

АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

**Институт управления**

на правах рукописи

**Сапаров Серик Амангельдыевич**

**ЗРЕЛОСТЬ HR-ПРОЦЕССОВ  
В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН**

Образовательная программа «7М04105 – Государственная политика»  
по направлению подготовки «7М041 Бизнес и управление»

Магистерский проект на соискание степени  
магистра бизнеса и управления  
по образовательной программе «7М04105 – Государственная политика»

Научный руководитель: \_\_\_\_\_ Садыкова К.К., PhD

Проект допущен к защите: «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 г.

Директор Института управления: \_\_\_\_\_ Гаипов З.С., д.п.н.

**Астана, 2023**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ.....</b>	<b>3</b>
<b>ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ .....</b>	<b>4</b>
<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>5</b>
<b>ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ .....</b>	<b>8</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>49</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....</b>	<b>51</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>58</b>

## Нормативные ссылки

В магистерском проекте использованы следующие нормативные документы:

Указ Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года № 522 «Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года»

Указ Президента Республики Казахстан от 29 декабря 2015 года № 152 «О некоторых вопросах прохождения государственной службы»

Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года «О государственной службе Республики Казахстан»

Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 21 февраля 2017 года № 40 «О некоторых вопросах занятия административной государственной должности»

Постановление Правительства Республики Казахстан от 15 марта 2018 года № 125 «Об утверждении Правил подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих, требований к организациям образования, осуществляющим повышение квалификации государственных служащих»

Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 30 декабря 2022 года № 270 «План развития Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы на 2023–2027 годы».

Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 21 октября 2016 года № 15 «Об утверждении типового положения о службе управления персоналом (кадровой службе)»

Совместный приказ и.о. Министра цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан от 27 января 2020 года № 32/НҚ и Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 28 января 2020 года № 25 «Об утверждении Методики операционной оценки деятельности государственных органов по блоку «Организационное развитие государственного органа»»

Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 16 января 2018 года № 13 «О некоторых вопросах оценки деятельности административных государственных служащих»

«Национальный доклад о состоянии государственной службы в Республике Казахстан за 2021 год» Агентства по делам государственной службы Республики Казахстан.

«Национальный доклад о состоянии государственной службы в Республике Казахстан за 2022 год» Агентства по делам государственной службы Республики Казахстан.

## Обозначения и сокращения

HR – Human resources

HRM – Human resources management

УЧР – Управление человеческими ресурсами

РК – Республика Казахстан

ОЭСР – Организация экономического сотрудничества и развития

SHRM - Society for Human Resource Management

ПРООН - Программа развития Организации Объединённых Наций

АДГС – Агентство по делам государственной службы

ЦГО – Центральный государственный орган

МИО – Местный исполнительный орган

СУП – Служба управления персоналом

ГО – Государственный орган

НПА – Нормативно-правовой акт

НПО - Неправительственные организации

США – Соединенные Штаты Америки

СМИ – Средства массовой информации

Worldwide Governance Indicators - Показатели качества государственного управления

Office of Personnel Management, OPM - Агентство по управлению персоналом США

«HRStat» - инструмент оценки модели зрелости HR, США

ИС – Информационная система

Well-being – концепция благополучия работников

Work-life balance – концепция баланса между работой и другими аспектами жизни

## Введение

*Актуальность темы.* Правительства во всем мире сталкиваются с растущими вызовами к эффективности государственного аппарата, что обусловлено серией международных кризисов и нестабильной политической ситуацией. Вместе с тем, общественно-политические события в стране, в особенности января 2022 года, высокий уровень инфляции в текущем году, растущие протестные настроения общества, недоверие к органам власти, укрепили необходимость реализации новых подходов государственного управления, в том числе работы HR-служб государственных органов. Государственный аппарат нашей страны нуждается в находчивых, ответственных, решительных государственных служащих, умеющих предлагать инновационные методы решения и задача менеджеров по управлению персоналом создать такие условия, которые бы дали возможность роста для каждого специалиста.

В настоящее время развитие HR процессов в государственных органах определено как стратегическая задача трансформации государственного управления в Республике Казахстан. Глава государства Касым-Жомарт Токаев в Послании народу Казахстана от 1 сентября 2022 года «Справедливое государство. Единая нация. Благополучное общество» отметил, что «люди устали от пустых деклараций и бесконечных презентаций светлого будущего. Граждане ждут от государственных органов фактического, а не формального исполнения своих обещаний. Новому Казахстану нужны новые государственные управленцы. Нужно усилить кадровый резерв. Агентство по делам государственной службы должно стать полноценным институтом стратегического HR» [1].

Конкретные меры по развитию HR-процессов в государственных органах заложены в задаче «Улучшение качества человеческих ресурсов и профессионализация государственного аппарата» Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года, утверждена Указом Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года № 522 [2]. Постановка данной задачи вызвана кризисом кадрового потенциала государственной службы, низким уровнем зрелости HR-процессов в государственных органах, соответственно и снижением уровня доверия граждан к государственным институтам.

Ключевую роль в подготовке необходимых кадров для государственной службы занимает отлаженная система управления человеческими ресурсами, позволяющая стать государственному служащему эффективным управленцем, знающим свое дело, умеющим использовать все возможности современных технологий и подходов в выполнении своих функций и задач.

Сегодня в каждом государственном органе осуществляют свою деятельность специалисты по управлению человеческими ресурсами, известные как сотрудники служб управления персоналом или отдела кадров. Они являются государственными служащими, ответственными за формирование целостной системы управления персоналом государственных органов.

Указанные специалисты и службы работают в рамках особого правового поля – законодательства о государственной службе, предполагающее управление человеческими ресурсами в государственных органах, а также организационную самостоятельность от других структурных подразделений [3].

Следует отметить, что на данный момент система управления персоналом в государственных структурах Казахстана не редко является предметом критики и негативных обсуждений. Осуждение граждан показывает взаимосвязь между ошибками в элементах управления персоналом и их негативное влияние на уровень доверия граждан ко всему государственному аппарату. Деятельность государственных органов по управлению персоналом имеет операционный характер, где работа сотрудника отдела кадров сводится к формальному делопроизводству и соблюдению регламентов.

Отмеченные проблемы показывают актуальность принятия мер по повышению эффективности служб управления персоналом (кадровых служб), которые обеспечивают среду для роста и привлечения талантов в структурах государственного управления.

**Цель магистерского проекта** заключается в разработке рекомендаций по повышению зрелости HR-процессов в государственных органах Республики Казахстан для достижения эффективности государственного аппарата и профессионализации человеческих ресурсов на государственной службе. Для достижения цели исследования поставлены следующие задачи:

- 1) осуществление литературного обзора возникновения HR-процессов, её зрелости, роли и места в системе организаций.
- 2) обзор опыта зарубежных стран в области HR-зрелости, HR-метрик, инструментов оценки зрелости HR-процессов
- 3) анализ зрелости HR-процессов в центральных государственных и местных исполнительных органах Республики Казахстан.
- 4) выявление причин, влияющих на эффективность служб управления персоналом в области развития HR-процессов
- 5) разработка рекомендаций по повышению эффективности функции управления персоналом в государственных органах.

**Объект исследования** - развитие HR-процессов, как инструмент совершенствования целостной системы управления персоналом в государственных органах Республики Казахстан.

**Предмет исследования** – деятельность служб управления персоналом (кадровых служб) государственных органов Республики Казахстан

**Степень изученности темы.** Изучению зрелости HR-процессов посвящены ряд научных работ зарубежных авторов, таких как: Д.Ульрих, Д. Янгер, У.Брокбэнк, Б. Беверидж, М. Ломбардо, П.Кернс, Д.Салливан, М.Армстронг, М. Леви, М. Лозье, Л. Грандстедт, Н. Риттер, Д. Гарнер, Д.Коллинз, Подовжня Г., Байтеряков С.В., Барышникова А.В., Копыток В.К., Филиппова А., Шубина Д.О.

В казахстанской литературе значимый вклад в исследование зрелости HR внесли отечественные ученые Байменов А.М., Кемел М., Бакирбекова А.М., Раисова Г.Б., Нурбек К.Х., Кульжамбекова А.Е.

Вместе с тем, зрелость HR исследована международными организациями, такими как: ОЭСР, SHRM, глобальный центр ПРООН по вопросам совершенствования государственной службы в Сингапуре, Астанинский хаб в сфере государственной службы, аудиторскими компаниями «большой четвёрки», оказывающие услуги в области консалтинга Deloitte и KPMG.

Исследователи оценили зрелость HR-процессов в государственном и корпоративном секторе. Рассмотрели проблемы развития и эффективности функции управления человеческими ресурсами, а также способность HR-служб выполнять стратегические функции и достигать высоких результатов в управлении людьми. Тем не менее, вопросы стратегического управления персоналом, применение инструментов модели зрелости HR в государственном секторе имеют особую актуальность и требуют дальнейшего исследования с учетом современных тенденций и особенностей государственного управления.

**Теоретическую и методологическую основу исследования** составили труды современных зарубежных и отечественных ученых в области управления человеческими ресурсами, государственного управления, менеджмента, права в которых исследованы различные аспекты организации управления персоналом. Нормативно - правовые источники: Законы, Указы Президента РК, Постановления Правительства, Приказы Председателя АДГС РК; законодательство зарубежных стран, а так же нормативные документы: Типовые квалификационные требования к категориям административных государственных должностей, Национальный доклад о состоянии государственной службы в РК, Методика операционной оценки деятельности государственных органов, положения ЦГО и МИО РК.

В процессе работы использовались общетеоретические и эмпирические, количественные и качественные методы исследования: сравнительный анализ, контент-анализ, опрос среди государственных служащих, экспертный опрос среди сотрудников кадровых служб, экспертное интервью.

**Гипотеза** - можно предположить, что профессионализация служб по управления персоналом (кадровых служб) государственных органов будет способствовать повышению зрелости HR-процессов, стратегическому управлению человеческими ресурсами и повышению эффективности государственного аппарата.

**Практическая значимость** исследования заключается в возможности использования рекомендаций автора заинтересованными государственными органами в целях повышения эффективности служб по управлению персоналом (кадровых служб) государственных органов, а также могут быть применены в ходе реализации «Концепции развития государственного управления до 2030 года» [2] по направлению «Улучшение качества человеческих ресурсов и профессионализация государственного аппарата».

## Основная часть

### Обзор литературы

Согласно научной литературе, зрелость HR определяется уровнем развития и качеством функции управления человеческими ресурсами в организации. Она отражает способность кадровых служб выполнять стратегические функции, эффективно управлять людьми и создавать ценность для организации. В научной литературе выделяются несколько подходов к определению и измерению зрелости HR.

Модель Ульриха: Дэвид Ульрих, один из ведущих экспертов в области управления человеческими ресурсами, предложил модель шести компетенций HR, которые определяют зрелость HR-функции. Компетенции включают стратегическое партнерство, экспертизу в области HR, управление изменениями, управление талантами, административные экспертизы и управление трудовыми отношениями [4].

Следующий подход разработан Брайаном Бевериджем, Марком Ломбардо совместно с Дэвидом Ульрихом и представляет систему показателей, которые оценивают стратегическую роль HR и его вклад в достижение бизнес-результатов. Данный подход измеряет зрелость HR-функции по четырем основным областям: стратегия и архитектура, процессы, инструменты и практики, компетенции и навыки [5].

Определяя термин зрелости HR-процессов, автор Пол Кернс предложил альтернативный подход. Данная модель представляет зрелость HR как эволюционный процесс, проходящий через несколько этапов развития. На каждом этапе HR-функция улучшает свои практики, процессы и способы работы, становясь все более стратегической, перспективной, целостной и эффективной. Автор выделяет 6 уровней зрелости HR-процессов [6].

Уровень 0 – Отсутствие сознательного подхода к управлению персоналом. Ответственность возлагается только на высших руководителей. Незначительное принятие решений сотрудниками. Контрольное мышление способствует формированию культуры наказания. Интуитивный, а не систематический стиль управления персоналом.

Уровень 1 – организация начинает вести учёт сотрудников, действует надлежащая система начисления заработной платы, ведётся контроль персонала по выполнению работ и решение любых неотложных дисциплинарных вопросов. Организация ничего не знает об управлении человеческими ресурсами, функционирует простой менеджмент.

Уровень 2 – организация понимает, что существует нечто большее, чем просто контроль над людьми. Профессиональная практика управления персоналом имеет значение. На данной стадии появляется усовершенствованный отбор из числа профессионально подготовленных сотрудников. Оценка персонала проводится, но в формальной манере. Обучение и развитие, как правило, представляют собой курсы, программы, и инициативы сотрудников.

Уровень 3 – осознанный переход к системному и структурированному подходу эффективного управления персоналом. В организации создается отдел



по управлению человеческими ресурсами либо закрепляется HR сотрудник. Создаются оперативные процессы управления персоналом. На данном этапе в организации появляются такие HR-процессы как – обучение и адаптация сотрудников, а также внедрена система оценки и обратной связи. Руководство обращает внимание на расходы персонала и текучесть кадров. Атмосфера организации меняется медленно, но верно.

Уровень 4 – управление человеческими ресурсами становится неотъемлемой частью функционирования организации. Чтобы перейти на данную позицию, необходим целый набор индикаторов, этап устанавливает очень жесткие стандарты с точки зрения мышления и действий HR. Фактически, информационные системы управления всей организации начинают рассматриваться как системы измерения эффективности сотрудников. Еще одно важное изменение, которое должно произойти, заключается в том, что менеджеры теперь не просто ценят опыт управления человеческими ресурсами, но и не могут без него эффективно выполнять свою работу. Они не могут реструктурировать свою команду или разработать новые должности, если это не соответствует стратегии управления персоналом. Руководители также должны активно участвовать в развитии и обучении своего персонала. Это больше не дополнительная опция. Менеджеры, не обладающие навыками коучинга, больше не работают в организации.

Уровень 5 - переход от оперативного управления персоналом к стратегическому управлению человеческими ресурсами. Организация разрабатывает стратегическую перспективу управления персоналом. На данной стадии происходит период управленческого просветления. Возжи менеджеров полностью ослаблены. Командная работа абсолютно необходима, чтобы реализовать высокий уровень производительности. Индивидуальная ответственность заменяется ответственностью команды и проекта. Структура организации может выглядеть традиционно, где имеются структурные подразделения разные по функциональным направлениям с вертикальной линией отчётности, но на самом деле, на этом этапе менеджмент более подвижен и максимально ориентирован на потребителя услуг. Отдельные менеджеры проявляют самостоятельность, им нет необходимости получать согласие своего руководителя каждый раз, когда к ним обращается за помощью другой отдел или проектная группа. Обучение персонала заменено концепцией саморазвития.

Уровень 6 - организация становится целостной системой. Вся деятельность в организации направлена на достижение стратегических целей, которые закрепляются за каждым сотрудником. Ценности организации и корпоративная культура находятся на таком этапе, где нет стремления, обвинять и искать виновных. Инициативный подход сотрудников к постоянному совершенствованию заменяется естественной, системной и динамичной одержимостью улучшения процессов. Абсолютное доверие между работодателем и работником. Процессы управления персоналом максимально прозрачны.



Рисунок 1 – Шкала зрелости HR, Пола Кернса.  
Составлено автором на основе источника [6]

Важность развития зрелости HR-процессов в организациях поднимает в своих книгах и публикациях Джон Салливан – признанный HR-лидер с 40-летним опытом в управлении персоналом. Автор написал статью «Тема к размышлению: как HR привел корпорацию Toyota к краху», в этой статье описан кейс автомобилестроительной компании Toyota, которая была вынуждена отозвать 9 миллионов своих автомобилей. Причиной стала их техническая неисправность – проблемы с педалью газа и тормозной системой. По оценкам ведущих экономических аналитиков, в результате отзыва автомобилей компания несла огромные убытки. Салливан отреагировал на эту ситуацию, призвав читателей мыслить шире: «Дело не только в педалях газа, сама система вознаграждения в компании была построена таким образом, что снижение затрат поощрялось у менеджеров больше, чем поддержание качества продукции».

В целом, возникшие проблемы в компании автор связывает с тем, что отдел человеческих ресурсов в Toyota делал ошибки и не развивал 8 HR-процессов: подбор персонала, система вознаграждения и признания, система обучения, управление результативностью сотрудников, корпоративная культура, развитие лидерства и преемственность, удержание персонала, оценка рисков [7].

В зарубежных странах тема зрелости HR-процессов пользуется огромным интересом среди исследователей, которые считают, что чем выше в организации уровень зрелости кадровых процессов, тем эффективнее работа персонала.

По мнению экспертов KPMG, одной из крупнейших в мире сетей, оказывающих аудиторские и консалтинговые услуги, эффективность

человеческих ресурсов обычно зависит от уровня зрелости функции управления персоналом. Понимание различных этапов зрелости HR и того, на каком уровне организация находится в данный момент, предоставляет информацию о том, где есть возможности для улучшения производительности.

Эксперты KPMG оценивают каждую отдельную HR-функцию по модели зрелости, состоящей из 4 уровней. Для понимания данной модели, рассмотрим одну из функций – внедрение технологий. Устаревшие рабочие пространства, системы и инструменты коммуникаций, в значительной степени снижают производительность персонала. Организациям необходимо переходить к современным и гибким технологиям, службы управления персоналом должны стремиться автоматизировать значительную долю административных задач, что позволит им сосредоточиться на мероприятиях, имеющих высокую ценность.

Функция «внедрение технологий» представлена следующими уровнями:

Уровень 1: системы и инструменты в организации работают в ручном режиме.

Уровень 2: в организации стандартные системы, современный уровень интерфейса и рекомендуемые модели данных.

Уровень 3: имеются необходимые функциональные инструменты и приложения для выполнения технических задач. Приложения обеспечивают полную информацию о работе сотрудников в режиме дистанционного рабочего места.

Уровень 4: внедрение искусственного интеллекта и автоматизированного обучения. HR-процессы кадровой службы автоматизированы. Использование искусственного интеллекта для обучения и набора персонала [8].

Другая международная сеть, оказывающая услуги в области консалтинга и входящая в «большую четвёрку» аудиторских компаний - Deloitte, измеряет уровень кадровой зрелости по шкале от «развивающийся» до «лидирующий на рынке». Где уровень «развивающийся» показывает, что зрелость практически отсутствует в организации.

«Базовый» - устаревший или недостаточно развитый уровень, без каких-либо фактов действий по улучшению положения.

«Прогрессирующий» - в большинстве случаев практика ведения переговоров уже действует и существует стратегия по внедрению некоторых передовых практик.

«Продвинутый» - включает в себя некоторые передовые практики с четкой стратегией постоянного совершенствования.

«Лидирующий на рынке» - практически все известные передовые практики внедрены или находятся в процессе внедрения.

По мнению экспертов Deloitte организации с высоким уровнем кадровой зрелости с большей вероятностью станут предпочтительным работодателем с высоким уровнем вовлеченности сотрудников [9].

Зрелость HR-процессов в казахстанской литературе недостаточно исследована. Однако, в последние годы в изучении HR-менеджмента происходит определённый сдвиг. Коллективом авторов под научным руководством Раисовой

Г.Б. и Нурбек К.Х. изучена роль и статус современного HR в корпоративном и государственном секторах Республики Казахстан [10]. Авторами исследования совместно с проектной группой разработана комплексная методология, позволяющая оценить уровень зрелости HR-процессов с позиции сотрудников кадровых служб, руководителей и работников.

Авторы исследования отмечают, что зрелость кадровых процессов – это комплексный показатель, выстроенный на мнениях руководителей, менеджеров HR и работников организаций. Показатели зрелости HR-процессов в исследовании разделили по зонам на 4 уровня.

Таблица 1 – зоны уровня зрелости HR-процессов.

№	Индекс	Уровень	Характеристика уровня
1	0-20%	Административный	деятельность кадровых служб сосредоточена на соблюдении законодательства и ограничивается делопроизводством. Стратегическое видение отсутствует.
2	21%-49%	Базовый	в организации работают базовые HR-процессы (прием на работу, обучение и оценка персонала).
3	50%-74%	Операционный	в организации существуют основные HR – процессы. Работа кадровых служб сосредоточена на реализации этих процессов.
4	75%-100%	Стратегический	Стратегия управления персоналом согласована с бизнес-стратегией и имеет прямую связь с бизнес-результатами.
Примечание - составлено автором на основе источника [10].			

По итогам исследования, индекс зрелости HR-процессов в Республике Казахстан составил 54%, уровень зрелости по секторам: государственный – 53%; квазигосударственный – 49%; частный – 59%.

Низкий рейтинг зрелости кадровых процессов выявлен в области «Здравоохранение и социальные услуги». В свою очередь, высокий уровень зрелости кадровых процессов представлен в отрасли «Информация и связь» и в финансовой деятельности.

Казахстанские авторы Кемел М. и Бакирбекова А.М. рассмотрели теоретические основы системы управления персоналом в системе государственных органов. Авторы описывают роль и место кадровой службы следующим образом: «Кадровая служба государственного органа выполняет функции центра управления персоналом, конечной целью которого является успешная работа органов власти и управления, повышение профессиональной и материальной удовлетворенности каждого служащего, сохранения здоровья и обеспечение безопасности» [11].

Резюмируя литературный обзор, можно выделить, что большинство источников обосновывают необходимость в пользу развития зрелости полного набора HR-процессов с уклоном на стратегическое управление человеческими

ресурсами. Для этого требуется повышение роли HR, вовлекая менеджеров по управлению персоналом, в процесс принятия стратегических решений; анализ развития необходимых стандартов и HR-процессов в государственных организациях; дальнейшее изучение и разработка дополнительных мер по повышению эффективности государственных организаций через труд госслужащих; высокоэффективные человеческие ресурсы с необходимыми компетенциями: профессиональный персонал, подверженный непрерывному процессу обучения и гибкий к внедрению инноваций.

Таким образом, развитие зрелости и стратегический уклон в управлении человеческими ресурсами, являются важными инструментами построения профессионального государственного аппарата, который способен реализовать государственную политику на максимально высоком уровне.

## **Методы исследования**

При написании магистерского проекта использованы общетеоретические и эмпирические, количественные и качественные методы исследования. Теоретический метод был использован при изучении зарубежной и казахстанской научной литературы, трудов и исследований различных авторов, международных частных компаний и государственных органов передовых

стран. Метод позволил проанализировать эффективные модели и инструментарии определения зрелости управления человеческими ресурсами, необходимые для выявления пробелов и возможностей совершенствования HR-процессов в государственных учреждениях. Был изучен опыт внедрения и использования модели зрелости HR в государственных органах США, также проанализирован метод оценки управления персоналом в государственных органах Канады и стратегическое управление человеческими ресурсами в государственных структурах стран ОЭСР. Анализ показывает важную роль перехода функции управления персоналом, от операционного к стратегическому HR, особое внимание уделяется профессионализации сотрудников СУП.

*Сравнительный анализ* предоставил возможность изучить и определить отличительные сходства и различия управления персоналом в центральных государственных и местных исполнительных органах Республики Казахстан. Важная ценность сравнительного анализа состоит в том, что сравнение способствует более глубокому исследованию проекта, помогая обнаружить отличительные особенности и различия.

*Камеральный метод исследования* был применён во время прохождения практики в Агентстве Республики Казахстан по делам государственной службы и Астанинском хабе в сфере государственной службы, а также при прохождении стажировки в Министерстве торговли и интеграции РК и аппарате акима Карагандинской области. В период прохождения практики и стажировки осуществлен анализ учредительных документов, положений, стратегических планов, международных соглашений по обмену опытом и сотрудничества в области управления персоналом, что предоставило возможность оценить действующие подходы в данном направлении.

*Качественный метод исследования* представлен экспертным интервью среди 6 экспертов в области HR, среди них, высокопрофессиональный HR, работавший в первом составе АДГС РК, доктор PhD по государственному управлению и философии, прошедший стажировку по управлению человеческими ресурсами во Франции, Великобритании, Японии и КНР; эксперт регионального Хаба в сфере госслужбы, доктор экономических наук; руководитель среднего звена АДГС РК; руководитель среднего звена в области управления персоналом центрального государственного органа, член Ассоциации HR-менеджеров Казахстана; руководитель среднего звена департамента АДГС РК по Карагандинской области, а также сотрудник отдела кадров местного исполнительного органа одной из областей РК. Эксперты поделились мнением, что для них высокий уровень зрелости HR-процессов в государственных органах, оценили степень развития HR в государственном секторе и дали предложения по развитию эффективной политики управления персоналом. Интервью среди экспертов проводилось летом 2022 года и в течение 2023 года, ключевым критерием подбора респондентов являлось знание актуальных проблем в области управления персоналом и их компетентность. Интервьюируемые эксперты обладают зарубежным опытом HR-менеджмента, проводили исследования по совершенствованию управления персоналом на

государственной службе и имеют представления о действующих проблемах HR в государственных структурах.

В целях определения организационно-правовой формы управления человеческими ресурсами в государственных органах РК, а также выявления в подразделениях по управлению персоналом сдерживающих факторов развития, проведен *контент-анализ* структуры и положений кадровых служб ЦГО и МИО.

Для определения имеющихся проблемных вопросов в службах управления персоналом (кадровых службах), выявления уровня зрелости HR-процессов, проведен *экспертный опрос* среди сотрудников СУП центральных государственных и местных исполнительных органов РК. Экспертный опрос проведен в марте-апреле 2023 года в режиме онлайн на базе платформы Google Forms. В опросе приняли участие 52 сотрудника СУП. Проведенный опрос предоставляет возможность оценить роль сотрудников СУП в системе организаций, насколько отделы по управлению персоналом в своей деятельности используют стратегический подход, выявить степень зрелости HR-процессов, а также узнать, что мешает СУП выстраивать эффективную политику управления персоналом.

В свою очередь, проведенный *опрос среди государственных служащих* предоставляет информацию о готовности рекомендовать государственный орган как хорошего работодателя, предпочтительные каналы поиска кандидатов на государственную службу и степень удовлетворенности госслужащих, проводимой работой в области управления персоналом. Опрос проводился в период с марта по апрель 2023 года, в режиме онлайн на базе платформы Google Forms и охватил 1019 государственных служащих центральных государственных и местных исполнительных органов РК.

## **Опыт зарубежных стран по применению инструментов HR-зрелости в государственных органах**

**США** по показателям качества государственного управления (Worldwide Governance Indicators) [12], за 2022 год получила один из самых высоких баллов. Показатели измеряют достижения стран мира в области качества и эффективности государственного управления, комплексное исследование ведёт группа Всемирного банка (World Bank Group). Несомненно, такие показатели обусловлены профессиональным государственным аппаратом, который

характеризуется правильно выстроенными HR-процессами и эффективным управлением человеческими ресурсами. Многие исследователи считают, что успех в этой стране был бы невозможен без активного участия сильного государственного аппарата.

Профессиональной организацией, которая занимается развитием человеческих ресурсов на государственной службе США и проводит соответствующую кадровую политику, является – Агентство по управлению персоналом (Office of Personnel Management, OPM). Данная организация предоставляет государственным органам техническую поддержку и рекомендации в отношении политики и методов управления человеческими ресурсами в масштабах всего правительства [13].

В государственных органах США для определения уровня зрелости HR используется инструмент оценки модели «HRStat», разработанный Агентством по управлению персоналом в 2013 году.

«HRStat» - это комплексная оценка уровня развития человеческих ресурсов, которая отражает, как HR-процессы в государственных органах способствуют продвижению миссии, целей и задач. Модель зрелости служит практической и вдохновляющей дорожной картой, которая помогает государственным органам определить области для улучшения, позволяет им отслеживать свой прогресс с течением времени и переходить на следующий уровень зрелости.

Модель зрелости «HRStat» состоит из трех компонентов: сфера воздействия, инициатива и усилия, и эффективность мер. Сфера воздействия измеряет степень продвижения метрики человеческого капитала и насколько они интегрированы в выполнение миссии государственных органов.

Компонент инициатива и усилия измеряет степень развития способности государственных органов, использовать данные о человеческом капитале для обоснования принятия решений. Данный раздел описывает эволюцию от базового использования данных к стратегическому состоянию, при котором достигается улучшение производительности государственных органов и внедряются инновации.

Компонент производительность измеряет уровень достижения целевых индикаторов государственными органами, что подтверждается внешними контрольными показателями.

Для каждого из этих трех компонентов существует четыре уровня зрелости: реактивный, развивающийся, продвинутый, оптимизированный.



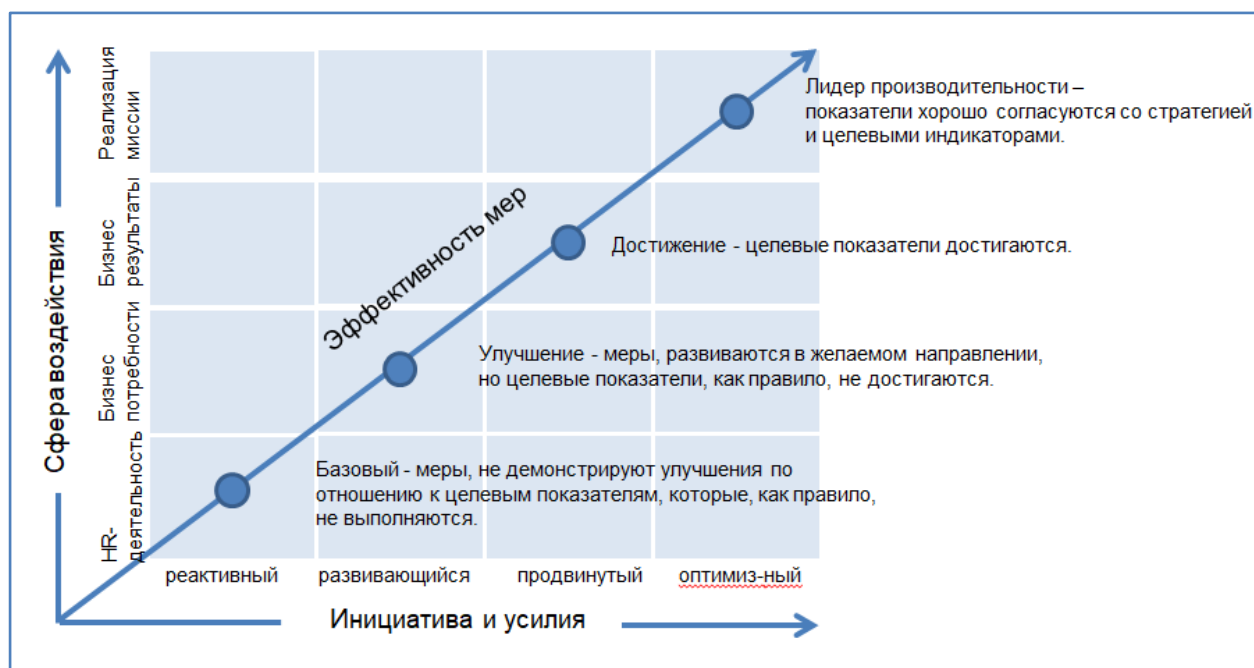


Рисунок 2 – Модель зрелости «HRstat», США  
Составлено автором на основе источника [13]

При описании четырех уровней зрелости модель «HRStat» выделяет пять областей рассмотрения: аналитика, технологии, таланты/персонал, сотрудничество и лидерство, согласно Таблице 2

Таблица 2 – Области оценки «HRStat».

	Реактивный	Развивающийся	Продвинутый	Оптимизированный
Технологии	Разрозненные системы, инструменты и процессы сбора данных, лишённые взаимосвязи. Интенсивная отчетность, ручная обработка данных, длительные загрузки и очереди, ограниченная доступность. Конечные пользователи могут варьироваться в зависимости от потребностей.	Данные проверяются, и выявляются пробелы и стратегии решения. Существующие системы модифицированы; доработаны; закуплены новые системы для необходимых нужд. Своевременное предоставление информации посредством информационных систем. К конечным пользователям относятся HR менеджеры и сотрудники.	Автоматическая система предоставляет информацию о жизненном цикле сотрудников, данные сравнительного анализа и связь с бизнес-целями. Гибкий интерфейс баз данных с отображением ключевых индикаторов. Стратегические модели разработаны и внедрены. Конечными пользователями являются руководство и бизнес-менеджеры.	Автоматизированная интеграция систем для достижения целей, которая предоставляет возможность сравнить данные, расставить приоритеты, снизить риски, а также изучить передовой опыт. Разработка и внедрение прогнозных моделей. Конечные пользователи – все сотрудники, через приложения и порталы.

Продолжение Таблицы 2

	Реактивный	Развивающийся	Продвинутый	Оптимизированный
--	------------	---------------	-------------	------------------

Аналитика	Обычные отчеты представляют собой набор не связанных данных. Область применения ограничена предоставлением отчетов о текущем состоянии.	Проводится анализ взаимосвязей и простых корреляций для выявления тенденций. Имеются данные, необходимые для оценки производительности. Создаются статистические информационные платформы	Рекомендации основаны на анализе первопричин, выявлении причинно-следственных связей и разработке прогностических моделей. Платформы самообслуживания привлекают внимание, находят отклик у лидеров.	Интегрированные данные и прогностический анализ используются, чтобы помочь преобразовать или перестроить определенную задачу. Данные «оживают» благодаря интерактивным информационным платформам, которые представляют значимую динамическую информацию по измерениям
Таланты/персонал	Программа рассматривается как событие, а сотрудники рассматриваются исключительно как поставщики данных, препятствующие расширению прав и возможностей и чувству сопричастности. Для получения данных по запросам полагаются на внешние источники, что ограничивает знания.	Программа развития распространяется на ограниченный персонал. Необходимые навыки, такие как исследование, анализ и визуальный дизайн, выявляются и развиваются или приобретаются с помощью внешних экспертов. Ожидается, что сотрудники будут предоставлять консультации и испытывать чувство сопричастности к программе.	Надежный коллектив людей, обладающих опытом, некоторые из сотрудников сертифицированы в области аналитики, фасилитации. Креативное мышление и командная работа обеспечивает достижение результатов. Сотрудники обладают высоким чувством ответственности и знанием организационной среды и технологических инструментов.	Программа развития и персонал вплетены в организационную культуру и повседневную деятельность с высоким чувством ответственности. Сотрудники являются идейными лидерами, помогая интерпретировать данные, чтобы обеспечить принятие бизнес-решений и инновации для достижения результатов.
Сотрудничество	Взаимодействие используется для выполнения запросов с ограниченным обсуждением между внутренними подразделениями. Доверие не установлено из-за ограниченных предложений, сохраняется статус-кво, командная работа отсутствует. Неоднозначные должностные обязанности способствуют нежеланию в полной мере делиться информацией.	Формируются сообщества, которые помогают выработать общий язык, определить роли и преодолеть коммуникационные барьеры. Ценится разнообразие взглядов, различные точки зрения, формируются коммуникационные связи и определяются ключевые внутренние деловые контакты.	Внутренние партнерские отношения поддерживаются за счет выполнения взаимовыгодных обязательств. Сотрудники объективны и прозрачны, разделяют глобальное видение, сталкиваются с ограничениями и сообщают о них, фокусируются на понимании и отходят от устаревших процессов и мировоззрений.	Внешняя открытость приводит к демонстрации достижений, обмену прорывными открытиями и обучению других. Поощрение использования рациональных методов управления способствуют созданию безопасной и честной среды, в которой учитывается динамика системы.

Продолжение Таблицы 2

	Реактивный	Развивающийся	Продвинутый	Оптимизированный
--	------------	---------------	-------------	------------------

Лидерство	<p>Лидеры (т.е. руководители госорганов) привлекаются по мере необходимости. Ключевые руководители отдела кадров пассивно просматривают аналитические данные. Данные не могут служить основой для решений, которые принимаются субъективно. Потенциальные преимущества программы не понятны.</p>	<p>Демонстрируется ценность анализа как ресурса для обоснования решений руководителя отдела кадров. Исполнители добиваются от лидеров готовности выделять ресурсы для тестирования рентабельности инвестиций. Лидеры сообщают о своих приоритетах, чтобы повысить ценность программы.</p>	<p>Лидеры используют программу как ресурс для принятия обоснованных решений, участия в процессе и формировании культуры инноваций. Установление ожиданий и потребностей лидера и программы приводит к инвестированию в результаты и совместному использованию ресурсов для достижения общих целей.</p>	<p>Лидеры прививают коллективное видение, продвигают решения и устраняют барьеры. Программа является частью ведения бизнеса и информирует о стратегии с лидерами и их командами, вовлеченными в диалог. Ценные аналитические процессы распространились и на другие области.</p>
Примечание - составлено автором на основе источника [13].				

Инструмент оценки модели зрелости «HRStat» разработан, чтобы помочь государственным органам и Агентству по управлению персоналом оценить прогресс, а также сосредоточить внимание на конкретных областях, требующих реформ. Эта информация может помочь определить, какие HR-процессы требуют улучшения для достижения эффективного человеческого капитала [14].

Постановлением Агентства по управлению персоналом США, «HRStat» в государственных органах определена, как система оценки планирования и реализации стратегии в области человеческого капитала для информирования агентства о непрерывных усилиях по совершенствованию HR-процессов [15].

Человеческий капитал, в свою очередь, представлен системой из 4 направлений: 1. Стратегическое планирование и согласование; 2. Управление талантами; 3. Культура эффективности; 4. Оценка.

1. Стратегическое планирование и согласование – это направление, состоит из анализа, инвестиций и измерений, которые обеспечивают соответствие программ развития человеческих ресурсов государственных органов - миссии, целям и задачам. Данное направление требует от государственных органов, чтобы практика управления человеческим капиталом была интегрирована со стратегией, годовым планом; бюджетом. Целевые показатели должны при этом быть измеримы и прозрачны.

«HRStat» в данном случае повышает способность персонала государственных органов принимать решения, предоставляя возможность определить, улучшаются ли приоритетные цели за счет обучения сотрудников и развития навыков; достаточно ли усовершенствован процесс найма, удержания и ротации. Благодаря количественным показателям, государственные органы могут принимать более обоснованные решения.

2. Управление талантами - направление, которое продвигает высокопроизводительную рабочую силу, выявляет и устраняет пробелы в навыках и компетенциях. Кроме того, данное направление поддерживает программы по привлечению, развитию, продвижению и удержанию

высокоэффективных талантов. Стандарт управления талантами требует от государственного органа правильного планирования текущими и будущими потребностями в рабочей силе; разработки и внедрения стратегии, методов привлечения, найма, развития и удержания талантов, а также достижение прогресса в устранении любых пробелов в знаниях, навыках и компетенциях сотрудников.

«HRStat» является дополнением к эффективному управлению талантами на государственной службе. К примеру, благодаря эффективным обзорам основанных на данных модели, государственные органы могут легче оценивать будущие тенденции, которые могут повлиять на потребности в человеческом капитале; более эффективно устранять пробелы в компетенциях госслужащих и предоставлять информацию, какие мероприятия могут помочь уменьшить сменяемость сотрудников, занимающих важные должности.

3. Культура эффективности – направление, где внедряются стратегии, методы и инструменты, развивающие и вдохновляющие сотрудников, они в свою очередь, способствуют достижению цели и миссии государственных органов. Направление предполагает в организации развитие культуры взаимодействия и сотрудничества; высокопроизводительный персонал, ориентированный на результат и систему управления эффективностью, которая предоставляет информацию об уровне производительности сотрудников.

«HRStat» в данном направлении предоставляет информацию, как баланс между работой и личной жизнью, гибкий график и удаленная работа влияет на производительность сотрудников и их приверженность организации. Также имеется доступ к сравнительному анализу, как создание современных рабочих пространств, продуктивных и инклюзивных рабочих мест в государственных органах повлияли на эффективность сотрудников.

4. Оценка – направление, которое способствует эффективности государственных органов путем мониторинга и оценки результатов его стратегий, политик, программ и мероприятий по управлению человеческим капиталом. Стандарт предполагает соблюдение принципов системы заслуг, идентификацию и внедрение усовершенствований процесса оценки.

При проведении оценки, для определения, почему, как и в какой степени, стратегия «HRStat» влияет на эффективность человеческого капитала и эффективность работы государственных органов, необходимо выявить, какие конкретные факторы привели к повышению производительности. Если реформы не были успешными, организация все равно должна сформулировать обоснование того, почему это не привело к желаемому результату, какие уроки были извлечены и какие новые шаги будут предприняты. Если реформы или стратегия привели к успеху, организация должна продемонстрировать в своей оценке причинно-следственную связь.

При использовании модели зрелости, Агентство по управлению персоналом США рекомендует не определять единые требования и не предписывать конкретные показатели к государственным органам. Так как каждое ведомство имеет ряд значительных различий между миссиями, целями, культурой и

вопросами человеческого капитала, требующими улучшения. Государственные органы должны быть сосредоточены на использовании наиболее подходящих стратегий развития, оценки и методов анализа.

Методика оценки модели зрелости содержит серию из 25 вопросов с несколькими вариантами ответов, предназначенные для определения уровня в каждой из пяти отраслей «HRStat»: аналитика, технологии, таланты/персонал, сотрудничество и лидерство. Ответы обрабатываются и кодируются, чтобы определить баллы, основанных на наборе критериев, определенных в модели. Каждый элемент вопроса состоит из вариантов ответа, соответствующих четырех балльной шкале модели зрелости. Варианты ответов оцениваются по шкале от 1 до 4, при этом первый вариант ответа является самым низким, а четвертый вариант ответа - самым высоким по шкале.

Таблица 3 – Шкала зрелости «HRStat», по направлению «Аналитика».

Свод - Уровень зрелости сферы «Аналитика»	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Средний показатель по гос. сектору
Влияние на человеческий капитал и принятие программных решений госорганом					
Зрелость показателей					
Показатели «HRStat», ведут к очевидному улучшению показателей человеческого капитала					
Аналитические действия					
Распространение и информирование о результатах работы оценки «HRStat»					
Навыки и профессиональная подготовка					
Примечание - составлено автором на основе источника [13].					

Следует отметить, при оценке зрелости HR-процессов в государственных органах США, используются следующие показатели:

Таблица 4 – Общие показатели, измеряемые для «HRStat».

Раздел	Изменяемые показатели
Государственный служащий	Индекс вовлеченности сотрудников, индекс рабочей нагрузки, коэффициент вовлеченности, намерение уйти, индекс управления талантами, индекс удовлетворенности работой, в том числе в дистанционном режиме, индекс инклюзивной рабочей среды, индекс лидерства и т. д.

Продолжение Таблицы 4

Раздел	Изменяемые показатели
Процесс подбора и поиска	Время найма, количество соискателей, квалификация кандидатов, демография и разнообразие, информация о

	работниках с инвалидностью, удовлетворенность соискателей, качество предоставляемых услуг по найму и т. д.
Обучение и развитие	Удовлетворенность образованием и обучением (участие в тренингах по HR); удовлетворенность наставничеством и т. д.
Производительность	Оценка эффективности сотрудников и ориентации на результат, анализ процесса управления эффективностью, рейтинг 10 лучших мест работы (сравнительный анализ производительности и возможностей для улучшения).
HR-аналитика	Продвижение по службе, демография (тип работы, стаж работы, разнообразие, ветераны, люди с ограниченными возможностями), работа на дому и альтернативная система отпусков, здравоохранение и социальное обеспечение и т. д.
Примечание - составлено автором на основе источника [16].	

По итогам оценки составляется сводный отчет, который предоставляет информацию о продвижении государственного органа по уровню зрелости «HRStat». Выводы, полученные в результате этой оценки, помогают достичь ключевых стратегических целей, определить приоритеты и план действий по совершенствованию процессов.

**Канада** в рейтинге государственного управления (Worldwide Governance Indicators) [12], за 2022 год, среди 214 стран, также как и США имеет самые высокие баллы. Столь высокие оценки, отчасти, являются результатом повышенного внимания Канадского правительства к системе оценки МАФ (Management Accountability Frame-work) - инструмент, используемый для мониторинга эффективности управления федеральными департаментами и агентствами [17].

МАФ ежегодно оценивает практику и эффективность государственных организаций в конкретных областях, таких как: финансовый менеджмент; управление персоналом; сервис и цифровое управление; управление результатами; инновационный менеджмент; управление безопасностью; управление активами и услугами.

Сегодня, канадская система оценки управления, признана одной из наиболее известных моделей анализа деятельности государственных органов. Подобная практика оценки деятельности применяется в странах Евросоюза, Великобритании и Новой Зеландии [18].

Целью оценки МАФ в сфере управления персоналом является поддержка передового опыта управления человеческими ресурсами и создание эффективной организационной культуры среди госслужащих.

Цель согласуется со стратегическим видением управления персоналом - создание высококвалифицированной, разнообразной и продуктивной рабочей силы, которая обеспечивает вовлеченность сотрудников, включая здоровое и инклюзивное рабочее место, которое в свою очередь, поддерживается гибкой

организацией работы, что привлекает и удерживает высокоэффективных людей и неизменно предоставляет результаты гражданам.

Следует отметить, что на каждый год, в системе оценки МАФ «Управление персоналом» выставляются приоритетные направления развития. На 2022–2023 годы приоритетом рассматриваются - организационная эффективность и методы управления в отношении талантливой, разнообразной рабочей силы; инклюзивное, современное рабочее место и гибкий график работы [17].

Для проведения оценки применяется анализ отчетности и выводы опроса государственных служащих. Опрос ведётся каждый год и носит конфиденциальный характер. При проведении опроса работникам предлагается как онлайн-анкетирование, так и возможность заполнить документ на бумажном носителе. Опрос государственных служащих предоставляет возможность оценить уровень вовлеченности сотрудников во всех государственных структурах.

Таблица 5 – Критерии оценки системы оценки МАФ «Управление персоналом».

1. Вовлеченность сотрудников
2. Лидерство и руководство
3. Справедливое равенство при трудоустройстве
4. Повышение компетенций сотрудников
5. Производительность сотрудников и талант-менеджмент
6. Кадровое планирование и расчет трудовой нагрузки
7. Подбор персонала
8. Использование официальных языков
9. Организационные условия.
Примечание - составлено автором на основе источника [18].

**ОЭСР** в последние годы уделяют повышенное внимание развитию HR-зрелости в государственных органах. В направлении, посвященном стратегическому управлению человеческими ресурсами они провели ряд исследований, в том числе, в 2018 году сравнительный обзор практики управления персоналом между Республикой Казахстан и странами ОЭСР «Сравнительный анализ реформы государственной службы в Казахстане» [19].

В исследованиях ОЭСР зрелостью HR понимается рациональная и эффективная работа с сотрудниками и руководителями, основанная на жизненном цикле, который включает в себя вопросы разнообразия, непрерывного обучения, управления знаниями, охраны здоровья и мотивации. Данный подход к управлению человеческими ресурсами становится все более актуальным. Одним из практических примеров стратегии управления персоналом в государственном секторе, реализующим данный подход, как считают исследователи, является пример Федерального агентства Германии по трудоустройству (Bundesamt für Arbeit) [19].

Авторы исследования отмечают, что сотрудники государственного сектора положительно оценивают баланс между работой и частной жизнью, а также политику равных возможностей. Важным аспектом в управлении персоналом

государственных органов, по мнению исследователей, является делегирование центральным органом, функций по управлению человеческими ресурсами – структурным подразделениям, что позволит менеджерам лучше руководить своими сотрудниками, учитывать в своих кадровых решениях требования организации и заслуги отдельных сотрудников.

На примере стран ОЭСР исследователи определили некоторые тенденции в делегировании вопросов управления человеческими ресурсами. Вопросы, связанные с утверждением структуры государственной службы, как правило, рассматриваются на центральном уровне: общее управление системой оплаты труда, система классификации должностей (функциональные блоки), кодексы поведения, этики и система оценки эффективности персонала. В Турции, например, общая структура по кадровым вопросам устанавливается органом центрального управления, а министерства вносят в эту структуру свои коррективы, адаптируя ее для последующего применения в своем государственном органе [19].

Следует отметить, на официальном сайте ОЭСР размещены HRM профили стран, которые обобщают практику и политику управления человеческими ресурсами в государственном секторе в странах-членах и странах-партнерах ОЭСР. Профили содержат информацию по следующим вопросам: правовая база, регулирующая государственную занятость; состав государственных служащих, в том числе гендерная и возрастная структура государственных служащих; реформы и вызовы государственного сектора; организация и практика управления персоналом, отбор персонала, компенсация и управление производительностью; руководство; трудовые отношения [20].

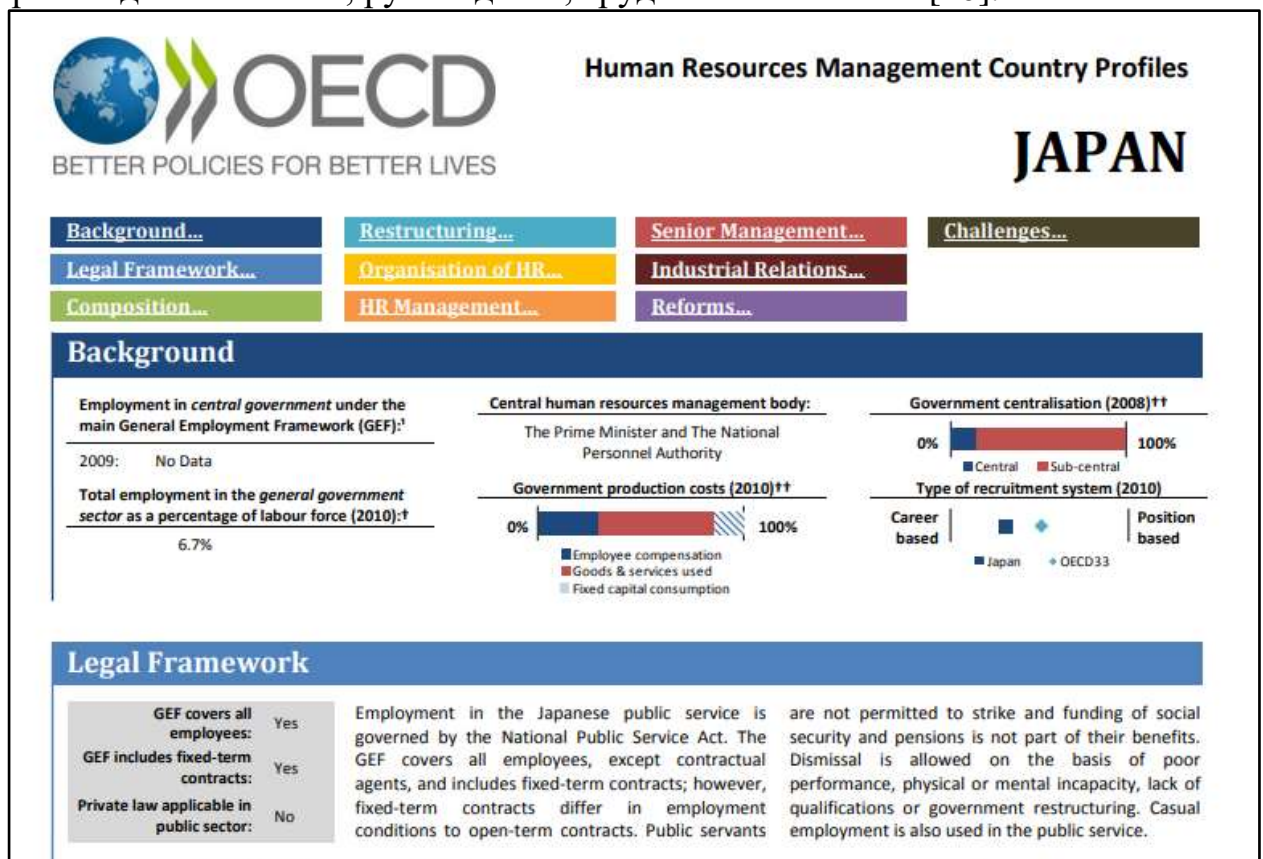




Рисунок 3 – профиль HRM Японии, официальный сайт ОЭСР  
Рисунок взят из источника [20]

Данные HRM профили позволяют оценить уровень развития и зрелости управления человеческими ресурсами в странах ОЭСР.

Опыт США, Канады и стран ОЭСР является передовым в области развития зрелости HR-процессов и стратегического управления человеческими ресурсами. В этих странах государственные органы перешли от административного управления персоналом к более стратегическим подходам, путем внедрения инструментов оценки зрелости HR-процессов, впоследствии постоянно совершенствуя, механизмы управления человеческими ресурсами.

Для обеспечения эффективности управления персоналом и единых навыков HR специалистов, требуется профессионализация этой функции путем введения моделей зрелости, создания специальных центров по повышению квалификации HR менеджеров, а также платформ для их сотрудничества и обмена опытом.

Таким образом, зрелость HR-процессов актуализирована стратегической функцией и является одним из основных компонентов разработки политики стратегического управления персоналом в государственных органах.

### **Анализ состояния зрелости HR-процессов в государственных органах Республики Казахстан**

На сегодняшний день в Казахстане уполномоченным органом, осуществляющим разработку и реализацию государственной политики в сфере государственной службы, является Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы [21].

Согласно плану развития Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы на 2023–2027 годы, стратегическими целями уполномоченного органа являются: улучшение качества человеческих ресурсов и профессионализация государственного аппарата; автоматизация кадровых процессов; развитие клиентоориентированности на государственной службе; проактивная оценка, минимизация и профилактика нарушений среди государственных служащих [22].

Необходимо отметить, что структурой, которая реализует цели уполномоченного органа в сфере государственной службы в каждом государственном учреждении, является служба управления персоналом.

Перечень основных функций и полномочий СУП закреплены в статье 6 Закона о государственной службе. Законодательно закрепленные за СУП функции можно разделить на следующие ключевые HR-процессы: поиск и подбор; HR администрирование; управление трудовыми вопросами и

дисциплиной; оценка госслужащих; обучение и развитие персонала; управление вознаграждением; адаптация персонала.

По материалам, изученным в ходе прохождения производственной стажировки и практики, можно констатировать, что на сегодняшний день службы управления персоналом госорганов осуществляют свою деятельность в рамках жёстко определенных формальных процедур. Данные ограничения вызваны особой публичной функцией государственных органов, а также тем, что деятельность госслужащих пребывает под бдительным вниманием граждан.

В системе государственной службы и в каждой государственной структуре служба управления персоналом является основным звеном реализации всех HR-процессов и, в результате должна брать на себя ответственность за качество человеческого капитала. Данную взаимосвязь/корреляцию отмечают многие исследователи, в том числе согласно мнению J. Jarvalt, эффективность управления персоналом соразмерно эффективности деятельности всей организации [23].

Необходимо подчеркнуть, что на зрелость HR-процессов в государственных органах влияет множество факторов, среди них: структура и роль кадровых служб, компетентность HR-сотрудников, поддержка и стиль руководства, современная инфраструктура и гибкие рабочие пространства, внедрение инновационных технологий, применение актуальных моделей коммуникаций, конкурентный уровень оплаты труда. Конечно, существует и целый ряд факторов, которые на первый взгляд не имеют прямого отношения к зрелости HR-процессов, однако они оказывают существенное влияние, это уровень жизни населения в стране, индекс человеческого развития, национальные особенности и т.д.

*Организационно-правовая деятельность служб управления персоналом в государственных органах*

Для определения организационно-правовой формы управления человеческими ресурсами, проведен контент-анализ структуры и положений отделов по управлению персоналом (кадровых служб) центральных государственных и местных исполнительных органов (акиматы областей, городов республиканского значения и столицы). В соответствии с информацией, опубликованной на Единой платформе интернет-ресурсов государственных органов gov.kz [24], по состоянию на 05 апреля 2023 года из рассмотренных 19 министерств и 6 агентств во всех центральных государственных органах, кадровые службы созданы на уровне департаментов, кроме Министерства труда и социальной защиты населения РК, где СУП создана на уровне Управления. Что касается местных исполнительных органов (акиматы областей, городов республиканского значения и столицы), то во всех 20 акиматах кадровые службы созданы на уровне отделов аппаратов акимов.

Таблица 6 – Организационная структура подразделений по управлению персоналом (кадровых служб) ЦГО

Центральные государственные органы	Организационная форма	Наличие в подразделении функций не связанных с HR
Министерство внутренних дел РК	Департамент кадровой политики [25]	Документационное обеспечение госоргана
Министерство здравоохранения РК	Департамент управления персоналом [26]	-
Министерство индустрии и инфраструктурного развития РК	Департамент кадровой службы [27]	-
Министерство иностранных дел РК	Департамент человеческих ресурсов [28]	-
Министерство информации и общественного развития РК	Департамент кадровой и административной работы [29]	Документационное обеспечение; развитие государственного языка.
Министерство культуры и спорта РК	Департамент управления персоналом [30]	Нет данных
Министерство национальной экономики РК	Департамент по работе с человеческими ресурсами [31]	-
Министерство науки и высшего образования РК	Департамент развития и управления персоналом [32]	Нет данных
Министерство обороны РК	Департамент кадров [33]	-
Министерство просвещения РК	Департамент развития и управления персоналом [34]	Нет данных

Продолжение Таблицы 6

Центральные государственные органы	Организационная форма	Наличие в подразделении функций не связанных с HR
Министерство сельского хозяйства РК	Департамент кадрового и административного обеспечения [35]	Документационное обеспечение; планирование бюджета и бухгалтерский учет; государственные закупки госоргана; развитие государственного языка
Министерство торговли и интеграции РК	Департамент кадровой работы и документационного обеспечения [36]	Документационное обеспечение и развитие языков
Министерство труда и социальной защиты населения РК	Управление кадровой службы [37]	-
Министерство финансов РК	Департамент управления персоналом и стратегии [38]	Взаимодействие с НПО; осуществление стратегического планирования государственной политики

Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности РК	Департамент управления человеческими ресурсами [39]	-
Министерство экологии и природных ресурсов РК	Департамент кадровой работы [40]	-
Министерство энергетики РК	Департамент развития персонала [41]	Нет данных
Министерство юстиции РК	Департамент по управлению персоналом [42]	-
Министерство по чрезвычайным ситуациям РК	Департамент кадровой политики [43]	-
Агентство РК по делам государственной службы	Департамент управления персоналом [44]	-
Агентство РК по противодействию коррупции	Департамент кадровой работы [45]	-
Агентство по защите и развитию конкуренции РК	Департамент управления персоналом [46]	-
Агентство РК по регулированию и развитию финансового рынка	Департамент развития человеческого капитала [47]	-
Агентство по стратегическому планированию и реформам	Служба развития и управления персоналом [48]	Нет данных
Агентство РК по финансовому мониторингу	Департамент кадровой работы [49]	Нет данных
Примечание - составлено автором на основе положений подразделений по управлению персоналом ЦГО [25-49]		

Контент-анализ по ЦГО показывает, что в нескольких государственных органах служба управления персоналом организационно не самостоятельна от других структурных подразделений, вопреки нормам Закона о государственной службе РК. Более того, на кадровые службы возложили дополнительные задачи и функции, не свойственные деятельности HR, не принимая во внимание нормы Приказа Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 21 октября 2016 года № 15 «Об утверждении типового положения о службе управления персоналом (кадровой службе)».

К примеру, Департамент кадрового и административного обеспечения Министерства сельского хозяйства РК [35] состоит из пяти управлений, деятельность которых абсолютно различается: Управление развитие персонала; Управление контроля и документационного обеспечения; Управление бюджетного планирования и бухгалтерского учета; Управление государственных закупок и договорно-хозяйственной работы; Управление по развитию государственного языка.

Следует отметить, что выявленные несвойственные функции в кадровых службах, были определены по итогам контент-анализа положений государственных органов, следовательно ситуация может быть ещё более

неутешительной, так как возложение дополнительной нагрузки зачастую носит скрытый характер.

В местных исполнительных органах также имеются факты возложения дополнительных задач и функций, не свойственных деятельности HR, однако, следует отметить, что СУП в регионах организационно самостоятельны, как этого требует законодательство.

Таблица 7 – Организационная структура подразделений по управлению персоналом (кадровых служб) МИО

Местные исполнительные органы (акиматы областей, городов республиканского значения и столицы)	Организационная форма	Наличие в подразделении функций не связанных с HR
Акимат Актюбинской области	Единая служба управления персоналом (кадровая служба) [50-56]	Организация работ по государственным наградам, награждению многодетных матерей подвесками «Алтын алқа» и «Күміс алқа».
Акимат Алматинской области		
Акимат Восточно-Казахстанской области		
Акимат города Алматы		
Акимат Западно-Казахстанской области		
Акимат Карагандинской области		
Акимат Северо-Казахстанской области		
Акимат области Абай	Нет данных	Нет данных
Акимат Акмолинской области	Единая служба управления персоналом (кадровая служба) [57]	Нет данных

Продолжение Таблицы 7

Местные исполнительные органы (акиматы областей, городов республиканского значения и столицы)	Организационная форма	Наличие в подразделении функций не связанных с HR
Акимат Атырауской области	Отдел кадровой работы [58]	Нет данных
Акимат города Астаны	Единая служба по управлению и развитию персонала [59]	Нет данных
Акимат области Жетісу	Отдел управления человеческими ресурсами и мониторинга государственных услуг [60]	Нет данных
Акимат Туркестанской области	Служба управления персоналом (кадровая служба) [61]	Нет данных
Акимат области Ұлытау	Служба управления персоналом и развития	Нет данных

	человеческих ресурсов [62]	
Акимат города Шымкент	Служба управления персоналом [63-68]	-
Акимат Жамбылской области		-
Акимат Костанайской области		-
Акимат Кызылординской области		-
Акимат Мангистауской области		-
Акимат Павлодарской области		-
Примечание - составлено автором на основе положений подразделений по управлению персоналом МИО [50-68]		

Ребрендинг наименований кадровых служб (*Департамент управления человеческими ресурсами, Единая служба по управлению и развитию персонала и т.д.*) не изменил содержание их работы на практике. Так, положением департамента управления человеческими ресурсами Министерства цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности РК [39] совершенно не предусмотрены стратегические HR-процессы, такие как: управление организационной культурой, управление талантами, управление брендом работодателя, кадровое планирование. В свою очередь, нормы положения, в большей части направлены на соблюдение законодательства и процедур прохождения государственной службы.

Наиболее востребованными функциями кадровых служб остаются выполнение операционных задач: ведение кадрового делопроизводства, вынесение приказов, оформление отпусков, составление списков и отчетов. В свою очередь, остальные HR-процессы работают не полноценно или же вовсе отсутствуют. Для определения уровня зрелости HR-процессов в государственных органах был проведен экспертный опрос среди сотрудников кадровых служб ЦГО и МИО. Данный опрос охватил 52 сотрудника СУП, следует отметить что, мониторинг общей численности сотрудников кадровых служб не ведется, но по ранее проведенному анализу, АДГС РК предоставил предположительное количество – около 2000 человек (Приложение 3).

По итогам экспертного опроса среди сотрудников служб управления персоналом видно, что процессы: управление брендом работодателя и управление талантами, отсутствуют в государственных органах. Вместе с тем, система вознаграждения и мотивации, оценка и адаптация работают не полноценно и представляют формальный характер.

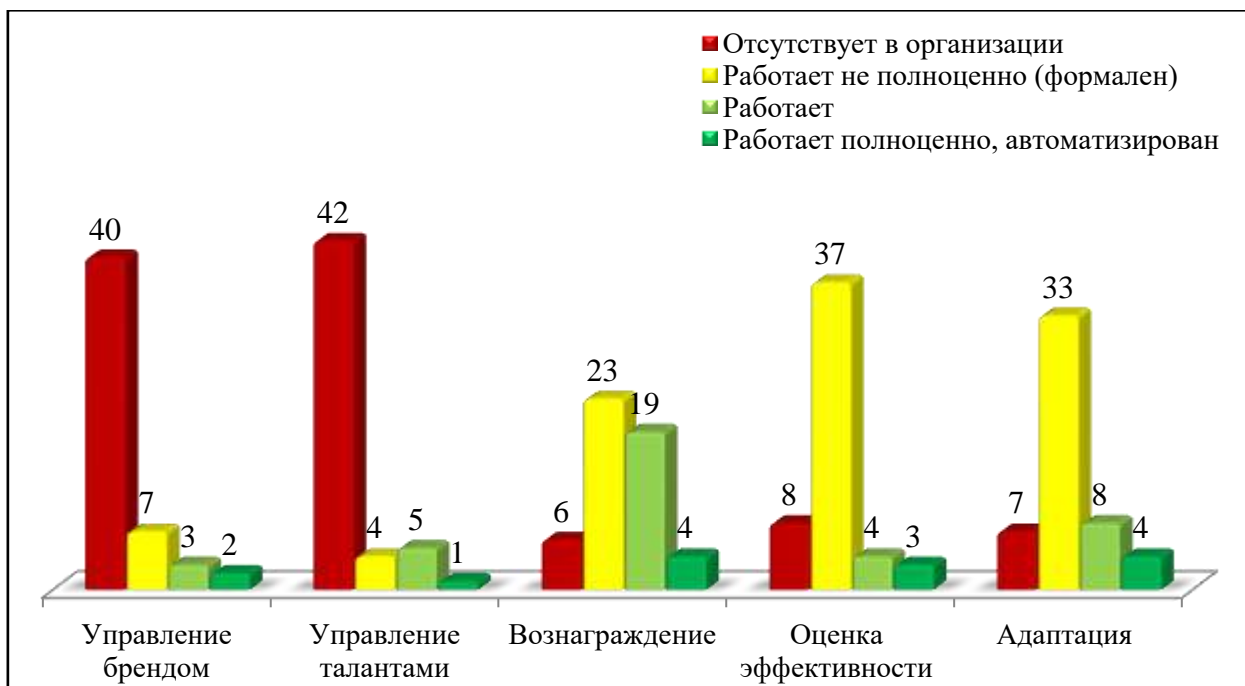


Рисунок 4 – Ответы экспертов на вопрос «Какие из процессов HR существуют в Вашем государственном органе и определите их уровень развития?»  
Составлено автором на основе проведенного исследования

В следующих HR-процессах, большинство экспертов отмечают, что: поиск и подбор персонала, управление организационной культурой планирование человеческих ресурсов, обучение и развитие - работают, либо работают полноценно и автоматизированы

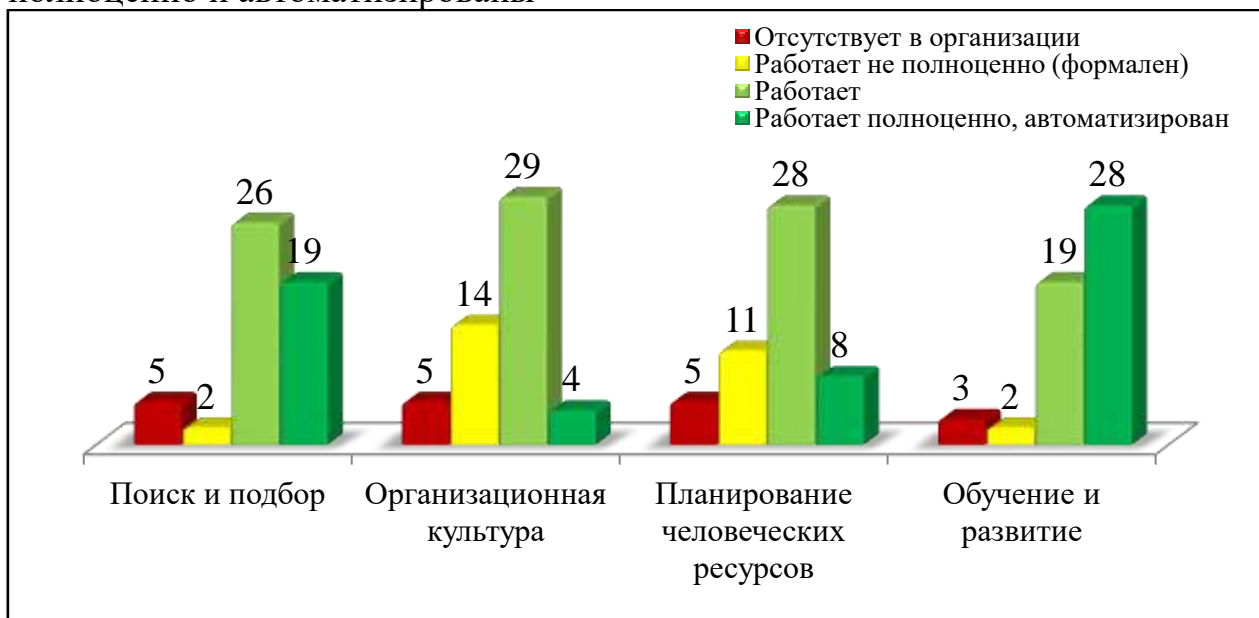


Рисунок 5 – Ответы экспертов на вопрос «Какие из процессов HR существуют в Вашем государственном органе и определите их уровень развития?»  
Составлено автором на основе проведенного исследования

Кроме того, из ответов участников опроса, можно сделать вывод, что кадровые службы игнорируют функцию разработки стратегии управления персоналом в государственных органах. Осуществляя деятельность более неформально или руководствуясь, в основном, положением государственного органа. Так на рисунке 6 можно увидеть, что 37 экспертов или 71,2% руководствуются только положением государственного органа и всего 5 респондентов или 9,6% отмечают разработку стратегии управления персоналом.

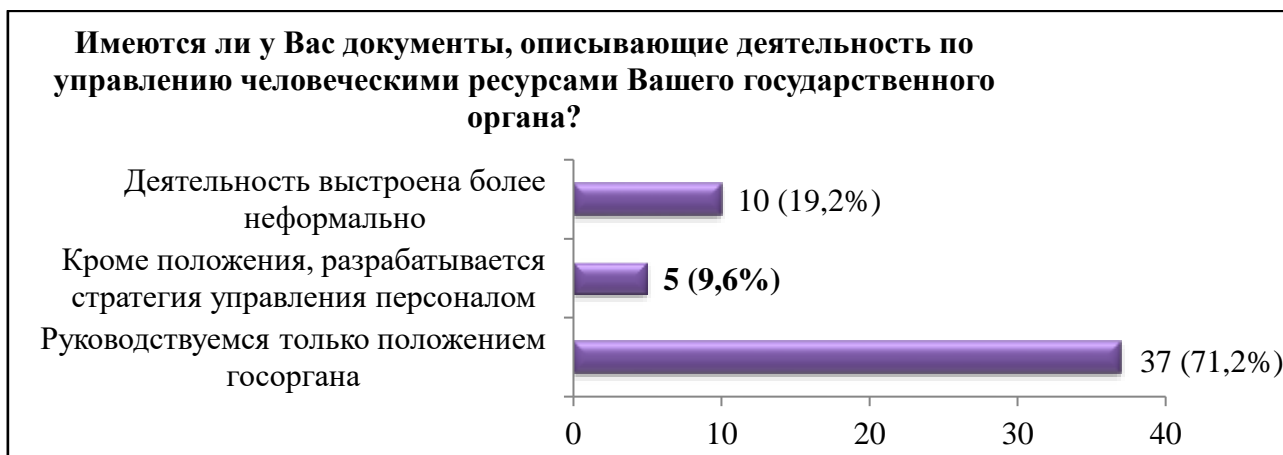


Рисунок 6 – Ответы экспертов на вопрос «Имеются ли у Вас документы, описывающие деятельность по управлению человеческими ресурсами Вашего государственного органа?»

Составлено автором на основе проведенного исследования

Результаты анализа демонстрируют хаотичное управление персоналом, разнородную структуру подразделений HR и отсутствие развития функции управления человеческими ресурсами в системе государственного управления. Разумеется, каждый государственный орган самостоятельно определяет структуру и положение кадровой службы в системе государственного органа, и зачастую кадровик выполняет незаметную роль, реализуя малую часть многогранной деятельности HR.

*Кадровый потенциал и профессиональное развитие сотрудников служб управления персоналом (кадровых служб)*

В настоящее время, занять должность сотрудника службы управления персоналом вправе все граждане, соответствующие общим квалификационным требованиям к должности. При этом специальные требования к наличию образования исключительно в сфере управления персоналом не устанавливаются, допускаются множество специальностей, в зависимости от требований каждого государственного органа, чаще всего это: бизнес, управление и право; педагогические науки; искусство и гуманитарные науки; социальные науки, журналистика и информация; естественные науки, математика и статистика.

Установление требования к должностям кадровых служб по наличию специальностей: «Управление персоналом», «HR-менеджмент» весьма актуально, в связи с недостаточным владением большинства кадровиков теорией



и практикой успешной работы с кадрами, основами организации труда, зачастую и кадровое делопроизводство изучается в процессе работы, не говоря уже об HR-менеджменте.

Вместе с тем, вопрос установления образования в сфере HR менеджмента усложняется дефицитом выпускников данных специальностей. Так как, в стране только с 2018 года началось обучение HR-менеджеров на уровне бакалавров и подготовка магистров с 2019 года. А первые выпускники современного направления появились около 2-х лет назад. Вместе с тем, важно отметить, что благодаря мерам, принятым уполномоченным органом в сфере госслужбы, с 2023 года 15 вузов, включая Академию государственного управления при Президенте РК, будут готовить специалистов в области HR. Бакалавриат – 8, на уровне магистратуры – 10 образовательных программ [69], что в среднесрочной перспективе может покрыть потребность в HR-специалистах.

Недостаток специалистов HR-сферы в службах управления персоналом государственных органов констатируют и результаты экспертного опроса, так в кадровых службах работают подавляющее большинство выпускников различных специальностей и только трое из 52 участников опроса имеют образование в сфере управления персоналом.

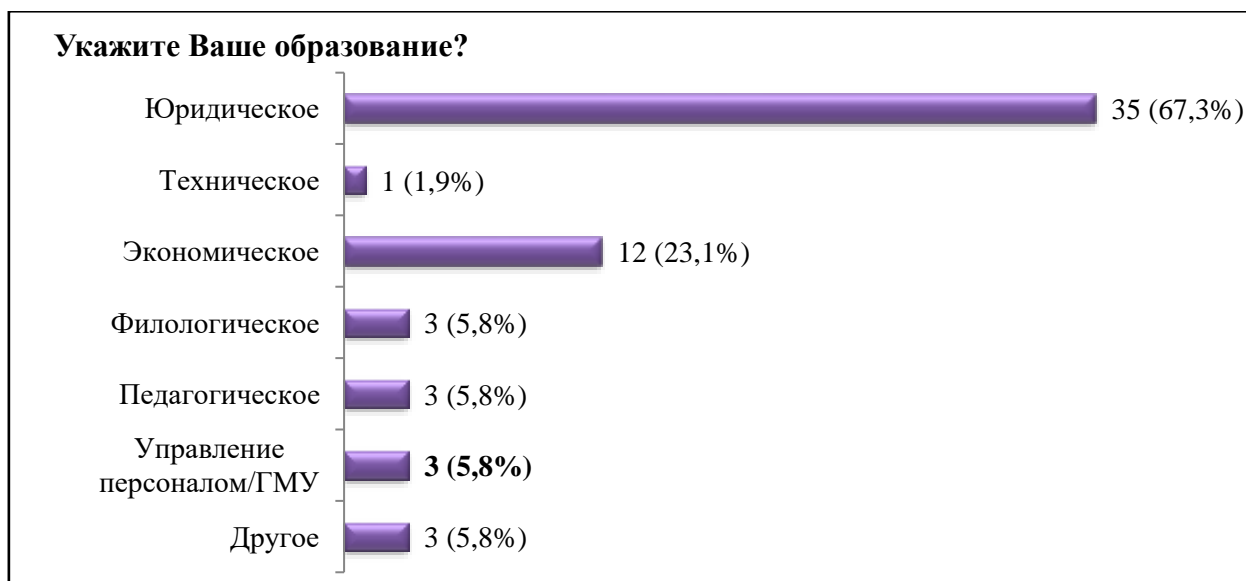


Рисунок 7 – Ответы экспертов на вопрос «Укажите Ваше образование?»  
Составлено автором на основе проведенного исследования

В сложившейся ситуации, логичным решением уполномоченного органа в сфере государственной службы РК, является внесение поправок, предусматривающие требование по наличию сертификата в сфере управления персоналом для занятия позиции руководителей HR-служб, начиная с 2025 года [70]. Однако, данная мера может быть недостаточной, так как требования не распространяются на действующих менеджеров HR.

В связи с чем, актуальным решением может стать создание HR-центров, на базе Академии государственного управления при Президенте РК и его филиалов

в регионах. Данные HR-центры будут направлены не только на получение сертификата в сфере управления персоналом, но и на повышение квалификации и переподготовки исключительно сотрудников кадровых служб.

Кроме того, следует установить норму о том, что при проведении конкурсов на занятие позиции сотрудника кадровой службы, предпочтение отдавалось лицу владеющему квалификацией или специализацией, непосредственно относящейся к HR-менеджменту госслужбы.

Также причинами низкой зрелости HR-процессов в государственных органах, являются слабый уровень внедрения технологий и автоматизации кадровых процедур, а также недостаток обучения и отсутствие компетенций сотрудников кадровых служб. Службы управления персоналом большинства государственных учреждений не могут применить современные HR-инструменты, из-за недостаточной автоматизации HR-процессов и отсутствия необходимых компетенций, в связи с чем, большая часть времени кадровиков тратится в делопроизводстве.

Подавляющее большинство сотрудников служб управления персоналом отметили, что главная проблема не эффективной политики управления персоналом – это загруженность кадровым делопроизводством, такой вариант ответа выбрали 35 участников опроса (67,3%). 14 респондентов (26,9%) считают, что это - нехватка обучения/тренингов, 8 респондентов (15,4%) выбрали – нехватка персонала, по 6 (11,5%) - недостаток финансирования и отсутствие обмена опытом, 5 (9,6%) - отсутствие планирования.

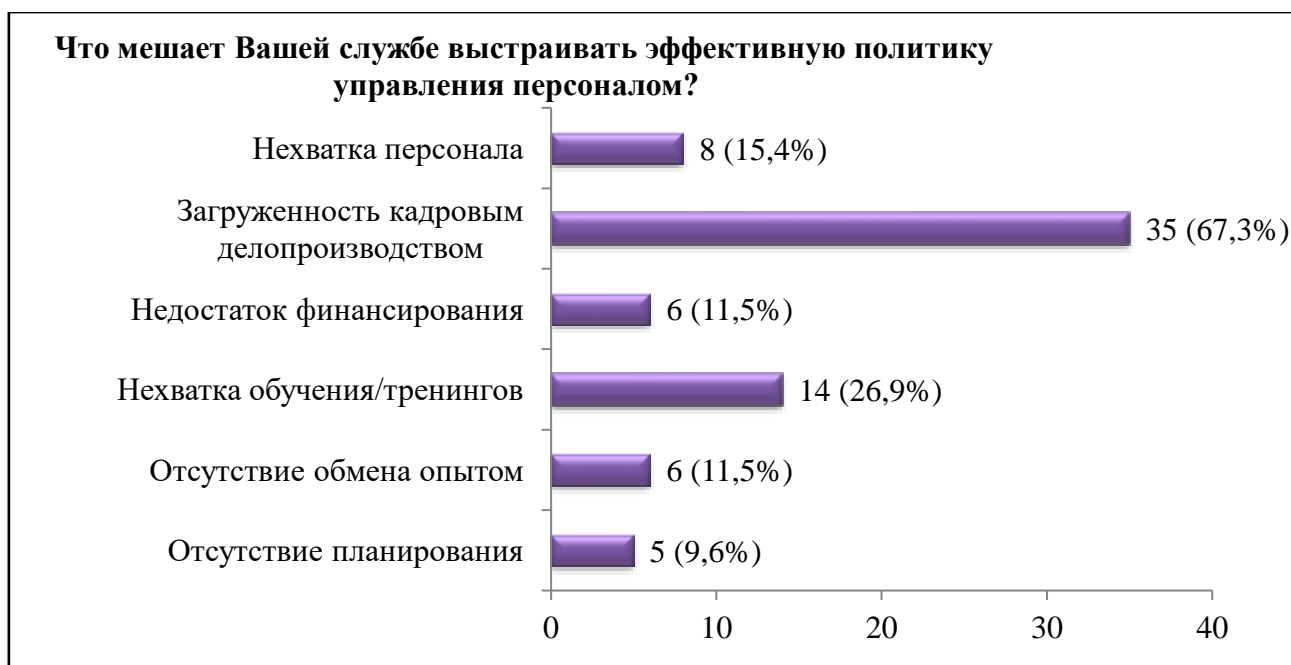


Рисунок 8 – Ответы экспертов на вопрос «Что мешает Вашей службе выстраивать эффективную политику управления персоналом?»

Составлено автором на основе проведенного исследования

Из предложенных ответов, второй по значимости проблемой респонденты выбрали «нехватка обучения/тренингов». Необходимо подчеркнуть, что вопрос обучения кадровиков был рассмотрен следующим в анкете. Где на вопрос «Как часто Вы проходите обучение/повышение квалификации по вопросам управления персоналом/HR?» подавляющее число респондентов 44 (84,6%) выбрали вариант «один раз в три года», что соответствует нормам законодательства в сфере повышения квалификации госслужащих, «один раз в год» - такой вариант выбрали 2 (3,8%) респондента, «никогда» - 5 (9,6%) и вариант ответа «другое» - 1 (1,9%). К сожалению, варианты ответов «2-3 раза в год» и «более 5 раз в год» не были отмечены респондентами.

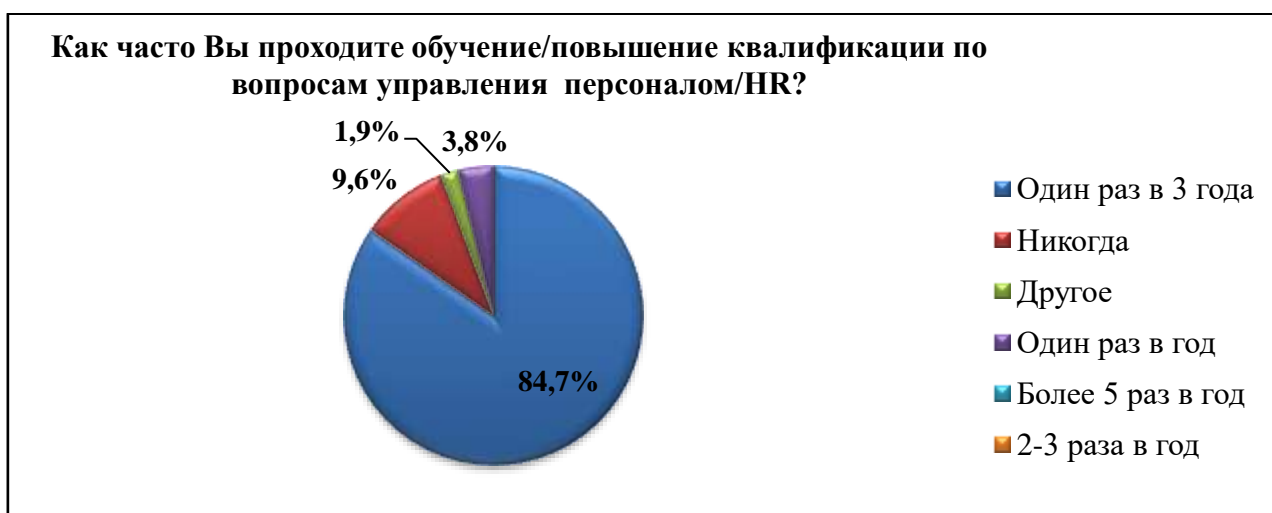


Рисунок 9 – Ответы экспертов на вопрос «Как часто Вы проходите обучение/повышение квалификации по вопросам управления персоналом/HR?»  
Составлено автором на основе проведенного исследования

Анализ современных тенденций показывает, что предусмотренное законодательством страны, повышение квалификации государственных служащих, в том числе сотрудников кадровых служб один раз в три года, является недостаточным. Организации по всему миру инвестируют существенный капитал в профессиональное развитие и обучение своих работников. Из сведений журнала Training Industry Magazine, расходы на развитие и обучение персонала только в США ежегодно увеличиваются на 14% [71].

Увеличение интенсивности обучения госслужащих в Академии государственного управления при Президенте РК и её филиалах, во многом ограничивается ресурсами организации. В связи с чем, следует рассмотреть возможность обучения и совершенствования компетенций в современных HR центрах частного сектора, таких как: Ассоциация HR менеджеров Казахстана [72] или Samruk Business Academy [73].

Параллельно с вышеперечисленными вопросами, необходимо устранить противоречие между материальным стимулированием и высокой должностной ответственностью сотрудников служб управления персоналом. Новый статус

служб управления персоналом и высокие требования к должности HR вызывают потребность в установлении соответствующей заработной платы.

Вместе с тем, необходимо усовершенствовать инфраструктуру государственных органов. Коридорно-кабинетная система, устаревшие модели коммуникации, замедленное распространение знаний всё это является сдерживающим фактором в развитии HR-процессов.

*Оценка деятельности государственных органов по направлению «Управление персоналом»*

С 2010 года в стране внедрена система ежегодной оценки эффективности деятельности центральных государственных и местных исполнительных органов областей, городов республиканского значения и столицы по блоку «Организационное развитие государственного органа». Операционная оценка по данному блоку осуществляется по двум направлениям: «Управление персоналом» и «Применение информационных технологий».

По направлению «Управление персоналом» оценка осуществляется следующим образом: Администрация Президента РК проводит оценку Агентства по делам государственной службы РК, в свою очередь АДГС РК проводит оценку центральных и местных исполнительных органов областей, городов республиканского значения и столицы. При этом оценке не подлежат районные и сельские подразделения государственных органов.

По данному направлению в соответствии с методикой, оценка проводится по 3 критериям: кадровый потенциал, организация труда, меритократия и организационная культура.

Таблица 8 – Критерии оценки по направлению «Управление персоналом»

<p><b>Кадровый потенциал государственного органа</b> (Максимально - 30 баллов)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чистая сменяемость кадров;</li> <li>• Стабильность персонала;</li> <li>• Анализ выходного интервью-анкеты;</li> <li>• Гендерный состав;</li> <li>• Качественный состав сотрудников.</li> </ul>
<p><b>Организация труда</b> (Максимально - 30 баллов)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нормированность труда;</li> <li>• Удовлетворенность условиями труда;</li> <li>• Управленческие практики в госоргане;</li> <li>• Обучение и развитие госслужащих;</li> <li>• Стратегическое HR планирование;</li> </ul> <p><i><b>Бонусные показатели:</b></i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• «Проведение стажировки»</li> <li>• Заполняемость ИС «Е-қызмет».</li> </ul>
<p><b>Меритократия и организационная культура</b> (Максимально - 40 баллов)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прозрачность процедур проведения конкурса;</li> <li>• Соблюдение принципов меритократии;</li> <li>• Карьерный рост;</li> <li>• Прозрачность поощрения в госоргане;</li> <li>• Этика и взаимоотношения в коллективе.</li> </ul>
<p>Примечание - составлено автором, на основе источника [74]</p>	

Заключения по итогам оценки, представляются в оцениваемые государственные органы.

В целом, данная система оценки охватывает не все направления кадровой деятельности, отчасти показывая эффективность управления персоналом в государственных органах. Кроме того, оценка не охватывает районные и сельские подразделения госорганов, те структуры, которые непосредственно ведут работу с гражданами и реализуют государственную политику на местах. Результаты оценки не имеют привязки к материальному поощрению, либо, в случае не удовлетворительной оценки к применению дисциплинарных мер, в связи с чем, имеют низкую валидность.

*Результаты опроса государственных служащих и экспертного интервью.*

Для определения степени удовлетворенности госслужащих, проводимой работой в области управления персоналом, был проведен опрос среди государственных служащих. В опросе приняли участие 1019 государственных служащих, представляющих центральные государственные органы (35,3%) и местные исполнительные органы РК (64,7%). Возрастная категория респондентов представлена следующими данными: от 18 до 25 лет (16,5%); от 26 до 35 лет (30,9%); от 36 до 45 лет (29,9%); от 46 до 55 лет (8,3%). Занимают должность руководителя 35,6 % опрошенных, 64,4% работают на позиции исполнителей.

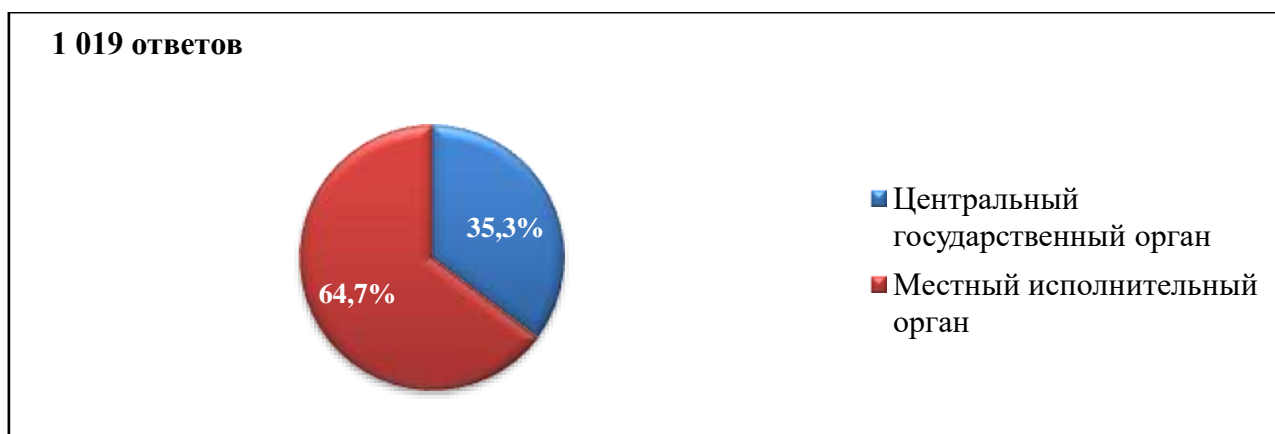
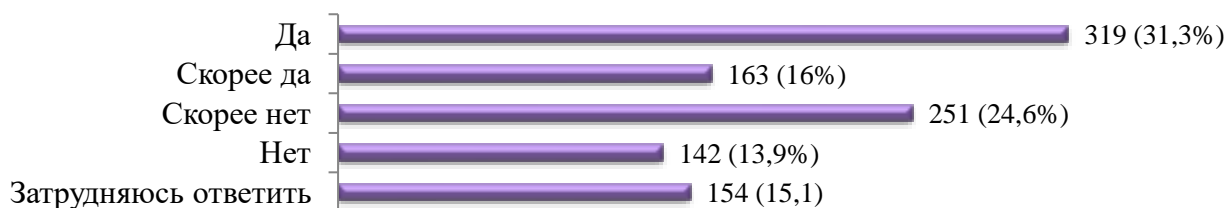


Рисунок 10 – Ответы госслужащих на вопрос «Укажите место работы?»  
Составлено автором на основе проведенного исследования

На вопрос «Готовы ли Вы рекомендовать Ваш государственный орган своим друзьям и знакомым как хорошего работодателя?», большинство респондентов выбрали ответ – да 31,3%, скорее нет – 24,6%, скорее да – 16%, затруднились дать ответ – 15,1%, вариант ответа – нет, отметили – 13,9%.

**Готовы ли Вы рекомендовать Ваш государственный орган своим друзьям и знакомым как хорошего работодателя?**



**Рисунок 11 – Ответы госслужащих на вопрос «Готовы ли Вы рекомендовать Ваш государственный орган своим друзьям и знакомым как хорошего работодателя?».**

Составлено автором на основе проведенного исследования.

По мнению респондентов, основная причина увольнения сотрудников с государственных органов – «низкая заработная плата» 51,9%, следует отметить, что по данному вопросу, прошедшие анкетирование имели возможность выбрать несколько вариантов ответа. Необходимо обратить внимание, что 40,1% респондентов выбрали ответ – «неравномерное распределение обязанностей», а 31,6% респондентов считают, что основная причина увольнения - «неблагоприятная атмосфера в коллективе». Ответы «непонимание со стороны руководства» и «имидж государственного органа» собрали 23,4% и 14,3% голосов респондентов соответственно. Вместе с тем, некоторые респонденты выразили свои собственные мнения: «функциональные обязанности и ответственность не соответствует заработной плате», «не повышают по службе», «бюрократия, длительность процесса согласования и подписания документов», «большая загруженность специалистов».

**Что, по Вашему мнению, служит основной причиной увольнения сотрудников с государственных органов?**



**Рисунок 12 – Ответы госслужащих на вопрос «Что, по Вашему мнению, служит основной причиной увольнения сотрудников с государственных органов?»**

Составлено автором на основе проведенного исследования

На вопрос, «какие каналы поиска кандидатов на государственную службу являются наиболее эффективными?», 47,5% респондентов ответили, что «Объявления в социальных сетях (Instagram; Telegram и др.)» и 40,7% «Объявления на специальных сервисах (HeadHunter; Enbek.kz и др.)», следует отметить, указанные платформы размещения вакансий становятся все более популярными среди соискателей. Однако, государственные органы, в основном используют такой канал поиска кандидатов, как «сайты государственных органов», который набрал только 33,4% голосов респондентов. «Ярмарка вакансий» выбрали 23,7% опрошенных, «рекомендации коллег» - 16,2%, «обращения в центры занятости» - 11,8% и «объявления в печатных изданиях» - 9,8%.



Рисунок 13 – Ответы госслужащих на вопрос «Какие каналы поиска кандидатов на государственную службу являются наиболее эффективными?»  
Составлено автором на основе проведенного исследования

Большинство респондентов «удовлетворены работой службы управления персоналом» - 44,7%, «получают достаточно информации по кадровым вопросам» - 17,2%, «понимают, к кому обращаться при возникновении кадрового вопроса» - 21,9%, достаточно большое количество респондентов «не удовлетворены работой службы управления персоналом» - 31,2%.

Далее, государственным служащим было предложено оценить насколько они удовлетворены HR-процессами в государственном органе, по следующей шкале: «0» - полностью не удовлетворён, «1» - скорее не удовлетворен, «2» - скорее удовлетворен, «3» - полностью удовлетворен. По итогам опроса, респонденты удовлетворены только 2-мя HR-процессами из 8. Это – «процесс кадрового администрирования (приказы, справки)» и «процесс обучения, развития».

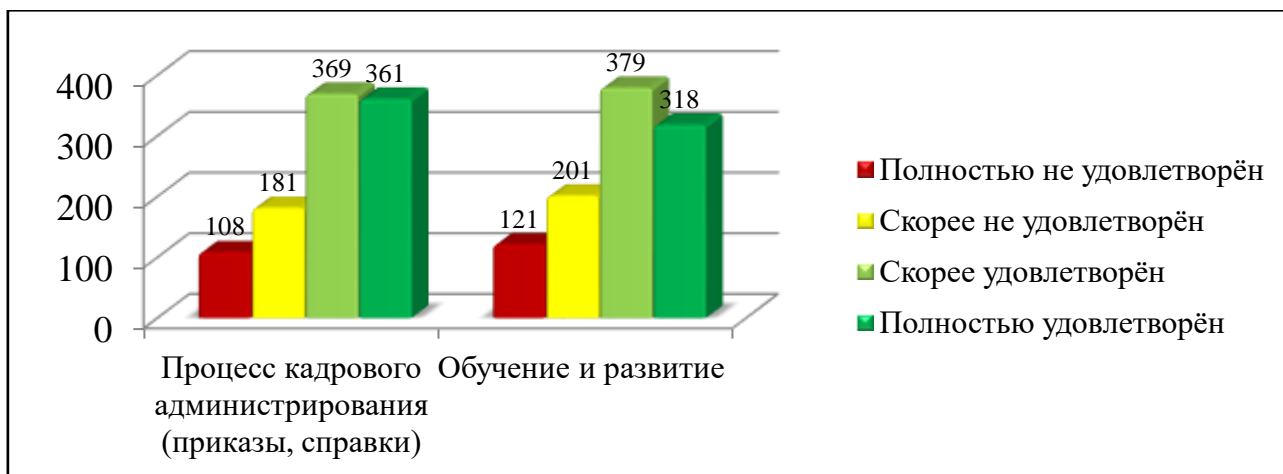


Рисунок 14 – Ответы госслужащих на вопрос «Насколько вы удовлетворены HR-процессами в государственном органе?»

Составлено автором на основе проведенного исследования

В остальных HR-процессах: «поиск и подбор квалифицированных кадров», «управление вознаграждением», «процесс оценки», «управление организационной культурой (атмосфера в коллективе)», «адаптация персонала», «процесс преемственности», голоса респондентов сместились в сторону полной не удовлетворенности.

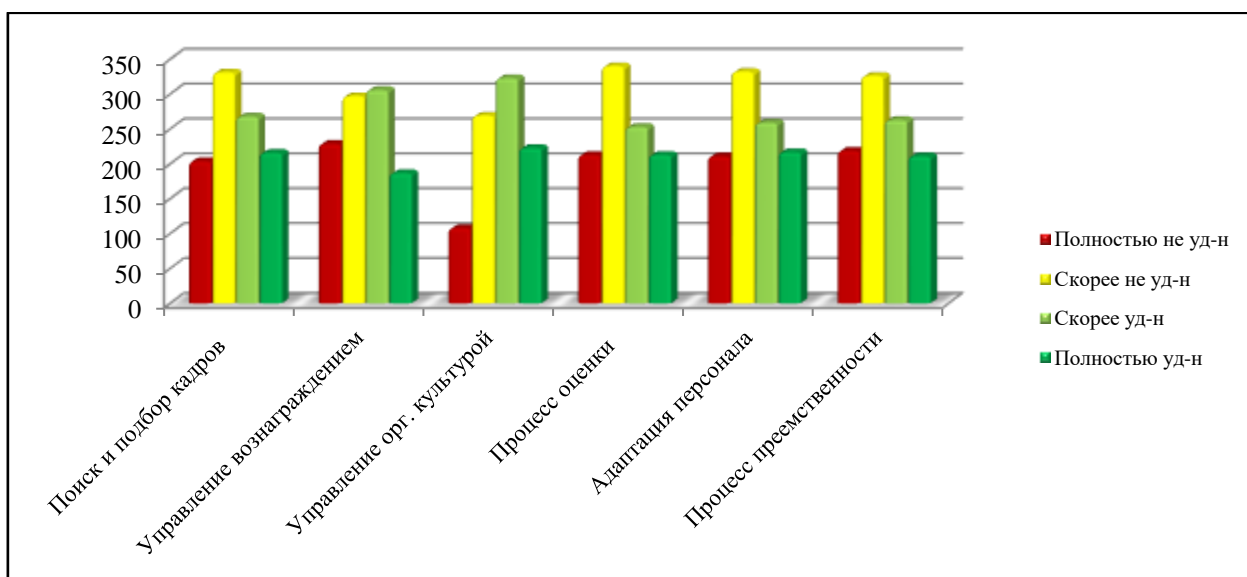


Рисунок 15 – Ответы госслужащих на вопрос «Насколько вы удовлетворены HR-процессами в государственном органе?»

Составлено автором на основе проведенного исследования

Из ответов государственных служащих следует, что HR-процессы в государственных структурах не развиваются и не соответствуют запросам сотрудников. Следует отметить, что удовлетворённость процессом обучения, по итогам опроса, может исказить действительность, ведь большую часть в данном направлении выполняет уполномоченный орган, Академия государственного



управления при Президенте РК и филиалы данной организации в регионах, осуществляя повышение квалификации и переподготовку госслужащих. В свою очередь, удовлетворенность процессом кадрового администрирования и недовольство остальными, в который раз показывает, что сотрудники служб управления персоналом в основном исполняют роль кадрового делопроизводителя.

Следовательно, можно сделать вывод о кризисе в управлении персоналом, низком уровне зрелости HR-процессов и не эффективной работе отделов по управлению человеческими ресурсами государственных органов.

Для получения внутренней оценки развития HR и изучения управления персоналом в государственном секторе с внешней стороны, автором проведено экспертное интервью.

Участники экспертного интервью предложили следующие определения тому, что такое зрелость HR-процессов в государственных органах:

*«Зрелость HR-процессов в государственных органах – это когда все кадровые процедуры, которые проводятся в организации, направлены на формирование и развитие персонала, который в свою очередь, помогает достичь стратегических целей»*

*«Когда мы говорим о зрелости HR-процессов в государственных органах, это означает, что каждый этап прохождения государственной службы должен быть взаимосвязан с HR-процессами. Необходимо подбирать на каждом этапе прохождения госслужбы такие HR инструменты, которые будут совершенствовать государственную службу в целом»*

*«Прежде всего, зрелость HR-процессов в государственных органах – это команда подготовленных менеджеров служб управления персоналом»*

*«Зрелость HR-процессов – это некий путь, при котором кадровые процедуры от ручного управления достигли автоматизации»*

*«Зрелость HR-процессов в государственных органах, это эволюция управления человеческими ресурсами от операционного, то чем занимаются сегодня сотрудники СУП - кадровое делопроизводство и оформление распоряжений, к стратегическому управлению, где HR создаёт организационную культуру, ведёт рекрутинг, развивает, обучает, мотивирует и адаптирует работников, где менеджер по персоналу создает условия, для достижения миссии государственного органа».*

Уровень развития HR-процессов в государственных органах эксперты определили как низкий, сообщая о том, что о зрелости кадровых процедур говорить ещё рано, так как менеджеры по управлению персоналом занимаются в основном кадровым делопроизводством.

*«Операционный уровень – такая оценка степени развития зрелости в госорганах, характеризует нынешнюю ситуацию управления персоналом. Чтобы поднять уровень HR-процессов в госорганах необходимо повысить профессионализм и компетенции сотрудников служб управления персоналом. Сотрудники отдела кадров не знают современных подходов и в основном исполняют роль делопроизводителя».*

*«Развитие кадровых процессов постепенно происходит, это ощущается. Некоторые HR – процессы проходят этап цифровизации, но вместе с тем, механизм конкурсов из года в год совершенствуется, а явно выраженных лидеров, профессионалов рвущихся на государственную службу как не было, так и нет. С учётом этого, отбор кандидатов максимально лояльный, кто немного отличился знаниями, того и берут, в лучшем случае так и происходит. Зачастую происходит так, что в конкурсе побеждают лица, работавшие в государственном органе на гражданской службе, так сказать по знакомству. Процесс адаптации выстроен формально, тоже можно сказать и по оценке деятельности государственных служащих».*

*«Базовые кадровые процессы работают в государственных органах формально, отбор, адаптация персонала, оценка деятельности, мотивация все эти фундаментальные процессы, к сожалению, не имеют так сказать выхлопа, результата нет. О современных трендах говорить вообще не приходится, управление талантами, управление брендом работодателя это, то чего вообще не существует в сегодняшних реалиях госслужбы».*

На вопрос, что мешает кадровым службам выстраивать эффективную политику управления персоналом, заданный участникам экспертного интервью, респонденты отмечают слабую роль HR-менеджмента в системе государственного управления, отсутствие необходимых компетенций и указывают на важность системной подготовки специалистов отделов по управлению персоналом, изучения зарубежного опыта и трендов HR.

*«Во-первых, на сегодняшний день, в структуре государственного управления службам управления персоналом не придается стратегического значения. К ним, к сожалению, отношение как, второстепенному, второразрядному подразделению. Вторая проблема, она вытекает из первой, из-за непонимания стратегической роли, не те кадры идут работать в эти службы. Третье – отсутствие профессиональных компетенций по управлению человеческими ресурсами. Четвертое – нет системной подготовки кадровиков, к примеру, в зарубежных странах уже давно работают кафедры управления персоналом на государственной службе, которая занимается обучением и подготовкой HR. Пятое – отсутствие оценки деятельности и результативности управления персоналом в государственных органах».*

*«В государственных органах зачастую не разрабатываются стратегии управления персоналом, нет аналитики и бизнес-мышления. Стратегия может помочь регламентировать деятельность и быть своего рода направлением работы кадровиков».*

*«В целом необходимо качественное повышение квалификации действующих служб управления персоналом в части полного HR цикла»*

*«Очень важна поддержка со стороны руководства. Необходимо делать аудит по управлению персоналом, государственные органы должны понимать, что нужно развивать, где есть сильные стороны, возможности. Какие компетенции необходимо развивать кадровикам, возможно, это межличностные, коммуникативные навыки, умение влиять и убеждать,*

*устанавливать отношения и взаимодействия, лидерские качества очень важны, этичность. Анализ по количеству сотрудников СУП в государственных органах, может быть, их не хватает, может быть есть необходимость централизовать.*

Исходя из рассуждений экспертов, следует вывод, что фокус государственных органов должен быть направлен на взаимосвязь HR-процессов и стратегии, достижения миссии, переход к более стратегическому HR. Для совершенствования работы по управлению персоналом, в качестве предложений эксперты определили необходимость автоматизации существующих HR-процессов, придания важности подразделения по управлению персоналом, развитие профессиональных компетенций, необходимых для эффективного управления человеческими ресурсами, создание сопровождающего HR-центра, где будут систематически повышать квалификацию сотрудники СУП, внедрение оценки служб управления персоналом в государственных органах. Данные предложения позволят повысить уровень профессионализма сотрудников СУП и приведет к использованию современных технологий и инструментов для эффективного управления персоналом, соответствующих вызовам времени.

Учитывая представленные результаты исследований, можно сделать вывод, что гипотеза, предложенная в магистерском проекте, в большей части подтверждена и в целях повышения уровня зрелости HR-процессов, а также повышения эффективности служб управления персоналом государственных органов, предлагаются нижеприведенные рекомендации.

## **Предложения по повышению зрелости HR-процессов в государственных органах Республики Казахстан**

Проведенный анализ четко даёт понять, что нынешняя ситуация государственных органов РК в управлении персоналом требует принятия комплекса мер по совершенствованию деятельности кадровых служб, изменений нормативно-правового регулирования и создания современной инфраструктуры рабочих пространств. Вместе с тем, очевидно, что необходимо внедрять новые технологии в HR-процессы, такие как автоматизация рутинных задач, цифровизация документооборота и использование аналитики данных для принятия решений.

Следует отметить, реформы, проводимые правительством Казахстана, в том числе уполномоченным органом в сфере государственной службы, постепенно привели к созданию полноценных структур по управлению персоналом в государственных органах, утверждению типового положения о кадровых службах, улучшению нормотворческих процессов и в целом ведут к совершенствованию функции управления персоналом в государственном секторе.

Тем не менее, сегодня, управление персоналом в государственных органах отличается низкой зрелостью. Кадровые службы ограничиваются базовыми процессами, такими как найм и обучение сотрудников, и не уделяют достаточно внимания стратегическому HR.

В соответствии с исследованиями ОЭСР и лучшими зарубежными практиками, функция управления персоналом должна осуществляться на высоком уровне профессионализма в стратегическом русле. Организации с более высокой зрелостью HR, имеют более развитые системы управления персоналом, которые включают в себя планирование карьеры, развитие лидерства, управление талантами, управление брендом работодателя и другие современные HR-практики.

В связи с чем, для повышения эффективности функции управления персоналом в государственных органах, предлагаются следующие рекомендации:

## 1. Внедрение ежегодной оценки служб управления персоналом в государственных органах, с использованием инструментов модели зрелости.

Нынешняя система оценки управления персоналом, не отражает уровень использования и развития HR-процессов, не в полной мере показывает эффективность работы кадровых служб, а также не охватывает районные подразделения местных исполнительных органов.

Предлагаемая оценка позволит выявить пробелы в управлении человеческими ресурсами, осуществить переход служб управления персоналом на стратегический уровень; создать взаимосвязь между HR-процессами и достижением миссий государственных органов.

Этот метод оценки включает в себя детальный анализ HR-процессов в организации. Поскольку усилия служб управления персоналом в государственных органах в основном направлены на операционные HR-процессы такие как: подбор, увольнение и кадровое делопроизводство, данный инструмент позволит оценить и в случае необходимости развить процессы управления персоналом, в том числе имеющие стратегическую направленность.

Вместе с тем, оценка по модели зрелости предоставит стандарт, который будет отражать предпочтительные требования к реализации HR-процессов. Предлагается оценивать каждый HR-процесс по 4-х уровневой модели зрелости, где 4 уровень отражает высокий уровень зрелости и является стандартом в управлении персоналом.

Стандарт и измеряемые показатели предложены в **таблице 9**

Таблица 9 – Стандарт и измеряемые показатели оценки кадровых служб по модели зрелости

HR-процессы	Стандарт	Изменяемые показатели
Поиск и подбор	Используются современные инструменты активного рекрутинга. Внедрение ценностного предложения работодателя. Используются широко известные в обществе каналы поиска кандидатов на вакантную должность. Рутинные процессы автоматизированы, используется искусственный интеллект. Все этапы отбора прозрачны и отслеживаются в онлайн режиме (статус, количество поданных заявок, прошедшие интервью и т. д).	Время, затраченное на закрытие вакансии, количество соискателей, квалификация кандидатов, демография и разнообразие, удовлетворенность соискателей, уровень автоматизации и внедрения технологий.
Управление вознаграждением	Разработана и внедрена система вознаграждения и мотивации работников. Активно используются материальные и не материальные виды поощрений. Процесс автоматизирован. Разработана система KPI или аналоги. Справедливость в поощрениях, в особенности: заработная плата, премии, бонусы.	Коэффициент стабильности кадров, удовлетворенность системой вознаграждения.
Управление организационной культурой	Имеются общепризнанные ценности организации. Высокий уровень вовлеченности сотрудников. Присутствует корпоративная социальная ответственность. Сотрудники четко осознают миссию организации и свои задачи. Высокий уровень	Индекс вовлеченности персонала, индекс рабочей нагрузки, намерение уйти, индекс удовлетворенности

	безопасности. Внедрена концепция благополучия сотрудников well-being (увеличение благополучия и профилактика эмоционального выгорания сотрудников) или аналоги. Применяется концепция work-life balance (гибкий график работы, атмосфера в офисе, стиль общения команды) или аналоги.	работой, в том числе в дистанционном режиме, индекс инклюзивной рабочей среды.
Оценка персонала	Процесс автоматизирован. Используется один или несколько из зарекомендованных инструментов оценки: 360-градусная обратная связь, ключевые показатели эффективности (КПИ), ассесмент-центр. Прозрачность индивидуальных планов работ и результатов оценки. Результаты оценки связаны с размерами бонусов и премий. Разработана модель компетенций для разных категорий сотрудников.	Оценка эффективности сотрудников и ориентации на результат, анализ процесса управления эффективностью, продвижение по службе.

Продолжение Таблицы 9

HR-процессы	Стандарт	Измеряемые показатели
Адаптация персонала	Процесс автоматизирован. Комфортная программа адаптации. Высокий процент работников успешно прошедших этап адаптации. Высокая заинтересованность, материальное стимулирование наставников. Выстроена обратная связь.	Показатель количества успешно прошедших процесс адаптации. Удовлетворенность процессом адаптации. Уровень внедрения технологий.
Обучение и развитие	Процесс автоматизирован. Программа обучения привязана к должностным инструкциям и ИПР. Обучение ведется как в очном, так и в дистанционном режиме. Постоянное повышение квалификации, в том числе вне АГУ. Постоянно привлекаются лекторы, тренеры, эксперты для проведения тренингов.	Удовлетворенность образованием и обучением (участие в тренингах). Уровень усвоения навыков и знаний. Повышение производительности.
Управление брендом работодателя	Внедрена стратегия повышения бренда работодателя. Положительный имидж и сильные стороны организации транслируются через популярные каналы СМИ, социальные сети. Работники идентифицируют себя с брендом и готовы рекомендовать свою организацию близким людям. Имеется динамика увеличения числа соискателей на вакансии. Наличие миссии, ценностей, культуры и индивидуальности организации. Снижение текучести персонала. Высокий уровень удовлетворенности и лояльности сотрудников.	Рейтинг лучших мест работы среди ЦГО, МИО, в том числе среди городов и районов. Количество соискателей на 1 вакантное место. Текучесть персонала. Индекс вовлеченности персонала.
Управление талантами	Разработана стратегия управления талантами. Равномерно развиваются инклюзивный и эксклюзивный подходы управления талантами. Функционирует пул талантов. Привлекаются лучшие выпускники с ВУЗов. В системе управления талантами закреплены критерии «портрета героя» - какие качества организация считает ценными, по каким принципам отбирает талантов. Разработана система мотивации и вознаграждения талантов.	Индекс управления талантами, индекс лидерства
Примечание - составлено автором на основе проведенного исследования		

Для получения результатов оценки могут быть использованы: аудиты HR-процессов, опросы сотрудников, анализ данных о персонале и сравнение с лучшими практиками в отрасли. Результаты оценки кадровых служб должны

быть привязаны к размерам бонусов и премий. Бизнес-процесс предлагаемой оценки представлен на рисунке 16.



Рисунок 16 – Предлагаемый бизнес-процесс оценки кадровых служб  
Составлено автором на основе проведенного исследования

## 2. Создание HR-центра для внедрения единой кадровой политики в государственных органах.

Центр должен взять на себя новые и на данный момент отсутствующие в сложившейся системе функции по внедрению норм и стандартов работы с человеческим капиталом на государственной службе.

1) Разработка и утверждение единого набора инструментов по управлению кадрами, в том числе: методологии по проведению собеседования с соискателями; продвижение бренда работодателя; создание нового имиджа государственной службы; управление талантами; методологии по рекрутингу (лучшие площадки по размещению вакансий или для поиска потенциальных кандидатов); создание положительной организационной культуры; развитие лидерства среди сотрудников; инструменты адаптации новых сотрудников.

2) Повышение квалификации и переобучение сотрудников кадровых служб государственных органов. Развитие soft и hard skills, совершенствование практических навыков, а также компетенций необходимых для успешной деятельности HR. Прохождение обучения по всему HR-циклу, HR-центр должен стать институтом, трансформирующий кадровых работников в профессиональных HR-сотрудников.

3) Сертификация в области управления человеческими ресурсами, соответствующая профессиональным международным стандартам. Сертификация позволит систематизировать знания в сфере HR; предоставит конкурентное преимущество при участии в конкурсе. Кроме того, важно отметить, что начиная с 2025 года, уполномоченным органом в сфере государственной службы РК планируется ввести поправки в законодательство, предусматривающие обязательное требование по наличию сертификата в области HR для занятия вакантной позиции руководителя кадровой службы. В связи с чем, создание HR-центра приобретает особую актуальность.

4) Данный центр может быть использован как площадка для обмена опытом между HR-специалистами из разных подразделений и регионов.



## Заключение

Общественные события последних лет в нашей стране, в особенности января 2022 года, нестабильная политическая ситуация, растущие протестные настроения в обществе, серия кризисов и высокий уровень инфляции повышает спрос в безукоризненной и эффективной реализации государственной политики. В свою очередь, реализация государственной политики на высоком уровне, требует от государственных служащих профессионализма, открытости, принятия точных и правильных решений. Важным звеном в данной последовательности является управление персоналом в государственных органах, повышение зрелости HR-процессов, создание благоприятной среды, где государственные служащие, обладают необходимыми компетенциями и навыками.

Улучшение качества и профессионализация человеческих ресурсов в государственном секторе определяется Главой государства практически в каждом Послании народу страны, как важная задача на пути построения эффективного государственного аппарата.

Высокоэффективные государственные органы, соответствующие запросам общества и вызовам времени зависят во многом от деятельности служб по управлению персоналом (кадровых служб) и уровня профессиональной подготовки сотрудников данных подразделений.

Как показывает зарубежная практика, в том числе стран ОЭСР, эффективность человеческих ресурсов в государственных органах обычно зависит от уровня зрелости функции управления персоналом. При этом эффективное и стратегическое управление человеческими ресурсами, является ключевым инструментом построения профессионального Правительства. Анализ состояния зрелости HR-процессов в государственных органах, показал низкий уровень развития системы управления персоналом, наиболее востребованными функциями кадровых служб остаются выполнение операционных и тактических задач. Подразделения управления персоналом осуществляют незаметную роль, реализуя малую часть многогранной деятельности HR.

Кадровые службы ведут хаотичное управление персоналом, затрачивая большую часть времени на делопроизводство и другие задачи, не имеющие

стратегической ценности, вместе с тем, во многих государственных органах, до сих пор имеются факты возложения задач и функций, не свойственных деятельности HR. Имеется значительный недостаток кадрового потенциала, профильных специалистов в кадровых службах, отсутствуют необходимые навыки и компетенции, зачастую и кадровое делопроизводство изучается в процессе работы, не говоря уже об HR-менеджменте. Кроме того, низкий уровень зрелости HR, характеризует слабый уровень внедрения технологий и автоматизации кадровых процедур. В свою очередь, действующая оценка управления персоналом, не отражает уровень использования и развития HR-процессов, не в полной мере показывает эффективность работы кадровых служб, а также не охватывает районные подразделения местных исполнительных органов.

В результате исследования, в целях повышения уровня зрелости HR-процессов и эффективности служб управления персоналом выработаны следующие рекомендации:

Внедрение ежегодной оценки служб управления персоналом в государственных органах, с использованием инструментов модели зрелости. Предлагаемая оценка позволит выявить пробелы в управлении человеческими ресурсами, осуществить переход служб управления персоналом на стратегический уровень, а также понять, на какой стадии зрелости находится организация и какие процессы требуют улучшения. Этот метод оценки включает в себя детальный анализ HR-процессов в организации, помогая выявить направления, которые необходимо развивать. Вместе с тем, оценка по модели зрелости предоставит стандарт, который будет отражать предпочтительные требования к реализации HR-процессов.

Создание HR-центра для внедрения единой кадровой политики в государственных органах. Центр должен взять на себя новые и на данный момент отсутствующие в сложившейся системе функции по внедрению норм и стандартов работы с человеческим капиталом на государственной службе.

1) Разработка и утверждение единого набора инструментов по управлению кадрами;

2) Повышение квалификации и переобучение сотрудников кадровых служб государственных органов. Развитие soft и hard skills, совершенствование практических навыков, а также компетенций необходимых для успешной деятельности HR. Прохождение обучения по всему HR-циклу, HR-центр должен стать институтом, трансформирующий кадровых работников в профессиональных HR-сотрудников.

3) Сертификация в области управления человеческими ресурсами, соответствующая профессиональным международным стандартам. Сертификация позволит систематизировать знания в сфере HR; предоставит конкурентное преимущество при участии в конкурсе.

4) Данный центр может быть использован как площадка для обмена опытом между HR-специалистами из разных подразделений и регионов.

Предложенные рекомендации подразумевают изменение подходов к оценке управления персоналом и создания структуры, распространяющая единые принципы и развивающая функцию управления человеческими ресурсами в государственных органах.

Таким образом, разработанные меры позволят повысить уровень зрелости HR и осуществить переход от операционной деятельности кадровых служб к стратегическому управлению персоналом.

В результате, данный подход придаст мультипликативный эффект в развитии человеческого потенциала на государственной службе, профессионализации и повышении эффективности государственного аппарата.

### Список использованных источников

1 Послание Президента Республики Казахстан народу Казахстана, г. Астана, 1 сентября 2022 года. Справедливое государство. Единая нация. Благополучное общество // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: [https://adilet.zan.kz/rus/docs/K22002022\\_2](https://adilet.zan.kz/rus/docs/K22002022_2). Дата обращения: 13.09.2022 г.

2 Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года. Указ Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года № 522. // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522>. Дата обращения: 13.09.2022 г.

3 Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 416-V «О государственной службе Республики Казахстан» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000416>. Дата обращения: 13.09.2021 г.

4 Dave Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank, Mike Ulrich. HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. McGraw Hill Professional, 2012, 272 с.

5 Brian E. Becker, Mark A. Huselid, David Ulrich. The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. Harvard Business School Press, 2001, 235 с.

6 Paul Kearns. HR Strategy: Business Focused, Individually Centred. Butterworth-Heinemann, 2003, 256 с.

7 Dr. John Sullivan. A Think Piece: How HR Caused Toyota to Crash – США – 2010.// Talent management thought leadership. - URL: <https://drjohnsullivan.com/articles/a-think-piece-how-hr-caused-toyota-to-crash/>. Дата обращения: 05.09.2022 г.

8 Онлайн-платформа для консультационной и консалтинговой индустрии Великобритании. URL: <https://www.consultancy.uk/news/26478/hr-maturity-model-and-assessment-for-human-resources-function>. Дата обращения: 05.09.2022

9 Deloitte. Human Resources Health Check. // Официальный сайт. <https://www2.deloitte.com/mt/en/pages/human-capital/solutions/human-resources-maturity-assessment.html>. Дата обращения: 05.09.2022 г.

10 Раисова Г.Б., Нурбек К.Х. Изучение роли и статуса современного HR в казахстанских организациях частного, квазигосударственного и государственного секторов. Казахстан, Нур-Султан, 2020. // AstanaCivilServiceHub.//URL:[https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research\\_pdf/research%20project/6\\_Rus.pdf](https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/research%20project/6_Rus.pdf). Дата обращения: 05.09.2022 г.

11 Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие./ Алматы: Экономика, 2015.-244 с.

12 The Worldwide Governance Indicators.// Официальный сайт. <https://info.worldbank.org/governance/wgi/>. Дата обращения: 01.03.2023 г.

13 The U.S. Office of Personnel Management (OPM). // Официальный сайт <https://www.opm.gov/about-us/>. Дата обращения: 06.01.2023 г.

14 «HRStat» Maturity Model. // Официальный сайт <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/hr-stat/#url=Maturity-Model>. Дата обращения: 06.01.2023 г.

15 Federal register. The Daily journal of the United States Government. // Официальный сайт. <https://www.federalregister.gov/documents/2016/12/12/2016-29600/personnel-management-in-agencies>. Дата обращения: 06.01.2023 г.

16 Kim Woo Ho, Lee Jeong-min, Shin In-chul. Global MPM Insight, 2022 г, 107 с.

17 Canada.ca // Официальный сайт правительства Канады <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/management-accountability-framework.html>. Дата обращения: 06.01.2023 г.

18 С. Алиева. Оценка эффективности деятельности государственных органов Республики Казахстан по управлению персоналом// Региональный хаб в сфере государственной службы, Астана, 2017. URL: [https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/case\\_studies/assessment%20of%20hrmp.pdf](https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/case_studies/assessment%20of%20hrmp.pdf). Дата обращения: 06.01.2023 г.

19 OECD. Benchmarking Civil Service Reform in Kazakhstan.// OECD Publishing. – Париж – 2018. URL: [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/benchmarking-civil-service-reform-in-kazakhstan\\_9789264288096-en#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/benchmarking-civil-service-reform-in-kazakhstan_9789264288096-en#page1). Дата обращения: 06.01.2023 г.

20 OECD. Human Resources Management: Country Profiles. // Официальный сайт. <https://www.oecd.org/gov/pem/hrpractices.htm>. Дата обращения: 06.01.2023 г.

21 Агентство по делам государственной службы РК.// Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/about?lang=ru>. Дата обращения: 06.01.2023 г.

22 План развития Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы на 2023–2027 годы. // Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/401166?lang=ru>. Дата обращения: 06.01.2023 г.

23 Jarvalt J. Strategic Human Resource Management in the Public Service: Evidence from Estonia and Other Central and Eastern European Countries. PhD thesis. - Tallinn, 2012. – 199 с.

24 Единая платформа интернет-ресурсов государственных органов. // Официальный сайт. <https://www.gov.kz/?lang=ru>. Дата обращения: 10.02.2023 г.

25 Департамент кадровой политики Министерства внутренних дел РК. // Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/qriim/about/structure/departments/position/341/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

26 Департамент управления персоналом Министерства здравоохранения РК. // Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/dsm/about/structure/departments/position/516/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

27 Департамент кадровой службы Министерства индустрии и инфраструктурного развития РК. // Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/miid/about/structure/departments/position/135/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

28 Департамент человеческих ресурсов Министерства иностранных дел РК. // Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/mfa/about/structure/departments/position/374/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

29 Департамент кадровой и административной работы Министерства информации и общественного развития РК. // Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/qogam/about/structure/departments/activity/459/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

30 Департамент управления персоналом Министерства культуры и спорта РК. // Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/mcs/about/structure/departments/activity/18912/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

31 Департамент по работе с человеческими ресурсами Министерства национальной экономики РК. // Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/economy/about/structure/departments/position/213/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

32 Департамент развития и управления персоналом Министерства науки и высшего образования РК. // Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/sci/about/structure/departments/activity/26585/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

33 Департамент кадров Министерства обороны РК. // Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/mod/about/structure/departments/activity/2369/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

34 Департамент развития и управления персоналом Министерства просвещения РК. // Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/edu/about/structure/departments/leadership/12561/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

35 Департамент кадрового и административного обеспечения Министерства сельского хозяйства РК. // Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/moa/about/structure/departments/position/398/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

36 Департамент кадровой работы и документационного обеспечения Министерства торговли и интеграции РК. // Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/mti/about/structure/departments/leadership/2644/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

37 Управление кадровой службы Министерства труда и социальной защиты населения РК. // Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/enbek/about/structure/departments/position/554/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

38 Департамент управления персоналом и стратегии Министерства финансов РК. // Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/minfin/about/structure/departments/position/3769/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

39 Департамент управления человеческими ресурсами Министерства цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности РК. // Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/mdai/about/structure/departments/position/65/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

40 Департамент кадровой работы Министерства экологии и природных ресурсов РК. // Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/ecogeo/about/structure/departments/position/224/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

41 Департамент развития персонала Министерства энергетики РК. // Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/energo/about/structure/departments/activity/5526/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

42 Департамент по управлению персоналом Министерства юстиции РК. // Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/adilet/about/structure/departments/position/360/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

43 Департамент кадровой политики Министерства по чрезвычайным ситуациям РК. // Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/emer/about/structure/departments/position/6879/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

44 Департамент управления персоналом Агентства РК по делам государственной службы. // Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/about/structure/departments/position/2632/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

45 Департамент кадровой работы Агентства РК по противодействию коррупции. // Официальный сайт.

<https://www.gov.kz/memleket/entities/anticorruption/about/structure/departments/position/25203/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

46 Департамент управления персоналом Агентства по защите и развитию конкуренции РК. // Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/zk/about/structure/departments/activity/17836/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

47 Департамент развития человеческого капитала Агентства РК по регулированию и развитию финансового рынка. // Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/ardfm/about/structure/departments/activity/3977/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

48 Служба развития и управления персоналом Агентства по стратегическому планированию и реформам. // Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/aspr/about/structure/departments/activity/18723/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

49 Департамент кадровой работы Агентства РК по финансовому мониторингу. // Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/afm/about/structure/departments/activity/3485/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

50 Единая служба управления персоналом (кадровая служба) Акимата Актюбинской области. // Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/aktobe/about/structure/departments/position/13727/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

51 Единая служба управления персоналом (кадровая служба) Акимата Алматинской области. // Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/almobl/about/structure/departments/activity/2350/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

52 Единая служба управления персоналом (кадровая служба) Акимата Восточно-Казахстанской области. // Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/akimvko/about/structure/departments/position/3147/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

53 Единая служба управления персоналом (кадровая служба) Акимата города Алматы. // Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/almaty/about/structure/departments/position/11988/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

54 Единая служба управления персоналом (кадровая служба) Акимата Западно-Казахстанской области. // Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/bko/about/structure/departments/position/2158/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

55 Единая служба управления персоналом (кадровая служба) Акимата Карагандинской области. // Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/karaganda/about/structure/departments/position/2251/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

56 Единая служба управления персоналом (кадровая служба) Акимата

Северо-Казахстанской области. // Официальный сайт.  
<https://www.gov.kz/memleket/entities/sko/about/structure/departments/position/11665/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

57 Единая служба управления персоналом (кадровая служба) Акимат Акмолинской области. // Официальный сайт.  
<https://www.gov.kz/memleket/entities/aqmola/about/structure/departments/leadership/9010/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

58 Отдел кадровой работы Акимата Атырауской области. // Официальный сайт.  
<https://www.gov.kz/memleket/entities/atyrau/about/structure/departments/leadership/12645/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

59 Единая служба по управлению и развитию персонала Акимата города Астаны // Официальный сайт.  
<https://www.gov.kz/memleket/entities/astana/about/structure/departments/activity/18014/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

60 Отдел управления человеческими ресурсами и мониторинга государственных услуг Акимата области Жетісу. // Официальный сайт.  
<https://www.gov.kz/memleket/entities/zhetysu-oblysy/about/structure/2000549/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

61 Служба управления персоналом (кадровая служба) Акимата Туркестанской области. // Официальный сайт.  
<https://www.gov.kz/memleket/entities/ontustik/about/structure/departments/activity/10006/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

62 Служба управления персоналом и развития человеческих ресурсов Акимата области Ұлытау. // Официальный сайт.  
<https://www.gov.kz/memleket/entities/ulytau/about/structure/departments/activity/24183/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

63 Служба управления персоналом Акимата города Шымкент. // Официальный сайт.  
<https://www.gov.kz/memleket/entities/shymkent/about/structure/departments/position/6478/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

64 Служба управления персоналом Акимата Жамбылской области. // Официальный сайт.  
<https://www.gov.kz/memleket/entities/zhambyl/about/structure/departments/position/3055/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

65 Служба управления персоналом Акимата Костанайской области. // Официальный сайт.  
<https://www.gov.kz/memleket/entities/kostanay/about/structure/departments/position/10058/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

66 Служба управления персоналом Акимата Кызылординской области. // Официальный сайт.  
<https://www.gov.kz/memleket/entities/kyzylorda/about/structure/departments/leadership/2489/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

67 Служба управления персоналом Акимата Мангистауской области. // Официальный сайт.



<https://www.gov.kz/memleket/entities/mangystau/about/structure/departments/position/10065/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

68 Служба управления персоналом Акимат Павлодарской области. // Официальный сайт.

<https://www.gov.kz/memleket/entities/pavlodar/about/structure/departments/position/3331/1?lang=ru>. Дата обращения: 10.04.2023 г.

69 «15 казахстанских вузов готовят специалистов в области HR» - Азамат Сыздыкбаев. // Интернет-ресурс Международного информационного агентства kazinform. – URL: [https://www.inform.kz/ru/15-kazahstanskih-vuzov-gotovyat-specialistov-v-oblasti-hr\\_a4011422](https://www.inform.kz/ru/15-kazahstanskih-vuzov-gotovyat-specialistov-v-oblasti-hr_a4011422). Дата обращения: 15.04.2023 г.

70 Национальный доклад о состоянии государственной службы в Республике Казахстан за 2022 год. // Официальный сайт Агентства по делам государственной службы. URL:

<https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/454043?lang=ru>

Дата обращения: 15.04.2021 г.

71 How to Measure Training Effectiveness in 2021 // Электронный ресурс: <https://www.simplilearn.com/how-to-measure-effectiveness-corporatetrainingarticle>.

Дата обращения: 25.04.2023 г.

72 Ассоциация HR менеджеров РК. // Официальный сайт. <https://hr-a.kz/>. Дата обращения: 25.04.2023 г.

73 Samruk Business Academy. // Официальный сайт. <https://www.sba.kz/>. Дата обращения: 25.04.2023 г.

74 Совместный приказ и.о. Министра цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан от 27 января 2020 года № 32/НҚ и Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 28 января 2020 года № 25 «Об утверждении Методики операционной оценки деятельности государственных органов по блоку «Организационное развитие государственного органа»» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2000019950>. Дата обращения: 15.04.2023 г.

## **Приложение 1**

### **Экспертный опрос среди сотрудников служб управления персоналом центральных и местных исполнительных органов РК.**

Уважаемый респондент!

Просим Вас уделить Ваше время на участие в опросе. Опрос проводится в рамках магистерского исследования магистранта Академии государственного управления при Президенте РК и направлен на определение необходимых мер для повышения зрелости HR-процессов в государственных органах.

Ответы носят конфиденциальный характер и результаты будут использованы только в обобщенном виде. Ваше мнение очень важно для нас! (Заполнение анкеты займет 3-5 минут)

#### **Укажите Ваш возраст**

18-25 лет

26 - 35 лет

36 - 45 лет

46 - 55 лет

> 55 лет

#### **Укажите место работы**

Центральный государственный орган

Местный исполнительный орган

#### **Укажите Ваше образование**

Юридическое

Экономическое

Педагогическое

Техническое

Филологическое

Управление персоналом/государственное и местное управление

Другое

**Стаж Вашей работы по направлению управление персоналом (кадровая служба) государственного органа?**

- 1 год
- 2 года
- От 3 до 5 лет
- От 5 до 10 лет
- Более 10 лет

**Как часто Вы проходите обучение/повышение квалификации по вопросам управления персоналом/HR?**

- Один раз в 3 года
- Один раз в год
- 2-3 раза в год
- Более 5 раз в год
- Никогда
- Другое

**Имеются ли у Вас документы, описывающие деятельность по управлению человеческими ресурсами Вашего государственного органа?**

- Руководствуемся только положением государственного органа
- Кроме положения, разрабатывается стратегия управления персоналом
- Деятельность выстроена более неформально
- Свой вариант

**Удовлетворены ли Вы поддержкой руководства государственного органа деятельностью кадровой службы/отдела по управлению персоналом?**

- Полностью удовлетворен
- Скорее удовлетворен
- Скорее не удовлетворен
- Полностью не удовлетворен
- Затрудняюсь ответить

**Отметьте, пожалуйста, какие из процессов HR существуют в Вашем государственном органе и определите их уровень развития?**

- 0 - Отсутствует в организации
- 1 - Работает не полноценно (формален)
- 2 - Работает
- 3 - Работает полноценно, автоматизирован

Процессы HR	Уровень развития
Поиск и подбор кадров	
Управление вознаграждением	
Управление брендом работодателя	
Управление организационной культурой (атмосфера в коллективе)	

Планирование человеческих ресурсов	
Управление эффективностью деятельности сотрудников	
Адаптация персонала	
Обучение и развитие	
Управление талантами	

**Что мешает Вашей службе выстраивать эффективную политику управления персоналом (можно выбрать несколько вариантов)?**

Нехватка персонала

Загруженность кадровым делопроизводством

Недостаток финансирования

Нехватка обучения/тренингов

Отсутствие обмена опытом

Отсутствие планирования

## Приложение 2

### Опрос среди государственных служащих центральных и местных исполнительных органов РК

Уважаемый респондент!

Просим Вас уделить Ваше время на участие в опросе. Опрос проводится в рамках магистерского исследования магистранта Академии государственного управления при Президенте РК и направлен на определение необходимых мер для повышения зрелости HR-процессов в государственных органах.

Ответы носят конфиденциальный характер и результаты будут использованы только в обобщенном виде. Ваше мнение очень важно для нас! (Заполнение анкеты займет 3-5 минут)

**Укажите Ваш возраст**

18-25 лет

26 – 35 лет

36 - 45 лет

46 - 55 лет

> 55 лет

**Укажите место работы**

Центральный государственный орган

Местный исполнительный орган

**Готовы ли Вы рекомендовать Ваш государственный орган своим друзьям и знакомым как хорошего работодателя?**

Да

Скорее да

Скорее нет

Нет

Затрудняюсь ответить

**Что, по Вашему мнению, служит основной причиной увольнения сотрудников с государственных органов? (можно выбрать несколько вариантов)**

- Имидж государственного органа
- Низкая заработная плата
- Непонимание со стороны руководства
- Неравномерное распределение обязанностей
- Неблагоприятная атмосфера в коллективе
- Ваш вариант ответа

**На Ваш взгляд, какие каналы поиска кандидатов на государственную службу являются наиболее эффективными? (можно выбрать несколько вариантов)**

- Объявления на сайтах государственных органов
- Объявления в социальных сетях (Instagram; Telegram и др.)
- Объявления на специальных сервисах (HeadHunter; OLX)
- Объявления в печатных изданиях
- Рекомендации коллег
- Обращения в центры занятости
- Ярмарки вакансий

**Оцените работу служб управления персоналом в Вашем государственном органе? (можно выбрать несколько вариантов)**

- Я удовлетворен(а) работой службы
- Я получаю достаточно информации по кадровым вопросам
- Я понимаю, к кому обращаться при возникновении кадрового вопроса
- Я не удовлетворен(а) работой службы управления персоналом

**Насколько вы удовлетворены следующими HR-процессами в государственном органе?**

- 3 Полностью удовлетворен
- 2 Скорее удовлетворен
- 1 Скорее не удовлетворен
- 0 Полностью не удовлетворен

Процессы HR	
Поиск и подбор квалифицированных кадров	
Управление вознаграждением	
Управление организационной культурой (атмосфера в коллективе)	
Процесс оценки	
Процесс кадрового администрирования (приказы, справки)	
Адаптация персонала	
Обучение и развитие	
Процесс преемственности	

### **Приложение 3**

**Ответ АДГС РК по численности кадровых работников**

**"Қазақстан Республикасының  
Мемлекеттік қызмет істері  
агенттігі" мемлекеттік мекемесі**

Қазақстан Республикасы 010000,  
Сарыарқа ауданы, Абай Даңғылы 33А



**Государственное учреждение  
"Агентство Республики Казахстан  
по делам государственной службы"**

Республика Казахстан 010000, район  
Сарыарқа, Проспект Абай 33А

19.04.2023 №ЖТ-2023-00611594

САПАРОВ СЕРИК АМАНГЕЛЬДЫЕВИЧ

КАЗАХСТАН, КАРАГАНДИНСКАЯ, БУХАР-  
ЖЫРАУСКИЙ Р-Н, Петровский, Петровка,  
УЛИЦА Ленина, 75, 2

На №ЖТ-2023-00611594 от 11 апреля 2023 года

Сапарову С.А. Портал «e-Otinish» г. Астана, ул. Акмешит, 17 Уважаемый Серик Амангельдыевич! Рассмотрев в рамках своей компетенции Ваше обращение, сообщаем следующее. Отчеты по мониторингу состояния кадров государственной службы формируются согласно формам, предназначенным для сбора административных данных, утвержденных приказом Председателя Агентства РК по делам государственной службы от 4 декабря 2019 года № 205. На сегодняшний день в вышеуказанных формах отсутствует сведения о численности сотрудников служб управления персоналом государственных органов (далее – СУП). В этой связи предоставить запрашиваемую информацию о сотрудниках СУП в разрезе центральных государственных органов и местных исполнительных органов не представляется возможным. Дополнительно сообщаем, что согласно анализу, ранее проведенному Агентством, общая численность сотрудников СУП составляла порядка 2 тысяч человек. Вместе с тем следует отметить, что с прошлого года проводится работа по централизации вспомогательных служб госорганов, в том числе СУП, в связи с чем их количество может измениться. В случае несогласия с настоящим ответом, Вы имеете право его обжаловать в порядке установленным 91 статьей Административного процедурно-процессуального кодекса. Директор Департамента прохождения государственной службы Ж. Хасен Кудекова Л., 8 7172 75-34-61