



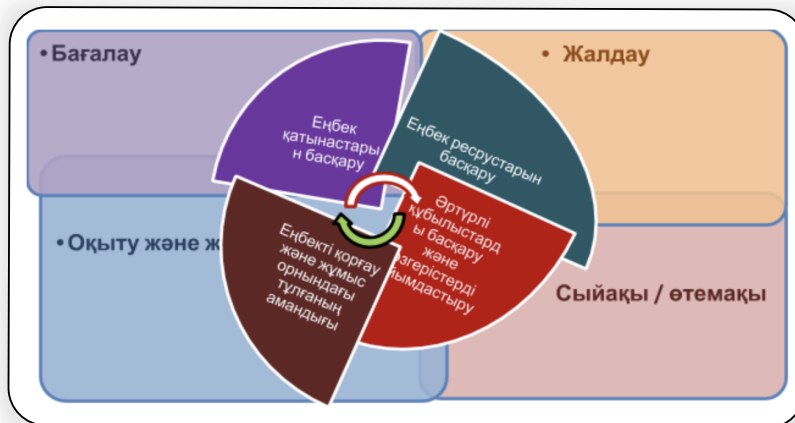
HR-МЕНЕДЖМЕНТКЕ КІРІСПЕ

Адам ресурстарын басқару қызметі

Авторы: Қарғабаева Сәуле Төлеуқызы



Адам ресурстарын басқару тақырыбына арналған әңгімемізді жалғастырамыз. Бүгін біз, қызметкерлерді басқаруға қатысты қызмет туралы айтатын боламыз. Осы қызмет аясында, біз төрт қосалқы жүйемен жұмыс істейміз.



Оларды суреттен көріп отырсыздар, бұл – жалдау қосалқы жүйесі, жетістіктерді бағалау қосалқы жүйесі, төлем, сыйақы қосалқы жүйесі және персоналды жетілдіру, оқыту. Бүгін бірінші қосалқы жүйемен танысамыз. Бұл – персоналды жалдау.

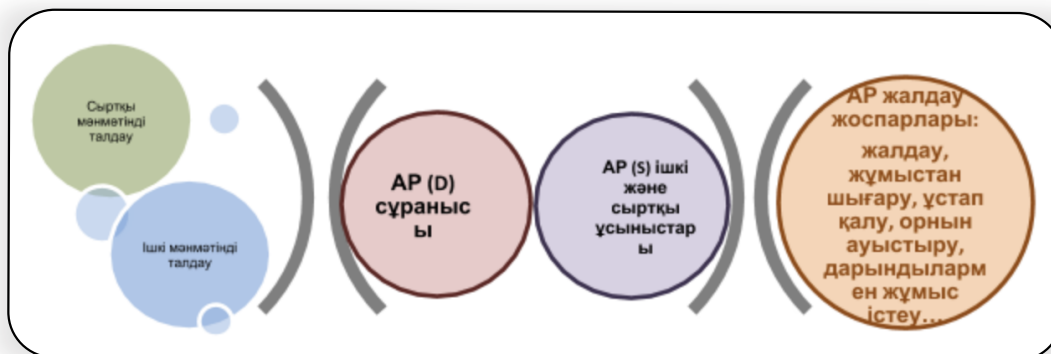
Заманауи мамандар арасында қазір, VUCA уақытында қызметкерлерді жоспарлау қаншалықты қажет деген қызу пікірталас жүріп жатыр. Бұл шындыққа қаншалықты жақын? Жүйелік жоспарлауға қарсы ең негізгі дәйек, тіпті кей жағдайда өте қымбат тұратын және көп уақытты қажет ететін дәйек, құбылмалы ортада жарамсыз болып жатады. Оның үстіне, адам ресурстарын жоспарлауды жақтаушылар әлі бар, олар жоспарлаудың компания үшін артықшылықтары да бар деп санайды. Мұндай артықшылықтар, бірінші кезекте, бизнес стратегия мен мақсаттар арасындағы байланысты түсіну. Адам ресурстарын жоспарлауды «жақтайтын» дәйектердің бірі, адам ресурстарын жоспарлау – бизнес стратегия мен HR жоспарлар арасындағы байланысты түсінуге және адам ресурстарын басқаруға қатысты тиімді стратегияны жасауға мүмкіндік береді деп санайды. Тағы бір дәйек, адам ресурстарын жоспарлау арқылы қызметкерлер санын тиімді қадағалауға болады дейді.



Адам ресурстарын жоспарлауды жақтайтындар тобындағы үшінші аргумент – бұл бизнестің әлеуметтік жауапкершілігі, яғни компанияңызда жұмыс істейтін адамдар алдындағы жауапкершілігі. Олар өз еңбек жолы, еңбек жолының жоспарлары туралы біледі.... Олар компанияның өздерімен қанша уақыт жұмыс істейтінін түсінеді және мұның немен аяқталатынын, сондай-ақ қашан аяқталатынын біледі....



Адам ресурстарын жоспарлау үдерісін келесі слайдтан көре аласыздар, ол ортаны талдаудан басталады.



Қоршаған ортаны ішкі және сыртқы деп екіге бөлеміз. Ортаны талдаған соң, адам ресурстарына сұранысты қалыптастыратынымызды, адам ресурстарына деген сұраныс туралы түсінігіміз және қызмектерлердің ішкі және сыртқы сұранысын көріп отырсыздар, яғни компаниядағы және еңбек нарығындағы қызметкерлерді айтамыз. Сұраныс пен ұсыныстың осы екі шамасының ара қатынасынан адам ресурстарының жоспарын жасаймыз, яғни жалдаймыз ба немесе жұмыстан шығарамыз ба, ұстап қаламыз ба, орнын ауыстырамыз ба? Дарындылармен қалай жұмыс істейміз? Тағы сол сияқты мәселелер.

Сыртқы мәнмәтінді талдау туралы айта отырып, біз, бірінші кезекте бизнес-стратегия туралы айтамыз. Не себепті бизнес-стратегия сыртқы мәнмәтінге жатады? Себебі адам ресурстарын басқару функциясы үшін, бұл бізге қанша адам және қандай адам қажет екенін анықтайтын фактор екені даусыз. Сыртқы мәнмәтіннің екінші факторы болжалды нарық трендтері. Мұнда технологиялық өзгерістердің, сондай-ақ елдегі, аймақтағы әлеуметтік және демографиялық трендтердің маңызы аса жоғары. Саяси және экономикалық мәнмәтін міндетті түрде сыртқы ортаға жатады. Құқықтық ортаны да осында жатқызамыз, себебі оларға біз компания ішінен тікелей ықпал ете алмаймыз және оларды өзгерте алмаймыз. Біз, тиімді жұмыс істеу үшін оларды ескеруіміз керек.

Сіздерді курсымның таңбасымен таныстырсам деймін. Бүгін қызыл сұрақ белгісіне тізе бүккен адамды бірінші рет көресіздер.

Сіздерге арналған сұрағы бар слайдтар осылай таңбаланған. Мен бір нәрсені айтпас бұрын, өз беттеріңізше болжам жасағандарыңызды қалаймын. Бұл сұрақ, келесі суреттегі демографиялық фактілердің қайсысы Қазақстан Республикасын сипаттауы мүмкін екеніне қатысты. Бұл жерде төрт фактіні таңдағанымды көріп отырсыздар. Бірінші факт – халық саны 18 миллион адамнан асады. Осы факт еліміздің демографиялық ортасын сипаттай ала ма? Еңбекке қабілетті жастағы халықтың үлесі жалпы халық санының 70%-ынан асады. Орташа өмір сүру ұзақтығы – 68.5 жыл. Біз туралы ма? Халықтың сауаттылық деңгейі 99%-дан жоғары ма? Ойланыңыздаршы. Өздеріңізге жауап беріп көріңіздер, сосын дәрісімізге қайта ораламыз.

Егер осы фактілердің төртеуі де Қазақстанның демографиясын сипаттайды деп ойласаңыздар, тура таптыңыздар. Бізде халық саны шынымен 18 миллион адамнан асады. Шынында да, еңбекке қабілетті жастағы халық санының үлесі жалпы халық санының 70%-ынан асады. Қазақстандағы сауаттылық деңгейі әлемдегі ең жоғары көрсеткіштердің бірі. Көңілге қаяу түсіретін жалғыз факт – орташа өмір сүру ұзақтығы 70 жылдан аспайтыны. Егер барлық жауапты Қазақстанға қатысты факт ретінде қабылдасаңыздар және өміріміздегі жағдайлар туралы білсеңіздер, сіздер үшін қуаныштымын.

Бизнес ортаны талдауға орала отырып, біз ішкі ортаға, ішкі мәнмәтінге не кіретінін қарастырамыз. Мұнда біз, жүйе деректерін талдаймыз, бірінші кезекте, talent және performance management, яғни дарындыларды және жетістіктерді басқару жүйелерін сарапқа саламыз. Ішкі мәнмәтінді талдау туралы айтқанда, біз бірінші кезекте, осы маңызды екі қосалқы жүйе ұсынатын деректерді талдауымыз керек. Бұл – дарындыларды және жетістіктерді басқару қосалқы жүйелері, сондай-ақ оқыту және жетілдіру қосалқы жүйелері. Біз нені үйренеміз және



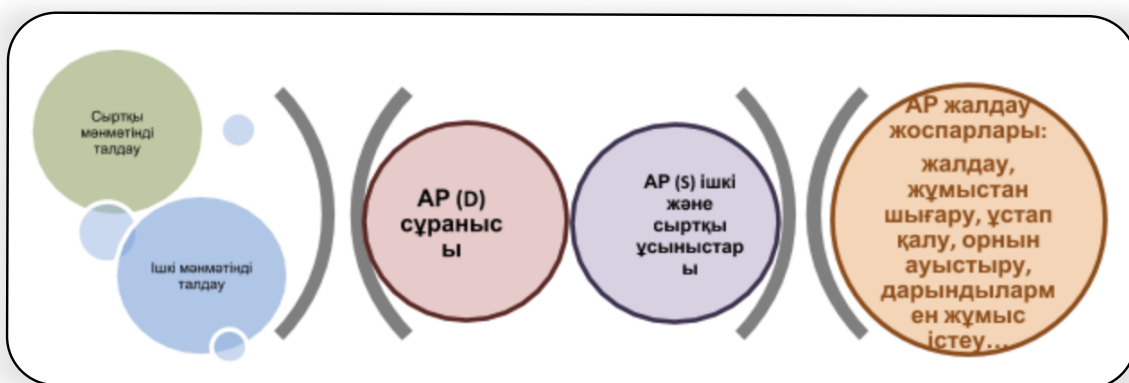
оны не үшін үйренеміз? Қанша адамды оқытуымыз керек? Сонымен қатар, біз ішкі бизнес ортаның еңбекті ұйымдастыру, технологиялар, үлгілер және өтемақы жүйелері, жұмыстардың дизайны, HR стратегия, саясаттар мен тәртіптер тәрізді факторларын талдаймыз. Осының бәрі ішкі мәнмәтінге жатады. Ішкі және сыртқы мәнмәтін сараптамасы бізге, қандай кадрдың қажет екенін жете түсінуге мүмкіндік береді, ары қарай қазір ұйымда қанша адам бар екенін талдауға кірісеміз. Тағы да сұрақ белгісін көріп тұрсыздар. Біздің адам қызыл сұрақ белгісіне тізе бүкті.

Демек, келесі жағдай туралы терең ойлануларыңызды сұраймын. Ішкі мәнмәтін сараптамасы адам ресурстарын жоспарлау үшін немесе адам ресурстарының ішкі ұсыныстарын бағалау үшін қолданыла ма? Егер осы деректер қызметкерлерге деген сұранысымыз туралы ойымызды қалыптастыруға ықпал етеді, сонымен қатар, компанияның ішкі ұсынысы туралы ақпаратты ұсынуы мүмкін деп ойласаңыздар, дәл үстінен түстіңіздер. Себебі бұл мәліметтер сұранысты да, адам ресурстарына деген ішкі ұсынысты да білдіреді.

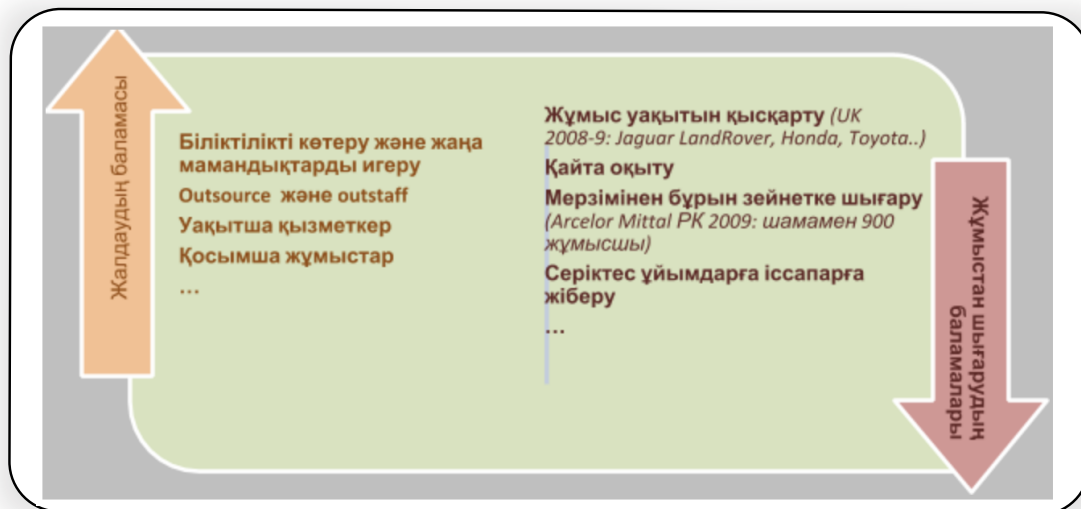
Қазір қызметкерлерді басқару тәжірибесінде адам ресурстарына деген сұранысты және адам ресурстарының ұсынысын жоспарлаудың қандай әдістері қолданылады. Сұраныс көп жағдайда уақытша қатарларды талдау немесе трендтерді талдау арқылы болжанады. Бүгінде сценарилік талдау да жиі қолданылады, мұнда біз еңбек нарығындағы жағдайдың қалай дамिताынын сарапшылармен бірге болжаймыз.

Сараптамалық бағалау әдісі. Бұл сапалы талдау әдісі, ол қазір кеңінен қолданылуда, себебі өкінішке қарай өткен кезең трендтері алдағы уақытта еңбек нарығында болатын өзгерістерді дәл бере алмайды. Егер адам ресурстарының ұсыныстары туралы айтар болсақ, мұнда біз қызметкерлердің орын ауыстыруын талдау тәрізді көрсеткіштерді пайдаланамыз. Мұнда олардың жұмыстан шығуы да, тұрақтылығын талдау да қолданылады. Тағы бір әдіс бар. Бұл – шоғырлы талдау. Бұл жерде біз құрдас – қызметкерлердің қозғалысы статистикасын талдаймыз, яғни бір жылда дүниеге келген адамдардың белгілі бір жас мөлшерін аламыз да, олардың сәйкестендіргішінің басқа жас мөлшеріндегі шоғырлардың сәйкестендіргішінен қандай айырмашылығы бар екенін қараймыз. Себебі бір жас мөлшеріндегі топта болатын қандай да бір жалпы трендтерді байқау оңай.

Ішкі орын ауыстыруды талдау: қанаша адамның қызметі өскенін, иерархиялық тік сызық бойынша немесе көлденең сызық бойынша қозғалғанын талдау және жұмыстан кету себебін талдау. Мұнда коммуникациялық арна арқылы ақпарат алудың ең тиімді жолы «exit интервью», яғни жұмыстан шығып бара жатқан адамдардан сұхбат алу. Жұмыстан шығып бара жатқанда, олар еңбек жағдайына қанағаттанбау себебін немесе жұмыстың мәнін шынайы баяндауы мүмкін. Естеріңізде болса, сызбада, төмендегі суреттен көресіздер, жоспарлау үдерісі адам ресурстарын жоспарлау тұжырымдамасымен аяқталады. Мұндағы ең таныс сөз – жұмыстан шығару немесе жалдау.



Демек, егер сұраныс ішкі ұсыныстан көп болса, бірінші келетін ой – жетпейтін қызметкерді жалдау. Егер қызметкерлердің ішкі ұсынысы сұраныстан артық болса, яғни қазір бізде компанияның сәтті жұмыс істеуі үшін, қызметкерлер шекті мөлшерден көп болса, адамдарды жұмыстан шығару туралы ой келетіні қисынды болмақ. Жалдаудың немесе жұмыстан шығарудың баламалы жолдары бар ма? Иә, бар. Бұл баламалардың бір бөлігін сіздерге «Жалдаудың баламасы және жұмыстан шығарудың баламасы» суретінде көрсетемін.



Суреттің жасыл түспен берілген бөлімінен жалдаудың баламаларын көре аласыздар. Бұған біліктілікті көтеру және жаңа кәсіпті немесе жаңа мамандықты игеру жатады, яғни адамдар осылайша адам ресурстарының «бос орнын» толтырады. Мен енді екі түрлі қондырғыда жұмыс істей аламын немесе қандай да бір қосымша операцияларды жасай аламын. Егер жұмыс күнім ұзаратын болса, сол үшін өтемеақы алатын болсам, мен «басқа адам» үшін қуана жұмыс істеймін. Аутсорс/outsorce және аутстаф/outstaff – бұл екі термин ұқсас, екеуінде де «аут» сөзі бар, яғни біз сыртқы ортаға, сыртқы еңбек нарығына бет бұрамыз. Бұл екі тактиканың айырмашылығы, outsource/аутсорс жағдайында біз қандай да бір функцияны толықтай басқа компанияға, қандай да бір ұйымға береміз. Ал outstaff/аутстаф жағдайында біз белгілі бір мерзімге қандай да бір лауазымға басқа ұйымның қызметкерлерін жалдаймыз, яғни басқа серіктес компаниядан немесе қызмет кәсіби негізде көрсетілетін компаниядан, қызметкерін белгілі бір уақытқа, біз тұрақты жұмыс істегенге дейін немесе компаниямыздың қандай да бір жұмысына жаппай сұраныс болғанға дейін бізге іссапарға жіберуін өтінеміз.

Уақытша қызметкер – тағы бір жол. Шын мәнінде, уақытша қызметкерді менеджерлер аса жақтыра бермейді. Себебі реттеу бойынша көптеген басқару күшін қажет етеді, соған қарамастан тиімділігі бар, себебі жалдауға қатысты шығындардың, кей жағдайда адамдарды жұмыстан шығарудың алдын алуға мүмкіндік береді. Белгілі бір уақыт өткен соң, жұмыстан шығаруымыз немесе қысқартуымыз тиіс қызметкерлердің көңілі қалу шиеленісі төмендейді.

Қызмет уақытынан тыс жұмыс істеу, өнімімізге деген сұраныстың уақытша артуын қанағаттандыру үшін қолдануымызға болатын тағы бір мүмкіндік. Әрине, қызмет уақытынан тыс жұмыстан бас тартуға болмайды. Бұл бізге қызметкер жетпейтін кезде және мұндай қосымша қажеттіліктің қанша уақытқа созылатынына сенімсіз болған кезде қолданылатын дәстүрлі тактика. Әрине, оны өз қызметкерлеріміздің есебінен жабуға болады. Жалпы айтқанда, олар қосымша жұмыс істеуге риза болады. Мұндағы ескеретін бір жайт: адамдардың қатты шаршамауы және қалпына келе алуы. Ұзақ мерзімді келешекте еңбек өнімділігіне және жұмыс сапасына әсер етпеуі үшін, тынығып үлгеруі тиіс.

Адам ресурстарын басқару тәжірибесі мен ғылымы жұмыстан шығарудың қандай баламасын ұсынады? Бірінші кезекте, бұл жұмыс уақытын қысқарту. 40 сағаттық аптаның орнына 30, 20 сағаттық аптаны пайдалануға болады. Бұл күнаралық вахта әдісі болуы мүмкін, мысалы, бұл кен өндіруші компанияларда қолданылады. Жұмыс уақытын қысқартудың осы әдісі 2008–2009 дағдарыс жылдарында UK, Ұлыбритания елдерінде, Jaguar-Rover, Хонда, Тойота тәрізді компаниялар сәтті қолданғанын айта кету керек. Олар өнімге деген сұраныстың төмендегенін, жұмыс көлемінің төмендеуі уақытша құбылыс екенін түсіне отырып, қызметкерлерді қысқартқан жоқ. Солай болды да. 2010 жылға қарай өндіріс көлемі теңеліп, компанияда қызметкерлерді қысқарту қажеттілігі тоқтады.



Қайта оқыту. Егер қандай да бір мамандық ескірсе, жұмыс бөлімдерін қысқартсақ, оңтайландырсақ, адамдарымызды қайта оқытып, басқа бөлімдерге жұмысқа істеуге жіберуге болады. Мұның қандай жақсы тұсы бар? Мұнда корпоративтік және ұйымдық ерекшеліктер туралы ақпаратты меңгерген, ережелер мен тәртіптерді білетін адамдар кетпейді. Компания ішінде олардың әлеуметтік байланыстары қалыптасқан. Сол себепті, оларға қанша ақша салсақ та, яғни функционалдық, техникалық оқытуға қанша қаражат жұмсасақ та, ұтатынымыз көрініп тұр. Ол адамдардың әлеуметтік немесе ұйымдық бейімделуі қажет болмайды.

Серіктес ұйымдарға іссапарға жіберу – бұл тағы бір жол, мұнда мерзімінен бұрын зейнетке шығаруға жеке тоқталғым келеді. Бұрын, айталық, 15–20 жыл бұрын арнайы әдебиеттерден лауазымы жоғары қызметкерлерге, яғни VIP қызметкерлерге мерзімінен бұрын зейнетке шығу ұсынылғаны (көп жағдайда) туралы ескертулерді жиі кездестіретінмін. Оларды қысқартуға болмайды. Бұл жақсы емес. Қызметін төмендету – бұл да дұрыс емес, олар компаниямыздағы корпоративтік мәдениеттің аңызға айналған қаһарман кейіпкерлері. Сондықтан оларға әдемі кету – зейнетке зейнет жасынан бір немесе екі жыл ерте шығу ұсынылған. Компаниядан қандай да бір өтемеақы алып, зейнетке шығу. Бірақ Қазақстанда 2009 жылы Арселор Миттал осы әдісті кеңінен қолданған: кен өндірумен айналысатын шамамен 900 жұмысшыға мерзімінен бұрын зейнетке шығу мүмкіндігі ұсынылды. Осылайша, қала түзуші кәсіпорындағы жұмыс орнын біршама қысқарту ықтималдылығына қатысты әлеуметтік шиеленіс шешілді. Шиеленіскен жағдай қандай да бір қосымша әлеуметтік қақтығыссыз немесе шиеленіссіз сәтті шешілді. Жалпы айтқанда, іздеу керек. Бұдан да басқа нұсқалар болуы мүмкін. Бәрі біздің нені қалайтынымызға байланысты, жұмыстан шығарылғандармен бейбіт жолмен қоштасатынымызға, олардың күйзелісін, уайымын төмендетіп, компанияның адамдарды жалдауға немесе жұмыстан шығаруға қатысты ресурстарын төмендетуді қаншалықты қалайтынымызға байланысты болады.

Адам ресурстарының D және S өзгерістеріне компанияның басқа «жауаптары»

- Жаңа технологиялар мен қондырғыларды енгізу
- Ұйымдық үдерістерді және/немесе орталықтандыру/бейорталықтандыру деңгейін өзгерту
- Жобалық құрылымдарды енгізу
- Жұмыстарды байыту және кеңейту
- Еңбек нарығына қарай операциялар бөлігін ауыстыру
- Жетістіктерді басқару жүйелерін енгізу немесе жетілдіру
- Компанияның корпоративтік мәдениетін дамыту

Сұраныс пен ұсыныстың өзгеруіне компанияның басқа қандай жауаптарын қарастыруға болады? Тікелей адам ресурстарына қатысы жоқ, бірақ жалпы басқару жүйесіне қатысты қандай жауаптар бар?

Бірінші кезекте, бұл жаңа технологияларды, қондырғыларды енгізу. Қайталанбалы құрылымдық жұмыста қондырғылар мен технологиялар адамдарды алмастыра алады. Әсіресе, бірсарынды, зеріктеретін немесе климаттық жағдайы ауыр жұмыстарда...

Ұйымдық үдерістерді немесе орталықтандыру немесе бейорталықтандыру деңгейін өзгерту

Жобалық құрылымдарды енгізу, мұнда қызметкер ұйым ішіндегі бір құрылымнан жаңа жобаларға немесе жаңа идеяларға байланысты қажеттілігіне қарай басқасына ауысады. Жұмыстарды байыту және кеңейту, мұнда қызметкер екі немесе үш әріптесінің (мүмкін) міндетін немесе міндеттерін толық емес, бірақ ішінара атқарады. Өзіне ең қолайлысын, ұнайтынын, игере алатынын орындайды.



Еңбек нарығына қарай операциялардың бөлігін ауыстыру/(орналастыру, көшіру), мысалы, еңбек құны арзан жерге көшіру. Мұны мәскеулік компаниялар жиі қолданады, олар операцияларының бір бөлігін мәскеу маңындағы арзанырақ еңбек нарықтарына, адамдар осы жұмысты компания үшін аз шығын жұмсай отырып, игере алатын нарықтарға ауыстырады.

Жетістіктерді басқару жүйелерін енгізу немесе жетілдіру, яғни мұнда performance менеджмент жүйесін немесе KPIs жүйесін кіргіземіз, осылайша, әр қызметкердің тиімділігін арттырамыз және өнімділікті арттыру үшін, оның ішкі әлеуетін ашамыз. Компанияның корпоративтік мәдениетін дамыту, мұны жетілдіру міндетті маңызды құндылық және іргетас болып табылады.

Келесі екі суреттен қазір оқып отырған материалға байланысты сіздер үшін әзірлеген сұрақ-тарымды көресіздер. Бірінші сұрақ мынадай: ұсынылған тізімдегі қай ұйымға адам ресурстарын жоспарлауды сенімді түрде ұсынуға болады, егер «ЖАҚТАЙТЫН» және «ҚАРСЫ» дәйектер естеріңізде болса? Сонымен төрт ықтимал нұсқа. Біріншісі – қызметкерлер саны мыңнан асатын ірі ұйымдар. Оларға адам ресурстарын жоспарлау керек пе, жоқ па? Екінші нұсқа – орнықты тауар нарықтарында жұмыс істейтін компаниялар. Оларға адам ресурстарын жоспарлауды ұсынар ма едіңіз, әлде ұсынбас па едіңіз? Тұрақты түрде ме? Үшінші нұсқа – негізгі қызметкерлері ұзақ және қымбат оқуды қажет ететін ұйымдар. Ал соңғы нұсқа – бизнестің бастапқы капитал салымы жоғары, мысалы, қымбат қондырғылары бар, оларды ауыстыру бір жыл бұрын жоспарланатын компаниялар. Осы сұрақтарға жауап беріңіздерші.

Әлеуметтік қызметтер қызметкерлерінің арасында әртүрлі әлеуметтік топтарды түсіну деңгейін көтеру үшін мемлекеттік кадр агенттігі мемлекеттік қызметтерді әртүрлі кадрлық құраммен қамтамасыз етуді ұйғарды.

Осы міндетті атқаруға, АРБ құралдарының қайсысы ықпал етеді?



- **Үміткерлерді тарту үшін жаңа арналарды қолдану: Youtube, Фейсбук, Телеграм және басқа да бұқаралық-медиа арналар.**
- **Әлеуметтік жағдайы төмен немесе ерекше қажеттілігі бар үміткерлердің қатарынан немесе оралмандар санатына жататын үміткерлер үшін тағылымдамадан өту мүмкіндігін ұйымдастыру.**
- **Мемлекеттік қызмет жұмысын және мұндағы өсу жолын үміткерлердің жақсы түсінуі үшін қажетті жаңа ынталандырығыштарды жасау.**
- **Белсенді әлеуметтік ұстанымы бар адамдарды тарту үшін, FӨБ-мен, үкіметтік емес ұйымдармен серіктестік қарым-қатынас орнату.**

Егер төрт нұсқа да шын мәнінде адам ресурстарын жоспарлау үшін қолайлы нұсқа деп ойласаңыз, ойыңыз дұрыс. Компанияның төрт түрінің де қызметкерлерді басқарудың тұрақты үдерісін реттегеннен ұтары мол. Келесі сұрақ, ол – шағын-кейс. Тапсырма мынадай: мемлекеттік қызметтегі кадр саясатын өзгерту. Қазір біз қызметкерлерді жоспарлау туралы, соның ішінде егер адамдарымызды өзгертуді, адамдарымыз өздерімен бірге компанияға әкелетін, бизнесте өзіміз қолданатын құзыреттіліктерді кеңейтуді қаласақ, онда қандай-да бір қызметкерлермен жұмыс тәжірибесін өзгертуіміз керек пе? Соның ішінде қызметкерлерді тарту тәжірибесін де ме? Осы кейс осындай жағдайға арналады: әлеуметтік қызметтер қызметкерлерінің арасында әртүрлі әлеуметтік топтарды түсіну деңгейін көтеру үшін, мемлекеттік кадр агенттігі мемлекеттік қызметтерді әртүрлі кадрлық құраммен қамтамасыз етуді ұйғарды. Себебі мемлекеттік қызмет кадрлық құрамы бойынша халқына қаншалықты жақын болса, олардың халыққа қызмет көрсету деңгейі де соншалықты жоғары болуы мүмкін. Осы міндетті атқаруға, адам ресурстарын басқару құралдарының қайсысы ықпал етеді? Сіздерге төрт нұсқа ұсынамын. Бірінші нұсқа – бұл үміткерлерді тарту үшін жаңа арналарды, мысалы Youtube, Фейсбук, Телеграм және басқа да бұқаралық-медиа арналарды қолдану. Екінші нұсқа – бұл үміткерлер үшін, мысалы



әлеуметтік жағдайы төмен немесе ерекше қажеттілігі бар үміткерлердің қатарынан немесе оралмандар санатына жататын үміткерлер үшін тағылымдадан өту мүмкіндігін ұйымдастыру. Оралмандар дегеніміз – басқа елден Қазақстанға көшіп келгендер. Үшінші нұсқа – мемлекеттік қызмет жұмысын және мұндағы өсу жолын үміткерлердің жақсы түсінуі үшін қажетті жаңа ынталандырғыштарды жасау және мұндай ынталандырғыштарды қандай да бір мемлекеттік қызметтің әлеуметтік желілердегі парақшаларында жариялауға болады. Төртінші нұсқа – бұл белсенді әлеуметтік ұстанымы бар адамдарды тарту үшін, ҒӨБ-мен, үкіметтік емес ұйымдармен серіктестік қарым-қатынас орнату. Осы кейсті ойланып көріңіздерші.