

МРНТИ 11.01.11  
УДК 351  
JEL H11

<https://doi.org/10.46914/1562-2959-2024-1-2-110-123>

**Б.Н. БОКАЕВ,<sup>1</sup>**

PhD, исследователь.  
e-mail: bbokayev@syr.edu  
ORCID ID: 0000-0002-1037-7085

**Е.К. ЖАРОВ,<sup>\*2</sup>**

PhD.  
\*e-mail: yerzhan.zharov@apa.kz  
ORCID ID: 0000-0003-3567-4673

**А.К. АЙТКОЖИНА,<sup>3</sup>**

магистр экономики, научный сотрудник.  
e-mail: aliya\_a\_k@mail.ru  
ORCID ID: 0009-0009-5384-9036

**Г.Н. БАКТИЯРОВА,<sup>3</sup>**

магистр регионального развития, научный сотрудник.  
e-mail: bgn-89@mail.ru  
ORCID ID: 0009-0001-5918-3388

<sup>1</sup>Сиракьюзский университет,

г. Сиракьюз, США

<sup>2</sup>Академия государственного управления  
при Президенте Республики Казахстан,

г. Астана, Казахстан

<sup>3</sup>Центр исследований, анализа и оценки  
эффективности Высшей аудиторской  
палаты Республики Казахстан,

г. Астана, Казахстан

## **ПРИВЛЕЧЕНИЕ МОЛОДЕЖИ НА ГОСУДАРСТВЕННУЮ СЛУЖБУ: АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ И НЕОБХОДИМЫЕ МЕРЫ**

### **Аннотация**

Статья посвящена решению проблемы сокращения количества молодых специалистов в системе государственной службы Республики Казахстан. В настоящее время задача привлечения талантливых и молодых специалистов на госслужбу является одной из приоритетных и стратегических в рамках проводимой профессионализации государственного аппарата. Это обусловлено, во-первых, ростом нехватки квалифицированных специалистов по многим направлениям деятельности государственной службы и, во-вторых, возросшей конкуренцией на рынке труда за молодые и талантливые кадры. В этих условиях государственным органам приходится конкурировать с организациями частного и квазигосударственного секторов, которые зачастую предлагают более привлекательные финансовые условия при найме сотрудников. В этой связи для преодоления возможных негативных последствий данных тенденций, а также с целью эффективного привлечения и удержания талантливых кадров на госслужбе необходима комплексная работа, предусматривающая не только внедрение передовых подходов по поступлению на госслужбу, но и создание привлекательных условий нахождения в ней. Целью данного исследования является анализ отечественной практики по стимулированию привлечения и удержания молодежи на государственной службе, а также выработка рекомендаций, направленных на совершенствование подходов, и выработка новых кадровых решений в данной работе. В рамках данного исследования проведен обзор отечественной и зарубежной литературы, а также анализ нормативно-правовой базы по рассматриваемой проблематике, проанализирована действующая модель привлечения и удержания молодежи на госслужбе, определены проблемы кадрового обеспечения госслужбы и карьерные предпочтения молодежи, а также выработаны рекомендации по повышению привлекательности государственной службы и недопущению оттока талантливых молодых кадров.

**Ключевые слова:** государственная служба, государственные служащие, кадровое обеспечение, молодежь, талант-менеджмент, найм сотрудников, карьерные предпочтения.

## Введение

Привлечение талантливой молодежи на государственную службу является одним из немаловажных условий формирования профессионального государственного аппарата.

Глава государства Касым-Жомарт Токаев, выступая на форуме президентского молодежного кадрового резерва 20 февраля 2024 г., отметил, что имеются диспропорции в отношении доли молодежи на госслужбе и необходимо увеличить ее количество на государственной службе, в том числе путем предоставления более широких карьерных возможностей [1].

Неоднократно о важной роли молодежи в текущих позитивных преобразованиях страны говорил председатель Агентства по делам государственной службы, подчеркивая, что в настоящее время в государственном аппарате имеется большой запрос на креативную и трудолюбивую молодежь [2].

Работа по поиску молодых специалистов, способных по своим профессиональным качествам решать стоящие перед страной задачи, особенно актуальна в условиях активного развития цифровых технологий в государственном управлении, поскольку молодые люди не обременены устаревшими подходами и инновационные инструменты осваиваются ими быстро. Кроме того, омоложение кадрового состава государственных служащих – это высокая мотивация к изменениям, возможность получить свежий взгляд на профессиональную деятельность и на те актуальные вопросы и задачи, которые сейчас стоят в рамках реализации Концепции развития государственного управления до 2030 г.

Вместе с тем официальная статистика Агентства по делам государственной службы показывает, что в Республике Казахстан прослеживается тенденция к сокращению доли молодых госслужащих до 30 лет. Так, если в 2017 г. этот показатель составлял 25,7%, то к 2022 г. он сократился до 19,1% [3]. На сегодняшний день есть такие должности в госорганах, на которые тяжело найти кандидатов ввиду низкой мотивации работать на государственной службе, и наиболее остро эта проблема стоит в местных исполнительных органах. К примеру, в Мангистауской области, несмотря на трудоизбыточность кадров и высокий уровень безработицы, молодые люди не стремятся идти на низовые должности на госслужбе [4].

Цель настоящего исследования – анализ подходов и инструментов, используемых в Казахстане по стимулированию притока молодежи на государственную службу, а также выработка рекомендаций для госорганов и Агентства по делам госслужбы, способствующих привлечению на государственную службу наиболее профессиональной и мотивированной молодежи.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

- ♦ проанализировать карьерные предпочтения молодежи;
- ♦ определить проблемы кадрового обеспечения госслужбы;
- ♦ проанализировать действующую в Казахстане модель привлечения молодежи на госслужбу;
- ♦ рассмотреть передовую зарубежную практику повышения привлекательности государственной службы;
- ♦ сформулировать пути повышения привлекательности госслужбы на рынке труда для молодых специалистов.

## Материалы и методы

Методология исследования включала кабинетный метод сбора и анализа данных: анализ научных публикаций, нормативных актов, программных документов, статистической информации о состоянии государственной службы в Республике Казахстан, а также изучение баз данных информационных систем Республики Казахстан, материалов средств массовой информации о деятельности государственных органов, официальных данных Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы.

Для подготовки литературного обзора и выводов исследования осуществлен поиск академических трудов зарубежных и казахстанских авторов об управлении человеческими ресурсами на государственной службе с использованием баз научных публикаций и электронных библиотек.

В работе, в частности при анализе и оценке кадрового состояния государственной службы, применялись следующие методы исследований: причинно-следственный, экономико-статистический, абстрактно-логический, сравнительный и системный анализ.

### **Основные положения**

Сегодня государственная служба испытывает проблему дефицита кадров, особенно остро это ощущают на себе местные исполнительные органы. Практически во всех регионах штаты госслужащих не укомплектованы и многие должности остаются вакантными продолжительное время. Так, по данным Агентства по делам государственной службы, по состоянию на начало 2023 г. штатная численность государственных служащих по стране составила 90 053 единицы, фактическая – 83 963, соответственно, количество вакантных должностей насчитывается 6090 единиц, или 6,8% от штата [3].

Наличие большого количества вакансий негативно влияет на стабильность и приводит к перегруженности сотрудников, что сказывается на качестве их работы. Причиной такой ситуации является низкая привлекательность работы на государственной службе, в аппаратах и управлениях областных, районных акиматов, там, где имеется значительное количество вакантных мест.

Таким образом, функционирование эффективной системы управления молодыми талантами на постоянной основе, включающей привлечение, сохранение и планирование их карьерного развития, а также мотивацию, позволит решить многие проблемы государственной службы, будет способствовать снижению нехватки кадров, поднимет уровень профессионализма и, как следствие, улучшит результаты деятельности государственных органов.

Однако возникает вопрос, является ли государственная служба привлекательной для талантливой молодежи Республики Казахстан и что нужно сделать, чтобы существующие меры по ее привлечению были действенными.

### **Литературный обзор**

Вопросы привлечения молодых высококвалифицированных кадров в государственный сектор в настоящее время широко и активно обсуждаются многими отечественными и зарубежными учеными и экспертами.

Интересную позицию относительно данного вопроса высказала исследователь Зайцева. По ее мнению, во многих странах действующие модели привлечения персонала на государственную службу могут создавать необходимые предпосылки для найма и закрепления молодых кадров, но на практике реализация этих мер воспринимается руководителями госорганов по-разному. К примеру, некоторые из них видят в приходе молодежи угрозу своему благополучию, увеличение нагрузки, рост внутренней конкуренции и повышение вероятности обнаружения собственной несостоятельности. Помимо всего прочего, бюрократия, nepotизм, клановость, коррупция заставляют некоторых госслужащих активно противостоять любым попыткам открыть двери государственных органов перспективным, думающим, креативным, смелым и независимым молодым сотрудникам [5].

По мнению Мухторовой Н., современная тенденция занятости молодежи свидетельствует о том, что молодое поколение предпочитает выбирать профессии «по душе» (по призванию) и рассчитывает на стремительный карьерный рост и финансовую независимость, а такие факторы, как стабильная занятость и гарантированный социальный пакет или пенсия, уже не столь привлекательны. Привлекательным условием работы на госслужбе большинство талантливой и перспективной молодежи считает возможность принимать участие в разработке важных управленческих решений, а также внесение своего вклада в развитие страны и общества в целом [6].

Причинами скептического отношения к перспективам работы на государственной службе молодежи эксперты в области HR Крис Тремейн и Джеффри Нил называют излишнюю регламентированность деятельности государственных институтов и большое количество ограничений. Правительству необходимо предоставлять более гибкие возможности молодым работникам, а государственным органам радикально переработать свою деятельность и создать

привлекательную рабочую среду. Это может включать в себя удаленную или гибридную работу и гибкий график; обновление должностных инструкций с включением гибких требований к образованию или опыту; обеспечение обучения на рабочем месте; модернизацию льготных предложений, включая услуги по уходу за детьми и охране психологического здоровья; вовлечение новых или молодых работников в принятие ключевых решений; разработку ускоренных карьерных путей и образовательных возможностей [7].

Ограничения финансового характера, связанные прежде всего с оплатой труда государственных служащих, отмечаются экспертами в качестве ключевой причины.

По мнению исследователей Астанинского хаба в сфере государственной службы, в странах постсоветского пространства реформирование системы оплаты труда выступает в качестве основного направления развития государственного управления. Отсутствие прозрачности и субъективности системы, а также значительных различий в уровне заработных плат между государственным и частным сектором стали сдерживающим фактором для молодых талантливых профессионалов в принятии решения о поступлении или продолжении карьеры на государственной службе. Проведенные в последнее время исследования показали необходимость развития системы оплаты труда, которая должна основываться на таких европейских принципах, как прозрачность, связь поощрения с ответственностью или сложностью работы, равная оплата за равную работу [8].

Эксперты ООН также отмечают финансовый аспект при выборе карьеры основополагающим. Самая продуктивная возрастная группа на государственной службе в странах с переходной экономикой представлена меньше всего. Это молодые профессионалы в возрасте от 25 до 35 лет. Это связано с низким уровнем заработных плат и несоблюдением принципов меритократии при карьерном продвижении кадров. Подобная ситуация привела к созданию моделей государственной службы, в которых можно было заметить большое количество молодых людей, работающих на государственной службе в течение 3–5 лет ради получения профессионального опыта, и большое количество госслужащих на стадии завершения карьеры [9].

Некоторые отечественные авторы обосновывают необходимость повышения корпоративной культуры в госорганах к сложившейся в РК модели найма на государственную службу для омоложения ее кадрового состава. По мнению Байменова А.М., в странах Центрально-Азиатского региона, в том числе и в Казахстане, наиболее широко распространена корпоративная культура, в которой руководители отдают предпочтение исполнителям, четко знающим правила и старающимся не выходить за их рамки. В такой среде творческий подход и инициатива не приветствуются, и, соответственно, это отталкивает молодых талантливых специалистов от работы в государственных органах. Для формирования благоприятной организационной культуры необходимо обучение руководящего состава государственных органов в первую очередь уважительному отношению к своим подчиненным, формирование творческой среды, стимулирование инициатив, активное вовлечение и заинтересованность в молодых креативных специалистах [10].

В ходе своего исследования Айнур Жаркешева, Гульсура Джунусбекова и Тимур Абилямжинов пришли к выводу о том, что корпоративная культура является ключом к мотивации сотрудников государственной службы Республики Казахстан. Наличие благоприятной корпоративной культуры существенно ускоряет профессиональную адаптацию новых и молодых сотрудников, способствует их эффективному включению в производственную деятельность организации. Кроме того, организационная культура способствует стабильности структуры, которая характеризуется четко определенными правилами поведения и традициями. Здесь большое значение придается роли менеджера, его готовности и способности управлять не только процессом, но и ценностями. В свете этого принципиальным оказывается так называемый закон функционирования, который в организационной теории означает, что госорганы могут иметь как общие черты, так и индивидуальные особенности, которые делают организацию не похожей на другие. Таким образом, организационная культура в госорганах – это набор ценностей и норм поведения, которые приняты и разделяются государственными служащими в определенном государственном органе. Она является продуктом их совместной работы [11].

Известный экономист Олжас Худайбергенов в своих публикациях в интернет-изданиях среди причин отсутствия мотивации поступления на госслужбу талантливыми молодыми специалистами назвал, во-первых, «неблагоприятную» атмосферу на госслужбе, что выражается в чрезмерном количестве согласительных процедур, и, во-вторых, излишний формальный подход в деятельности госорганов. То есть, к примеру, зачастую хорошие инициативы, исходящие из центрального аппарата, в территориальных департаментах или исполнительных органах превращаются в работу для галочки, ради отчетности. Как следствие, теряются полезность и смысл, честный профессионал разочаровывается и лишается всяческой мотивации [12].

Группа казахстанских исследователей (Каиржанова Л., Жамантаева А., Лазаренко Д., Оспанова Б.) в своей публикации отмечают, что снижение интереса к госслужбе происходит в том числе ввиду изменения ценностей у молодого поколения. Центральной ценностью государственной службы выступает служение народу. От соотношения личностных ценностей зависит то, каким образом государственные служащие станут транслировать в своей работе ключевые ценности своей профессиональной деятельности. Ценности молодых государственных служащих претерпевают определенное преломление в период адаптации к новым условиям. Поэтому привитие необходимых регуляторов поведения молодым госслужащим – достаточно актуальная проблема [13].

Таким образом, анализ литературы приводит к главному аргументу: задача поиска и привлечения молодых талантливых специалистов на государственную службу – одна из ключевых на этапе реформирования госслужбы. Во многом определяющим условием эффективности реализации данной задачи является повышение заработной платы в государственном секторе, создание благоприятной корпоративной и этической культуры в организации и уход от жесткой регламентации деятельности государственных служащих, в том числе в части режима рабочего времени.

## Результаты и обсуждение

### Кадровое обеспечение государственной службы

Анализ статистических данных по численности госслужащих и его возрастному составу, анализ результатов социологических опросов позволяют более комплексно определить тенденции и проблемы в исследуемом вопросе, а также изучить факторы, влияющие на омоложение кадрового состава государственного аппарата. Кроме того, анализ этих данных важен при разработке стратегий кадрового обеспечения и управлении персоналом в государственном секторе.

Первым важным аспектом анализа является динамика численности государственных служащих в разные периоды времени.

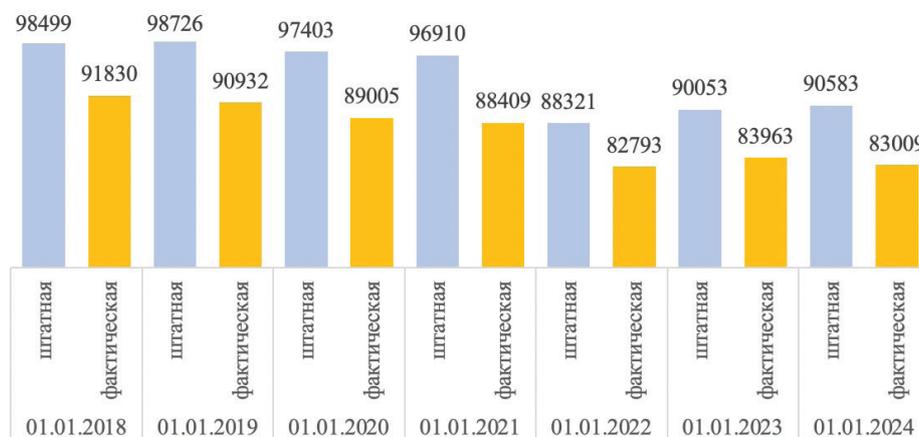


Рисунок 1 – Количество государственных служащих в Республике Казахстан, человек

Примечание: Составлено авторами на основе источника [14].

Согласно официальной статистике, количество государственных служащих в Казахстане неуклонно снижается. Так, за 2017–2023 гг. абсолютная численность государственных служащих снизилась на 22,5%, с 98 499 до 90 585 штатных единиц. При этом максимальная численность за исследуемый период наблюдалась в 2019 г. (98,7 тыс. человек), а минимальная – в 2022 г. (88,3 тыс. человек). Данное снижение обусловлено прежде всего исполнением поручения Президента по сокращению государственного аппарата на 25% к 2021 г. в целях сокращения дебюрократизации и расходов на его содержание.

Следует отметить, что сохраняется тенденция наличия вакансий на государственной службе. Это говорит о том, что существует дефицит кадров в системе государственной службы. Так, на начало 2024 г. насчитывалось 7574 вакансии (ЦГО – 4607 вакансий, в МИО – 2967), а обеспеченность кадрами составляла 92% [3].

Постоянная нехватка кадров негативно влияет на показатели государственных органов, увеличивает нагрузку на основных работников, возникает переработка, что, соответственно, может привести к снижению привлекательности государственной службы как потенциального направления развития карьеры для талантливой молодежи.

В последние несколько лет наблюдается тенденция старения персонала на государственной службе, о чем свидетельствуют статистические данные агентства. В настоящее время средний возраст государственного служащего находится в пределах 39–40 лет. При этом продолжается динамика постепенного снижения данного показателя. Так, доля молодых специалистов до 30 лет в 2018 г. составляла 24,6%, в 2019 г. – 23%, в 2020 г. – 21,6%, в 2021 г. – 18,1%, в 2022 г. уже 17,8%. Следует отметить, что число кандидатов, желающих работать в районных и сельских госорганах, остается на низком уровне (конкурс на одно место на областном уровне – 2,3 чел., на районном – 1,5, на сельском – 1,1) [3].

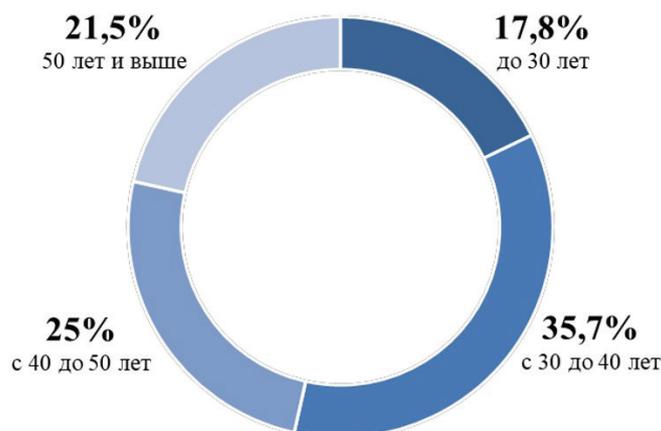


Рисунок 2 – Возраст госслужащих

Примечание: Составлено авторами на основе источника [3].

Важно отметить, что снижение доли молодых кадров на государственной службе может быть связано не только с низкой привлекательностью государственной службы. Здесь могут иметь место и другие объективные причины. В настоящее время во всем мире, как в развитых, так и в развивающихся странах, наблюдается старение общества. Казахстан в этом отношении не является исключением. По прогнозам ООН, численность населения в Казахстане увеличится до 24,7 миллиона человек в 2050 г. Согласно данным ООН, в стране будет наблюдаться увеличение почти в два раза доли пожилых людей от 65 лет и старше. По возрастной шкале ООН население Казахстана считается старым [15].

В сложившихся демографических условиях государственная служба будет остро нуждаться в молодых кадрах. Для нивелирования влияния данного фактора, а также с учетом снижения интереса государственной службы у молодежи требуется принятие системных и комплексных мер по удержанию и привлечению молодых специалистов к системе государственной службы.

Еще одна важная проблема, которая снижает кадровый потенциал на государственной службе, – это высокая текучесть специалистов.

Согласно опросу, проведенному с увольняемыми служащими, основными причинами ухода с госслужбы отмечены: ненормированность труда, низкая оплата труда, несоответствие работы целям и ожиданиям, а также отсутствие перспективы карьерного роста. При этом 72% уволенных по собственному желанию работали в должности менее трех лет [14].



Рисунок 3 – Основные причины ухода с госслужбы

Примечание: Составлено авторами.

Принимая во внимание наиболее распространенные причины ухода с госслужбы, государственным органам необходимо менять методы работы с молодыми кадрами для того, чтобы их сохранить. Важно давать им более амбициозные и интересные задачи, менять подходы к управлению. Для молодежи можно было бы рассмотреть гибкий график, раздать ноутбуки для удаленной работы по примеру крупных компаний. Однако сделать это в условиях государственной службы Республики Казахстан весьма проблематично, поскольку труд госслужащего – это кропотливая бумажная работа, которая жестко регламентирована, госорганы не нуждаются в креативе.

Вместе с тем сейчас определенные положительные изменения в этом направлении имеются. Так, Агентством с целью контроля нормированности труда госслужащих продолжается работа по интеграции «Е-қызмет» с системами контроля управления доступом госорганов. Кроме того, в 2021 г. в Трудовой кодекс внесены поправки, направленные на урегулирование вопроса дистанционной работы. Кроме того, Агентством будут приняты меры по укреплению меритократии и предусмотрено поэтапное повышение оплаты труда в центральных госорганах.

Анализ действующей системы привлечения молодежи на госслужбу в Республике Казахстан

Построение системы привлечения молодых талантливых кадров на работу в государственные органы позволит повысить профессионализацию государственного аппарата и будет способствовать решению многих проблемы государственной службы, в частности связанных с нехваткой профессиональных кадров. Так, в Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 г. обозначен ряд мер по повышению эффективности системы госслужбы путем внедрения увязанной с общей стратегией развития госоргана проактивной кадровой стратегии и кадрового планирования госоргана, направленных на улучшение качества человеческих ресурсов и профессионализацию государственного аппарата. В данном контексте улучшение качества человеческих ресурсов рассматривается в том числе через привлечение перспективной и талантливой молодежи на госслужбу.

На сегодняшний день в Казахстане предпринят ряд организационных и правовых мер, которые позволили выстроить достаточно работоспособную модель привлечения на госслужбу.

Поступление на государственную службу регламентировано следующими основными законами и подзаконными актами:

- ♦ Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 416-V ЗРК «О государственной службе Республики Казахстан».

- ♦ Правила проведения конкурса на занятие административной государственной должности корпуса «Б» (Приказ Председателя АДГСПК от 21 февраля 2017 года № 40).

- ♦ Типовые квалификационные требования к административным государственным должностям корпуса «Б» (Приказ Председателя АДГС от 5 апреля 2023 года № 71).

- ♦ Правила занятия вакантных или временно вакантных административных государственных должностей корпуса «Б» в порядке перевода без проведения конкурса (Указ Президента РК от 29 декабря 2015 года № 152).

В данных документах обозначено, что одним из важных направлений деятельности, которая включает в себя кадровая работа, является проведение конкурсов на занятие вакантных должностей госслужбы. Именно открытый конкурс выступает основным механизмом привлечения молодых кадров. С 2020 г. внутренний конкурс среди служащих всех государственных органов объединен с общим конкурсом среди всех граждан РК. Ранее госорганами последовательно проводятся три вида конкурсов – среди своих служащих, всех госслужащих и всех граждан. Процесс занятия вакантных должностей стал более объективным и демократичным, теперь любой соответствующий требованиям кандидат может на равных продемонстрировать свою компетентность и в честной конкуренции занять интересующую его вакансию. Это будет в числе прочего содействовать тому, что госслужба станет более привлекательной для молодежи.

Ключевые требования к идеальным кандидатам и барьеры для входа кандидатов на госслужбу с нежелательными характеристиками определяются Типовыми квалификационными требованиями к административным государственным должностям корпуса «Б». Каждой категории должности соответствуют свои требования по уровню образования, стажу работы на государственной службе или опыту работы по специальности, профессиональным компетенциям, необходимым для исполнения должностных обязанностей [16].

Наряду с этим в настоящее время у молодых специалистов есть законодательная возможность стать государственным служащим без конкурсного отбора.

К ним относятся выпускники вузов, окончившие на отлично обучение за счет государственного гранта, они могут поступить на госслужбу в местные исполнительные органы на низовые должности без прохождения конкурса. Данная инициатива направлена на решение вопроса дефицита кадров на сельском и районном уровнях.

Кроме того, внеконкурсное назначение предусмотрено для лучших выпускников Академии государственного управления, показавших высокую успеваемость в течение года после окончания учебы [17].

В целях дальнейшего повышения привлекательности госслужбы в 2023 г. запущен пилотный проект по прохождению конкурса в онлайн-формате посредством информационной системы «е-кызмет». Теперь у каждого гражданина есть возможность принять участие в конкурсе удаленно, находясь дома. Все результаты конкурса оцифрованы, и каждый претендент может быть абсолютно уверен в том, что получит справедливую оценку в ходе отбора. В планах у Агентства обеспечить реализацию данного проекта всеми государственными органами до 2025 г. [18].

В работе с молодежью большое значение имеет система мотивации, и одним из инструментов является «социальный лифт». Несколько лет назад был запущен проект «Президентский молодежный кадровый резерв». Для того чтобы попасть в резерв, претенденты проходят состоящий из шести этапов комплексный отбор, направленный на выявление наиболее сильных кандидатов, обладающих аналитическим складом ума и выраженными лидерскими качествами. Зачисленные в резерв кандидаты получают возможность занять руководящие должности в системе государственного управления и квазигосударственного сектора без прохождения конкурсных процедур.

Вместе с тем надо отметить, что не все резервисты работают на государственной службе и их потенциал использован не полностью. Так, по данным Агентства по делам государственной службы, на сегодня в резерве насчитывается 400 человек. Из них в государственные органы назначены только 172 резервиста.

С 2024 г. проект ПМКР будет масштабироваться на регионы. В каждой области и городах республиканского значения будет свой пул резервистов, состоящий из талантливой молодежи, и их количество будет зависеть от отраслевых потребностей в управленческих кадрах.

Еще одной мерой, направленной на привлечение талантливых молодых кадров на государственную службу, является возможность прямого назначения на высшие должности корпуса «Б» кандидатов из частного сектора при условии наличия у них отраслевого опыта и функционала выбранной должности. К примеру, молодой специалист частной компании в сфере строительства с высокими показателями эффективности может получить руководящую должность в Министерстве промышленности и строительства [17].

Таким образом, можно сделать вывод, что действующее нормативно-правовое регулирование и процедуры создают базовые условия, которые позволяют молодым профессионалам беспрепятственно поступить на государственную службу и продвигаться по карьерной лестнице на основе заслуг и достоинств, а не по личным связям.

Но возникает логический вопрос: привлекательна ли сама государственная службы для казахстанской молодежи в качестве работодателя? готова ли она идти туда?

Перед молодежью всегда будет стоять выбор – либо работать в частном секторе, либо идти в государственный сектор, где есть определенные ограничения, в том числе по оплате труда, режиму рабочего времени, личностному развитию и т.д. Как мы видим, этот выбор делается зачастую не в пользу государственной службы. Не редкость, когда по-настоящему способные молодые люди приходят на госслужбу, работают несколько лет, затем разочаровываются и уходят.

## Заключение

Важность решения проблемы омоложения кадрового состава государственной службы не вызывает сомнений и на регулярной основе отмечается главой государства.

Проведенный анализ показал, что уполномоченным органом в сфере государственной службы создана достаточно работоспособная система управления молодыми талантами, которая обеспечивает беспрепятственный вход на государственную службу и карьерное развитие госслужащих на основе заслуг и достижений. Так, устранены излишние барьеры при поступлении на госслужбу, приняты новые квалификационные требования, обеспечивающие открытость госслужбы для кандидатов из частного сектора, реализуются президентский и региональный кадровые резервы, призванные стать социальным лифтом для молодежи.

Однако несмотря на предпринимаемые меры, количество молодежи, работающей в системе государственной службы, сокращается. Согласно данным агентства, за последние 5 лет доля госслужащих до 30 лет уменьшилась на 6,8% (с 24,6% в 2018 г. до 17,8% в 2022 г.), также наблюдается снижение доли молодежи среди претендентов на 23,4% (с 61,8% в 2018 г. до 38,4% в 2022 г.) [3].

Вместе с тем, на наш взгляд, задача привлечения молодежи на государственную службу вполне решаема, даже на фоне общей тенденции сокращения общего количества молодого экономически активного населения и возрастающей конкуренции на молодые таланты со стороны частного и квазигосударственного секторов. Для этого необходимо менять формат работы с молодыми кадрами, подходы управления, применять методы поручения задач, направленные на раскрытие творческого потенциала сотрудника, организовать благоприятные условия труда, обеспечить материальное стимулирование труда по заслугам. В этой связи, учитывая результаты проведенного исследования, на наш взгляд, важно предпринять следующие меры.

Во-первых, при выстраивании работы по привлечению молодых кадров необходимо учитывать их социокультурные ценности, поскольку они претерпели значительные изменения по сравнению с предыдущими поколениями. Современная молодежь, получившая название «поколение Y», согласно теории поколений Хоува и Штрауса, выросла в эпоху виртуального мира и цифровых технологий – ее техническая грамотность совсем другого характера, чем у предыдущих поколений [23]. Они ориентированы на быстрый результат и не готовы долго ждать вознаграждения, легко обучаются и адаптируются. Молодым людям тяжело эффективно работать в рамках «корпоративных аквариумов», работодатель для раскрытия его потенциала должен использовать гибкие формы занятости, в частности отсутствие жесткой трудовой регламента-

ции. В этом свете необходимо продолжить работу, начатую агентством в прошлом году по применению комбинированной дистанционной работы, то есть работы в режиме гибкого рабочего времени для государственных служащих [20].

Во-вторых, эффективным инструментом по привлечению и удержанию кадров является развитая корпоративная культура организации. Так, неравномерное распределение обязанностей между сотрудниками и нехватка специалистов в подразделениях приводит к высокой загруженности сотрудников, снижению эффективности и затем к выгоранию. В этой связи рекомендуется агентству и кадровыми службам госорганов проанализировать распределение функциональных обязанностей между сотрудниками и в случае выявления несоответствия внести корректировки в должностные инструкции. Кроме того, важно обеспечить прозрачность и справедливость при поощрении госслужащих посредством внедрения тайного голосования путем учета результатов оценки деятельности государственных служащих и предоставления сотрудникам возможности выбирать коллег, наиболее достойных для стимулирования. Этика также является важным элементом корпоративной культуры. В этой связи предлагается внедрить отдельную должность уполномоченного по этике в аппаратах акимов городов областного значения и районов с последующим расширением его полномочий.

В-третьих, важно пересмотреть оплату труда в сторону ее повышения. Ранее внедренная факторно-балльная шкала, которая состояла из постоянной и переменной частей и учитывала результативность государственных служащих при оплате труда, была достаточно хорошая. Но, к сожалению, она до сих пор не нашла своего полноценного применения на государственной службе. Государство хочет, чтобы как можно больше молодых и талантливых госслужащих было в системе госслужбы, но в условиях, когда уровень оплаты труда в частном секторе будет выше, сделать это будет крайне тяжело.

В-четвертых, помимо материальной мотивации, повышающей статус госслужащего, важно формировать и творческие стимулы, развивая потенциал молодых кадров. Признавая вклад сотрудников, кадровым службам важно уделять особое внимание повышению квалификации действующих молодых специалистов. От этого выиграют не только сотрудники, но и сами госорганы. В частности, агентством с целью обеспечения потребностей государственных органов в квалифицированных сотрудниках осуществляются меры по организации стажировок в зарубежные страны для наиболее перспективных государственных служащих. Следует отметить, что данная работа сейчас ведется агентством совместно с академией, но она не носит системного и постоянного характера.

В-пятых, очевидно, что колоссальная роль в привлечении молодых талантов должна отводиться решительному усилению кадровых служб государственных органов. Практика показывает, что в настоящее время влияние кадровых служб на формирование кадрового состава государственного органа низкое, так как вся деятельность в этом направлении сосредоточена на соблюдении формальных процедур отбора. Для совершенствования работы в этом направлении необходимо агентству оказать методическое обеспечение по разработке и внедрению полного HR-цикла работы с персоналом на госслужбе, включающего кадровое планирование, привлечение, оценку, обучение и мотивацию сотрудников; проводить на постоянной основе повышение квалификации сотрудников служб современным подходам HRM, в том числе посредством сертификации в сфере HR, предусмотренной в Типовых квалификационных требованиях к административным государственным должностям корпуса «Б».

Таким образом, можно отметить, что вкупе с действующей системой привлечения кадров, предоставляющей беспрепятственный вход на государственную службу, решение вопросов финансового характера, обеспечения гибкости режима работы, а также создания благоприятной корпоративной среды для реализации творческого потенциала сотрудников в перспективе создаст необходимые предпосылки для омоложения и повышения качества состава государственной службы.

**Информация о финансировании.** Данное исследование финансировалось Комитетом науки Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан (BR18574203).

ЛИТЕРАТУРА

1 Касым-Жомарт Токаев принял участие в форуме Президентского молодежного кадрового резерва. 2024. URL: <https://www.akorda.kz/ru/kasym-zhomart-tokaev-prinyal-uchastie-v-forume-prezidentskogo-molodezhnogo-kadrovogo-rezerva-201354> (дата обращения: 02.05.2024)

2 Дархан Жазыкбаев подчеркнул роль молодежи в развитии государственной службы. 2023. URL: <https://dknews.kz/ru/v-strane/304116-darhan-zhazykbaev-podchekhnul-rol-molodezhi-v> (дата обращения: 02.05.2024)

3 Национальный доклад о состоянии государственной службы (2018–2023 гг.). Официальный сайт Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/about?lang=ru> (дата обращения: 05.05.2024)

4 Нехватка государственных служащих. 2017. URL: <https://mangystaumedia.kz/ru/obshtestvo/89161> (дата обращения: 02.05.2024)

5 Зайцева Т.В., Нежина Т.Г. Привлечение молодежи на государственную и муниципальную службу: опыт регионов России // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2015. – № 1. – С. 160–189. URL: <https://vgmu.hse.ru/data/2019/03/22/1184981272/Зайцева,%20Нежина%201-2019.pdf> (дата обращения: 03.05.2024)

6 Мухторова Н. Как привлечь молодежь на госслужбу? URL: [https://ifur.ranepa.ru/news/?ELEMENT\\_ID=391015&utm\\_source=google.com&utm\\_medium=organic&utm\\_campaign=google.com&utm\\_referrer=google.com](https://ifur.ranepa.ru/news/?ELEMENT_ID=391015&utm_source=google.com&utm_medium=organic&utm_campaign=google.com&utm_referrer=google.com) (дата обращения: 02.05.2024)

7 Tremaine Kris, Neal Jeffrey. How to Get Millennials into Government (2018). Government Executive. URL: <https://www.govexec.com/management/2018/08/how-get-millennials-government/150241/> (дата обращения: 02.05.2024)

8 Астанинский хаб в сфере государственной службы. Глобальные и региональные тренды развития государственной службы Астана. – 2016. – 326 с. URL: [https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research\\_pdf/!!!RUS\\_Trends\\_10-2018\\_ACSH\\_PDF\(2\).pdf](https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/!!!RUS_Trends_10-2018_ACSH_PDF(2).pdf) (дата обращения: 02.05.2024)

9 Kazakhstan – Reforming the public sector wage system. The World Bank. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/377831468271834068/kazakhstan-reforming-the-public-sector-wage-system-policy-note> (дата обращения: 02.05.2024)

10 Байменов А.М. О некоторых факторах эффективности государственного управления // Государственная служба. – 2020. – № 1(123). – С. 26–32. URL: [https://igsu.ranepa.ru/wp/wp-content/uploads/pajournal/1\\_123\\_2020.pdf#page=28](https://igsu.ranepa.ru/wp/wp-content/uploads/pajournal/1_123_2020.pdf#page=28) (дата обращения: 02.05.2024)

11 Zharkeshova A., Junusbekova G.A., Abilmazhinov T. Organizational culture in the civil service of Kazakhstan: a pilot study results // Viešoji politika ir administravimas. 2017, vol. 16, no. 2, pp. 311–324. URL: [https://repository.apa.kz/bitstream/handle/123456789/135/VPA\\_16%282%29\\_10\\_Junusbekova.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.apa.kz/bitstream/handle/123456789/135/VPA_16%282%29_10_Junusbekova.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (accessed: 02.05.2024)

12 Что я думаю о госслужбе в Казахстане. Олжас Худайбергенов. URL: <https://kz.kursiv.media/opinions/chto-ya-dumayu-o-gossluzhbe-v-kazakhstane/>. (дата обращения: 02.05.2024)

13 Каиржанова Л., Жамантаева А., Лазаренко Д., Оспанова Б. Формирование ценностей у молодежи (на примере государственных служащих) // Вестник Щадринского государственного педагогического университета. 2023. – № 3(59) – С. 143–151. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-tsennostey-u-molodezhi-na-primere-gosudarstvennyh-sluzhaschih/viewer> (дата обращения: 02.05.2024)

14 Официальный сайт Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы. URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/about?lang=ru> (дата обращения: 05.05.2024)

15 Население Казахстана увеличивается и стареет. URL: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=36899330#:~:text=Согласно%20прогнозным%20данным%2C%20в%20стране,ООН%20население%20РК%20считается%20старым](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=36899330#:~:text=Согласно%20прогнозным%20данным%2C%20в%20стране,ООН%20население%20РК%20считается%20старым) (дата обращения: 05.05.2024)

16 Об утверждении Типовых квалификационных требований к административным государственным должностям корпуса «Б». URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2300032237> (дата обращения: 05.05.2024)

17 Жазыкбаев Д. Госслужащий должен всецело ориентироваться на запросы населения. URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/press/news/details/352061?lang=ru> (дата обращения: 05.05.2024)

18 Отбор на государственную службу будет полностью переведён в цифровой формат. URL: [https://forbes.kz/news/2023/11/22/newsid\\_313222](https://forbes.kz/news/2023/11/22/newsid_313222) (дата обращения: 05.05.2024)

19 Кто такие миллениалы: ценности поколения Y. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/62b2cd0d9a7947102496d14e?from=sору> (дата обращения: 05.05.2024)

20 Когда госслужащие могут работать дистанционно и в режиме гибкого графика. URL: <https://www.zakon.kz/pravo/6388693-kogda-gossluzhashchie-mogut-rabotat-distantsionno-i-v-rezhime-gibkogo-grafika.html> (дата обращения: 05.05.2024)

REFERENCES

- 1 Kasym-Zhomart Tokaev prinjal uchastie v forume Prezidentskogo molodezhnogo kadrovogo rezerva. 2024. URL: <https://www.akorda.kz/ru/kasym-zhomart-tokaev-prinyal-uchastie-v-forume-prezidentskogo-molodezhnogo-kadrovogo-rezerva-201354> (data obrashhenija: 02.05.2024). (In Russian).
- 2 Darhan Zhazykbaev podcherknul rol' molodezhi v razvitii gosudarstvennoj sluzhby. 2023. URL: <https://dknews.kz/ru/v-strane/304116-darhan-zhazykbaev-podcherknul-rol-molodezhi-v> (data obrashhenija: 02.05.2024). (In Russian).
- 3 Nacional'nyj doklad o sostojanii gosudarstvennoj sluzhby (2018–2023 gg.). Oficial'nyj sajt Agentstva Respubliki Kazahstan po delam gosudarstvennoj sluzhby URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/about?lang=ru> (data obrashhenija: 05.05.2024). (In Russian).
- 4 Nehvatka gosudarstvennyh sluzhashhih. 2017. URL: <https://mangystaumedia.kz/ru/obshtestvo/89161> (data obrashhenija: 02.05.2024). (In Russian).
- 5 Zaiceva T.V., Nezhina T.G. (2015) Privlechenie molodezhi na gosudarstvennuju i municipal'nuju sluzhbu: opyt regionov Rossii // Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravlenija. No. 1. P. 160–189. URL: <https://vgmu.hse.ru/data/2019/03/22/1184981272/Zajceva,%20Nezhina%201-2019.pdf> (data obrashhenija: 03.05.2024). (In Russian).
- 6 Muhtorova N. Kak privlech' molodezh' na gossluzhbu? URL: [https://ifur.ranepa.ru/news/?ELEMENT\\_ID=391015&utm\\_source=google.com&utm\\_medium=organic&utm\\_campaign=google.com&utm\\_referrer=google.com](https://ifur.ranepa.ru/news/?ELEMENT_ID=391015&utm_source=google.com&utm_medium=organic&utm_campaign=google.com&utm_referrer=google.com) (data obrashhenija: 02.05.2024). (In Russian).
- 7 Tremaine Kris, Neal Jeffrey. (2018) How to Get Millennials into Government. Government Executive. URL: <https://www.govexec.com/management/2018/08/how-get-millennials-government/150241/> (data obrashhenija: 02.05.2024). (In English).
- 8 Astaninskiĭ hab v sfere gosudarstvennoĭ sluzhby. Global'nye i regional'nye trendy razvitija gosudarstvennoĭ sluzhby Astana. 2016. 326 p. URL: [https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research\\_pdf/!!!RUS\\_Trends\\_10-2018\\_ACSH\\_PDF\(2\).pdf](https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/!!!RUS_Trends_10-2018_ACSH_PDF(2).pdf) (data obrashhenija: 02.05.2024). (In Russian).
- 9 Kazakhstan – Reforming the public sector wage system. The World Bank. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/377831468271834068/kazakhstan-reforming-the-public-sector-wage-system-policy-note> (data obrashhenija: 02.05.2024). (In English).
- 10 Bajmenov A.M. (2020) O nekotoryh faktorah jeffektivnosti gosudarstvennogo upravlenija // Gosudarstvennaja sluzhba. No. 1(123). P. 26–32. URL: [https://igsu.ranepa.ru/wp/wp-content/uploads/pajournal/1\\_123\\_2020.pdf#page=28](https://igsu.ranepa.ru/wp/wp-content/uploads/pajournal/1_123_2020.pdf#page=28) (data obrashhenija: 02.05.2024). (In Russian).
- 11 Zharkeshova A., Junusbekova G.A., Abilmazhinov T. (2017) Organizational culture in the civil service of Kazakhstan: a pilot study results // Viešoji politika ir administravimas, vol. 16, no. 2, pp. 311–324. URL: [https://repository.apa.kz/bitstream/handle/123456789/135/VPA\\_16%282%29\\_10\\_Junusbekova.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.apa.kz/bitstream/handle/123456789/135/VPA_16%282%29_10_Junusbekova.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (accessed: 02.05.2024). (In English).
- 12 Chto ja dumaju o gossluzhbe v Kazahstane. Olzhas Hudajbergenov. URL: <https://kz.kursiv.media/opinions/chto-ya-dumayu-o-gossluzhbe-v-kazahstane/>. (lata obrashhenija: 02.05.2024). (In Russian).
- 13 Kairzhanova L., Zhamantaeva A., Lazarenko D., Ospanova B. (2023) Formirovanie cennostej u molodezhi (na primere gosudarstvennyh sluzhashhih) // Vestnik Shhadrinskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta. No. 3(59). P. 143–151. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-tsennostey-u-molodezhi-na-primere-gosudarstvennyh-sluzhaschih/viewer> (data obrashhenija: 02.05.2024). (In Russian).
- 14 Oficial'nyj sajt Agentstva Respubliki Kazahstan po delam gosudarstvennoj sluzhby. URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/about?lang=ru> (data obrashhenija: 05.05.2024). (In Russian).
- 15 Naselenie Kazahstana uvelichivaetsja i stareet. URL: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=36899330#:~:text=Soglasno%20prognoznym%20dannym%2C%20v%20strane,OON%20naselenie%20RK%20schitaetsja%20starym](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=36899330#:~:text=Soglasno%20prognoznym%20dannym%2C%20v%20strane,OON%20naselenie%20RK%20schitaetsja%20starym) (data obrashhenija: 05.05.2024). (In Russian).
- 16 Ob utverzhenii Tipovyh kvalifikacionnyh trebovanij k administrativnym gosudarstvennym dolzhnostjam korpusa «B». URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2300032237> (data obrashhenija: 05.05.2024). (In Russian).
- 17 Zhazykbaev D. Gossluzhashhiĭ dolzhen vsecelo orientirovat'sja na zaprosy naselenija. URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/press/news/details/352061?lang=ru> (data obrashhenija: 05.05.2024). (In Russian).
- 18 Otkor na gosudarstvennuju sluzhbu budet polnost'ju perevedjon v cifrovoj format. URL: [https://forbes.kz/news/2023/11/22/newsid\\_313222](https://forbes.kz/news/2023/11/22/newsid_313222) (data obrashhenija: 05.05.2024). (In Russian).
- 19 Kto takie millenialy: cennosti pokolenija Y. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/62b2cd0d9a7947102496d14e?from=copy> (data obrashhenija: 05.05.2024). (In Russian).

20 Kogda gossluzhashhie mogut rabotat' distancionno i v rezhime gibkogo grafika. URL: <https://www.zakon.kz/pravo/6388693-kogda-gossluzhashchie-mogut-rabotat-distantsionno-i-v-rezhime-gibkogo-grafika.html> (data obrashheniya: 05.05.2024). (In Russian).

**Б.Н. БОКАЕВ,<sup>1</sup>**

PhD, зерттеуші.

e-mail: [bbokayev@syr.edu](mailto:bbokayev@syr.edu)

ORCID ID: 0000-0002-1037-7085

**Е.К. ЖАРОВ,<sup>\*2</sup>**

PhD.

\*e-mail: [yerzhan.zharov@apa.kz](mailto:yerzhan.zharov@apa.kz)

ORCID ID: 0000-0003-3567-4673

**А.К. АЙТКОЖИНА,<sup>3</sup>**

экономика магистрі, ғылыми қызметкер.

e-mail: [aliya\\_a\\_k@mail.ru](mailto:aliya_a_k@mail.ru)

ORCID ID: 0009-0009-5384-9036

**Г.Н. БАКТЯРОВА,<sup>3</sup>**

өңірлік даму магистрі, ғылыми қызметкер.

e-mail: [bgn-89@mail.ru](mailto:bgn-89@mail.ru)

ORCID ID: 0009-0001-5918-3388

<sup>1</sup>Саракьюз университеті,

Саракьюз қ. АҚШ

<sup>2</sup>Қазақстан Республикасы Президенті  
жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы,

Астана қ., Қазақстан

<sup>3</sup>Қазақстан Республикасы Жоғары

аудиторлық палатасының

тиімділігін зерттеу, талдау және бағалау орталығы,

Астана қ., Қазақстан

## **ЖАСТАРДЫ МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТКЕ ТАРТУ: МӘСЕЛЕЛЕРДІ ТАЛДАУ МЕН ҚАЖЕТТІ ШАРАЛАР**

### **Аңдатпа**

Мақала Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет жүйесіндегі жас мамандар санының қысқаруы мәселесін шешуге арналған. Қазіргі уақытта мемлекеттік аппаратты кәсібилендіру аясында дарынды және жас мамандарды мемлекеттік қызметке тарту міндеті басым және стратегиялық міндеттердің бірі болып отыр. Бұл, біріншіден, мемлекеттік қызмет қызметінің көптеген салаларында білікті мамандар тапшылығының артуына, екіншіден, жас және дарынды кадрлар үшін еңбек нарығындағы бәсекелестіктің артуына байланысты. Мұндай жағдайларда мемлекеттік органдар қызметкерлерді жалдау кезінде жиі тартымды қаржылық жағдайларды ұсынатын жеке және квазимемлекеттік сектор ұйымдарымен бәсекелесуге мәжбүр. Осыған байланысты, осы үрдістердің ықтимал теріс салдарын еңсеру үшін, сондай-ақ талантты кадрларды мемлекеттік қызметке тиімді тарту және ұстап қалу мақсатында Мемлекеттік қызметке кіру бойынша озық тәсілдерді енгізуді ғана емес, сонымен қатар онда болудың тартымды жағдайларын жасауды көздейтін кешенді жұмыс қажет. Бұл зерттеудің мақсаты – жастарды мемлекеттік қызметке тартуды ынталандыру бойынша отандық тәжірибені талдау, сондай-ақ талантты жастар үшін мемлекеттік қызметтің тартымдылығын арттыруға бағытталған ұсынымдар әзірлеу. Зерттеуде қарастырылып отырған мәселелер бойынша отандық және шетелдік әдебиеттерге шолу жасалды, жастарды мемлекеттік қызметке тартудың қолданыстағы моделі талданды, мемлекеттік қызметті кадрлармен қамтамасыз ету мәселелері және жастардың мансаптық қалауы анықталып, мемлекеттік қызметтің тартымдылығын арттыру және дарынды жас кадрлардың кетуіне жол бермеу бойынша ұсыныстар әзірленді.

**Тірек сөздер:** мемлекеттік қызмет, мемлекеттік қызметшілер, кадрлармен қамтамасыз ету, жастар, таланттарды басқару, қызметкерлерді жалдау, мансаптық қалаулар.

**B.N. BOKAYEV,<sup>1</sup>**

PhD, researcher.

e-mail: bbokayev@syr.edu

ORCID ID: 0000-0002-1037-7085

**E.K. ZHAROV,<sup>\*2</sup>**

PhD.

\*e-mail: yerzhan.zharov@apa.kz

ORCID ID: 0000-0003-3567-4673

**A.K. AITKOZHINA,<sup>3</sup>**

m.e.s., research assistant.

e-mail: aliya\_a\_k@mail.ru,

ORCID ID: 0009-0009-5384-9036

**G.N. BAKTIYAROVA,<sup>3</sup>**

m.r.d., research assistant.

e-mail: bgn-89@mail.ru

ORCID ID: 0009-0001-5918-3388

<sup>1</sup>Syracuse University,

Syracuse, USA

<sup>2</sup>Academy of Public Administration

under the President of the Republic

of Kazakhstan,

Astana, Kazakhstan

<sup>3</sup>Center for Research, Analysis

and Efficiency Assessment

of Supreme Audit Chamber

of the Republic of Kazakhstan,

Astana, Kazakhstan

## **ATTRACTING YOUNG PEOPLE TO THE CIVIL SERVICE: ANALYSIS OF THE PROBLEMS AND NECESSARY MEASURES**

### **Abstract**

The article is devoted to solving the problem of reducing the number of young specialists in the civil service system of the Republic of Kazakhstan. Currently, the task of attracting talented and young specialists to the civil service is one of the priority and strategic in the framework of the ongoing professionalization of the state apparatus. This is due, firstly, to the growing shortage of qualified specialists in many areas of public service activities, and secondly, to the increased competition in the labor market for young and talented staff. In these conditions, public bodies have to compete with organizations of private and quasi-public sectors, which often offer more attractive financial conditions when hiring employees. In this regard, in order to overcome the possible negative consequences of these trends, as well as to effectively attract and retain talented personnel in the civil service, it is necessary to work comprehensively, providing not only for the introduction of advanced approaches to entering the civil service, but also for the creation of attractive conditions for being in it. The purpose of this study is to analyze the domestic practice of stimulating the attraction of young people to the civil service, as well as to develop recommendations aimed at increasing the attractiveness of civil service for talented young people. This study reviews domestic and foreign literature on the subject, analyzes the current model of attracting young people to the civil service, identifies the problems of staffing the civil service and career preferences of young people, as well as recommendations to improve the attractiveness of public service and prevent the outflow of talented young personnel.

**Key words:** public service, civil servants, staffing, youth, talent management, recruitment, career preferences.