

Кімге: Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері агенттігі
Автордың аты-жөні және лауазымы: Ескулова М.С., «Солтүстік Қазақстан облысы әкімдігінің мемлекеттік сатып алу және коммуналдық меншік басқармасы» КММ жұмыстарды мемлекеттік сатып алудың бас маманы.
Күні: 15.08.2025 г.

АНАЛИТИКАЛЫҚ ЖАЗБА

Тақырып: ҚР Мемлекеттік қызметіндегі кадр саясатын жаңғырту: жас мамандарды ынталандыру және ұстап қалу

Кіріспе

Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі қазіргі таңда цифрландыру, кадрлар үшін жаһандық бәсеке, азаматтар мен қызметкерлердің күтілімдерінің өзгеруі сынды уақыт талаптарына бейімделу қажеттігінен туындаған белсенді трансформация кезеңінде тұр. Осындай жағдайда жаңа идеялар мен цифрлық дағдыларға, сондай-ақ стандартты емес ойлауға ие жас мамандарды тарту, ынталандыру және ұстап қалу мәселесі ерекше маңызды болып табылады. Мемлекет басшысы Қасым-Жомарт Тоқаев 2025 жылы өзінің бір сөзінде: «Менің бастамамен «Президенттік жастар кадр резерві» жобасы іске қосылды. Бұл – болашағы зор жастарға арналған әлеуметтік лифт әрі мемлекеттік аппараттың жұмысында жаңа ойлау мен жаңа тәсілдерді енгізудің механизмі» — деді. Осылайша, мемлекет стратегиялық мақсатты нақты белгіледі — мемлекеттік қызметке жас, ынталы және дарынды азаматтарды тарту, оларға мансаптық өсу мен мемлекеттік басқару реформасына қатысу мүмкіндігін беру.

Мемлекеттік қызметті реформалау бағытында сенімді қадамдар жасалғанымен, қиындықтар да сақталуда: мотивацияның төмендігі, жастардың жеке секторға кетуі, мансаптық өсу икемділігінің аздығы. Жас талантты мамандардың көпшілігі тартымды мүмкіндіктерді таба алмайды, бұл мемлекеттің кадрлық резервіне қауіп төндіреді.

Осы аналитикалық жазбаның мақсаты — Қазақстан мемлекеттік қызметіндегі кадрлық саясаттың қазіргі үрдістері мен шақыруларын талдау, талант-менеджмент пен икемді қызмет моделі негізінде жас мамандарды ынталандыру және ұстап тұру механизмдерін анықтау, сондай-ақ тиімді ұсыныстар жасау.

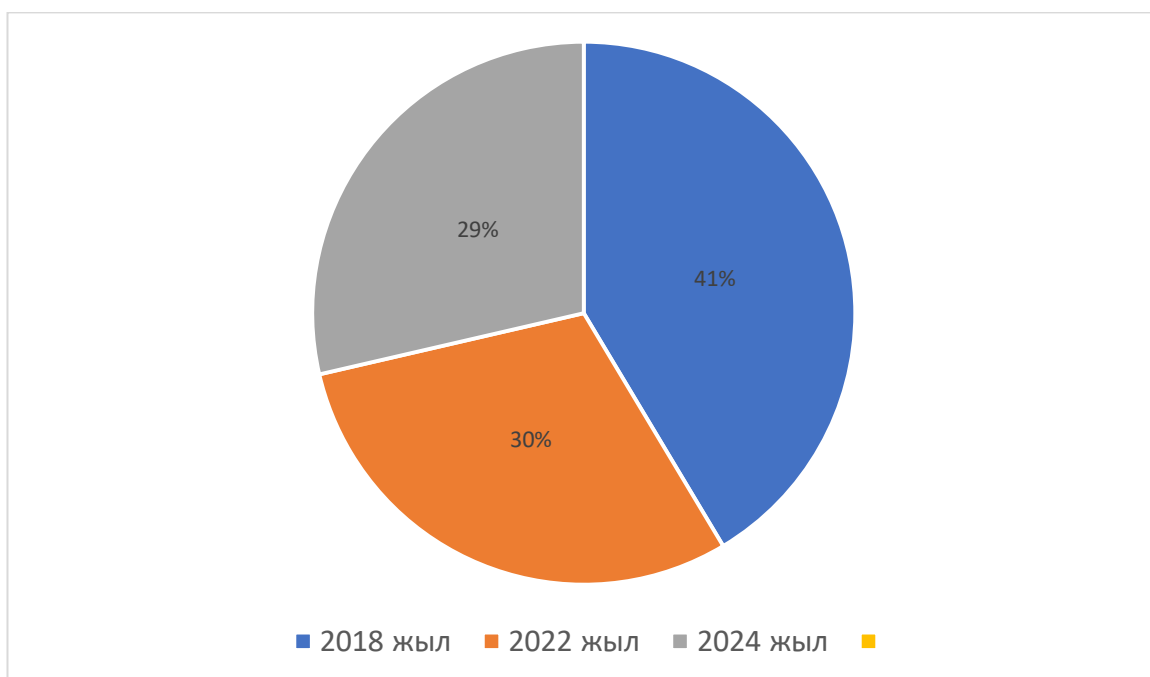
Негізгі бөлімі

Қазіргі қоғамда Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызмет жүйесіндегі кадр саясаты бірқатар елеулі өзгерістерге ұшырады. Бұл өзгерістер персонал құрылымын оңтайландыруға, жұмыс тиімділігін

арттыруға және жас мамандарды тартуға қолайлы жағдай жасауға бағытталған.

Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің мәліметтері бойынша, 2023 жылдың басында штат саны 90 053 бірлікті құрады, оның ішінде нақты жұмыс істеп жатқан қызметкерлер саны – 83 963. 2024 жылдың басына қарай аздаған оңтайландыру жүргізіліп, нақты жұмыс істеп жатқан қызметкерлер саны шамамен 83 000 адамды құрады. Қызметкерлердің орташа жасы — 39–40 жас, орташа еңбек өтілі — 10–12 жыл, бұл кадр құрылымының салыстырмалы түрде тұрақты екенін көрсетеді.

2018 жылдан 2024 жылға дейінгі аралықта 30 жасқа дейінгі мемлекеттік қызметшілердің үлесі төмендегі диаграммада байқалады. Бұл көрсеткіш мемлекеттік қызметтің жас мамандар үшін тартымдылығының жеткіліксіз екенін және осы санаттағы кадрларды ұстап қалудағы қиындықтарды аңғартады.



30 жасқа дейінгі мемлекеттік қызметшілердің үлесі

Агенттіктің талдамалық деректеріне сәйкес, 30 жасқа дейінгі қызметкерлер арасында кадрлардың жыл сайынғы ауысу деңгейі 12–15 % аралығында, бұл мемлекеттік қызмет жүйесіндегі орташа көрсеткіштен жоғары.

Мемлекеттік басқаруды цифрландырудың жедел қарқыны мен талант-менеджмент құралдарын енгізу бұл мәселелерді шешуге алғышарттар қалыптастыруда. Дегенмен, жас мамандарды ынталандыру және ұстап қалу бағытында кешенді шаралар қабылдауды талап етеді.

Алайда, қарқынды өзгеріп жатқан әлем жағдайында аталған тәсілдерді қайта қарау қажеттілігі туындап отыр. Бұл, әсіресе, жас

кадрлармен жұмыс жасауға қатысты. Себебі олар үшін тек тұрақтылық пен мәртебе ғана емес, сонымен қатар дамуға мүмкіндік, икемді жұмыс кестесі, оқыту, реформалар мен инновациялық үдерістерге қатысу маңызды болып табылады.

Осы тұрғыда талант-менеджмент мынадай қағидаттарға негізделеді:

- перспективалы мамандарды ерте кезеңдерде анықтау;
- жеке даму жоспарларын қалыптастыру;
- тәлімгерлік пен ротация жүйесін енгізу;
- құзыреттерді оқыту және үнемі дамыту;
- эмоционалдық және материалдық емес ынталандыру тетіктерін қолдану.

Икемді мемлекеттік қызмет ұйымдық құрылымның, ұйымдық құрылымның бейімделгіштігі, жұмыспен қамтудың әртүрлі нысандары (жобалық жұмыс, аралас/икеңді кесте), қызметкерлердің шешім қабылдау процесіне қатысуы, бағалау мен көтермелеудің серпінді жүйелерін енгізу сияқты аспектілерді қамтиды.

Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметіндегі кадр саясаты саласында жас мамандарды тарту және ұстап қалуға әсер ететін бірқатар жүйелі мәселелер сақталуда. Оларды толығырақ қарастырайық.

1. Еңбекақының бәсекеге қабілеттілігінің төмендігі — жалақы деңгейі жеке сектордағы ұсыныстардан төмен, бұл мемлекеттік қызметтің жас мамандар үшін тартымдылығын төмендетеді.

2. Мансаптық өсу мүмкіндіктерінің шектеулілігі — қызмет бойынша жоғарылаудың ұзақ мерзімділігі мен рәсімдердің формалды сипаты кәсіби дамуға кедергі келтіреді.

3. Еңбек шарттарының икемділігінің төмендігі — жастар сұранысына ие қашықтан және аралас жұмыс істеу формаларын енгізу деңгейі шектеулі.

4. Талант-менеджмент технологияларын енгізудің жеткіліксіздігі — дарынды қызметкерлерді анықтау және қолдау бойынша кешенді бағдарламалардың болмауы.

5. Тәлімгерлік пен бейімделу жүйелерінің жеткіліксіздігі — аға буын қызметкерлерінің тәжірибесін жас мамандарға тиімді түрде беру тетіктері әлсіз дамыған.

6. Кадрлардың тұрақсыздығының жоғары деңгейі — Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің мәліметтері бойынша, 30 жасқа дейінгі қызметкерлер арасындағы жыл сайынғы кадр алмасуы 12–15 % деңгейіне жетеді.

Халықаралық тәжірибе

Сингапур және Канада сияқты бірқатар елдерде мемлекеттік қызмет жүйесінде Talent Management моделі сәтті қолданылуда. Бұл модель негізінен кадрларға деген қажеттілікті болжауға, қызметкерлердің құзыреттерін дамытуға, мансаптық жоспарлауға және материалдық емес ынталандыру тетіктеріне басымдық береді.

Сингапур елінде «Public Service Leadership Programme» атты тиімді жүйе жұмыс істейді. Бұл бағдарлама ұзақ мерзімді мансаптық жоспарлауды және жас көшбасшыларды белсенді дамытуды көздейді. Сондай-ақ, «Talent pooling» стратегиясы сәтті іске асырылуда – болашағы зор мамандардан кадрлық резерв қалыптастыру.

Канадада «Agile Government» тұжырымдамасы енгізілген. Ол икемді жұмыс топтарын, цифрлық құралдарды және департаменттер арасындағы тәжірибе алмасу бағдарламаларын қамтиды. Жас мамандар алғашқы жылдардан бастап саясат қалыптастыру процесіне тікелей қатысады.

Халықаралық тәжірибе бойынша таланттарды басқару тұжырымдамасы кадр қажеттіліктерін жоспарлаудан бастап қызметкерлердің мансаптық өту жолдарын қолдауға дейінгі бес негізгі кезеңді қамтитын тұтас тәсілге негізделеді. Қазақстан Республикасында бұл тәсілдер ішінара енгізілгенімен, оларды жүзеге асыру ауқымы мен тереңдігі жағынан бірқатар айырмашылықтар байқалады.

1. Жоспарлау - халықаралық тәжірибеде бұл кезең HR-аналитика мен ұзақ мерзімді құзыреттілікке деген қажеттілікті болжауға сүйенеді. Бұл тәсіл стратегиялық кадрлық жоспарлауды сапалы жүргізуге мүмкіндік береді. Қазақстанда HR-аналитика жүйесін енгізу жұмыстары басталғанымен, оның функционалы қазіргі таңда шектеулі болып қалып отыр және негізінен есеп жүргізу мен мониторингке бағытталған, ал болжам жасау құралы ретінде жеткілікті дамымаған.

2. Тарту-жетекші шетелдік ұйымдарда жас мамандарды тарту мақсатында менторлық бағдарламалар, тағылымдамалар және Graduate recruitment секілді бағдарламалар кеңінен қолданылады. Бұл — жас мамандарды корпоративтік мәдениетке ерте кезеңнен бейімдеуге мүмкіндік береді. Қазақстанда жастарды тартудың негізгі құралы ретінде Жастар кадрлық резерві қарастырылады, ол мемлекеттік қызметке перспективалы кандидаттардың пулын қалыптастыруға бағытталған.

3. Дамыту-халықаралық тәжірибеде кадрлардың 60–80 %-ы жыл сайын оқыту процесіне тартылады. Бұл – біліктілікті арттыру, көшбасшылық бағдарламалар, қайта даярлау секілді бағыттарды қамтиды. Ал Қазақстанда бұл көрсеткіш 20–25 % деңгейінде, бұл өз кезегінде мамандардың кәсіби өсу қарқынын және өзгермелі талаптарға бейімделу мүмкіндігін шектейді.

4. Ұстап қалу-шетелде икемді жұмыс форматтары, еңбекті мойындау және материалдық емес ынталандыру жүйелері кеңінен қолданылады, бұл қызметкерлердің қанағаттанушылығын арттырады.

Қазақстанда негізгі ынталандыру шаралары ретінде әлеуметтік қолдау мен қызметтік тұрғын үй беру қарастырылады. Бұл тиімді құрал болғанымен, жас буын өкілдерінің үмітіне әрдайым сай келе бермейді.

5. Мансаптық өту (карьерлік транзиция)-халықаралық практикада мансаптық өту – ішкі ротация, жобалық жұмысқа қатысу және жаңа рөлдерге дайындық арқылы қамтамасыз етіледі. Қазақстанда бұл бағыт бастапқы деңгейде жүзеге асырылуда: ротация мен жобалық менеджмент элементтері жекелеген жағдайларда қолданылып, әзірге барлық қызметкерлерді толық қамтып отырған жоқ.

Қорытындылар

Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі жаңа сын-қатерлер мен жаһандық трендтер жағдайында тұрақты даму мен сапалы жаңғыру кезеңіне қадам басты. Бұл үдерісте жас мамандарды тарту, оларды дамытып, жүйеде ұстап қалу — мемлекеттік аппараттың тиімділігі мен тұрақтылығы үшін шешуші мәнге ие. Қазіргі қолданыстағы кадрлық модель жас буынның құндылықтары мен үміттеріне толық сәйкес келмейді. Осыған орай, кадр саясатына талант-менеджменттің озық тәжірибелерін, икемді жұмыс форматтарын және дербестендірілген даму механизмдерін енгізу қажеттілігі туындайды. Халықаралық тәжірибе көрсетіп отырғандай, цифрландыру, құзыреттіліктерді мақсатты түрде дамыту, мансаптық жоспарлау және материалдық емес ынталандыру мемлекеттік қызметтің тартымдылығын арттырып, жас мамандардың жүйеде ұзақ мерзім бойы тиімді жұмыс істеуіне жағдай жасайды. Осы бағыттағы кешенді және үйлесімді қадамдар Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметін жаңа сапалық деңгейге көтеруге мүмкіндік береді.

Ұсынылған шешімдер / ұсыныстар

Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызмет жүйесінде жас мамандарды дамыту мен ұстап қалу бағытындағы ұсыныстар:

Біріншіден, талант-менеджмент жүйесін енгізу арқылы перспективалы қызметкерлерді анықтау және қолдау бойынша бірыңғай модель құру ұсынылады. Алғашқы кезеңде – жұмысқа қабылданғаннан кейінгі 1–2 жыл ішінде – заманауи HR құралдарын пайдалана отырып, жас мамандардың әлеуетін бағалау жүргізілуі қажет. Әр қызметкер үшін кәсіби мақсаттар мен ұйым қажеттіліктерін ескере отырып, мансаптық карталар мен жеке даму жоспарлары әзірленуі тиіс. Маңызды элементтердің бірі ретінде тәлімгерлік (менторлық) пен коучинг жүйесін іске қосу ұсынылады, оған тәжірибелі мемлекеттік қызметшілерді тарту көзделеді.

Екіншіден, икемді мемлекеттік қызмет моделін дамыту ұсынылады. Бұл бағытта жобалық жұмыс формаларын, икемді жұмыс кестесін енгізу, сондай-ақ онлайн оқыту мен қашықтан қызмет атқару мүмкіндіктерін кеңейту қажет. Аталған шаралар кадрлық жүйенің қазіргі заманғы еңбек нарығына бейімделуіне ықпал етеді. Сонымен қатар, мемлекеттік органдардың ішкі бюрократиялық рәсімдерін оңтайландыру ұсынылады. Бұл шешім қабылдау үдерісін жеделдетуге және қызметкерлердің уәждемесін (мотивациясын) арттыруға мүмкіндік береді.

Үшіншіден, жас мамандарды ынталандыру тетіктерін күшейту ұсынылады. Ынталандыру шаралары ретінде материалдық емес қолдау түрлерін енгізу маңызды: гранттар, кәсіби байқаулар және мақсатты тағылымдамалар. Мансаптық өсім, ең алдымен, қызметкердің нақты нәтижелеріне негізделуі тиіс, тек еңбек өтіліне ғана емес. Қызметкерлердің белсенділігін арттыру мақсатында мемлекеттік органдар жанынан «жастар кеңестерін» құру ұсынылады. Бұл кеңестер жас мамандардың бастамаларын қолдап, стратегиялық шешімдер әзірлеуге қатысуына мүмкіндік береді.

Төртіншіден, мемлекеттік қызметтің беделін арттыру қажет. Бұл мақсатта жас мамандар жүзеге асырған нақты табысты жобаларды көрсететін ақпараттық кампаниялар өткізу ұсынылады. Сондай-ақ, студенттерге мемлекеттік құрылымдардағы қызметтің ерекшеліктерімен ерте танысуға мүмкіндік беретін тиімді бағдарламаларды (мысалы, тағылымдамалар, тәжірибе алмасу жобалары) енгізу ұсынылады.

Бесіншіден, мемлекеттік қызметтің цифрлық HR-платформасын құру ұсынылады. Бұл платформа құзыреттер деңгейі, бағалау нәтижелері, даму мақсаттары мен басшылық пікірлері көрсетілетін жеке қызметкерлік профильдерді қамтуы тиіс. Жүйе ішкі кадрлық мобильділікті, бос жұмыс орындарына қолжетімділікті және мансаптық ілгерілеуді автоматтандырылған түрде қадағалауды қамтамасыз етуі қажет.

Осы шараларды іске асыру бәсекеге қабілетті кадрлық жүйені қалыптастыруға, талантты жастарды мемлекеттік қызметке тартуға, дамытуға және ұстап қалуға мүмкіндік береді. Бұл өз кезегінде мемлекеттік аппараттың жалпы тиімділігін арттыруға ықпал етеді.

Қорытынды

Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызмет жүйесі қазіргі заман талаптарына сай кадрлық саясатты жаңғыртуды қажет етеді. Жас мамандарды тарту, дамыту және жүйеде ұстап қалу — мемлекеттік аппараттың тиімділігі мен тұрақтылығы үшін маңызды шарт. Қолданыстағы кадрлық модель жаңа буын өкілдерінің қажеттіліктері мен құндылықтарына толықтай сай келе бермейді. Осыған байланысты талант-менеджмент, икемді жұмыс форматтары, цифрлық HR құралдары

сияқты заманауи тәсілдерді енгізу өзекті болып отыр. Халықаралық тәжірибе мұндай стратегиялардың тиімділігін көрсетіп келеді. Жастардың әлеуетін ашуға жағдай жасау — мемлекеттік қызметтің беделін арттырудың және кадрлық тұрақтылықты қамтамасыз етудің маңызды факторы. Бұл бағыттағы нақты қадамдар мемлекеттік қызметтің сапалы трансформациясын қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

Пайдаланылған әдебиеттер тізімі

1. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2400000602>
2. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000416>
3. <https://ulyimedia.kz/news/33260-v-kazakhstane-snizilas-dolia-molodykh-liudei-na-gossluzhbe>
4. https://www.gov.kz/uploads/2023/4/10/0ec6ea4d59e12b8b333599e15774ee94_original.1120840.pdf
5. https://www.czhr.kz/post/%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B8%D1%82%D1%8C-%D0%B1%D1%8B-%D1%80%D0%B0%D0%B4?utm_source
6. <https://www.inform.kz/ru/bole-84-tisyachi-kazahstantsev-rabotayut-v-gosudarstvennih-organah-5daf5a>