформациялық көшбасшы ат салысуы керек.

Үшіншіден, кез-келген істің басы жақсы көңіл-күймен басталып, команданы шабыттандыратын әрекеттерді ұйымдастыра білу керек.

Төртіншіден, аталған істердің бәрінде көшбасшы өз ізбасарларымен жұдырықтай жұмылып, жақсы істердің басында белсенділік танытуы керек. Белсенділікте жауапкершілікті алға қою керек.

Қорыта келе, трансформациялық көшбасшы өзінің қабілеттерін, күшті және әлсіз жақтарын біледі, бұл оған көптеген жаңа дағдыларды үйренуге, жетілдіруге және жеке даму мүмкіндіктерін пайдалануға көмектеседі. Бір сөзбен айтқанда трансформациялық көшбасшыларды еліктеуге тұрарлық үлгі, ұйымның айқын концепциясын жасап, оны қалыптастыра алатын, ізбасарлардың табысқа жетуіне мүмкіндік беретін, өзгелерді өзіне сендіретіндей әрекет ететін және ұйым өміріне мән-мағына беретін реформаторлар деуге болады. Мемлекеттік қызметшілердің кәсібилігі мен тұлғалық болмысын жетілдіруде трансформациялық көшбасшылықтың маңызы қашан да арта бермек. Трансформациялық көшбасшылық көркем мінез, ар-намыс, адамшылық сияқты жақсы қасиеттер арқылы үлкен тәжірибемен жылдар жетегінде де қалыптасады.

Пайдаланған әдебиеттер:

1. Мемлекеттік қызметшінің кәсіби-болмыстық тұлғасын жетілдіруге бағытталған қадамдық жоспар. -Астана: Мемлекеттік қызмет істер агенттігі, 2024 ж.- 48 бет.
2. <https://ahaslides.com/kk/blog/transformational-leadership-examples/>
3. Питер Г. Нортхаус. Көшбасшылық. Астана: SAGE Publications, 2018. – 528 бет
4. Мұқан Ш. Көшбасшылық. Оқуға тиіс 10 кітап. Алматы: «Мазмұндама» қоғамдық қоры, 2020. – 300 бет

ӘОК 331.552

Тажобекова Кашаида Базылбековна

э.ғ.к., қауымдастырылған профессор, Қазақстан республикасы Президентінің жанындағы мемлекеттік басқару академиясының Ұлытау облысы бойынша филиалының доценті

Нуртазинова Ақбаян Сериковна

э.ғ.к, Қазақстан республикасы Президентінің жанындағы мемлекеттік басқару академиясының Ұлытау облысы бойынша филиалының аға оқытушысы

АДАМ РЕСУРСТАРЫН БАСҚАРУДАҒЫ ЖҰМЫС КҮШІНЕ СҰРАНЫС ПЕН ҰСЫНЫСТЫ ЖОСПАРЛАУ

Түйін. Мақалада адам ресурстарын басқарудағы еңбек күшіне сұраныс пен ұсынысты жоспарлаудың маңыздылығы ашылған. Елімізде адам ресурстарын басқару әлемдік стандарттарға сәйкестендіріліп, 2018 жылдан бері Адам ресурстарды басқарудың Ұлттық стандарттары бекітіліп, қазіргі кезде оны тек бизнес саласына ғана емес, мемлекеттік басқару саласына енгізіліп жатқаны сипатталған. Қазақстан республикасы және Ұлытау облысы бойынша еңбек нарығына талдау жасалып, адам ресурстарын басқарудағы кемшіліктер анықталды. Адам ресурстарын дұрыс жоспарлауда цифрлық технологиялардың енгізілуінің әсері де талданып, елімізде адам ресурстарының сұранысы мен ұсынысын жоспарлауды жетілдіруге ұсыныстар жасалды.

Аннотация. В статье раскрывается важность планирования спроса и предложения рабочей силы в управлении человеческими ресурсами. В стране управление персоналом приведено в соответствие с мировыми стандартами, в 2018 году утверждены Национальные стандарты по управлению человеческими ресурсами, который в настоящее время внедряется не только в сферу бизнеса, но и в сферу государственного управления. Проведен анализ рынка труда по Республике Казахстан и Улытауской области, выявлены недостатки в управлении человеческими ресурсами. Проанализировано влияние внедрения цифровых технологий при правильном планировании человеческих ресурсов, выработаны рекомендации по совершенствованию планирования спроса и предложения человеческих ресурсов в стране.

Abstract. The article reveals the importance of planning the supply and demand of labor in human resource management. In the country, personnel management has been brought into line with international standards, in 2018 National Standards for Human Resource Management were approved, which is currently being implemented not only in the business sector, but also in the field of public administration. The analysis of the labor market in the Republic of Kazakhstan and the Ulytau region was carried out, shortcomings in human resource management were identified. The impact of the introduction of digital technologies with proper personnel planning is analyzed, recommendations are made to improve the planning of demand and supply of human resources in the country.

Кілт сөздер: адам ресурстары, сұраныс, ұсыныс, жұмыс күші, еңбек нарығы, басқару, жоспарлау, платформа.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, спрос, предложение, рабочая сила, рынок труда, управление, планирование, платформа.

Keywords: human resources, demand, supply, workforce, labor market, management, planning, platform.

Тақырыптық өзектілігі. Адам кез келген ұйымның басты ресурсы болып табылады. Адам ресурстарын басқару ұйымды басқару жүйесінің ажырамас бөлігі және қаржылық, материалдық ресурстарды басқарумен қатар маңызды рөлге ие. Қазіргі уақытта нәзік, сыңғыш заманда адам ресурстарын жоспарлау ұйымның тиімділігін арттырып, стратегиялық мақсаттарға қол жеткізудің басты құралы болып отыр.

Қазіргі экономика жағдайында жұмыс күшіне сұраныс пен ұсынысты жоспарлау келесі себептерге байланысты өзекті: жылдам технологиялық өзгерістер: жасанды интеллект, Автоматтандыру және цифрландырудың дамуы жұмыспен қамту құрылымын айтарлықтай өзгертеді. Көптеген дәстүрлі кәсіптер жоғалып кетеді, ал жаңалары басқа дағдыларды қажет етеді, бұл осы өзгерістерге бейімделу үшін еңбек ресурстарын жоспарлауды қажет етеді.

Дағдылардың сәйкес келмеуі: көбінесе жұмыс іздеушілер мен нарықта сұранысқа ие дағдылар арасында алшақтық бар. Бұл біліктілігі жоқ жұмысшылар арасында жұмыссыздықтың артуына және жоғары технологиялық секторларда кадрлардың жетіспеушілігіне әкеледі. Бейімделетін білім беру жүйелерінің қажеттілігі: білім беру және кәсіптік оқыту жүйесі әрдайым еңбек нарығының тез өзгеретін талаптарына бейімделе бермейді. Сұраныс пен ұсынысты жоспарлау білім беру бағдарламалары мен оқыту жүйесін реттеуге көмектеседі.

Осылайша, жұмыс күшіне сұраныс пен ұсынысты жоспарлау тақырыбы ерекше маңызға ие болады, өйткені экономикалық тұрақтылық, еңбек ресурстарын пайдалану тиімділігі және компаниялар мен жалпы елдердің бәсекеге қабілеттілігі осыған байланысты.

Қазақстан республикасында әлемдік тенденцияға сәйкес адам ресурстарын басқару бойынша Ұлттық стандарттар 2018 жылдың 01 қарашасында бекітіліп, 2020 жылдың 01 қаңтарында қолданысқа енгізілді.

Персоналды жоспарлауға негізделген стандарт ҚР СТ ISO 30409-2018 кез-келген ұйымда персоналды жоспарлаудың негізгі қағидаттарын сипаттайды. Персоналды жоспарлау бірнеше кезеңдерден тұрады және жоспарлауды жүзеге асыратын жұмыс тобын құрудан басталады. Топты құру кезінде персоналды жоспарлау қажеттілігі негізделеді, ол мысалға мемлекеттік орган болса, еліміздегі Стратегиялық құжаттарға, ҚР мемлекеттік басқаруды 2030 жылға дейін дамытудың Тұжырымдамасына негізделеді. Осы құжаттарды, алға қойған мақсаттарды айқындау арқылы жоспарлау бағытын еліміздегі мемлекеттік қызметті дамыту бағытымен ұштастыруды жүзеге асыру қажет және сол арқылы мамандықтарға сұранысты анықтау процесін жүзеге асырады. Елімізде мемлекеттік басқару саласына да адами ресурстарды басқарудың Ұлттық стандарттары енгізіліп, бүгінгі күнде алғашқы рет мемлекеттік қызметшілерді аймақтық кадрлық резерві қалыптастырылып, 11505 адамнан 505 адам резервке қабылданды. Олар еліміздің болашақ талантты мемлекеттік қызметшілері, толық даярлықтан өту арқылы еліміздің дамуына өз үлесін қосады. Президенттік кадрлық резервте бүгінгі күнде 400 маман бар.

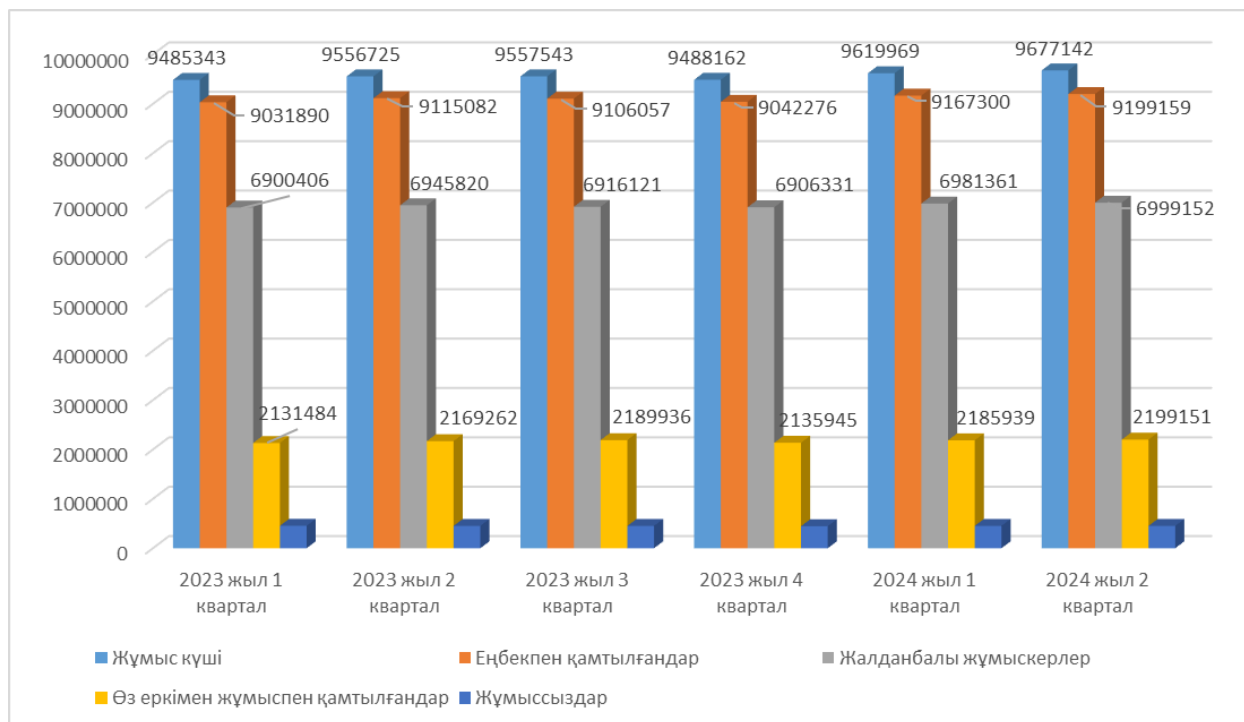
Сұранысты анықтау персоналды жоспарлаудың негізгі бағыты болып табылады, яғни ұйымдардағы мамандарға деген сұраныс, елдің даму тенденциясына сәйкес анықталады. Мысалға Қазақстан Республикасының 2023-2029 жылдарға арналған Еңбек нарығын дамыту Тұжырымдамасын қарайтын болсақ, елімізде соңғы жылдары әлемдік тенденцияға сәйкес платформалық мамандықтарға сұраныс жоғары болып отыр және 2023 жылда оның көлемі 1 млн. адамға жеткен, ал Ұлытау облысы бойынша 2029 жылға қарай 40 мың адамға жетуі жоспарланып отыр.

Қазіргі кезде еңбек нарығына талдау жасайтын болсақ Қазақстан республикасының Ұлттық статистика бюросының мәліметтері бойынша 2024 жылы Қазақстанда экономиканың әртүрлі салаларында 9,2 млн. адам еңбекпен қамталыған, олардың 76,2%, яғни 7 млн. адам жалданбалы еңбекпен қамтылған, ал қалған 23,8% - 2,2 млн. адам өз еркімен еңбекпен

қамтылғандар, өткен 2023 жылмен салыстырғанда еңбекпен қамту 134,6 мың адамға өскен (сурет 1).

Салалық құрылымы бойынша еңбекпен қамтудың жоғары үлесі сауда саласында – 16,8%, білім беру саласында 13,1%, өнеркәсіпке 12,3% және ауыл шаруашылығында 11,1%.

Қазақстан республикасында 2024 жылдың шілде айының соңына ресми тірде 338,7 мың жұмыссыз ретінде тіркелген. Олардың жұмыс күшіндегі үлесі 3,5% құрады. Жұмыссыз және жұмыс іздемеген адамдар саны 38,6 мың адамды құрап отыр.



Сурет 1 – Қазақстан республикасындағы еңбек нарығының жағдайы, адам

2023 жылдың басынан бастап динамиканы қарайтын болсақ, жұмыс күшінің саны 191799 адамға артқын, ал олардың еңбекпен қамтылғандарының саны тек 167269 адамға артқан, жалданбалы жұмыскерлер саны 98746 адамға артып, өз еркімен жұмыспен қамтылғандар 67667 адамға көбейсе, жұмыссыздар саны 2000 азайған.

Бұл еліміздегі еңбек нарығының сұранысы мен ұсынысы сәйкес келмейтінің және оны дұрыс жоспарлау жүзеге аспайтының көре аламыз.

Ендігі кезекте Ұлытау облысындағы жайдайға талдау жасайық.

Кесте 1 Ұлытау облысында адам ресурстарына сұраныс пен ұсыныстың жағдайына талдау

№	Көрсеткіштер	Барлығы, 2023 жыл	соның ішінде ауылдық	Барлығы, 2024 жыл 8 ай	соның ішінде ауылдық	Ауытқу	
						(+/-)	%
1	Жұмыссыздар, адам	6 431	1 442	5 175	1 174	-1256	80,47
2	Бос жұмыс орындарына	4419	900	2542	651	-1877	57,52

ҚАЗІРГІ ЗАМАНДАҒЫ АДАМ РЕСУРСТАРЫН ДАМУДА ТӘЖІРИБЕ АЛМАСУ
ХАЛЫҚАРАЛЫҚ КОНФЕРЕНЦИЯ МАТЕРИАЛДАРЫНЫҢ ЖИНАҒЫ

	жұмысқа орналасу, адам						
3	Кәсіптік оқытуға бағытталған, адам	101	23	91	25	-10	90,10
4	Гранттар берілді, адам	92	32	84	23	-8	91,30
5	Субсидияланатын жұмыс орындары, адам	2 422	594	1 856	399	-566	76,63
5.1	Жастар практикасы, адам	214	55	134	25	-80	62,62
5.2	Әлеуметтік жұмыс орындары, адам	172	41	162	37	-10	94,19
5.3	Қоғамдық жұмыстар, адам	1 462	416	963	251	-499	65,87
5.4	Бірінші жұмыс орны	151	24	105	18	-46	69,54
5.5	Ұрпақ келісімшарты	16	2	6		-10	37,50
5.6	Күміс жас	407	56	486	68	79	119,41

Кестеден 2023 жылы Ұлытау облысында 6431 жұмыссыз тіркелгенін және олардың 4419 адамы бос жұмыс орындарына жұмысқа орналасқанын көріп отырмыз, 2024 жылдың 8 айындағы көрсеткіштері бойынша 5175 адам жұмыссыз ретінде тіркеліп, олардың 2542 адамы бос жұмыс орындарына орналастырылған. Бұл адам ресурстарына сұраныстың ұсынысқа қарағанда төмен екенін көрсетеді, 2023 жылы сұраныстың тек 68,7% бос жұмыс орындарымен қанағаттандырылса, 2024 жылы ол тек 49,12% құрап отыр. Сол себепті қалған жұмыссыздарға мемлекет тарапынан қолдау көрсетіліп, оларды кәсіптік оқытуға жіберіліп, өз кәсібін ашуға гранттар беріліп, субсидияланатын жұмыс орындарына жіберілген адамдар саны 2422 болған, бұл өте жақсы нәтиже, сонымен қатар 214 адам жастар практикасына жіберілген, әлеуметтік жұмыс орындарына 172 адам, қоғамдық жұмыстарына 1462 адам, бірінші жұмыс орнына 151 адам, ұрпақ келісімшартына 16 адам, ал Күміс жас бағдарламасы бойынша 407 адам жұмысқа орналастырылған. Бұл талдаудан әлі де елімізде де аймақта да адам ресурстарына сұранысты қанағаттандыруға үкіметтің көмегі қажет екенін көріп отырмыз. Еліміздегі адам ресурстарын басқару стандарттарға сәйкес келмейтінін көріп отырмыз.

Сұранысты қалыптастыру кезінде ұйымның өзінің географиялық орналасуы, яғни шалғайлығы, оның әрі қарай даму бағыты негізге алынады.

Елімізде қолданылатын еңбекпен қамтудың e-Qyzmet платформасы арқылы кез-келген мемлекеттік ұйымдардағы қажет мамандықтарға бос орындарды көруге болады. Сонымен қатар, enbek.kz сайты, Head Hunter платформасы да еліміздегі мамандықтарға сұраныстың қалыптасуын жүзеге асырады. Алайда көптеген ұйымдар мен кәсіпорындар өздерінің бол лауазымдарын осы платформаға енгізбейді, қазіргі күнде мемлекеттік органдардағы e-Qyzmet платформасы enbek.kz сайтына генерацияланып, ашық лауазымдар

көрінеді. Сонымен қатар, Каспи қосымшасында да адам ресурстарына сұраныс пен ұсыныс қалыптасып отыр.

Стандартқа сәйкес сұранысты анықтау әр мамандық, оның ішінде құзыреттілігі, лауазымы, қызметі және біріктірілген мамандықтар негізінде қалыптасады. Жоспарлау барысында кәсіпорынның даму сценарийі жасалып, өсу, төмендеу, не өзгеріссіз қалдыру бағыттары бойынша сәйкес бағыт анықталады. Оған әсер ететін басты фактор сұраныс болып табылады.

Сұраныстың бірнеше түрі стандарт бойынша сипатталады:

- жалпы сұраныс – ол белгілі бір мамандықтарға деген қажеттілік, мысалға қазіргі кезде жқасы мемлекеттік стаып алу мамандары, үлкен деректермен жұмыс істейтін мамандар, еліміздің даму бағытына сәйкес жаңа цифрлық мамандықтар айқындалып жатыр.

- аймақтық сұраныс – бұл әр аймақтың шегінде қажетті мамандарға деген сұранысты қалыптастыру мемлекетік ұйымдардың араласуымен жүзеге асады, аймақтың спецификасына байланысты болады. Оған жаңа кәсіпорындарды субсидиялау, қолдау көрсету, жеңілдіктер жасау арқылы аймақта сұранысты қалыптастыру, мысалы жеке бала бақшалар жеке мектептер ашқан кәсіпкерлерге әр балаға субсидия беріледі. Кәсіпкерлер палатасы әртүрлі бағытта даярлау курстарын өткізу арқылы, жаңа жұмыс орындарының пайда болуына өз әсерін тигізеді, яғни әр аймақ өзінің территориясында жаңа жұмыс орындарын ашуға ынталандырады.

- ұлттық сұраныс – жалпы елдегі мамандарға деген сұранысты қалыптастырады, ол елдің экономикалық дамуын арттыру мақсатында жүзеге асырылады, мемлекет шегінде жоғары оқу орындарына бөлінетін гранттар, Болашақ бағдарламасы бойынша бөлінетін гранттар соңғы уақытта техника және технология бағытына ауыстырылып отыр, бұл еліміздегі өңдеу саласын дамыту қажеттілімен ұшттастырылып отыр.

- бекітілмеген сұраныс болады, ол болашақ жұмыс орындарына деген сұраныс, ұйымдардағы инновациялық дамудың болуы және жаңа қызмет түрлерінің пайда болуы арқылы орын алады. Мысалға, жобаларды басқару, персоналды басқару мамандарына деген сұраныс соңғы кездері артып келеді. Ол елдің алға қойған мақсаты мен саясатына сәйкес жүргізіліп отыр.

Сұранысты жоспарлау және реттеу жоғарыда көрсетілген Тұжырымдамаға сәйкес жүзеге асырылады. Осы кезде «сапалы жұмыс орны» деген ұғым қалыптасып отыр. Ол адамдарға өзінің атқаратын қызметіне сәйкес келетін төлемді қамтамасыз ету, қауіпсіз жұмыс орнымен қамту және ең бастысы халықтың әл-ауқатын арттыру мәселесіне аса назар аударылған. Еңбек нарығындағы сұранысты дұрыс жоспарлау үшін Электронды еңбек биржасы, Еңбекпен қамтудың цифрлық платформасы жобасын енгізу жоспарланып отыр. Осы ақпараттық жүйелер арқылы еліміздегі, оның әрбір аймағы мен жеке салаларында еңбекке деген сұранысты қалыптастыру жағдайы айқын көрінетін болады.

Қазақстан Республикасы Президентінің 2023 жылғы 1 қыркүйектегі Қазақстан халқына Жолдауында айтқан тапсырмасын орындау үшін Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2023 жылғы 29 қарашадағы №1050 қаулысымен бекітілген «Еңбек нарығын дамытудың 2024 – 2029 жылдарға арналған» тұжырымдамасы бекітілген. Онда ұсынылатын шараларды іске асыру сапалы жұмыс орындарының санын 3,6 млн-ға дейін өсіруге және жұмыспен қамту құрылымын жақсартуға әсер етеді.

Еңбек нарығын дамытудың 2024 – 2029 жылдарға арналған тұжырымдама ұлттық басымдықтар мен мақсаттарды, сондай-ақ еңбек пен жұмыспен қамту саласындағы халықаралық міндеттемелер мен стандарттарды ескере отырып жасалған. Бұл стратегиялық бағыттағы құжат, онда 2030 жылға дейінгі кезеңге еңбек нарығын дамыту жөніндегі негізгі бағыттар, іс – шаралар, көрсеткіштер, индикаторларды және жауапты орындаушылар нақтыланған.

Еңбек нарығын дамытудың 2024 – 2029 жылдарға арналған тұжырымдамасының негізгі мазмұнының бірі «сапалы жұмыс орны» ұғымын енгізу болып табылады, оның негізгі мәні: тұрақты жұмыспен қамту (жылына кемінде 6 ай), еңбекақының лайықты деңгейі (өңірдегі медианалық жалақыдан төмен емес), қауіпсіз еңбек жағдайлары, кәсіби даму және мансаптық өсу мүмкіндіктері, еңбек құқықтарын қамтамасыз ету және әлеуметтік қорғау, сондай-ақ қоғамдағы құрмет пен таным.

Осы «сапалы жұмыс орны» барлық салалық мемлекеттік органдар жұмысының нысаналы индикаторына айналады.

Көрсеткіштерге қол жеткізу мақсатында елдің оңтүстік өңірлерінде бастапқы индустрияландыру, орталық және шығыс облыстарда қайта индустрияландыру, республиканың солтүстігінде агробизнестің кластерлеу жөнінде шаралар көзделген. Тұжырымдамаға сәйкес ел экономикасында 2029 жылға қарай 3,6 млн сапалы жұмыс орнын қамтамасыз ету жоспарлануда, бұл жұмыспен қамтудың жалпы құрылымында 45%-ды құрайды.

Сонымен, қорыта келе, Ұлттық стандартқа сәйкес персоналды дұрыс жоспарлау, еліміздегі жұмыссыздық мәселесін, сонымен қатар өмір сүру сапасын арттырудың басты құралы болатынына сенімімі зор. Персоналды тиімді басқаруға басты назар аудару арқылы, ұйымның дамуына персоналдың қызығушылығын арттырадуға, ұйымдық мәдениетті қалыптастыруға және стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге болады.

Қолданылған әдебиеттер

1. Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасын бекіту туралы Қазақстан Республикасы Президентінің 2021 жылғы 26 ақпандағы № 522 Жарлығы.
2. Қазақстан Республикасының еңбек нарығын дамытудың 2024 – 2029 жылдарға арналған тұжырымдамасын бекіту туралы Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2023 жылғы 29 қарашадағы № 1050 қаулысы.
3. ҚР СТ ISO 30409-2018 «Адам ресурстарын басқару: Персоналды жоспарлау»
4. <https://stat.gov.kz/> Ұлттық статистика бюросы Қазақстан Республикасы Стратегиялық жоспарлау және реформалар агенттігінің статикалық мәліметтері.

Темирова Сулу Джумабаевна

аға оқытушы, менеджмент магистрі,
Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару
академиясының Маңғыстау облысы бойынша филиалы, Ақтау қаласы

ЖАСАНДЫ ИНТЕЛЛЕКТ: ӘЛЕУЕТІ МЕН АДАМЗАТҚА ӘСЕРІ

Аңдатпа. Еліміздегі цифрландырудың заманауи трендтерін: жасанды интеллект пен автоматтандыруды жүзеге асыруда мемлекеттік органның тиімділігін арттыру бойынша ұсынымдарды беру. Негізгі мақсаты жасанды интеллект экожүйесін құру, қолайлы климатты қалыптастыру, экономика салалары мен мемлекеттік басқаруға жасанды интеллект технологияларын кеңінен енгізуге назар аудару болып табылады.

Аннотация. Рекомендации по повышению эффективности государственного органа в реализации современных трендов цифровизации в стране: искусственного интеллекта и автоматизации. Основной целью является создание экосистемы искусственного интеллекта, формирование благоприятного климата, ориентация на широкое внедрение технологий искусственного интеллекта в отраслях экономики и государственного управления.

Abstract. Recommendations on improving the effectiveness of the state body in implementing modern trends of digitalization in the country: artificial intelligence and automation. The main goal is to create an ecosystem of artificial intelligence, create a favorable climate, and focus on the widespread introduction of artificial intelligence technologies in the sectors of economics and public administration.

Түйінді сөздер. Цифрлық трансформация, жасанды интеллект, цифрлық орта, адами капитал, ақпараттық платформа, автоматтандыру, ақылды роботтар, чиптер.

Соңғы жылдары цифрлы трансформация дәуірі қарқынды дамып келеді. Көптеген ұйымдар бүгінде дәстүрлі бизнес процестерінің өзгеруін бастан өткізіп, цифрлы технологиялар көмегімен бәсекеге қабілетті болуға талпынуда.

Цифрландыру технологиялары Қазақстанда соңғы жылдары да табысты енгізілуде. Бірақ егер процесс әлдеқашан басталған болса, онда неге біз оның ауқымын көрмейміз? Бұл қарапайым: сәтті трансформацияның көрсеткіштерінің бірі-әлеуметтік, саяси және бизнес-процестерді өзгертетін және өмір сүру сапасын жақсартуға әкелетін ашық ақпарат.

Цифрландыру - бұл аналогтық деректер мен жұмыс процестерін сандық форматқа түрлендіру процесі. Бұл деректерді жинау, сақтау, өңдеу және талдау үшін цифрлық технологияларды пайдалануды қамтиды. Автоматтандыру - бұрын қолмен орындалған тапсырмаларды орындау үшін технологияны пайдалану.

Автоматтандыру - техникалық құрал-жабдықтарды, сондай-ақ энергияны, материалды және ақпаратты алу, түрлендіру, жеткізу (тасымалдау), пайдалану процестеріне адамның тікелей не ішінара қатысуын босататын экономикалық-материалдық тәсілдермен басқару жүйесін пайдалану [1].

Жасанды интеллект – компьютерді, роботтық технологияны немесе аналитикалық жүйені адам сияқты интеллектуалды ойлауға үйрету жолдарын зерттейтін технология, дәлірек айтсақ, қазіргі ғылымның бағыты. Шындығында, адамдар интеллектуалды робот көмекшілерінің болуын алғашқы компьютерлер ойлап табылғанға дейін армандаған. Біздің күнделікті өмірімізде жасанды интеллекттің пайда болуы соңғы жылдары барған сайын қарқынды болуда. Терең оқыту және нейрондық желілер саласындағы елеулі жетістіктер сөйлеуді тану, компьютерлік көру, табиғи тілді өңдеу және т.б. көптеген технологияларды жетілдірді.

Әлемде бірнеше жылдан бері жасанды интеллект технологиялары жарысы жүргізіліп келеді. Онда айқын екі көшбасшы ел бар – АҚШ пен Қытай. Канада, Жапония, Оңтүстік Корея, Франция және Германия сияқты басқа елдер де жасанды интеллект технологиялары бойынша өз бастамаларымен алға жылжуда. Қазақстан бұл процеске кеш кіргеніне қарамастан, бүгінде жасанды интеллектке қатысты бірқатар жобалар түрлі салаларда іске асырылуда.

Қазіргі уақытта жасанды интеллект индустриясы чиптермен, ақылды роботтармен және дрондармен, технологиялық платформалармен, табиғи тілді өңдеу технологияларымен, сөйлеуді танумен, машиналық оқыту қосымшаларымен, компьютерлік көру және бейнелеу, және автоматты жүргізу.

Қазіргі уақытта Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі ұлттық даму жоспары және цифрлық трансформация, ақпараттық-коммуникациялық технологиялар мен киберқауіпсіздік саласын дамытудың 2023-2029 жылдарға арналған тұжырымдамасы сияқты бірқатар стратегиялық құжаттарда жасанды интеллект бағыты бойынша кейбір міндеттер мен іс-шаралар айқындалған [2].

Сонымен қатар, Қазақстанда жасанды интеллектті дамытуда бірқатар кедергілер бар.

Қазіргі уақытта заңнамада жасанды интеллект, жасанды интеллект технологиялары ұғымдары бекітілмеген, бұл жасанды интеллектпен жобаларды енгізуге кедергі келтіреді. Мысалы, медициналық қызметтер саласында заңға тәуелді актілерде заңнамалық актілерде берілген ұғымдар мен анықтамаларға сілтеме жасау қажеттілігіне байланысты. «Ақпараттандыру туралы» Қазақстан Республикасының Заңына «зияткерлік робот», «электрондық ақпараттық ресурстар» ұғымдары енгізілді, олар жасанды интеллект ұғымын ішінара реттейді, алайда тікелей атаусыз.

Жасанды интеллект өнімдері үшін техникалық стандарттардың болмауы сараптама жүргізу үшін қиындықтар туғызады.

Деректерге қол жеткізу қиын. Жасанды интеллект өнімдерін жасаушылар көбінесе кімге жүгіну керектігін, қайда және қандай формада жатқанын білмейді. Аймақтық және салалық Ақпараттық жүйелер мен дерекқорларда жиналған деректердің әлі де көп мөлшері шоғырландырылмаған және құрылымдалмаған күйінде қалып отыр.

Көптеген аймақтарда Интернеттің сапасы төмен. 2023 жылы интернетпен қамту 99% - құраса да, Speedtest жаһандық индексіне сәйкес жылдамдық бойынша Қазақстан мобильді интернет бойынша 73 орында (140 елден) және Интернетке кең жолақты қолжетімділік бойынша 95 орында (181 елден) тұр.

2019 жылы жасанды интеллект саласындағы зерттеулер мен әзірлемелерді қолдау қоры құрылды, алайда бүгінгі күні ол қаржыландырудың болмауына байланысты толық көлемде жұмыс істемейді.

Жасанды интеллект өнімдерін жасаушылар әлеуетті клиенттердің жасанды интеллект оларға қалай пайдалы болатынын түсінбеуі сияқты проблеманы айтады. Жалпы, халықтың жасанды интеллекттің бизнес пен өндірістік процестерді цифрландырудан артықшылығы неде екендігі туралы түсінігі жоқ. Бұл жасанды интеллектпен дамуға сұраныстың жеткіліксіз болуына әкеледі.

Қысқа мерзімді перспективада Қазақстанда жасанды интеллект экожүйесі құрылуы тиіс. Ол үшін келесі бағыттар бойынша жұмыс жүргізу қажет:

- инфрақұрылым;
- деректер;
- адами капитал;
- ҒЗТҚЖ.

1-ші бағыт бойынша жасанды интеллект есептеу қуатымен қамтамасыз етілуі керек. Ол үшін осы бағытта жұмыс істейтін технологиялық алпауыттармен ынтымақтастық орнату қажет. Бастапқы кезеңде есептеу қуатын цифрландырудың платформалық моделіне көшу

мақсатында құрылған «электрондық үкімет» ақпараттық-коммуникациялық инфрақұрылым операторының деректерді өңдеудің жаңа орталығына орналастыру жеткілікті. Кейіннен есептеу қуатын арттыру ұсынылады. Ол үшін кем дегенде бір деректер орталығының құрылысы қажет болады, онда көптеген жоғары өнімді чиптер орналастырылады.

2-ші бағыт бойынша ұлттық жасанды интеллект платформасы «Smart Data Ukimet» базасында құрылады, онда мемлекеттік органдардың 90-нан астам ақпараттық жүйесінен деректер жиналады. ЖИ платформасы жасанды интеллектке негізделген шешімдерді әзірлеуге, оқытуға, орналастыруға және басқаруға арналған инфрақұрылым, құралдар мен қызметтер болып табылады. Бұл сенімді деректер негізінде болжауға және шешім қабылдауға мүмкіндік береді.

Деректерді жинау жасанды интеллект бойынша жұмыстың 80% - на дейін созылуы мүмкін, ал деректердің жетіспеушілігі мен жетіспеушілігі кез-келген жасанды интеллект жасаушылар үшін үлкен кедергі болып табылады.

3-ші бағыт бойынша халықтың жасанды интеллекттің қолданылуын түсінуін арттыру жасанды интеллект өнімдеріне сұранысты ынталандыруы мүмкін.

Жасанды интеллект, оның технологиялары мен қолданылуы, мүмкіндіктері мен ықтимал тәуекелдері туралы негізгі білімді қалыптастыру үшін ақпарат көптеген адамдар үшін қол жетімді тілде ұсынылуы керек жасанды интеллект бойынша оқыту курсы (сертификат алу мүмкіндігімен) әзірленеді және ашық түрде орналастырылады.

Жасанды интеллектісі бар өнімдерді әзірлеу саласында өз таланттарын тәрбиелеу және сақтау қажет: Республикалық маңызы бар қалалармен шектелмей, Қазақстанның барлық өңірлерінен жастарды осы салаға тарту.

Жасанды интеллектпен байланысты жұмыс іздеуде адамдардың кең ауқымын қолдау және мансап жолдары жасанды интеллектпен жұмыс істеуге немесе оны дамытуға мүмкіндіктер ашуын қамтамасыз ету маңызды.

Оқу орындары арқылы деректерді басқару және жасанды интеллект саласындағы болжамды өзгерістер үшін, сондай-ақ кадрларды қайта даярлау және мамандардың біліктілігін арттыру бағдарламалары үшін кадрлық әлеуетті даярлау көзделетін болады. Жалпы, адамды жасанды интеллекттің мүмкіндіктері мен тәуекелдерімен таныстыру балабақшадан басталуы керек.

4-ші бағыт ең маңызды міндет-нейрондық желілер негізінде ұлттық тіл моделін әзірлеу және енгізу.

Ұлттық тіл моделін іске асыру жасанды интеллект бойынша түрлі жобаларда қазақ тілін қолдануға мүмкіндік береді, шетелдік сервистерге тәуелділікті азайтады, осы бағыт бойынша отандық сараптама жасауға мүмкіндік береді, цифрлық ортада өз мәдениеті мен құндылықтарын сақтауға ықпал етеді, сондай-ақ бір тілдік топқа кіретін тілдік модельдерді дамытуға серпін береді.

Жасанды интеллект саласындағы ғылыми әзірлемелер мен зерттеулерді ынталандыру қажет. Бұл ретте, Қазақстан медицина, ауыл шаруашылығы, ядролық қауіпсіздік, мемлекеттік басқару, ақылды қалалар сияқты салаларда өз орнын таба алады.

5-ші бағыт Қазақстанда технологиялық дамуды ынталандыру үшін сапалы институционалдық орта қалыптастырылатын болады, бұл жасанды интеллектті дамыту үшін қолайлы климатты қолдауға мүмкіндік береді.

Мемлекеттің, бизнестің және азаматтардың мүдделерін ескере отырып, озық әлемдік практикаға сәйкес жасанды интеллект технологиясын дамыту үшін құқықтық реттеуші базаны қабылдау қамтамасыз етілетін болады.

Жасанды интеллект саласында адамның құқықтары мен бостандықтарын сақтауды, жасанды интеллекттің сапасыз шешімдерінің салдарынан кемсітушіліктің барлық түрлеріне

жол бермеуді, Қазақстанның адамгершілік, рухани және мәдени құндылықтарына сәйкестікті қамтамасыз етуді көздейтін әдеп қағидалары қабылдануға тиіс.

Бұл кезеңде жасанды интеллект жүйелеріне немесе роботтарға салық салудың қажеті жоқ. Елдердің бірінің осындай шараларды жүзеге асыруы тиісті компаниялардың жасанды интеллектті әзірлеу және енгізу үшін неғұрлым қолайлы жағдайлар жасалған басқа елдердің юрисдикцияларына көшуіне әкелуі мүмкін.

Жасанды интеллектті дамыту үшін реттеуші кедергілерді тұрақты анықтау бойынша жұмыс жүргізілетін болады.

Жасанды интеллект технологиялық өнімдерге және өнімді басқарудың барлық аспектілеріне қатты әсер етеді. Өнім және ұсыныс менеджерлері үшін жасанды интеллект олардың құндылық ұсынысын жақсарту үшін үлкен қадамдар жасауға қалай көмектесетінін мұқият зерттеу өте маңызды.

2026 жылға қарай жаңа қосымшалардың 30%-ы жасанды интеллектті дербестендірілген, жауап беретін пайдаланушы интерфейстерін құру үшін пайдаланады, бұл бүгінгі күнге дейін 5%-дан аз.

2026 жылға қарай жасанды интеллектке негізделген өнімді талдау және тұтынушы тәжірибесі (CX) құралдары бүгінгі күнге дейін 10%-бен салыстырғанда цифрлық өнімдерді жақсартудың 40% - ы үшін негізгі ақпарат көзі болады.

2027 жылға қарай бағдарламалық жасақтаманың 35%-дан астамы жасанды интеллектке негізделген цифрлық егіздерді өнімнің бүкіл өмірлік циклінде пайдаланушы интерфейсі (UX) әзірлеу үшін пайдаланушы кейіпкерлері ретінде пайдаланады, бұл бүгінгі күнге дейін 5%-дан аз.

2027 жылға қарай жаңа қосымшалардың шамамен 15%-ы жасанды интеллект арқылы адамның қатысуынсыз автоматты түрде жасалады, бұл бүгінгі күнге дейін нөлдік пайызбен салыстырғанда [3].

Жасанды интеллект болашақта шаблондық процестермен байланысты мамандықтарды алмастырады.

Қорытындылай келе, жасанды интеллект адамдардың өмір сүру салтына енгелі технологияда біраз өзгерістер енді. Қазіргі күнде жасанды интеллект адам өміріндегі маңызды құрал саналады. Жасанды интеллект технологияларын қолдануды кеңейту, цифрлық деректерді жинау, сақтау және өңдеу жүйесін жетілдіру мақсатында қазіргі таңда елімізде осы салада білікті кадрларды даярлау, осы бағыттағы ғылыми жобаларды қолдау бойынша бірқатар жұмыстар атқарылып жатыр.

Әр ел жасанды интеллекттің даму бағыттарын анықтайды. Барлық елдерде жасанды интеллектті дамытуды қолдаудың негізгі бағыттары төмендегідей:

- ✓ жасанды интеллектті дамытудың инфрақұрылымын, экожүйесін құру.
- ✓ міндеттері елде жасанды интеллектті дамыту болып табылатын құрылымды құру.
- ✓ халықаралық деректер алмасуды қоса алғанда, Ашық деректер жиынтығына қол жеткізуді қамтамасыз ету (Ұлыбритания, Жапония, БАӘ, Эстония т.б.);
- ✓ жасанды интеллект бойынша дағдыларды жаппай оқыту (барлық елдер);
- ✓ өз кадрларын даярлау және өздеріне барлық жолдармен басқа елдердің (БАӘ, АҚШ, Сингапур) сарапшыларын тарту;
- ✓ халықтың санасына жасанды интеллекттің еріксіздігін енгізу (БАӘ, Сингапур);
- ✓ жасанды интеллектті дамыту және оның жұмыс істеуі үшін құқықтық негіз дайындау, оның ішінде этикалық нормаларды айқындау, киберқауіпсіздікті сақтау, дербес деректерді қорғау, Патенттік құқық, стандарттарды әзірлеу және т.б. (барлық елдер);
- ✓ ірі зерттеу институттары мен жобаларын инвестициялауды қоса алғанда, жасанды интеллект саласындағы ҒЗТКЖ-ны қолдау (барлық елдер);
- ✓ басым салаларға инвестициялау.

- ✓ ашық кодтар репозиторийлерін, нақты әзірлемелері бар жасанды интеллект міндеттерін құру (Сингапур, Ұлыбритания);
- ✓ есептеу қуатын қамтамасыз ету.
- ✓ деректерді басқару саласын қатар дамыту.

Жасанды интеллекттің дамуы ақпараттық технологиялар нарығының терең өзгеруіне әкеледі деп күтілуде. Кодтар мен сценарийлердің негізгі бөлігі автоматты түрде жасалады. Үлгілер мен сындарлы бағдарламалау салаға кіру шегін төмендетеді және болашақта барлығы дерлік бағдарламалау дағдыларының минималды жиынтығы бар маман болады. Жасанды интеллектіні дамыту тек озық технологияларды ғана емес, ғалымдардың, инженерлердің және басқа да мамандардың ынтымақтастығын қажет етеді. Адамның интеллектісі мен жасанды интеллектінің интеграциясы ең пайдалы және инновациялық нәтижелерге әкелуі мүмкін. Сондықтан зерттеуді жалғастыру және оны қоғамның қажеттіліктеріне сәйкес дамыту маңызды, ол біздің өмірімізді жақсартудың пайдалы құралына айналады.

Жасанды интеллект пен роботтарды енгізу арқылы өндірістік қуаттылықты арттыру еңбек өнімділігінің артуына да, адамдардың бос уақытын арттыруға да әкелуі мүмкін. Бұл жұмыс аптасының ұзақтығына немесе тәулігіне жұмыс уақытына әсер етеді.

Қалай болғанда да, жасанды интеллекттің экономикаға әсер ету әлеуеті айқын. Жақында «цифрлық экономика» өзекті күн тәртібінде «жасанды интеллект экономикасына» жол береді.

ҚОЛДАНЫЛҒАН ДЕРЕКТЕР:

1. «Цифрлық Қазақстан» - жаңғыруға бастайтын қадам <https://arainfo.kz/26523/cifrlly-aza-stan-zha-yru-a-bastaytyn-adam>
2. Қазақстан Республикасы Үкіметінің 24.07.2024 № 592 қаулысымен бекітілген «Жасанды интеллектті дамытудың 2024 - 2029 жылдарға арналған тұжырымдамасы»
3. Республикалық қоғамдық-саяси газеті, 29 Маусым 2024ж

РЕЗОЛЮЦИЯ

по итогам международной HR конференции «Обмен опытом в сфере развития человеческих ресурсов на современном этапе»
(21 июня 2024 года)

Краткий отчет по итогу конференции. В сессии «Экосистема на государственной службе: корпоративная культура и ценности» приняли участие 115 человек, в пленарной сессии «Меритократия – главный принцип управления человеческими ресурсами в государственной политике» - 230 человек.

Цель конференции – содействие развитию высокоэффективной культуры стратегического управления человеческим капиталом в системе государственного управления через обмен передовыми практиками и разработку инновационных решений в области управления персоналом.

На конференции были рассмотрены вопросы развития стратегического управления человеческим капиталом, организационной культуры, ориентированных на человека ценностей в системе государственного управления путем обмена передовым современным опытом в области управления персоналом государственной службы, разработки инновационных решений.

География: зарубежные эксперты и участники из Казахстана, Южной Кореи, Сингапура, Китая, Турции, Азербайджана, Бельгии, Кыргызстана, России.

Международное значение: особое внимание было уделено глобальному менеджеру программы развития ООН, генеральному секретариату организации тюркских государств, астанинскому хабу государственной службы, ректорам и представителям академий государственного управления, странам Азии.

Участники конференции: представители АП Казахстана, HR-руководители государственных органов, международные организации, руководители государственных, квазигосударственных и частных компаний, ректоры и представители университетов, научно-исследовательские институты, исследователи, магистранты, HR-компании и др.

HR-отделы компаний: АО "Самрук-Қазына", АО "Казахстанский центр модернизации и развития жилищно-коммунального хозяйства", ТОО «Самрук-Казына Бизнес Сервис», Холдинг Самғау, Национальный центр аккредитации, ТОО HR Asset, SHRM, SHL Central Asia, ТОО Эмин HR Tech Company, QSamruk.kz Samruk Business Academy, ТОО " Самрук- Казахстан Бизнес Сервис», HR департамент Международного финансового центра «Астана», HR отдел ТОО "Управляющая компания "Казмедиа орталығы", АО Национальная геологическая служба», Общественный фонд «neSPI», Казахстанская железная дорога, АО НК Казахстан инжиниринг, Банк развития Казахстана, Евразия Групп Казахстан.

Интерес академических организаций: РАНХиГС, Карагандинский университет Казпотребсоюза, Академия государственных органов при Генеральной прокуратуре РК, Esil University, Таразский региональный университет имени М. Х. Дулати, Актюбинский региональный университет имени К. Жубанова, "Евразийский национальный университет имени Л. Н. Гумилева", Кызылординский университет имени Коркыт ата, Astana IT University, AlmaU, Юку им.М. Ауезова, Университет "Туран-Астана", казахстанский агротехнический университет им. С. Сейфуллин. КИСИ, Проектный офис MIND при Сенате Парламента РК, Центр обучения общественных процессов КИОР, Объединение юридических лиц «Гражданский альянс Казахстана».

Обсуждаемые темы:

- Стратегический HR в государственном аппарате;
- Общественное лидерство;

- Талант-управленческие и управленческие компетенции;
- Экосистема государственной службы: организационная культура и ценности;
- Цифровизация в управлении человеческим капиталом: искусственный интеллект и автоматизация;
- Роль HR в развитии компетенций;
- Профессионализация и меритократия на государственной службе;
- Гендерное равенство в государственной кадровой политике.
- Факторы успеха в управлении талантами и инновационные HR-подходы.

По результатам конференции были выработаны следующие рекомендации:

№	Предпринимаемые меры	Ответственные исполнители
1	Совершенствование работы по вопросам управления человеческими ресурсами на госслужбе в рамках Концепции развития государственной службы на 2024–2029 годы	HR службы, Институт управления человеческими ресурсами, Центра признания соответствия персонала в государственном управлении
2	Изучить потенциал сотрудников для их дальнейшего роста, осуществлять поиск способов их развития как специалистов, в том числе путем курсов повышения квалификации	HR службы, Институт управления человеческими ресурсами, Центра признания соответствия персонала в государственном управлении
3	Разработать и использовать механизмы определения карьерных возможностей каждого сотрудника государственных органов вертикальных (повышение в должности), так и горизонтальных (ротации, стажировки, смена департамента, новое направление работы и так далее)	Сотрудники HR-служб, Институт управления человеческими ресурсами, Центра признания соответствия персонала в государственном управлении
4	Проанализировать причины увольнения из государственной службы среди сотрудников	Институты/НШГП, ИПР, Центр цифровых технологий, Институт управления человеческими ресурсами, Центра признания соответствия персонала в государственном управлении, Центр стратегического развития, координации и партнерства, Институт прикладных исследований, АДГС
5	Развивать и применять инструменты талант-менеджмента с учетом зарубежного опыта	Институты/НШГП, ИПР, Центр цифровых технологий, Институт управления человеческими ресурсами, Центра признания соответствия персонала в государственном управлении, Центр стратегического развития, координации и партнерства, Институт прикладных исследований, АДГС
6	Изучение и использование мотивационных инструментов на государственной службе	Институты/НШГП, ИПР, Центр цифровых технологий, Институт управления человеческими ресурсами, Центра

		признания соответствия персонала в государственном управлении, Центр стратегического развития, координации и партнерства
7	Совместно с зарубежными исследовательскими институтами (KIPA, Южная Корея) разработать программы повышения квалификации	Институты/НШГП, ИПР, Центр цифровых технологий, Институт управления человеческими ресурсами, Центра признания соответствия персонала в государственном управлении, Центр стратегического развития, координации и партнерства, Институт прикладных исследований, АДГС
8	Развитие принципов меритократии при подборе кадров, оценке, вознаграждении и продвижении по службе, соблюдая инклюзивность, гендерный баланс и справедливую социальную политику	Институты/НШГП, ИПР, Центр цифровых технологий, Институт управления человеческими ресурсами, Центра признания соответствия персонала в государственном управлении, Центр стратегического развития, координации и партнерства, Институт прикладных исследований, АДГС
9	Применение научного подхода в вопросах определения принципа меритократии, с использованием big data.	Институты/НШГП, ИПР, Центр цифровых технологий, Институт управления человеческими ресурсами, Центра признания соответствия персонала в государственном управлении, Центр стратегического развития, координации и партнерства, Институт прикладных исследований, АДГС
10	Включение ключевых вопросов по развитию HR на государственной службе в разрабатываемые заявки по проектам ГФ и ПЦФ	Институты/НШГП, ИПР, Центр цифровых технологий, Институт управления человеческими ресурсами, Центра признания соответствия персонала в государственном управлении, Центр стратегического развития, координации и партнерства, Институт прикладных исследований, АДГС

**ҚАЗІРГІ ЗАМАНДАҒЫ АДАМ РЕСУРСТАРЫН
ДАМЫТУДА ТӘЖІРИБЕ АЛМАСУ**

ХАЛЫҚАРАЛЫҚ КОНФЕРЕНЦИЯ МАТЕРИАЛДАРЫНЫҢ ЖИНАҒЫ

**ОБМЕН ОПЫТОМ В СФЕРЕ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ
СБОРНИК МАТЕРИАЛОВ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНФЕРЕНЦИИ**

**EXCHANGE OF EXPERIENCE IN THE DEVELOPMENT OF MODERN HUMAN RESOURCES
MATERIALS OF THE INTERNATIONAL CONFERENCE**

пішіні 60x84/8, гарнитурасы «Calibri»

ISBN 978-601-08-4677-7



Қазақстан Республикасы Президентінің
жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы
010000, Астана қ., Абай даңғылы, 33А