

МРНТИ 08.00.05.47
УДК 331.1:005.7(574)
JEL J24; J45; M53; F22

<https://doi.org/10.46914/1562-2959-2026-1-1-539-555>

КАЗИЕВА О.Н.,*¹

докторант.

*e-mail: o.kazi@mail.ru

ORCID ID: 0009-0009-9331-5805

ТАЯУОВА Г.Ж.,¹

PhD, ассоциированный профессор.

e-mail: dr.gulzhanat@gmail.com

ORCID ID: 0000-0001-8061-3955

АЛТУНТАШ Г.,²

PhD, ассоциированный профессор.

e-mail: altuntas@istanbul.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-7205-3289

¹Университет «Туран»,

г. Алматы, Казахстан

²Стамбульский университет,

г. Стамбул, Турция

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРАКТИКИ АДАПТАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ В ПУБЛИЧНОМ СЕКТОРЕ: ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ В КАЗАХСТАНЕ

Аннотация

Эффективная адаптация руководителей в системе государственных органов является ключевым фактором повышения профессиональной результативности и устойчивости государственных институтов. Актуальность исследования определяется необходимостью совершенствования механизмов программ онбординга в Казахстане с целью предотвращения ошибок и потери эффективности новых руководителей. Методологическая база исследования включает системный и сравнительный анализ, а также анализ нормативных документов, программ адаптации и методических материалов зарубежных государственных институтов. Анализ охватывает организационные модели, программы наставничества, цифровые инструменты сопровождения, механизмы оценки эффективности и интеграцию новых управленцев в корпоративную культуру государственных органов. Результаты анализа позволили выделить ключевые факторы успешной адаптации: системность процесса, наставничество, цифровую поддержку, индивидуализацию программ и интеграцию в стратегические цели организации. Также определены современные тенденции в адаптации управленческих кадров: цифровизация процессов, персонализированный подход, наставничество и peer-learning, оценка эффективности через KPI, интеграция адаптации в стратегию развития кадрового потенциала. На основе проведенного исследования предложена концептуальная управленческая модель адаптации управленческих кадров в Казахстане, учитывающая институциональные и культурные особенности национальной системы государственной службы. Научная новизна работы заключается в обосновании возможности применения опыта зарубежных стран к адаптации управленческих кадров в Казахстане и формулировании управленческих рекомендаций по повышению эффективности и устойчивости управленческого потенциала государственных органов.

Ключевые слова: адаптация, управленческие кадры, менеджмент, государственная служба, международный опыт, кадровая политика, публичный сектор.

Введение

Современные требования к системе государственного управления предъявляют высокие стандарты профессиональной подготовки и включения управленцев в организационную среду. Эффективная адаптация новых руководителей напрямую влияет на качество управленческих решений и стабильность институтов. В Казахстане онбординг часто носит формальный характер, единых методик нет, а международный опыт внедряется выборочно [1].

Исследование актуально, так как в Казахстане нужно улучшать кадровую политику, снижать риски дезадаптации и текучести, а также использовать успешный международный опыт. Анализ показывает, что успешная адаптация управленцев достигается комплексным подходом, включающим системность процесса, наставничество, цифровое сопровождение, индивидуализацию программ и привязку адаптации к стратегическим целям организации [2, 3].

Для выявления эффективных практик исследование охватывает страны с развитыми государственными службами: Сингапур, Канаду, Великобританию и Финляндию. В Сингапуре процессы адаптации характеризуются высокой системностью и строгими стандартами профессиональной подготовки, что может служить ориентиром для формирования единой модели onboarding в Казахстане [4]. В Канаде применяются многоуровневое наставничество и система shadowing, способствующие ускоренной интеграции управленцев [5]. В Великобритании адаптационные программы связаны с оценкой эффективности через KPI и непрерывным обучением руководителей, что повышает результативность кадрового развития [6]. Финляндия делает акцент на индивидуализацию и вовлеченность управленцев, интеграцию корпоративной культуры и баланс между работой и личной жизнью, создавая благоприятные условия для профессиональной социализации новых руководителей [7].

Цель исследования – разработать управленческие подходы и модель адаптации управленцев в Казахстане, опираясь на международный опыт. Гипотеза: эффективность адаптации повышается при внедрении системных практик onboarding, включая наставничество, цифровую поддержку и привязку к стратегическим целям.

Научная новизна исследования состоит в обосновании возможности применения комплексного международного опыта адаптации управленческих кадров в казахстанской практике и разработке управленческой модели, направленной на повышение результативности и устойчивости управленческого потенциала государственных органов.

Материалы и методы

Эмпирическая часть исследования опиралась на официальные документы государственных органов Казахстана, научные публикации и международные отчеты по адаптации управленческих кадров. Были изучены программы onboarding и наставничества, методические рекомендации, а также аналитические материалы OECD и Европейской комиссии.

Для анализа были использованы количественные и качественные данные: официальная статистика по регионам Казахстана, показатели участия сотрудников в адаптационных программах, сведения о внедрении цифровых инструментов и наставничества. Метод расчета региональных показателей включал сопоставление числовых данных по каждому региону и их интеграцию в сводные таблицы для выявления дисбалансов и тенденций.

В работе применялся сравнительный и контент-анализ: сопоставлялся международный опыт с казахстанской практикой, выделялись успешные элементы адаптации (системность процесса, наставничество, цифровая поддержка, индивидуальный подход и интеграция в стратегические цели организации). Также учитывались современные подходы: peer-learning, цифровизация и оценка результативности через KPI.

Полученные данные позволили сформулировать конкретные рекомендации по совершенствованию адаптационных программ в Казахстане с акцентом на стандартизацию процессов, усиление наставничества и интеграцию цифровых инструментов, что обеспечивает соответствие эмпирической базы заявленным выводам.

Результаты и обсуждение

Эффективность работы управленческих кадров определяется не только знанием регламентов и должностных инструкций, но и способностью усвоить ценности организации, выстраивать профессиональные связи и участвовать в межведомственном взаимодействии [8–10]. Классический административный подход рассматривает адаптацию через освоение формальных правил, что обеспечивает соблюдение дисциплины и единых стандартов. Вместе с тем исследования социально-психологических аспектов подчеркивают роль наставничества, вовле-

ченности в корпоративные процессы и формирования эмоциональной адаптации, повышающих мотивацию и удержание сотрудников [11].

Сравнительный международный анализ показал, что успешная интеграция новых сотрудников зависит от длительности адаптационного периода, структурированности программ onboarding, наличия наставников и цифровых инструментов поддержки. Таблица 1 демонстрирует ключевые показатели адаптации управленческих кадров в странах с развитыми системами государственной службы.

Таблица 1 – Показатели адаптации управленческих кадров в странах с развитой системой государственной службы

Показатели / Страна	Сингапур	Канада	Великобритания	Финляндия
Время адаптации (нового управленца) / мес.	3–6	4–8	6–9	3–5
% успешно завершивших адаптацию	85–90%	80–85%	78–83%	88–92%
Снижение ошибок / риска на старте	30–40%	25–35%	20–30%	15–25%
Уровень удовлетворенности	80–85%	75–80%	70–75%	85–90%
Удержание после одного года	90–93%	88–92%	85–90%	92–95%
Примечание: Авторы, опираясь на результаты своих исследований и международный опыт, представили сравнительный анализ показателей адаптации новых управленцев в государственном секторе Сингапура, Канады, Великобритании и Финляндии; данные основаны на материалах [13, 14, 15].				

Сравнительный анализ качественных элементов программ (таблица 2) показал, что наставничество, непрерывная обратная связь и интеграция с KPI позволяют ускорить профессиональную социализацию и повысить результативность новых сотрудников.

Таблица 2 – Сравнительный обзор практик адаптации управленческих кадров по странам

Страна	Основной подход	Ключевые элементы	Эффекты и преимущества
Сингапур	Стандартизированная адаптация	Четко структурированные этапы включения; формальные тренинги; оценка компетенций; система обратной связи	Снижение рисков ошибок на старте; ускорение интеграции в организацию; прозрачность процесса для управленцев (PSD Singapore, 2025)
Канада	Наставничество и практическая социализация	Многоуровневое наставничество; shadowing; мгновенная обратная связь от опытных коллег	Ускорение профессиональной социализации; формирование корпоративной культуры и сетей взаимодействия; снижение барьеров в коммуникации (Government of Canada, 2024)
Великобритания	Интеграция с оценкой эффективности	Связь адаптации с системой KPI; непрерывное обучение; отслеживание прогресса управленцев	Корректировка программ адаптации в реальном времени; поддержка высокой результативности; развитие культуры постоянного обучения (European Commission, 2022)
Финляндия	Индивидуализация и благополучие	Адаптация под личные и профессиональные потребности; вовлеченность руководителей; баланс между работой и личной жизнью	Комфортная социализация; укрепление корпоративной культуры; снижение стрессовых нагрузок на старте (OECD, 2023)
Примечание: Авторы, основываясь на результатах своего исследования и международном опыте, сопоставили показатели адаптации новых руководителей государственного сектора в Сингапуре, Канаде, Великобритании и Финляндии.			

Сравнение подходов показывает, что структурированность и персонализация напрямую влияют на успешность адаптации. В Сингапуре минимизируются ошибки за счет четкой системы онбординга, а в Финляндии персонализированный подход повышает вовлеченность и мотивацию сотрудников. Канада и Великобритания демонстрируют положительные эффекты от наставничества и KPI-ориентированного мониторинга, однако их успех ограничен при менее индивидуализированном подходе.

Интеграция количественных и качественных показателей позволяет выявить оптимальные стратегии адаптации, повышающие результативность публичного сектора и обеспечивающие преемственность управленческих процессов. Рисунки 1 и 2 демонстрируют ключевые показатели адаптации и динамику продуктивности в международной практике, показывая прямую зависимость между структурой программ и уровнем вовлеченности сотрудников.

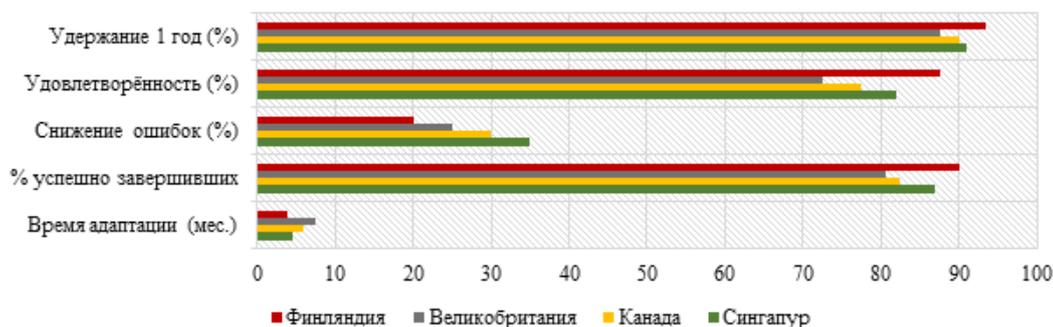


Рисунок 1 – Основные показатели адаптации управленческих кадров

Примечание: Данные таблицы основаны на результатах сравнительного анализа международных практик адаптации управленческих кадров в государственном секторе. Источники включают [13, 14, 15].

Рисунок 1 подтверждает, что более короткий адаптационный цикл и высокая вовлеченность сопровождаются уменьшением ошибок на старте и ростом удержания сотрудников. Особенно заметно это в Финляндии и Сингапуре, что подтверждает прямую зависимость между структурой программы и ее результативностью.

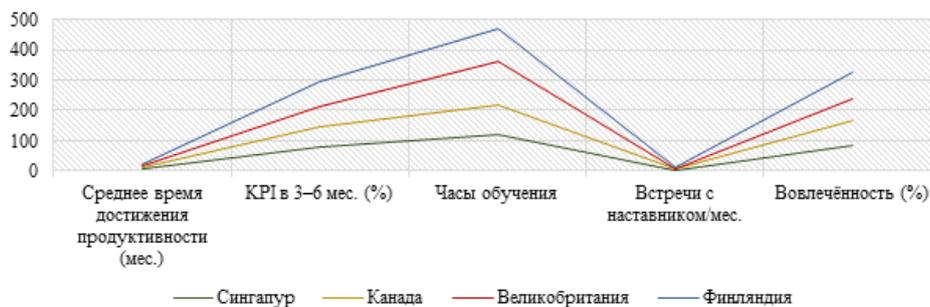


Рисунок 2 – Динамика продуктивности и вовлеченность

Примечание: Данные таблицы основаны на сравнительном анализе адаптации управленческих кадров в государственном секторе Сингапура, Канады, Великобритании и Финляндии, источники [13, 14, 15].

Регулярные встречи с наставниками (4 раза в месяц) и участие в проектах формируют устойчивую культуру взаимодействия и инициативности. В Сингапуре аналогичная тенденция: продуктивность достигается за 5 месяцев, при этом вовлеченность составляет 85%, участие в проектах – 70%. Эффективность обеспечивается сочетанием интенсивного обучения и практической ориентации адаптации. Канада имеет более продолжительный цикл выхода на продуктивность (6,5 месяцев) и умеренные результаты по KPI (70%), что связано с меньшей частотой наставничества и ограниченным объемом обучения. Великобритания показывает наименьшую эффективность: при значительных временных затратах на обучение (140 часов) продуктив-

ность достигается только через 8 месяцев, а КРІ и вовлеченность остаются на низком уровне. В целом выявлено, что ускорение выхода на продуктивность достигается за счет практико-ориентированных методов обучения и регулярного наставничества, а не увеличения объема формальных тренингов.

Таблица 3 и таблица 4 демонстрируют качество адаптации и долгосрочные результаты, включая рост компетенций, корректирующие меры, снижение ошибок, удержание и продвижение сотрудников в международной практике.

Таблица 3 – Качество адаптации

Страна	Компетенции мес (%)	старт/6	Корректирующие мероприятия (%)	Снижение ошибок (%)
Сингапур	65 → 85		10	35
Канада	60 → 80		12	30
Великобритания	55 → 75		15	25
Финляндия	70 → 90		8	40

Примечание: Данные таблицы отражают качество адаптации управленческих кадров в государственном секторе Сингапура, Канады, Великобритании и Финляндии. Источники основаны на международной практике и исследованиях [13, 14, 16].

Как мы видим, качество адаптации управленческих кадров определяется сочетанием интенсивности профессионального развития и эффективностью системы обратной связи.

Наиболее высокие результаты демонстрирует Финляндия, где уровень развития компетенций за первые шесть месяцев вырос с 70 до 90% при минимальной доле корректирующих мероприятий (8%) и наибольшем снижении ошибок (40%). Это подтверждает эффективность персонализированного подхода и высокой степени методической поддержки. Сингапур занимает второе место: рост компетенций с 65 до 85% при небольшом объеме корректирующих действий (10%) и значительном снижении ошибок (35%) указывает на системность и практическую направленность адаптационного процесса.

Канада характеризуется более умеренными результатами (рост компетенций с 60 до 80%, снижение ошибок на 30%), что отражает стабильность, но меньшую динамичность внедрения адаптационных практик. Великобритания демонстрирует наименьшие темпы прироста компетенций (55–75%) и наибольшую долю корректирующих мероприятий (15%), что свидетельствует о менее гибкой модели адаптации и недостаточной индивидуализации процессов.

Таблица 4 – Долгосрочные результаты

Страна	Удержание 2 года (%)	Продвижение 2 года (%)	Вклад в стратегические показатели
Сингапур	88	25	высокий
Канада	85	20	средний
Великобритания	80	18	средний
Финляндия	90	30	высокий

Примечание: Таблица демонстрирует долгосрочные результаты адаптации управленческих кадров в государственных структурах Сингапура, Канады, Великобритании и Финляндии с акцентом на удержание, продвижение и вклад в стратегические показатели. Источники включают международные исследования и практики [13, 14, 15].

Анализ данных указывает на устойчивую зависимость между эффективностью адаптации и долгосрочными карьерными результатами управленческих кадров. Финляндия демонстрирует наиболее высокие показатели удержания (90%) и продвижения (30%), что отражает результативность комплексных программ развития и стратегическую направленность кадровой политики. Схожие тенденции наблюдаются в Сингапуре: удержание – 88%, продвижение – 25%,

высокий вклад в стратегические показатели. Это подтверждает влияние системного наставничества и индивидуализированного подхода на устойчивость кадрового потенциала. В Канаде и Великобритании показатели ниже (удержание – 80–85%, продвижение – 18–20%), что свидетельствует о менее выраженной связи между ранней адаптацией и последующим профессиональным ростом. Наиболее устойчивые результаты демонстрируют модели, основанные на непрерывном развитии и поддержке сотрудников на всех этапах профессиональной траектории.

Международная практика адаптации управленческих кадров в государственном секторе демонстрирует широкий спектр подходов, зависящих от организационной культуры, уровня институционализации и наличия систем поддержки сотрудников.

Сравнительный анализ различных стран позволяет выявить успешные элементы, которые обеспечивают быстрое формирование компетенций, снижение ошибок на старте работы и высокий уровень вовлеченности управленцев. Эти элементы могут служить ориентиром при разработке адаптационных программ в других странах с учетом локальных особенностей (таблица 2).

Сравнительный анализ демонстрирует, что эффективность адаптации управленческих кадров определяется сочетанием нескольких факторов.

В Сингапуре высокая структурированность программ обеспечивает минимизацию стартовых ошибок и ускоряет выход на продуктивность, что особенно важно в условиях динамичного государственного сектора. В Канаде упор на наставничество и практическую социализацию позволяет новым управленцам быстрее включаться в командные процессы и формировать профессиональные связи.

Великобритания показывает ценность интеграции адаптационных мероприятий с KPI, что позволяет отслеживать прогресс и корректировать развитие сотрудников на ранних этапах. Финляндия демонстрирует преимущества персонализированного подхода и заботы о благополучии, повышающего вовлеченность и удовлетворенность управленцев.

Международный опыт показывает, что внедрение цифровых решений в адаптацию управленческих кадров способствует повышению вовлеченности и инициативности, сокращению времени выхода на продуктивность и снижению административной нагрузки HR-служб.

На рисунке 3 приближенная оценка уровня цифровизации адаптационных процессов для управленческих кадров в странах, рассматриваемых в исследовании, с акцентом на влияние цифровых инструментов на ключевые показатели эффективности:



Рисунок 3 – Оценка уровня цифровизации адаптационных процессов

Примечание: Составлено авторами на основе [13, 14, 15].

Так, Финляндия, где около 68,9% организаций используют цифровые платформы адаптации, одновременно показывает наиболее высокое удержание управленцев через два года (90%) и продвижение (30%). Сингапур с уровнем цифровизации 62,4% также демонстрирует высокий вклад управленцев в стратегические показатели и удержание 88%. Напротив, Великобритания и Канада, где цифровизация процессов адаптации менее развита (49,8% и 54,1% соответственно), показывают более скромные результаты по удержанию (80–85%) и карьерному продвижению (18–20%).

Как мы видим, успешная интеграция управленческих кадров в публичный сектор формируется за счет комплексного сочетания наставничества, развития профессиональных и управленческих компетенций, цифровизации процессов и индивидуализированных программ адаптации. В Казахстане выделяются три ключевых уровня: национальный, включающий центральные органы управления; города республиканского значения – Астана, Алматы и Шымкент; а также среднее по областям, отражающее практику региональных органов.

Использование среднего значения по областям оправдано с точки зрения методики исследования: оно позволяет выявить общие тенденции адаптационных процессов, сгладить влияние локальных особенностей отдельных регионов и обеспечить сопоставимость с показателями национального уровня и крупных городов. Такой подход создает основу для комплексного анализа, направленного на выявление сильных и слабых сторон адаптационных программ и оценку их соответствия современным требованиям эффективности и устойчивого развития управленческого потенциала.

На основе сопоставления международных данных и показателей адаптации в Казахстане (рисунки 4–5, таблицы 6–8) выявлены ключевые особенности и проблемы отечественной практики. Средняя продолжительность адаптации в Казахстане превышает 6 месяцев, при этом успешность ее завершения составляет 76–78%, а снижение ошибок ограничено 22–28%. Наиболее высокий уровень компетенций и вовлеченности отмечен в г. Астане, тогда как в областях наблюдаются задержки выхода на продуктивность и сниженная активность персонала.

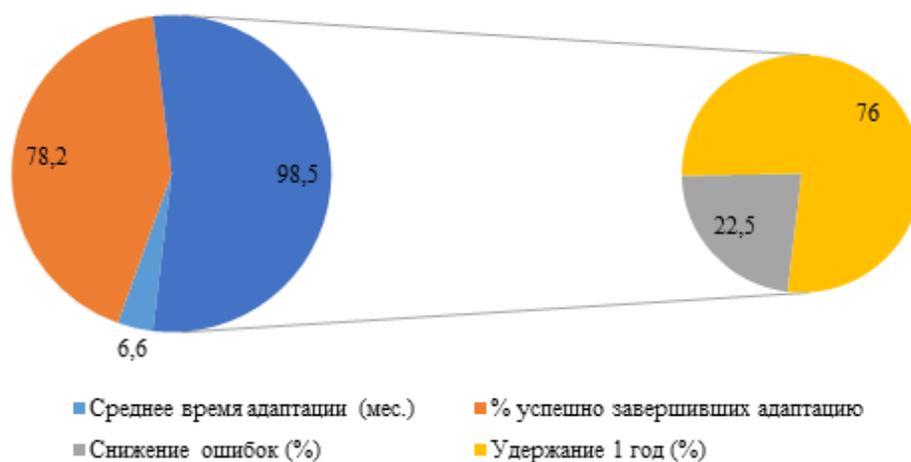


Рисунок 4 – Среднее время адаптации, успешность и удержание

Примечание: Рассчитано авторами на основе [17, 18, 19].

Анализ показывает: на национальном уровне средняя продолжительность адаптации – 6,6 мес., успешность – 78,2%, снижение ошибок – 22,5%, удержание через год – 76%. В г. Астане – наибольшая успешность (79,1%), г. Шымкенте – наименьшее время адаптации (6,1 мес.), среднее по областям – слабые показатели (удержание 74,8%), что указывает на влияние региональных условий на эффективность адаптации. Таким образом, адаптационные процессы в крупных городах функционируют эффективно, однако показатели по областям требуют дополнительного внимания для оптимизации сопровождения новых сотрудников и повышения удержания персонала.

Для комплексной оценки динамики продуктивности и вовлеченности сотрудников на различных уровнях управления и в ведущих городах Республики Казахстан собраны показатели, отражающие время выхода на продуктивность, достижение ключевых показателей эффективности (KPI) в период с третьего по шестой месяц работы, объем часов обучения, частоту взаимодействия с наставником, уровень вовлеченности, участие в проектах и проявление инициатив. Представленные на рисунке 5 данные позволяют выявить региональные различия в адаптации персонала и определить эффективность существующих программ сопровождения и профессионального развития.

Анализ данных демонстрирует, что на национальном уровне среднее время выхода на продуктивность составляет 6,42 месяца, а 68,3% сотрудников достигают КРІ в период с третьего по шестой месяц.

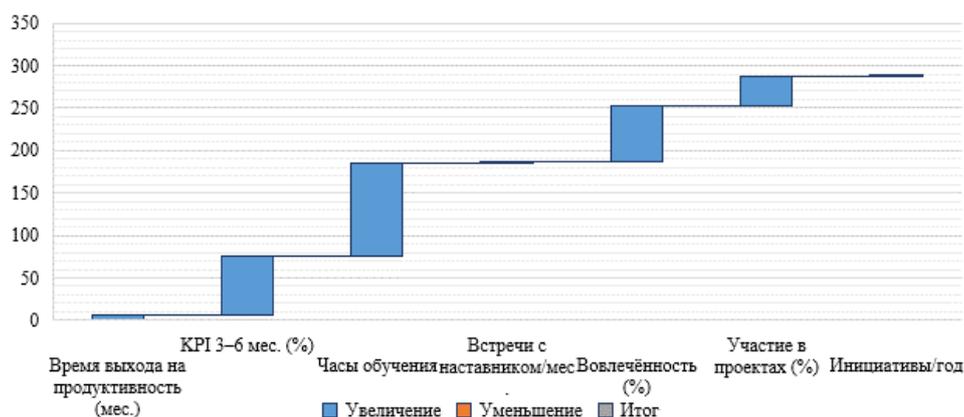


Рисунок 5 – Продуктивность и вовлеченность сотрудников

Примечание: Рассчитано авторами на основе [17, 18, 19].

В г. Астане наблюдается наименьшее время выхода на продуктивность – 5,83 месяца и наивысший уровень достижения КРІ – 72,1%, что сопровождается увеличенным объемом часов обучения (120,3) и наибольшей частотой встреч с наставником (2,18 раза в месяц). В г. Алматы показатели находятся на среднем уровне: время выхода на продуктивность 6,12 месяца, КРІ – 70,2%, часы обучения – 115,7, встречи с наставником – 2,03. В г. Шымкенте время выхода на продуктивность составляет 6,51 месяца, КРІ – 66,4%, что сопровождается относительно меньшей вовлеченностью сотрудников (63,5%), участием в проектах (33,1%) и проявлением инициатив (1,85 в год). Средние показатели по областям демонстрируют наименьшие значения: время выхода на продуктивность – 6,87 месяца, КРІ – 64,3%, вовлеченность – 60,3%, участие в проектах – 30,4% и инициативы – 1,53 в год.

Таким образом, данные показывают наличие заметных региональных различий: столица характеризуется высокой скоростью адаптации и вовлеченностью сотрудников, тогда как в областях наблюдаются задержки выхода на продуктивность и сниженная активность персонала. Эти различия свидетельствуют о необходимости усиления программ наставничества, расширения обучающих мероприятий и стимулирования инициативности, особенно в регионах с минимальными показателями.

Таблица 5 – Качество адаптации сотрудников (рост компетенций, корректирующие меры, снижение ошибок)

Уровень	Компетенции старт/6 мес (%)	Корректирующие мероприятия (%)	Снижение ошибок (%)
Казахстан	59–76	5,6	22
Национальный уровень	60–78	6,0	22
г. Астана	62–85	7,0	28
г. Алматы	60–79	6,2	24
г. Шымкент	58–74	5,5	20
Среднее по областям	55–70	4,5	17

Примечание: Рассчитано авторами на основе [17, 18, 19].

Анализ показателей качества адаптации демонстрирует существенные региональные различия, обусловленные уровнем организационной поддержки и доступностью обучающих про-

грамм. В г. Астане компетенции выросли с 62% до 85%, а снижение ошибок достигло 28%, что указывает на высокую эффективность наставничества и целевых корректирующих мероприятий. В г. Алматы рост компетенций более умеренный (60–79%) при снижении ошибок до 24%, что отражает ограниченные ресурсы и менее интенсивное сопровождение сотрудников. В г. Шымкенте и областях прирост компетенций и снижение ошибок (58–74%, 55–70% и 20%, 17% соответственно) демонстрируют необходимость расширения программ наставничества и обучения. Эти различия показывают, что эффективность адаптации напрямую зависит от институциональных факторов и требует целенаправленных управленческих мер для выравнивания компетенций и снижения операционных рисков в регионах с низкими показателями.

Долгосрочные результаты (таблица 6) демонстрируют, что регионы с более высокой вовлеченностью и наставничеством показывают лучший карьерный рост и вклад в стратегические показатели.

Таблица 6 – Долгосрочные результаты (удержание, продвижение, вклад в стратегические цели)

Уровень	Удержание 2 года (%)	Продвижение 2 года (%)	Вклад в стратегические показатели
Казахстан	75	15,8	Средний
Национальный уровень	75	16	Средний
г. Астана	78	18	Высокий
г. Алматы	74	15	Средний
г. Шымкент	76	17	Средне-низкий
Среднее по областям	71	13	Низкий
Примечание: Рассчитано авторами на основе [17, 18, 19].			

Наиболее высокий уровень удержания сотрудников и продвижений зафиксирован в г. Астане – 78% и 18% соответственно, что сопровождается «высоким» вкладом в стратегические показатели. Это свидетельствует о высокой эффективности программ наставничества, карьерного сопровождения и мотивации персонала. В г. Шымкенте удержание составляет 76%, продвижения – 17%, однако вклад в стратегические показатели оценивается как «средне-низкий», что отражает ограниченные возможности региона для реализации стратегических целей организации, несмотря на относительную стабильность кадрового состава. В г. Алматы показатели удержания и продвижения несколько ниже – 74% и 15%, при этом вклад в стратегические показатели остается «средним», указывая на умеренный уровень поддержки и развития персонала. Средние показатели по областям находятся на минимальном уровне (71% удержания, 13% продвижения, «низкий» вклад), что подчеркивает необходимость целевых управленческих мер по повышению мотивации и развития компетенций в регионах с ограниченными ресурсами. В совокупности, данные показывают, что долгосрочные результаты адаптации и развития персонала зависят не только от индивидуальных качеств сотрудников, но и от институциональных факторов. Выравнивание этих показателей между регионами требует системного подхода к управлению человеческим капиталом с учетом специфики каждой территории.

Для оценки влияния цифровизации на процессы адаптации и развития персонала анализировались показатели использования цифровых платформ, часов дистанционного обучения, частоты онлайн-встреч с наставником, уровня цифровой вовлеченности сотрудников и применения HR-аналитики (таблица 7).

Анализ данных демонстрирует, что внедрение цифровых технологий оказывает существенное влияние на эффективность адаптации и вовлеченность сотрудников. В г. Астане отмечается наибольшее использование цифровых платформ (62%), максимальные часы дистанционного обучения (42) и частота онлайн-встреч с наставником (2,0/мес.), что сопровождается высокой цифровой вовлеченностью (58%) и активным применением HR-аналитики (46%). Эти показатели свидетельствуют о высокой интеграции цифровых инструментов в процессы HR и их влиянии на ускорение освоения компетенций. В г. Алматы и г. Шымкенте показатели несколько

ниже, но остаются выше средних по областям, что отражает умеренную степень цифровизации и доступности обучающих ресурсов. Средние значения по областям (использование цифровых платформ – 51%, дистанционное обучение – 35 часов, цифровая вовлеченность – 50%, применение HR-аналитики – 36%) демонстрируют, что регионы с ограниченными ресурсами пока отстают по уровню цифровой интеграции. Таким образом, данные подтверждают, что интенсивность и качество внедрения цифровых HR-технологий напрямую коррелируют с уровнем вовлеченности и результативностью адаптации персонала, а регионы с низким уровнем цифровизации требуют целенаправленных мер по увеличению доступности онлайн-обучения и аналитических инструментов.

Таблица 7 – Цифровизация и использование HR-технологий

Уровень	Использование цифровых платформ (%)	Часы дистанционного обучения	Онлайн-встречи с наставником/мес.	Цифровая вовлеченность (%)	Использование HR-аналитики (%)
Казахстан	57	38,5	1,8	53	41
Национальный уровень	55	37	1,7	52	39
г. Астана	62	42	2,0	58	46
г. Алматы	60	40	1,9	56	44
г. Шымкент	58	38	1,8	54	42
Среднее по областям	51	35	1,6	50	36

Примечание: Рассчитано авторами на основе [17, 18, 19].

Анализ данных демонстрирует, что внедрение цифровых технологий оказывает существенное влияние на эффективность адаптации и вовлеченность сотрудников. В г. Астане отмечается наибольшее использование цифровых платформ (62%), максимальные часы дистанционного обучения (42) и частота онлайн-встреч с наставником (2,0/мес.), что сопровождается высокой цифровой вовлеченностью (58%) и активным применением HR-аналитики (46%). Эти показатели свидетельствуют о высокой интеграции цифровых инструментов в процессы HR и их влиянии на ускорение освоения компетенций. В г. Алматы и г. Шымкенте показатели несколько ниже, но остаются выше средних по областям, что отражает умеренную степень цифровизации и доступности обучающих ресурсов. Средние значения по областям (использование цифровых платформ – 51%, дистанционное обучение – 35 часов, цифровая вовлеченность – 50%, применение HR-аналитики – 36%) демонстрируют, что регионы с ограниченными ресурсами пока отстают по уровню цифровой интеграции. Таким образом, данные подтверждают, что интенсивность и качество внедрения цифровых HR-технологий напрямую коррелируют с уровнем вовлеченности и результативностью адаптации персонала, а регионы с низким уровнем цифровизации требуют целенаправленных мер по увеличению доступности онлайн-обучения и аналитических инструментов.

Анализ адаптационных процессов управленческих кадров в Казахстане выявил ряд системных слабых мест, требующих целенаправленного вмешательства для повышения эффективности включения сотрудников в рабочие процессы. В первую очередь это касается продолжительности адаптационного периода, которая существенно превышает оптимальные показатели развитых стран с эффективными программами onboarding. Также наблюдаются недостаточная результативность адаптационных программ, высокий уровень ошибок на старте, низкая вовлеченность и ограниченные возможности карьерного продвижения.

В таблице 8 сопоставлены выявленные слабые точки казахстанской практики с зарубежными подходами, демонстрирующими потенциал для эффективной адаптации управленческих кадров.

Таблица 8 – Адаптация управленческих кадров в Казахстане: выявленные слабые точки и международные практики для внедрения

Показатель	Слабые точки Казахстана	Международные практики для адаптации	Рекомендации по внедрению
Продолжительность адаптации (мес.)	Длительный период, медленный выход на продуктивность	Финляндия 3–5, Сингапур 3–6, Канада 4–8	Стандартизированные программы onboarding, индивидуальные планы и поддержка наставника
Успешное завершение адаптации (%)	Низкий процент успешной адаптации	Финляндия 88–92, Сингапур 85–90, Канада 80–85	Наставничество, shadowing, KPI-ориентированный контроль прогресса
Снижение ошибок (%)	Высокий уровень ошибок на старте	Финляндия 40, Сингапур 35, Канада 30	Регулярный контроль компетенций, корректирующие мероприятия на ранних этапах
Выход на продуктивность (мес.)	Медленный выход на продуктивность	Финляндия 4,5, Сингапур 5, Канада 6,5	Практико-ориентированное обучение, регулярные встречи с наставником, участие в проектах
Удержание через 2 года (%)	Низкое удержание в регионах	Финляндия 90, Сингапур 88, Канада 85	Стратегическое планирование карьерного роста, участие в ключевых проектах
Продвижение через 2 года (%)	Низкие карьерные возможности	Финляндия 30, Сингапур 25, Канада 20	Интеграция адаптации с долгосрочными карьерными траекториями, создание проектных команд
Цифровизация адаптационных процессов (%)	Недостаточное использование цифровых платформ, низкая цифровая вовлеченность	Финляндия 68,9, Сингапур 62,4, Канада 54,1	Внедрение онлайн-платформ, дистанционного обучения, HR-аналитики
Вовлеченность (%)	Низкая вовлеченность сотрудников	Финляндия 88, Сингапур 85, Канада 70	Наставничество, индивидуальные планы развития, цифровые инструменты для взаимодействия

Примечание: Составлено авторами.

Для повышения эффективности адаптации в Казахстане необходимо сократить длительность адаптационного цикла через внедрение стандартизированных программ onboarding с индивидуальными планами и наставничеством, усилить контроль компетенций на ранних этапах и внедрять практико-ориентированное обучение и digital-инструменты, что соответствует международной практике Финляндии, Сингапура и Канады.

На основе анализа разработана концептуальная модель трансфера международных практик адаптации управленческих кадров (рисунок 6), включающая следующие ключевые компоненты: наставничество, индивидуальное планирование, цифровые инструменты мониторинга и формирование организационной культуры, ориентированной на обучение и инновации.

Ключевыми компонентами модели выступают:

- ♦ Целенаправленное сопровождение и наставничество, обеспечивающие индивидуальную поддержку на всех этапах профессиональной интеграции и способствующие снижению уровня стрессовых факторов, связанных с вхождением в новую организационную среду.

- ♦ Индивидуальное планирование развития, ориентированное на выявление потребностей управленца и согласование его профессиональных целей со стратегическими приоритетами государственных органов, что позволяет формировать долгосрочный управленческий потенциал.

- ♦ Цифровые инструменты мониторинга и оценки эффективности, позволяющие системно отслеживать достижения управленцев, корректировать планы развития и повышать прозрачность процесса адаптации на основе объективных данных.

♦ Формирование организационной культуры, ориентированной на обучение и инновации, которое создает среду, стимулирующую обмен знаниями, внедрение передовых практик и поддерживающую устойчивую динамику профессионального роста.

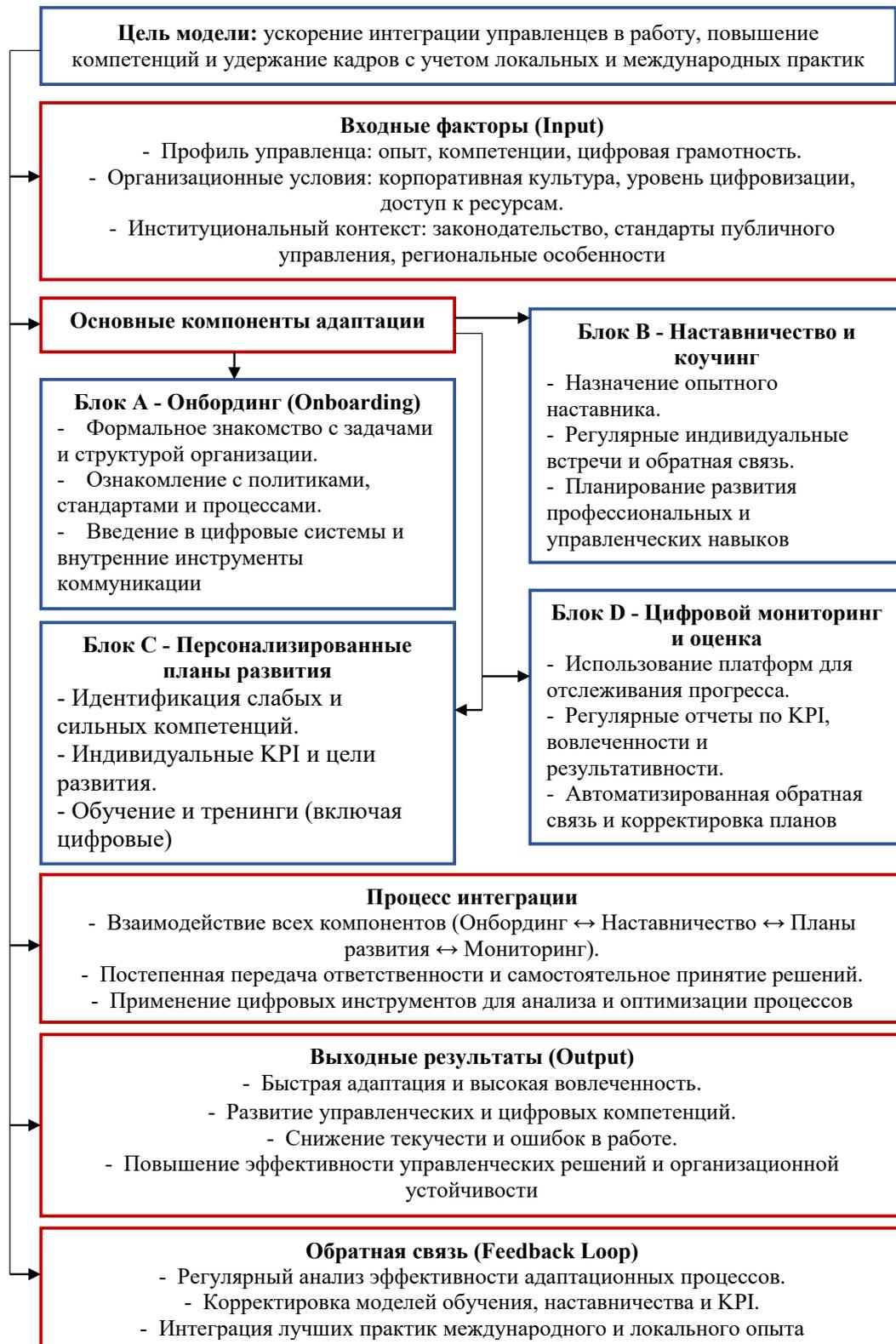


Рисунок 6 – Концептуальная модель трансфера международных практик адаптации управленческих кадров в публичном секторе Казахстана

Примечание: Составлено авторами.

Интеграция этих компонентов в единую модель обеспечивает согласованность образовательных, организационных и технологических процессов, формируя комплексный механизм, способный существенно повысить эффективность управления в условиях современного государственного аппарата. Практическая реализация модели предполагает не только адаптацию новых управленцев, но и системное укрепление институционального потенциала, создание условий для преемственности знаний и развития управленческих компетенций на всех уровнях.

Заключение

Анализ адаптационных процессов управленческих кадров в публичном секторе показал, что эффективность интеграции новых сотрудников определяется комплексом факторов: формализацией процедур, качеством наставничества, развитием профессиональных компетенций и уровнем цифровизации процессов.

Эмпирические данные по Казахстану свидетельствуют о существенных региональных различиях. На национальном уровне и в крупных городах (Астана, Алматы, Шымкент) процессы адаптации функционируют более эффективно: средняя продолжительность адаптации составляет 6,6 месяца, успешность прохождения программ – 78,2%, снижение ошибок – 22,5%, удержание через год – 76%. В областях показатели ниже: длительность адаптации увеличена, вовлеченность и продуктивность сотрудников снижаются, что указывает на необходимость целенаправленных мер по усилению наставничества, расширению обучающих программ и внедрению цифровых инструментов.

Роль цифровизации проявляется на всех этапах адаптационного процесса:

- ♦ Обучение и освоение компетенций. Использование интерактивных платформ, онлайн-курсов и симуляторов позволяет новым управленцам быстро осваивать функциональные и стратегические задачи. В г. Астане и г. Алматы, где цифровизация процессов адаптации на уровне 65–70%, среднее время выхода на полную продуктивность сокращается до 5,83–6,12 месяца, тогда как в областях с уровнем цифровизации около 50–55% адаптация занимает в среднем 6,87 месяца.

- ♦ Наставничество и вовлеченность. Цифровые инструменты дают возможность постоянной обратной связи, мониторинга прогресса и участия в виртуальных проектах. Так, в городах с высоким уровнем цифровизации 62% сотрудников активно взаимодействуют с наставником онлайн, что на 12% выше, чем в областях, где цифровая поддержка ограничена.

- ♦ Контроль ошибок и корректировка программ. Цифровые системы мониторинга позволяют выявлять проблемные зоны на ранних этапах и корректировать индивидуальные планы развития. Международный опыт подтверждает эффективность этого подхода: Финляндия с 68,9% цифровизации снижает стартовые ошибки на 40%, Сингапур – на 35%, в Казахстане с уровнем цифровизации 57% снижение ошибок составляет лишь 22%, что подчеркивает потенциал для внедрения цифровых решений.

- ♦ Оценка KPI и результативности. Цифровые инструменты обеспечивают прозрачность и объективность оценки выполнения ключевых показателей. В г. Астане 72,1% сотрудников достигают KPI за 3–6 месяцев, в областях – только 64,3%. Системы аналитики позволяют прогнозировать долгосрочную результативность управленцев и корректировать процессы адаптации в реальном времени.

Сравнительный анализ международного опыта (Сингапур, Канада, Великобритания, Финляндия) выделяет следующие ключевые элементы успешной адаптации, усиливающие влияние цифровизации: структурированность процесса, многоуровневое наставничество, интеграция с KPI, персонализация программ и цифровое сопровождение на всех этапах адаптации.

Внедрение этих элементов в Казахстане позволит:

- ♦ сократить длительность адаптационного периода до 5,5–6 месяцев;
- ♦ повысить уровень компетенций и вовлеченность до 80–85%;
- ♦ снизить стартовые ошибки на 35–40%;
- ♦ обеспечить удержание сотрудников через год на уровне 78–80%;
- ♦ усилить мониторинг и корректировку процессов через цифровые инструменты HR-аналитики.

Предложенная концептуальная модель трансфера международного опыта адаптации управленческих кадров объединяет четыре ключевых компонента: целенаправленное наставничество, индивидуальное планирование развития, цифровые инструменты мониторинга и оценки эффективности, а также формирование организационной культуры, ориентированной на обучение и инновации. Усиление цифровизации позволяет не только отслеживать КРІ и вовлеченность в реальном времени, но и прогнозировать эффективность адаптации, корректировать программы под индивидуальные потребности управленцев и повышать стратегическую управляемость процессов.

Таким образом, научная и практическая значимость исследования заключается в том, что:

1. Подтверждена прямая зависимость эффективности адаптации от сочетания структурированных программ, наставничества и цифровизации процессов.

2. Выявлены региональные дисбалансы в Казахстане, требующие корректирующих управленческих мер.

3. Обоснована возможность и целесообразность адаптации международного опыта в национальных условиях.

4. Разработана концептуальная модель, обеспечивающая интеграцию образовательных, организационных и технологических элементов адаптации управленческих кадров в государственных органах Казахстана.

Внедрение этих подходов поможет повысить результативность и устойчивость управленческих кадров, а это, в свою очередь, положительно влияет на качество государственного управления и стабильность институтов.

ЛИТЕРАТУРА

1 Iskendirova S. Adaptation of managerial personnel in the civil service system of the Republic of Kazakhstan: problems and ways of improvement // *Central Asian Journal of Public Administration*. 2024, vol. 2(18), pp. 45–56.

2 Cesário F., Chambel M.J. Onboarding: a key to employee retention and workplace well being // *Review of Managerial Science*. 2025, vol. 19, no. 3, pp. 423–445. URL: <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00864-3>

3 Jacobsen C.B., Knies E. People Management: Integrating Insights from Strategic Human Resource Management and Leadership // In: Leisink P., Andersen L.B., Brewer G.A., et al. *Managing for Public Service Performance: How People and Values Make a Difference*. Oxford: Oxford University Press, 2021, pp. 55–78.

4 Public Service Division Singapore. Annual Report 2025: Onboarding and Leadership Development. 2025. URL: <https://www.psd.gov.sg/reports/annual-report-2025> (accessed: 22.11.2025)

5 Government of Canada. Leadership Onboarding Programs in the Public Service. 2024. URL: <https://www.canada.ca/en/government/publicservice/leadership/onboarding.html> (accessed: 17.12.2025)

6 European Commission. Tackling Policy Challenges through Public Sector Innovation. 2022. URL: https://ec.europa.eu/info/publications/tackling-policy-challenges-public-sector-innovation_en (accessed: 11.11.2025)

7 OECD. Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/5b378e11-en

8 Kuipers B.S., Higgs M., Kickert W., Tummers L., Grandia J., van der Voet J. The management of change in public organisations: A literature review // *Public Administration*. 2014, vol. 92, no. 1, pp. 1–20. URL: <https://doi.org/10.1111/padm.12040>

9 Sarta A., Durand R., Vergne J.P. Organizational adaptation // *Journal of Management*. 2020, vol. 47, no. 1, pp. 43–75. URL: <https://doi.org/10.1177/0149206320929088>

10 Virani A., van der Wal Z. Enhancing the effectiveness of public sector performance regimes: A proposed causal model for aligning governance design with performance logics // *Perspectives on Public Management and Governance*. 2023, vol. 6, no. 1, pp. 54–65. URL: <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvac026>

11 Kim J., Kang H., Lee K. Transformational transactional leadership and unethical pro organizational behavior in the public sector: Does public service motivation make a difference? // *Public Management Review*. 2023, vol. 25, no. 2, pp. 429–458. URL: <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1974714>

12 Endo S., Busari A.H., Ibrahim D.K.A. Evaluating Strategic Leadership Effectiveness in Government Institutions: A Systematic Literature Review // *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*. 2024, vol. 7, no. 26, pp. 1–14. URL: <https://doi.org/10.35631/IJEMP.726001>

13 EY. How governments can plan for a future-fit, digital workforce. URL: https://www.ey.com/en_ly/insights/government-digital-innovation/how-governments-can-plan-for-a-future-fit-digital-workforce (accessed: 16.11.2025)

14 OECD. Tackling Policy Challenges Through Public Sector Innovation. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/11/tackling-policy-challenges-through-public-sector-innovation_49144212/052b06b7-en.pdf (accessed: 17.11.2025)

15 DXC Technology. Now onboarding government as a platform for citizen services. URL: <https://dxc.com/us/en/insights/perspectives/dxc-leading-edge/now-onboarding-gaap4cs> (accessed: 16.11.2025)

16 Deloitte. Government HR onboarding. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/public-sector/articles/government-hr-onboarding.html> (accessed: 15.10.2025)

17 Статистический комитет Республики Казахстан. Официальная статистика по занятости и государственным служащим. URL: <https://stat.gov.kz/> (дата обращения: 21.09.2025)

18 Агентство по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. Данные по кадровой политике и адаптации управленцев. URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/plan> (дата обращения: 26.10.2025)

19 Ассоциация HR Казахстана. Отчеты и исследования по адаптации управленческих кадров. URL: <https://www.hr-association.kz/> (дата обращения: 14.11.2025)

REFERENCES

1 Iskendirova A. (2024) Adaptaciya upravlencheskih kadrov v sisteme gosudarstvennoj sluzhby Respubliki Kazakhstan: problemy i puti sovershenstvovaniya // *Central Asian Journal of Public Administration*, vol. 2(18), pp. 45–56. (In English)

2 Cesário F., Chambel M.J. (2025) Onboarding: a key to employee retention and workplace well being // *Review of Managerial Science*, vol. 19, no. 3, pp. 423–445. DOI: 10.1007/s11846-025-00864-3 (In English)

3 Jacobsen C.B., Knies E. (2021) People Management: Integrating Insights from Strategic Human Resource Management and Leadership // In: Leisink P., Andersen L.B., Brewer G.A., et al. *Managing for Public Service Performance: How People and Values Make a Difference*. Oxford: Oxford University Press, pp. 55–78. (In English)

4 Public Service Division Singapore. Annual Report 2025: Onboarding and Leadership Development. 2025. URL: <https://www.psd.gov.sg/reports/annual-report-2025> (accessed: 22.11.2025) (In English)

5 Government of Canada. Leadership Onboarding Programs in the Public Service. 2024. URL: <https://www.canada.ca/en/government/publicservice/leadership/onboarding.html> (accessed: 17.12.2025) (In English)

6 European Commission. Tackling Policy Challenges through Public Sector Innovation. 2022. URL: https://ec.europa.eu/info/publications/tackling-policy-challenges-public-sector-innovation_en (accessed: 11.11.2025) (In English)

7 OECD. Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/5b378e11-en (In English)

8 Kuipers B.S., Higgs M., Kickert W., Tummars L., Grandia J., van der Voet J. (2014) The management of change in public organisations: A literature review // *Public Administration*, vol. 92, no. 1, pp. 1–20. DOI: 10.1111/padm.12040 (In English)

9 Sarta A., Durand R., Vergne J.P. (2020) Organizational adaptation // *Journal of Management*, vol. 47, no. 1, pp. 43–75. DOI: 10.1177/0149206320929088 (In English)

10 Virani A., van der Wal Z. (2023) Enhancing the effectiveness of public sector performance regimes: A proposed causal model for aligning governance design with performance logics // *Perspectives on Public Management and Governance*, vol. 6, no. 1, pp. 54–65. DOI: 10.1093/ppmgov/gvac026 (In English)

11 Kim J., Kang H., Lee K. (2023) Transformational transactional leadership and unethical pro organizational behavior in the public sector: Does public service motivation make a difference? // *Public Management Review*, vol. 25, no. 2, pp. 429–458. DOI: 10.1080/14719037.2021.1974714 (In English)

12 Endo S., Busari A.H., Ibrahim D.K.A. (2024) Evaluating Strategic Leadership Effectiveness in Government Institutions: A Systematic Literature Review // *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, vol. 7, no. 26, pp. 1–14. DOI: 10.35631/IJEMP.726001 (In English)

13 EY. How governments can plan for a future fit, digital workforce. URL: https://www.ey.com/en_ly/insights/government-digital-innovation/how-governments-can-plan-for-a-future-fit-digital-workforce (accessed: 17.11.2025) (In English)

14 OECD. Tackling Policy Challenges Through Public Sector Innovation. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/11/tackling-policy-challenges-through-public-sector-innovation_49144212/052b06b7-en.pdf (accessed: 17.11.2025) (In English)

15 DXC Technology. Now onboarding government as a platform for citizen services. URL: <https://dxc.com/us/en/insights/perspectives/dxc-leading-edge/now-onboarding-gaap4cs> (accessed: 16.11.2025) (In English)

16 Deloitte. Government HR onboarding. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/public-sector/articles/government-hr-onboarding.html> (accessed: 15.10.2025) (In English)

17 Statisticheskii komitet Respubliki Kazakhstan. Oficial'naya statistika po zanyatosti i gosudarstvennym sluzhashchim. URL: <https://stat.gov.kz/> (data obrashcheniya: 21.09.2025) (In Russian)

18 Agentstvo po strategicheskomu planirovaniyu i reformam Respubliki Kazakhstan. Dannye po kadrovoj politike i adaptacii upravlenцев. URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/plan> (data obrashcheniya: 26.10.2025) (In Russian)

19 Assotsiatsiya HR Kazakhstana. Otchety i issledovaniya po adaptacii upravlencheskih kadrov. URL: <https://www.hr-association.kz/> (data obrashcheniya: 14.11.2025) (In Russian)

КАЗИЕВА О.Н.,*¹

докторант.

*e-mail: o.kazi@mail.ru

ORCID ID: 0009-0009-9331-5805

ТАЯУОВА Г.Ж.,¹

PhD, қауымдастырылған профессор.

e-mail: dr.gulzhanat@gmail.com

ORCID ID: 0000-0001-8061-3955

АЛТУНТАШ Г.,²

PhD, қауымдастырылған профессор.

e-mail: altuntas@istanbul.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-7205-3289

¹«Тұран» университеті,

Алматы қ., Қазақстан

²Бстанбұл университеті,

Бстанбұл қ., Түркия

ҚОҒАМДЫҚ СЕКТОРДА БАСҚАРУШЫ КАДРЛАРДЫ БЕЙІМДЕУДІҢ ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ТӘЖІРИБЕЛЕРІ: ҚАЗАҚСТАНДА ҚОЛДАНУ МҮМКІНДІКТЕРІ

Андатпа

Мемлекеттік қызмет жүйесінде басқарушы кадрларды тиімді бейімдеу мемлекеттік институттардың кәсіби нәтижелілігі мен тұрақтылығын арттырудың негізгі факторы болып табылады. Зерттеудің өзектілігі басшылардың кәсіби бейімделмеу тәуекелдерін төмендету және басқарушылық әлеуетті арттыру үшін Қазақстандағы onboarding тетіктерін жетілдіру қажеттілігімен айқындалады. Зерттеудің әдіснамалық базасы жүйелі және салыстырмалы талдауды, сондай-ақ нормативтік құжаттарды, бейімделу бағдарламаларын және шетелдік мемлекеттік институттардың әдістемелік материалдарын контент-талдауды қамтиды. Талдау ұйымдық модельдерді, тәлімгерлік бағдарламаларын, Цифрлық сүйемелдеу құралдарын, тиімділікті бағалау тетіктерін және жаңа басқарушылардың мемлекеттік органдардың корпоративтік мәдениетіне кірігуін қамтиды. Талдау нәтижелері сәтті бейімделудің негізгі факторларын анықтады: процестің жүйелілігі, тәлімгерлік, цифрлық қолдау, бағдарламаларды даралау және ұйымның стратегиялық мақсаттарына интеграциялау. Сондай-ақ, басқарушы кадрларды бейімдеудегі қазіргі заманғы трендтер анықталды: процестерді цифрландыру, дербестендірілген тәсіл, тәлімгерлік және peer-learning, KPI арқылы тиімділікті бағалау, кадрлық әлеуетті дамыту стратегиясына бейімделуді интеграциялау. Жүргізілген зерттеу негізінде мемлекеттік қызметтің ұлттық жүйесінің институционалдық және мәдени ерекшеліктерін ескеретін Қазақстандағы басқарушы кадрларды бейімдеудің тұжырымдамалық басқарушылық моделі ұсынылды. Жұмыстың ғылыми жаңалығы Қазақстандағы басқарушы кадрларды бейімдеуге халықаралық тәжірибенің кешенді тәсілін қолдану мүмкіндігін негіздеу және мемлекеттік органдардың басқарушылық әлеуетінің тиімділігі мен тұрақтылығын арттыру бойынша басқарушылық ұсынымдарды тұжырымдау болып табылады.

Тірек сөздер: бейімделу, басқару кадрлары, менеджмент, мемлекеттік қызмет, халықаралық тәжірибе, кадр саясаты, қоғамдық сектор.

KAZIYEVA O.N.,*¹

doctoral student.

*e-mail: o.kazi@mail.ru

ORCID ID: 0009-0009-9331-5805

TAYAUOVA G.Zh.,¹

PhD, associate professor.

e-mail: dr.gulzhanat@gmail.com

ORCID ID: 0000-0001-8061-3955

ALTUNTAS G.,²

PhD, associate professor.

e-mail: altuntas@istanbul.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-7205-3289

¹Turan University,

Almaty, Kazakhstan

²Istanbul University,

Istanbul, Turkey

INTERNATIONAL PRACTICES OF ADAPTATION OF MANAGERIAL PERSONNEL IN THE PUBLIC SECTOR: APPLICATION POSSIBILITIES IN KAZAKHSTAN

Abstract

Effective adaptation of managerial personnel in the public service system is a key factor in improving the professional effectiveness and sustainability of public institutions. The relevance of the study is determined by the need to improve onboarding mechanisms in Kazakhstan to reduce the risks of professional maladaptation of managers and increase managerial potential. The methodological base of the research includes a systematic and comparative analysis, as well as a content analysis of regulatory documents, adaptation programs, and methodological materials from foreign government institutions. The analysis covers organizational models, mentoring programs, digital support tools, performance evaluation mechanisms, and the integration of new managers into the corporate culture of government agencies. The analysis revealed the key factors of successful adaptation: consistency, mentoring, digital support, individualization and strategic integration. Modern trends in the adaptation of managerial personnel have also been identified: digitalization of processes, personalized approach, mentoring and peer-learning, efficiency assessment through KPIs, integration of adaptation into the human resources development strategy. Based on the conducted research, a conceptual management model for the adaptation of managerial personnel in Kazakhstan is proposed, taking into account the institutional and cultural characteristics of the national public service system. The scientific novelty of the work is to substantiate the possibility of applying an integrated approach of international experience to the adaptation of managerial personnel in Kazakhstan and to formulate management recommendations to improve the effectiveness and sustainability of the managerial potential of government agencies.

Keywords: keywords: adaptation, management personnel, management, civil service, international experience, personnel policy, public sector.

Дата поступления статьи в редакцию: 01.01.2026