

АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

**Институт Национальной школы государственной политики
на правах рукописи**

Куанов Баглан Бердибекулы

**ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В
СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

**Образовательная программа «7М04119 - Государственное управление»
по направлению подготовки «7М041 – Бизнес и управление»**

Магистерский проект на соискание степени
магистра знаний бизнеса и управления по образовательной программе
«7М04119 - Государственное управление»

Научный руководитель: **Жолдыбалина Алуа Сериковна** – и.о.
профессор Национальной школы государственной политики, Ph.D

Проект (исследование) допущен к защите:

« _____ » _____ 20__ г.

**Директор Национальной школы
государственной политики**

Жакиянов Т.Ж., к.с.н.

Астана, 2024

СОДЕРЖАНИЕ

НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ.....	3
ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ	5
ВВЕДЕНИЕ.....	6
1. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ЦИФРОВИЗАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ.....	11
1.1 Концепции цифровой трансформации в HR.....	11
1.2 Международная практика цифровизации государственной службы.....	24
2. ЦИФРОВЫЕ ИНИЦИАТИВЫ В ГОССЕКТОРЕ КАЗАХСТАНА: ТРЕНДЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ.....	33
2.1 Электронные сервисы в управлении персоналом: анализ текущей ситуации и стратегии.....	33
2.2 Эффективность цифровых проектов в кадровой политике.....	40
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	57
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	61
ПРИЛОЖЕНИЯ	63

НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

1. О государственной службе Республики Казахстан (Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 416-V ЗРК.) - <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000416>;

2. Указ Президента Республики Казахстан. О мерах по дальнейшему совершенствованию системы государственного управления Республики Казахстан (утв.28 августа 2002 <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U020000931> _ . 11.05.2021;

3. О внесении изменений в приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 21 октября 2016 года № 19 «Об утверждении Положения о Комиссии по этике уполномоченного органа по делам государственной службы» (Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 7 марта 2024 года № 53. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 13 марта 2024 года № 34146) - <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2400034146>

4. О внесении изменений и дополнений в приказы председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 20 сентября 2016 года № 1 «Об утверждении Правил, программ и организации тестирования граждан, поступающих на правоохранительную службу» и от 21 февраля 2017 года № 40 «О некоторых вопросах занятия административной государственной должности» (Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 9 февраля 2024 года № 33. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 9 февраля 2024 года № 33987) - <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2400033987>

5. О некоторых вопросах отбора на государственную службу (Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 15 января 2024 года № 13. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 16 января 2024 года № 33909) - <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2400033909>

6. О внесении изменения в приказ исполняющего обязанности Министра по инвестициям и развитию Республики Казахстан от 28 января 2016 года № 107 «Об утверждении Перечня объектов информационно-коммуникационной инфраструктуры «электронного правительства», закрепляемых за оператором информационно-коммуникационной инфраструктуры «электронного правительства» (Приказ Министра цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан от 28 апреля 2023 года № 85/НК. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 2 мая 2023 года № 32401) - <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2300032401>

7. Об утверждении Методики операционной оценки деятельности государственных органов по блоку «Организационное развитие государственного органа» (Совместный приказ и.о. Министра цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности Республики

Казахстан от 27 января 2020 года № 32/НК и Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 28 января 2020 года № 25. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 31 января 2020 года № 19950.) - <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2000019950>

ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

РК – Республика Казахстан

ПП РК – Постановление Правительства Республики Казахстан

ЦГО – Центральный государственный орган

МИО – Местный исполнительный орган

HR – Управление человеческими ресурсами

ВВЕДЕНИЕ

В эпоху непрерывного развития информационных технологий цифровая трансформация выступает как ключевая необходимость для всех сфер жизни общества, включая государственную службу, традиционно считающуюся одной из наиболее консервативных областей. Инициатива Президента Казахстана по преобразованию Агентства по делам государственной службы в стратегически ориентированный HR-институт подчеркивает важность интеграции цифровых инноваций в управление человеческими ресурсами. Это преобразование ключевым образом способствует повышению эффективности и прозрачности работы государственных органов, требуя всестороннего и инновационного подхода.

Актуальность магистерской работы по теме «Цифровая трансформация кадровой политики в системе государственной службы» находит своё подтверждение в нескольких ключевых аспектах. Во-первых, быстрое развитие технологий и углубление глобализации требуют от системы государственного управления не только адаптации существующих HR-методов, но и принципиально нового подхода к управлению человеческими ресурсами. Внедрение цифровых инструментов способствует оптимизации рабочих процессов, повышает прозрачность и эффективность взаимодействия внутри государственных структур и с гражданами, что является неотъемлемой частью современного административного управления.

Во-вторых, цифровизация кадровой политики имеет огромный потенциал для улучшения качества государственных услуг. Использование автоматизированных систем для набора, обучения и оценки персонала позволяет значительно ускорить и упростить многие процессы, связанные с управлением персоналом, а также повысить объективность и справедливость при принятии кадровых решений. Это способствует не только оптимизации работы государственного аппарата, но и повышению его адаптивности к изменениям внешней и внутренней среды, что критически важно в условиях постоянных социально-экономических изменений.

В-третьих, важность темы усиливается потребностью в создании инновационной и гибкой организационной культуры в рамках государственной службы. Цифровая трансформация позволяет не только максимально эффективно использовать человеческий потенциал, но и создавать условия для непрерывного обучения и профессионального развития сотрудников. Это способствует улучшению мотивации и вовлечённости персонала, что, в свою очередь, напрямую влияет на качество и результативность работы государственных органов. Таким образом, цифровая трансформация в системе государственной службы Казахстана является не только ответом на вызовы современности, но и стратегическим решением, направленным на повышение конкурентоспособности и эффективности национальной экономики в целом.

Цифровая трансформация в системе государственной службы становится одним из ключевых аспектов современного управления и обслуживания граждан, что подчеркивает актуальность данной темы для магистерской

работы. Профессор Эдоардо Онгаро, Лаура Де Сулуэта Де Мигель и доктор Хеннинг Баарс [1], в своих выступлениях на панельных дискуссиях, организованных Европейской комиссией, обсуждали важность стратегического управления, улучшения взаимодействия между государством и гражданами, а также потенциал блокчейн технологий для повышения доверия и прозрачности в государственной службе. Эти обсуждения отражают общую тенденцию к интеграции современных технологий в структуру государственной службы и подчеркивают необходимость дальнейших исследований и разработок в области цифровой трансформации кадровой политики. Такие исследования актуальны и своевременны для изучения на магистерском уровне, учитывая текущие тренды и потребности современного государственного управления.

Целью работы является комплексный анализ и перспективы цифровой трансформации кадровой политики в системе государственной службы, включающий в себя теоретическое изучение данной проблематики, а также практическую разработку рекомендации для оптимизации кадровой политики с применением цифровых технологий.

Задачи магистерского проекта:

1. Анализ существующей кадровой политики и процессов: основное внимание уделено изучению текущих методов управления персоналом и процессов. Этот анализ поможет выявить ключевые аспекты, которые могут быть усовершенствованы через интеграцию цифровых решений, улучшая тем самым эффективность и прозрачность кадровых процессов.

2. Исследование международных тенденций и опыта в цифровой трансформации: будет проведено изучение глобальных практик и достижений в области цифровой трансформации, чтобы определить наиболее успешные стратегии и технологии, которые можно адаптировать для местного применения. Особое внимание будет уделено анализу того, как другие страны интегрируют технологии в управление государственными структурами.

3. Разработка рекомендаций для внедрения цифровых технологий в государственные структуры: будут разработаны предложения по внедрению цифровых инноваций, которые улучшат кадровые процессы. Рекомендации будут охватывать внедрение новых технологических инструментов для оптимизации работы, улучшение доступности информации и усиление взаимодействия внутри государственных органов.

Объектом магистерского проекта: «Процессы цифровой трансформации кадровой политики в государственной службе на примере информационной системе Е-Кызмет».

Предметом магистерского проекта: Интегрированная информационная система управления персоналом «Е-Кызмет».

Гипотеза – Цифровая трансформация кадровой политики в системе государственной службы значительно повышает эффективность управления персоналом за счет автоматизации процессов и улучшения качества данных, увеличивает доступность и прозрачность процессов найма и карьерного роста, способствуя уменьшению коррупционных рисков, положительно влияет на

удовлетворенность работников за счет оптимизации коммуникации и рабочих процессов, инициирует культурные изменения, приводя к более гибким и инновационным управленческим практикам, а также значительно улучшает профессиональные компетенции и адаптивность персонала через усовершенствованную систему обучения и развития.

Метод:

1) Количественный анализ:

- Статистический анализ: использование статистических методов для анализа численных данных, таких как производительность персонала. Это помогает в обнаружении тенденций и закономерностей.

2) Качественный анализ:

- Тематический анализ: используется для анализа текстовых данных из интервью, опросов, документов. Позволяет выявить ключевые темы и паттерны в восприятии цифровой трансформации участниками.

- Анализ содержания: применяется для систематизации и интерпретации данных из документов, отчетов и исследований, что способствует глубокому пониманию изучаемой темы.

3) Сравнительный анализ:

- Кейс-стади (анализ случаев): Изучение и сравнение примеров цифровой трансформации в разных странах или организациях для выявления успешных практик и применимых стратегий.

Практическая значимость – в рамках дипломной работы могут быть созданы методические материалы и руководства по внедрению цифровых инструментов в кадровую политику, которые не только будут использованы для обучения и развития персонала государственных органов, но и способствуют разработке стратегий и политик. Эти стратегии и политики будут направлены на ускорение цифровой адаптации в государственных органах, что является ключевым аспектом современного административного реформирования.

Значительный вклад в изучение цифровой трансформации кадровой политики в системе государственной службы был внесен рядом исследователей. Например, Андрес Кастильо в своем исследовании, представленном на 14-й Международной конференции по теории и практике электронного управления (ICEGOV 2021) [2], акцентировал внимание на анализе текущих практик и ожидаемых результатов цифровых проектов в государственном секторе. Кроме того, в Европейском обзоре было проведено исследование, описывающее влияние цифровизации на государственный сектор и выявляющее ключевые вызовы, связанные с изменением управления человеческими ресурсами. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) разработала «Фреймворк для цифровых талантов и навыков в государственном секторе», описывающий ключевые аспекты успешной цифровой трансформации, такие как создание подходящей рабочей среды, развитие правильных навыков и привлечение талантов. К этому анализу добавляется важный вклад компании KPMG, которая провела ряд исследований, посвященных цифровой трансформации в государственном

секторе. Отчеты KPMG подчеркивают стратегическое значение цифровой агенды для государственных служб, освещая аспекты управления изменениями, развития цифровой культуры и укрепления цифровых компетенций сотрудников. Одно из ключевых исследований KPMG, «Цифровое государство: стратегии цифровой трансформации в государственном секторе» [3], предлагает комплексный анализ примеров успешной цифровизации государственных услуг и выделяет лучшие практики для подражания. В исследовании Deloitte описаны основные направления и технологические достижения в области цифровой трансформации управления человеческими ресурсами [4], а также спрогнозированы возможные сценарии её развития.

Многие исследования акцентируют внимание на различных аспектах трансформации кадровой политики в контексте цифровизации. Основными направлениями изменений являются:

Первоначально, требования к сотрудникам организации меняются, особенно в отношении квалификации, профессиональных и личных умений. Цифровизация влияет на процессы сбора и передачи информации, что приводит к ускоренному устареванию знаний и делает некоторые навыки ненужными. Возникает потребность в приобретении новых навыков, где способность к быстрому обучению и адаптации становится ключевой для продвижения по карьерной лестнице.

Следовательно, от современных специалистов требуется не только глубокие знания в своей профессиональной сфере, но и умение владеть универсальными навыками, не зависящими от конкретной предметной области. Это создаёт новые требования для работодателей, включая необходимость развивать эти навыки у своих сотрудников. Постоянное обучение и повышение квалификации становятся ключевыми элементами кадровой политики предприятий.

Меняются требования к системам обработки кадровой информации: увеличившиеся объёмы данных уже не могут быть обработаны вручную. Современные организации стремятся анализировать не только профессиональные данные работников, но и их личные данные, включая кредитную историю и жизненные события. Рост объёмов информации требует использования разнообразных программных решений, что порождает проблемы совместимости данных. Решением становится использование облачных хранилищ и облачных вычислений.

Также меняется характер оперативного управления персоналом. Цифровые технологии все чаще используются для подбора кадров, проведения собеседований онлайн, оценки и тестирования работников, а также дистанционного обучения.

И наконец, изменяется характер внутреннего документооборота в организациях. Всё большее распространение получают системы электронного документооборота, позволяющие создавать, отправлять и подписывать документы в цифровом виде, избегая печати физических копий. Основные преимущества таких систем включают снижение издержек на создание,

хранение и транспортировку документов, ускорение передачи распоряжений и удобство контроля документооборота внутри организации.

Эти предыдущие исследования и разработки подчеркивают важность адаптации и преобразования рабочих процессов и подходов в государственном секторе для эффективного реагирования на вызовы цифровой эры, демонстрируя масштаб и глубину изучения данной темы.

1. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ЦИФРОВИЗАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Концепции цифровой трансформации в HR

В настоящее время цифровая трансформация является ключевым фактором в развитии и улучшении бизнес-процессов в области управления человеческими ресурсами (HR). Этот раздел затрагивает основные идеи цифровой трансформации в HR, от определения основных терминов до анализа влияния на организационную культуру.

В основе концепции цифровой трансформации в HR кадровая политика занимает центральное место в управлении человеческими ресурсами современных организаций. Ведущие эксперты в области управления персоналом предоставляют различные, но взаимодополняющие определения и подходы к кадровой политике, подчеркивая её стратегическое значение для достижения бизнес-целей организации.

Дэйв Ульрих, один из ведущих теоретиков в данной области, определяет кадровую политику как стратегическое направление, включающее выбор, обучение, оценку и развитие сотрудников таким образом, чтобы максимально способствовать достижению бизнес-целей организации. Такой подход подчеркивает важность интеграции кадровой политики с общей стратегией организации.

Майкл Армстронг рассматривает кадровую политику как совокупность практик и процедур, направленных на эффективное управление людьми. Он подчеркивает необходимость адаптации кадровой политики к корпоративной культуре организации, чтобы обеспечить достижение как стратегических, так и операционных целей.

Питер Фердинанд Друкер, эксперт в области управления, акцентирует внимание на предвидении будущих потребностей в рабочей силе и необходимости включения механизмов постоянного обучения и адаптации сотрудников к изменяющимся условиям. Он утверждает, что эффективная кадровая политика должна активно реагировать на вызовы внешней среды и поддерживать постоянное развитие компетенций сотрудников.

Эти подходы отражают многоаспектность и сложность управления человеческими ресурсами в современных организациях и подчеркивают стратегическую роль кадровой политики в обеспечении долгосрочного успеха организации. В своей совокупности эти теоретические взгляды обеспечивают целостное понимание кадровой политики, необходимое для анализа и планирования эффективного управления персоналом.

Таким образом можно дать следующее определение кадровой политике — это система принципов, методов и подходов, используемых организацией для управления своими человеческими ресурсами. Она включает в себя стратегии набора, развития, удержания и использования персонала в соответствии с корпоративными целями и рыночными условиями (Рисунок 1). Основная цель кадровой политики — обеспечить организацию

квалифицированными сотрудниками, способствовать их профессиональному росту и мотивации, а также создать условия для эффективной работы.



Рисунок 1. Кадровая политика (разработано автором)

Согласно экспертам в области HR и цифровой трансформации, цифровизация в HR представляет собой комплексный процесс внедрения цифровых технологий для улучшения HR-функций, повышения их эффективности и улучшения управления персоналом. Процесс включает автоматизацию стандартных задач, улучшение систем управления талантами, использование аналитики для стратегического планирования и поддержку постоянного развития и обучения сотрудников.

Профессор университета Мичигана Дэйв Ульрих подчеркивает важность HR в создании цифровой культуры в организации, которая способствует адаптации к изменениям и повышает готовность компании к будущим вызовам. По его мнению, ключевые аспекты цифровизации включают развитие цифровой грамотности среди сотрудников, создание интуитивно понятных и доступных цифровых инструментов для работы и обучения, а также формирование аналитических навыков для оценки эффективности HR-процессов.

Основатель и главный исполнительный директор Bersin by Deloitte, Джош Берсин, акцентирует внимание на роли данных и аналитики в цифровизации управления персоналом. Он подчеркивает необходимость использования данных для принятия обоснованных решений о найме, обучении, развитии и удержании сотрудников. Берсин также выделяет важность мобильных технологий и социальных сетей в современном HR, которые способствуют улучшению взаимодействия и вовлеченности сотрудников.

В контексте цифровой трансформации кадровой политики часто применяются две ключевые концепции, предложенные этими авторами:

создание цифровой культуры в организации (Дэйв Ульрих) и акцент на данных и аналитике для принятия решений в HR (Джош Берсин).

Я считаю, что обе эти концепции имеют важное значение в контексте государственного управления Казахстана, особенно в свете недавних задач, поставленных Президентом страны касательно трансформации Агентства по делам государственной службы в полноценный HR институт. В своем обращении к народу Казахстана 1 сентября 2022 года, Президент поручил преобразовать Агентство по делам государственной службы в институт стратегического управления персоналом (HR). В рамках этого поручения предпринимаются шаги для расширения функций Агентства, направленные на стратегическое управление кадрами. Это включает в себя трансформацию кадровых служб госорганов и пересмотр текущих HR-процессов и механизмов, чтобы обеспечить более эффективное и современное управление человеческими ресурсами.

В этом контексте создание цифровой культуры в организации становится ключевым фактором успеха, поскольку оно способствует адаптации к изменениям и повышает готовность к будущим вызовам. Кроме того, акцент на данных и аналитике для принятия решений в HR позволяет обеспечить обоснованный подход к управлению персоналом, что является неотъемлемой частью стратегического управления в современном государственном управлении.

Основы цифровой трансформации в HR включает в себя несколько ключевых направлений: автоматизация HR-операций, системы управления обучением (Learning Management Systems, LMS), большие данные и аналитика в HR, управление талантами, инструменты повышения вовлеченности, комплаенс и безопасность данных (Рисунок 2).



Рисунок 2. Цифровая трансформация (разработано автором)

Автоматизация HR-операций описывается как процесс внедрения цифровых технологий для упрощения, ускорения и повышения эффективности управленческих задач, связанных с ресурсами человеческого капитала. Этот процесс включает в себя использование программного обеспечения и систем для автоматизации таких задач, как набор и подбор персонала, обучение и развитие, оценка производительности, учет рабочего времени, управление отпусками и отсутствиями, а также обработка заработной платы и льгот.

Дэйв Ульрих, подчеркивают важность автоматизации для улучшения работы HR-отделов и создания дополнительной стоимости для бизнеса. Ульрих утверждает, что автоматизация позволяет HR-специалистам сосредоточиться на стратегических задачах, таких как развитие талантов и формирование корпоративной культуры, вместо затраты времени на рутинные операции [5].

Джош Берсин, также указывает на значительные преимущества автоматизации HR-процессов. Он отмечает, что применение современных технологий способствует повышению точности данных, улучшению пользовательского опыта для сотрудников и оптимизации ресурсов организации [6].

Автоматизация HR-операций выступает не только как инструмент для упрощения управленческих процессов, но и как стратегический ресурс, позволяющий организациям повысить эффективность управления человеческими ресурсами, обеспечить более высокий уровень удовлетворенности и вовлеченности сотрудников, а также способствовать достижению бизнес-целей.

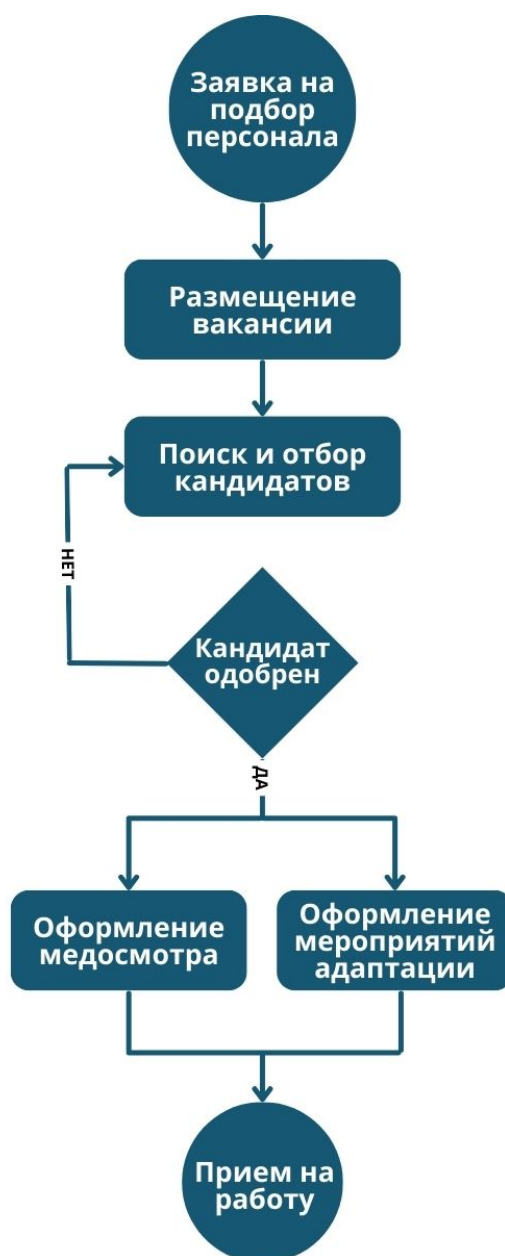


Рисунок 3. Автоматизация HR-процессов (разработано автором)

Системы управления обучением (Learning Management Systems, LMS) — это специализированные программные платформы, предназначенные для создания, распространения и управления образовательным контентом, а также для организации и мониторинга процесса обучения внутри организаций. LMS обеспечивают возможность доставки учебных материалов, проведения тестирований, отслеживания прогресса обучения и взаимодействия между обучающимися и инструкторами в цифровой среде [7].

Как указывают Ричард Кларк и Ричард Майер в своей работе «E-Learning and the Science of Instruction» [7], LMS позволяют реализовывать обучение с учетом индивидуальных потребностей сотрудников, предоставляя доступ к учебным материалам в любое время и из любого места, что способствует повышению эффективности обучения и развития персонала. Эти системы включают в себя функции для управления курсами, регистрации пользователей,

отслеживания их активности и успеваемости, а также инструменты для создания и редактирования обучающего контента.

Эксперты в области электронного обучения и развития персонала подчеркивают, что LMS играют ключевую роль в реализации стратегий корпоративного обучения, позволяя организациям быстро адаптироваться к изменяющимся бизнес-требованиям и развивать необходимые навыки сотрудников. По мнению Джоша Берсина [6], современные LMS не только облегчают процесс обучения и развития, но и способствуют укреплению корпоративной культуры, мотивации и вовлеченности сотрудников за счет предоставления персонализированных и интерактивных обучающих программ.

LMS представляют собой мощный инструмент для организаций, стремящихся повысить квалификацию своих сотрудников и обеспечить непрерывное обучение в соответствии с актуальными требованиями и целями развития.



Рисунок 4. Системы управления обучением (LMS) (разработано автором)

Большие данные и аналитика в HR — это использование сложных аналитических процессов и больших объемов данных для выявления закономерностей, тенденций и прогнозов, которые могут повлиять на принятие решений в области управления человеческими ресурсами. Эти технологии позволяют HR-специалистам анализировать большие массивы информации о сотрудниках и рабочих процессах, чтобы улучшить подбор персонала, оценку производительности, развитие и удержание талантов, а также эффективность обучения и развития [5].

Дэйв Ульрих [5] в своей работе утверждают, что аналитика данных в HR предоставляет возможность для более обоснованных и стратегических решений, опирающихся на детальное понимание данных, а не только на

интуицию или предыдущий опыт. Использование аналитических инструментов и методов обработки больших данных позволяет HR-отделам предвидеть потребности организации в талантах, оптимизировать программы лояльности и повысить общую производительность труда.

Джош Берсин [6], подчеркивает важность HR-аналитики для понимания и улучшения сотрудничества внутри компании, а также для оптимизации процессов найма и развития персонала. По его мнению, аналитика HR является ключом к созданию более справедливых, прозрачных и эффективных систем управления персоналом.

Большие данные и аналитика в HR открывают новые возможности для глубокого анализа и понимания процессов управления человеческими ресурсами, позволяя организациям принимать обоснованные, данных-ориентированные решения для улучшения эффективности работы и повышения удовлетворенности сотрудников.



Рисунок 5. Большие данные и аналитика в HR (разработано автором)

Управление талантами — это стратегический и системный подход к привлечению, развитию, мотивации и удержанию высококвалифицированных сотрудников, которые имеют решающее значение для достижения бизнес-целей организации. Этот процесс охватывает идентификацию ключевых компетенций, необходимых для успеха компании, и создание условий, при которых эти таланты могут быть развиты и использованы наиболее эффективно.

Маркус Бакингам и Эшли Гудолл в своей работе «Nine Lies About Work: A Freethinking Leader’s Guide to the Real World» [8] подчеркивают, что управление талантами должно быть ориентировано на раскрытие и использование уникальных способностей каждого сотрудника, а не на попытки адаптации всех под одну и ту же модель. Они аргументируют, что индивидуализация подходов к развитию талантов способствует повышению продуктивности и вовлеченности.

Питер Капелли, профессор Уортонской школы бизнеса, в своих исследованиях указывает на важность использования данных и аналитических

инструментов для более точного прогнозирования потребностей в талантах и оценки эффективности программ управления талантами [9].

Цифровые платформы для управления талантами играют ключевую роль в интеграции всех процессов, связанных с работой с талантами. Эти системы обеспечивают упрощение и автоматизацию процедур поиска, оценки, обучения и развития персонала, а также позволяют отслеживать и анализировать результаты их работы в реальном времени, что делает управление талантами более эффективным и целенаправленным.

Управление талантами представляет собой комплексную стратегию, направленную на создание сильной команды высокопрофессиональных сотрудников, способных способствовать достижению стратегических целей организации. Важную роль в этом процессе играют цифровые технологии, которые делают управление талантами более адаптивным и ориентированным на индивидуальные особенности каждого сотрудника.



Рисунок 6. Управление талантами (разработано автором)

Инструменты повышения вовлеченности описываются как совокупность цифровых платформ и программных решений, направленных на стимулирование активного участия сотрудников в жизни компании, укрепление их связи с организацией и повышение общей удовлетворенности работой. Эти инструменты включают в себя системы для сбора и анализа обратной связи, корпоративные социальные сети, мобильные приложения для внутреннего общения и платформы для управления производительностью и признания заслуг.

Цифровые средства коммуникации и обратной связи играют ключевую роль в создании открытой и гибкой корпоративной культуры, которая способствует повышению лояльности и вовлеченности сотрудников. Доступность каналов для выражения мнений и предложений, а также быстрый

отклик руководства на обратную связь сотрудников, способствуют созданию атмосферы взаимопонимания и доверия.

Дэниел Пинк, автор книги «Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us» [10], утверждает, что мотивация и вовлеченность сотрудников напрямую зависят от удовлетворения их внутренних потребностей в автономии, мастерстве и цели. Инструменты повышения вовлеченности, обеспечивая платформу для самовыражения, обучения и участия в принятии решений, напрямую способствуют удовлетворению этих потребностей.

Исследования Гэллапа также подтверждают, что высокий уровень вовлеченности сотрудников связан с повышением производительности, снижением текучести кадров и улучшением финансовых показателей компании. В этом контексте инструменты повышения вовлеченности рассматриваются как важный фактор в достижении стратегических бизнес-целей (Gallup, «State of the Global Workplace») [11].

Инструменты повышения вовлеченности представляют собой критически важный элемент современной стратегии управления персоналом, направленный на создание продуктивной и мотивированной рабочей среды, способствующей реализации потенциала сотрудников и достижению организационных целей.



Рисунок 7. Инструменты повышения вовлеченности (разработано автором)

Комплаенс и безопасность данных в контексте управления человеческими ресурсами означает соблюдение юридических и нормативных требований, касающихся сбора, хранения, обработки и передачи личной информации сотрудников, а также обеспечение защиты этих данных от несанкционированного доступа, использования или раскрытия. Этот аспект включает в себя ряд мероприятий и процедур, направленных на минимизацию рисков потери или утечки данных, а также на обеспечение конфиденциальности и целостности персональной информации сотрудников.

Организации должны регулярно обновлять свои политики безопасности данных, чтобы соответствовать как местным, так и международным законам, таким как GDPR и ССРА. Эти политики должны точно описывать, какие данные собираются, как используются, кто имеет к ним доступ и сроки их хранения. Понимание и адаптация к изменениям в законодательстве и технологиях критически важны для минимизации рисков, связанных с управлением данными. Четкое документирование процессов обработки данных укрепляет доверие и подчеркивает прозрачность и ответственность компании [12].

Важность комплаенса и безопасности данных в HR подтверждается также регулятивными инициативами, такими как Общий регламент Европейского союза по защите данных (GDPR), который вводит строгие требования к обработке персональных данных и предусматривает значительные штрафы за их нарушение. Эти регуляции требуют от организаций не только технических и организационных мер по защите данных, но и прозрачности в их обработке, а также предоставления сотрудникам прав на доступ к их данным и контроль за их использованием.

Комплаенс и безопасность данных становятся неотъемлемой частью стратегии управления человеческими ресурсами, обеспечивая не только юридическую защиту для организации, но и поддерживая доверие и лояльность сотрудников за счет гарантий конфиденциальности и защиты их личной информации.



Рисунок 8. *Комплаенс и безопасность данных (разработано автором)*

Эти компоненты в совокупности определяют направления развития цифровой трансформации в области управления персоналом, подчеркивая важность интеграции современных технологий для достижения более высоких показателей эффективности и удовлетворенности в рабочей среде.

В заключении цифровая трансформация в области управления человеческими ресурсами представляет собой фундаментальное изменение в подходах к управлению персоналом. Интеграция цифровых технологий в HR-процессы не только повышает их эффективность, но и способствует формированию цифровой культуры в организациях, что, в свою очередь, укрепляет адаптивность и инновационность компаний. Как отмечают эксперты вроде Дэйва Ульриха и Джоша Берсина, акцент на обучение и развитие цифровой грамотности сотрудников, а также использование данных и аналитики для принятия решений, являются ключевыми для создания устойчивого и процветающего рабочего места.

В контексте Казахстана этот процесс находит отражение в национальной политике, направленной на модернизацию государственного управления через трансформацию Агентства по делам государственной службы в HR-институт. Это подчеркивает стратегическую значимость цифровой трансформации для обеспечения эффективного управления человеческими ресурсами на уровне страны, открывая новые возможности для развития и подготовки кадров в соответствии с требованиями современного мира.

На основе национального доклада по состоянию государственной службы в Республике Казахстан за 2023 год [13], можно отметить широкий спектр инициатив и изменений, направленных на улучшение эффективности и качества государственного управления. Документ акцентирует внимание на масштабных преобразованиях, инициированных в ответ на современные вызовы, которые направлены на создание более справедливой и конкурентоспособной системы государственной службы.

Основные аспекты доклада [13], такие как усиление кадрового потенциала, децентрализация управления, дебюрократизация и клиентоориентированность, а также цифровизация государственных служб, направлены на создание более эффективного и прозрачного государственного управления. Эти аспекты не только улучшают взаимодействие между государством и гражданами, но и способствуют повышению внутренних процессов управления, а также социальной защите госслужащих, обеспечивая условия для поддержания высокого уровня мотивации и профессионализма.

Цифровая трансформация, охватывающая все эти аспекты, выступает ключевым элементом в реализации упомянутых изменений. Интеграция цифровых технологий в процессы управления человеческими ресурсами не только повышает эффективность этих процессов, но и формирует цифровую культуру в организациях. Это укрепляет адаптивность и инновационность, что крайне важно для современного государственного управления.

Преобразование Агентства по делам государственной службы в HR-институт в Казахстане подчеркивает стратегическую значимость цифровой трансформации для управления человеческими ресурсами. Это отражает глобальные тенденции и мнения экспертов, таких как Дэйв Ульрих и Джош Берсин, которые указывают на необходимость акцентирования внимания на обучение и развитие цифровой грамотности сотрудников и использование данных для принятия обоснованных решений.

Таким образом, цифровая трансформация в области управления человеческими ресурсами представляет собой фундаментальное изменение в подходах к управлению, которое способствует реализации ключевых аспектов национального доклада, направленных на создание более адаптивной, эффективной и справедливой системы государственной службы в Казахстане.

Это также отражается в казахстанских организациях, где активно применяются процессы цифровизации. Особенно это касается промышленных предприятий, которые являются лидерами в этом направлении в экономике страны, активно внедряя различные цифровые продукты. Примером такого внедрения являются модельные цифровые фабрики, созданные для продвижения технологий Индустрии 4.0 и демонстрации возможностей ИТ. В рамках этого проекта реализуется более 47 проектов, из которых 14 уже успешно завершены.

По информации Министерства индустрии и инфраструктурного развития РК, крупные предприятия, такие как АО «Химфарм» в Шымкенте и АО «Евразиян Фудс» в Карагандинской области, реализуют множество проектов, направленных на цифровизацию производства. Также активно в процессе участвуют ТОО «Карлскрона», «Балтекстиль», «Кентауский трансформаторный завод», «Алматинский вентиляторный завод» и АО «Алтыналмас», последнее из которых вложило 3,1 млрд тенге в 14 проектов [14].

В горнодобывающей промышленности планы по цифровизации также амбициозны: до 2025 года предусмотрена реализация 18 проектов, что превышает первоначальные планы на четыре проекта. Это свидетельствует о том, что компании видят значимость и актуальность применения цифровых технологий в производстве. В числе лидеров по внедрению цифровых инноваций выступают ТОО «Евразийская Группа», ТОО «Казцинк», АО «Алтыналмас», АО «УстьКаменогорский титано-магниевого комбинат» и ТОО «Корпорация Казахмыс» [14].

Например, в АО «Алтыналмас» разработан проект «Цифровой рудник», который включает в себя шесть уровней систем с разнообразным функционалом. Компания активно работает над улучшением квалификации своих сотрудников, чтобы обеспечить и развить умения работы с новейшими автоматизированными системами, а также создает методологическую базу для Центра компетенций в горнодобывающей и металлургической отраслях. Команда готовится к пилотной реализации проекта цифровизации на горнометаллургическом предприятии [14].

В нефтегазовой отрасли цифровизация осуществляется через автоматизацию как производственных, так и организационных процессов. Приоритетные направления включают цифровую запись геопромысловых данных, обеспечение связи между удаленными подразделениями и предоставление услуг, что связано с концепциями «цифрового» или «умного» месторождения.

Технологии «умного месторождения» играют значительную роль в цифровизации нефтегазодобывающей индустрии, так как они позволяют оперативно обнаруживать потенциальные опасности, ускорять передачу

данных о рабочем процессе, контролировать работу оборудования и сокращать операционные расходы. На начальном этапе только несколько предприятий начали разработку этой технологии. Согласно прогнозам, внедрение технологий умного месторождения может увеличить добычу примерно на 3%, сократить потребление электроэнергии на 30% и уменьшить время, необходимое для ремонта скважин, на 15-20% [14].

Спутниковые коммуникационные услуги предлагают комплексные решения, включая широкополосный доступ в интернет, двусторонний спутниковый интернет, телефонные услуги, корпоративные сети, мобильную связь, видео- и аудиоконференции, а также передачу данных разного объема. Эти технологии играют ключевую роль в повышении эффективности промышленных процессов и предоставляют компаниям новые возможности.

Внедрение таких технологий требует активного вовлечения людей и бизнес-процессов. Процессы на промышленных предприятиях могут трансформироваться в онлайн-диалоги между участниками, которые ранее не взаимодействовали напрямую. В результате компании могут повысить свою производительность и принимать более обоснованные решения, что способствует увеличению прибыли и снижению издержек.

В условиях цифровизации многие казахстанские организации ставят перед своими кадровыми службами задачи, такие как внедрение визуализации данных в реальном времени и разработка аналитических отчетов о доходности инвестиций в персонал, что способствует разработке образовательных политик и переобучения. В этом контексте аналитика персонала становится необходимым, а не просто желательным элементом кадровой политики, поддерживая активное прогнозирование и применение методов социальных наук, таких как Data mining и сценарное прогнозирование.

Кроме того, кадровая политика должна способствовать социальной мобильности, развитию цифровых и профессиональных компетенций, и увеличению прозрачности рыночных процессов. Это требует от руководства новых компетенций: мониторинг и сопоставление результатов деятельности сотрудников с целями компании, управление финансовыми и информационными системами, а также координация коммуникаций на всех уровнях управления.

Цифровое мышление у руководителей устанавливает новые приоритеты: создание индивидуализированных подходов в управлении талантами, основанных на доступе к детальной информации о сотрудниках, и разработка цифровых инструментов, которые способствуют достижению личных целей в контексте стратегических задач компании, обеспечивая сочетание личной самореализации с корпоративными интересами.

Цифровизация оказывает прямое влияние на кадровую политику, изменяя как требуемый набор навыков для конкурентоспособности специалистов, так и методы хранения, передачи и обработки информации.

Трансформация кадровой политики является неизбежной, и ключевой вопрос заключается в том, насколько оперативно организации смогут адаптироваться к ускоренной цифровизации экономики и использовать её в

своих интересах. Специфика деятельности каждого предприятия определяет конкретные направления изменений кадровой политики. Для промышленных предприятий такие изменения могут включать внедрение новых технологий и процедур в управление персоналом, а также установление новых требований к руководящему и исполнительному персоналу.

Ключевое внимание следует уделить развитию навыков работы с информацией и умению взаимодействовать с людьми, так как технологии усиливают это взаимодействие. Это потребует внедрения систем обучения и переобучения персонала новым навыкам. Кадровая политика должна быть ориентирована на долгосрочное развитие, учитывая необходимость окупаемости инвестиций в обучение и удержания работников в организации.

1.2 Международная практика цифровизации государственной службы

Анализ международных практик в области цифровизации в HR в системе государственной службы позволяет выявить ключевые тенденции, успешные стратегии и вызовы, с которыми сталкиваются государственные организации в разных странах при внедрении цифровых технологий. В данном контексте можно рассмотреть несколько примеров из различных стран, которые демонстрируют разнообразие подходов и решений.

Один из ярких примеров цифровизации в HR в **Сингапуре** — это запуск **Jobs Bank**, онлайн-платформы, созданной **Workforce Singapore (WSG)** [15], которая служит центральной базой данных вакансий для граждан Сингапура. Эта система позволяет автоматизировать процесс подбора персонала, предоставляя работодателям, включая государственные учреждения, инструменты для публикации вакансий и управления процессом отбора кандидатов. Основная задача портала — обеспечить справедливые возможности трудоустройства для граждан Сингапура. Работодатели должны размещать вакансии на Jobs Bank минимум на 14 дней, прежде чем они смогут подавать заявки на найм иностранных специалистов по рабочим визам. Это требование касается позиций с месячной зарплатой менее 12 000 долларов США и компаний с более чем 25 сотрудниками. На платформе предоставляются различные электронные услуги, включая карьерные консультации, инструменты поиска работы и программы карьерного перехода, помогающие людям перейти на новые должности или в секторы с лучшими перспективами. Также поддерживаются работодатели, для которых предлагаются программы развития рабочей силы и перепроектирования рабочих мест, направленные на оптимизацию производительности.

Программа **SkillsFuture** — это национальная образовательная инициатива, направленная на продвижение непрерывного обучения среди граждан Сингапура. Хотя программа охватывает широкий спектр областей, она включает в себя значительные компоненты цифровизации для поддержки обучения и развития государственных служащих. SkillsFuture предлагает доступ к онлайн-курсам и ресурсам, что способствует повышению

квалификации и развитию цифровых навыков. Основной акцент делается на мастерстве навыков и обучении в течение всей жизни. Программа SkillsFuture включает в себя множество инициатив, таких как кредиты на обучение, программы стажировок, поддержка карьерных переходов, а также различные субсидии для улучшения профессиональных навыков, особенно для людей среднего возраста. Одной из ключевых особенностей SkillsFuture является предоставление кредитов SkillsFuture, которые можно использовать для оплаты курсов. Эти кредиты доступны всем гражданам Сингапура старше 25 лет и направлены на стимулирование непрерывного обучения и профессионального развития. SkillsFuture также активно работает с работодателями и образовательными учреждениями для создания интегрированной и высококачественной системы образования и подготовки, которая отвечает постоянно меняющимся потребностям экономики. Компаниям предлагаются различные инициативы для стимулирования трансформации рабочей силы и предприятий [16].

Сингапур внедрил интегрированные HR-системы для управления производительностью сотрудников в государственном секторе. Эти системы обеспечивают централизованный мониторинг и оценку работы персонала, позволяя руководителям устанавливать конкретные цели, отслеживать прогресс и предоставлять своевременную обратную связь. Применение таких систем способствует прозрачности и обоснованности процессов оценки и повышает мотивацию сотрудников.

Проект «**Smart Nation**» представляет собой комплексную инициативу Сингапура по созданию интеллектуальной нации, где цифровые технологии активно применяются для улучшения жизни граждан, включая государственные служащие. В рамках этой инициативы реализуются проекты по цифровизации HR-процессов, в том числе разработка мобильных приложений для внутреннего использования сотрудниками государственных служб, что способствует повышению их вовлеченности и удовлетворенности работой [17].

Среди стратегических национальных проектов Сингапура выделяются следующие направления:

1. Цифровое правительство — Создание удобных и безопасных цифровых услуг для граждан и бизнеса, включая упрощение процессов и предоставление доступа к правительственным ресурсам через платформы, такие как SingPass.
2. Цифровая экономика — Стимулирование бизнеса к внедрению технологий и инноваций, расширение возможностей для стартапов и развитие сферы искусственного интеллекта.
3. Цифровое общество — Обучение и вовлечение граждан в использование цифровых технологий для повышения качества их жизни.

Особенное внимание в рамках Smart Nation уделяется защите данных и кибербезопасности, чтобы обеспечить безопасное и надежное цифровое пространство для всех участников.

Эстония признана мировым лидером в области электронного управления. Страна разработала комплексную систему «**e-Estonia**», которая включает в себя широкий спектр цифровых услуг для граждан и бизнеса, а также для государственных служащих. Система позволяет проводить электронные выборы, использовать электронное здравоохранение, образование и многие другие услуги онлайн.

Проект «**e-Estonia**» представляет собой одну из самых амбициозных инициатив в мире по созданию полностью цифрового общества. Основная цель проекта — использование цифровых технологий для улучшения жизни граждан, упрощения процедур, связанных с государственными услугами, и повышения прозрачности взаимодействий между гражданами и государством [18].

Основные аспекты «**e-Estonia**» включают:

1. Цифровое управление: Эстония предлагает широкий спектр электронных услуг, таких как электронное голосование, электронное налогообложение и многие другие государственные сервисы, доступные онлайн 24/7.
2. X-Road: Это основная технологическая платформа Эстонии, которая позволяет безопасный обмен данными между различными государственными информационными системами и частными компаниями. Это сердце цифровой инфраструктуры Эстонии, обеспечивающее эффективность и безопасность цифровых услуг.
3. E-Residency: Уникальная программа, которая позволяет не резидентам Эстонии получать цифровое удостоверение личности, предоставляемое правительством Эстонии, что дает возможность управлять бизнесом в Европейском Союзе удаленно.
4. Цифровое здравоохранение: Эстония также внедрила цифровые здравоохранительные карты, которые упрощают процессы получения медицинских услуг и обеспечивают легкий доступ к медицинским данным для пациентов и врачей.
5. Образовательные технологии: Введение цифровых учебных материалов и платформ для обеспечения доступа к образованию в любое время и из любого места.

Эстония успешно реализует цифровизацию благодаря высокому уровню внедрения ИКТ, поддержке инноваций и активному участию граждан в цифровом обществе. Эти усилия привели к созданию одного из самых продвинутых цифровых обществ в мире, где почти все государственные услуги доступны через интернет.

Одним из ключевых элементов системы является возможность использования цифровой подписи. Это позволяет государственным служащим и всем гражданам Эстонии подписывать документы онлайн без необходимости личного присутствия. Цифровая подпись значительно упрощает многие процессы, включая HR-процедуры, такие как подписание трудовых контрактов, согласование отпусков и другие административные задачи.

Эстония также активно использует электронные платформы для набора на государственную службу. Онлайн-платформы позволяют кандидатам

подавать заявления и проходить отборочные процедуры в электронном формате. Это ускоряет процесс найма и делает его более прозрачным и доступным для всех участников.

Эстония внедрила ряд программ для обучения и профессионального развития государственных служащих с использованием цифровых технологий. Электронные обучающие курсы, вебинары и другие ресурсы доступны сотрудникам для повышения их квалификации и развития компетенций. Это способствует непрерывному обучению и адаптации к новым требованиям и вызовам.

Одним из конкретных примеров успешной цифровизации в HR является внедрение электронной системы управления человеческими ресурсами, которая интегрирует все процессы, связанные с наймом, оценкой, обучением и развитием сотрудников в единую платформу. Эта система позволяет государственным учреждениям Эстонии эффективно управлять своими кадрами, отслеживать их производительность и планировать карьерное развитие.

Цифровизация в HR в Эстонии является частью широкомасштабного проекта «e-Estonia», который включает в себя цифровую трансформацию всех аспектов государственных и коммерческих услуг. Эстония активно развивает свои HR-технологии, делая акцент на улучшение опыта сотрудников и эффективности HR-процессов через цифровизацию.

Одним из ключевых направлений является использование автоматизированных систем для управления персоналом, которые позволяют проводить всесторонний анализ данных сотрудников, оптимизировать процессы найма, адаптации и обучения персонала. Эстония также уделяет внимание развитию навыков своих ИТ-специалистов, ожидая подготовить дополнительно 7,000 специалистов к 2027 году.

Кроме того, в стране существует активная поддержка стартапов в области HR-технологий, что стимулирует инновации и разработку новых продуктов для HR. Эстония занимает лидирующие позиции в Европе по количеству стартап-единорогов на душу населения, что отражает высокий уровень инновационной активности и предпринимательской культуры в стране.

Один из ключевых аспектов цифровизации в **Дании** — использование электронных систем для управления заявлениями на отпуск, больничные и другие виды отсутствия сотрудников. Это позволяет автоматизировать процессы подачи заявлений и учета отчетности, облегчая административную нагрузку на сотрудников HR и повышая прозрачность данных.

«**Digital Post**» — это национальная система электронной почты, которая используется для всех официальных коммуникаций между государственными органами и гражданами, а также внутри государственной службы. Система обеспечивает безопасную и эффективную коммуникацию, в том числе для HR-связанных уведомлений и документации. Эта система является важной частью инфраструктуры цифровых государственных услуг страны и поддерживает взаимодействие между муниципалитетами, региональными и

государственными властями, а также частными лицами и бизнесом в Дании [19].

Введение обязательного использования «Digital Post» позволило перевести большую часть официального общения на цифровую платформу. Граждане и бизнес обязаны получать официальные письма и документы в электронном виде, что сокращает бумажные потоки и ускоряет процесс обмена информацией. Пользователи могут получать такие документы, как уведомления о налогах, пенсионные извещения, информацию о государственных пособиях и многое другое [19].

Портал «**Work in Denmark**» является частью инициативы по привлечению высококвалифицированных иностранных специалистов для работы в Дании. Этот ресурс предоставляет информацию о вакансиях, условиях труда и жизни в Дании, а также советы по поиску работы и интеграции в датское общество. Для государственного сектора это инструмент привлечения талантов и международного обмена опытом [20].

Основные аспекты проекта включают:

- Поддержку иностранных кандидатов: Work in Denmark предлагает разнообразные услуги, включая вебинары, помощь в создании резюме, подготовке к собеседованиям, а также информацию о культуре труда в Дании.
- Инструменты для поиска работы: Платформа включает в себя базу данных вакансий, где представлены позиции от различных датских компаний, доступные на английском языке. Также предоставляется доступ к portalу EURES, где можно просматривать резюме кандидатов из Европы.
- Мероприятия и ярмарки вакансий: Предоставляется календарь мероприятий, где работодатели и кандидаты могут встретиться и обсудить возможности трудоустройства.
- Информационная поддержка: Платформа предлагает многочисленные ресурсы для понимания трудового законодательства Дании, условий занятости и особенностей жизни в стране.

«Work in Denmark» играет ключевую роль в усилиях по привлечению международных талантов и поддержке экономического роста и международной конкурентоспособности Дании [20].

Дания активно участвует в разработке и внедрении общеевропейских цифровых инструментов и стандартов в области HR. Это включает участие в проектах по обмену данными о вакансиях и квалификациях на европейском рынке труда, что способствует мобильности рабочей силы и эффективному управлению талантами на континентальном уровне.

Одним из ключевых элементов цифровизации в области HR в **Великобритании** является платформа **Civil Service Jobs**. Этот онлайн-сервис предоставляет единую точку доступа к вакансиям в государственной службе, позволяя кандидатам легко находить и подавать заявления на интересующие их позиции. Система автоматизирует процессы отбора и упрощает управление

кандидатами для HR-отделов. Этот сервис предоставляет широкий спектр возможностей карьерного роста в различных государственных департаментах и агентствах, предлагая рабочие места во многих отраслях [21].

Ключевые аспекты проекта «Civil Service Jobs»:

1. Широкий спектр возможностей: на платформе представлены вакансии из множества государственных организаций и покрывают разнообразие ролей — от административных до высокоуровневых управленческих позиций по всей Великобритании.
2. Инструменты поиска работы: сайт Civil Service Jobs предоставляет продвинутые инструменты поиска, которые позволяют кандидатам искать работу по названию должности, навыкам, ключевым словам и местоположению.
3. Программы для выпускников и Fast Stream: для тех, кто заинтересован в ускоренной карьере в государственной службе, программа Fast Stream предлагает путь к различным лидерским и управленческим ролям. Эта конкурентоспособная программа предназначена для выпускников и предоставляет всеобъемлющее обучение и развитие в различных государственных функциях.
4. Политика инклюзивного найма: государственная служба стремится к разнообразию и инклюзии, обеспечивая справедливые практики найма и стремясь отражать общество, которому она служит. В ней работают люди с широким спектром профессиональных навыков и разнообразных культурных фонов.
5. Подробная информация о вакансиях и руководства по подаче заявок: каждая вакансия на сайте содержит подробную информацию о должности, зарплате, необходимых квалификациях и процедуре подачи заявок. Сайт также предлагает ресурсы, помогающие претендентам понять, как подавать заявки и что ожидать в процессе найма.

Программа «**Digital Skills and Inclusion**» направлена на развитие цифровых навыков среди сотрудников государственной службы и общества в целом [22]. Цель программы — убедиться, что каждый сотрудник обладает необходимыми знаниями и умениями для эффективной работы в цифровой среде. В рамках программы реализуются различные образовательные инициативы, включая онлайн-курсы и тренинги. Проект «Digital Skills and Inclusion» для государственных служащих Великобритании активно развивает цифровые навыки среди сотрудников государственного аппарата, особенно среди старших гражданских служащих, которые не специализируются в области цифровых данных и технологий (DDaT) [22]. Эта инициатива включает в себя стандарт DDaT Essentials, который предлагает базовые курсы по обработке данных, технологиям, цифровым практикам, уделяя внимание инновациям и ориентации на пользователя. Цель состоит в том, чтобы госслужащие могли эффективно использовать цифровые инструменты и методы для улучшения предоставления государственных услуг.

В рамках этого проекта также проводятся обучающие мероприятия, такие как «Осенняя школа цифрового обучения», предлагающая вебинары и мастер-классы, особенно нацеленные на высших лидеров. Кроме того, реализуется сотрудничество с Государственной службой по найму для сокращения времени на найм и повышения конкурентоспособности заработной платы в области цифровых технологий.

Дополнительно ведется работа над расширением рамок обучения и развития, включая создание общедоступных учебных материалов и ресурсов, чтобы поддерживать постоянное развитие навыков в рамках всей системы государственной службы.

Эти усилия направлены на то, чтобы к 2025 году правительство Великобритании преобразилось в более эффективное цифровое правительство, способное обеспечивать лучшие результаты для всех граждан.

В Великобритании разработаны и внедрены инновационные системы управления производительностью, которые позволяют проводить оценку работы сотрудников, устанавливать цели и отслеживать достижения в электронном виде. Эти системы способствуют более объективной и прозрачной оценке производительности, а также облегчают процесс обратной связи между руководством и сотрудниками.

Национальная служба здравоохранения Великобритании (NHS) начала переход на облачные HR-системы для управления персоналом. Это позволило централизовать и стандартизировать HR-процессы по всей организации, повысить эффективность управления данными о сотрудниках и улучшить доступ к HR-сервисам для персонала.

Платформа **GC Jobs в Канаде** была разработана для улучшения процессов найма в государственных организациях. Это комплексное решение предоставляет единый портал для поиска работы и подачи заявлений, а также управления карьерой для текущих и потенциальных государственных служащих [23]. В 2019 году система была полностью переработана для повышения удобства использования и функциональности. В результате реформы время, необходимое для найма новых сотрудников, сократилось на 25%, что позволило ускорить заполнение вакантных должностей и сделать процесс более эффективным. Платформа обрабатывает более 200,000 заявлений в год, что делает ее важным инструментом в стратегии управления человеческими ресурсами Канады.

В **Австралии** портал APS Learning играет ключевую роль в развитии и обучении государственных служащих [24]. Эта инициатива позволяет сотрудникам участвовать в курсах повышения квалификации и профессионального развития в удобное для них время. Система предлагает широкий спектр ресурсов, включая вебинары, интерактивные курсы и модули самообучения. В 2020 году, более 90% государственных служащих воспользовались возможностями портала для обучения, что свидетельствует о его важности в поддержании и развитии профессиональных компетенций сотрудников.

Система «P-Direkt» в **Нидерландах** обеспечивает автоматизацию многих HR-процессов для государственных служащих, включая управление отпусками, больничными и другими видами отсутствий [25]. Система успешно обрабатывает более 1 миллиона транзакций каждый год, что помогает сократить административные издержки и повысить эффективность управления персоналом. «P-Direkt» также предлагает сотрудникам доступ к своим персональным данным и HR-документам через удобный веб-интерфейс, что способствует прозрачности и удобству управления личной информацией.

Проект «Gov 24» в **Южной Корее** — это мобильное приложение, которое предоставляет гражданам круглосуточный доступ к государственным услугам [26]. Для государственных служащих это означает возможность управлять своими задачами и обязанностями более эффективно, вне зависимости от времени и местоположения. Приложение насчитывает более 10 миллионов пользователей и предоставляет более 90 различных сервисов, что значительно упрощает доступ к государственным ресурсам и информации.

Анализ международных практик в области цифровизации в HR в государственном секторе показывает, что успешное внедрение цифровых технологий способствует повышению эффективности управления персоналом, улучшению доступности и качества государственных услуг, а также стимулированию профессионального и личностного развития сотрудников. Примеры из Сингапура, Эстонии, Дании и других стран демонстрируют разнообразие подходов и решений, которые могут быть адаптированы и применены в контексте Казахстана.

Основные аспекты для реализации в Казахстане:

1. Цифровая инклюзия и доступ к образовательным ресурсам: необходимо обеспечить всеобщий доступ к образовательным ресурсам и тренингам через цифровые платформы, что поможет снизить барьеры для обучения и развития, особенно в отдаленных регионах страны.

2. Кибербезопасность и защита данных: с учетом опыта стран, активно внедряющих цифровые HR-технологии, Казахстану необходимо уделить особое внимание разработке мер по защите данных и обеспечению кибербезопасности, чтобы защитить персональную информацию сотрудников и укрепить доверие к цифровым системам.

3. Сотрудничество с частным сектором и академическими кругами: для разработки и внедрения инновационных HR-решений необходимо налаживать партнерства с частными технологическими компаниями и учебными заведениями, что позволит интегрировать передовые практики и новейшие разработки в государственный сектор.

4. Интегрированные системы управления производительностью: внедрение комплексных цифровых систем для управления производительностью сотрудников, позволяющих устанавливать цели, отслеживать прогресс и предоставлять обратную связь в режиме реального времени.

5. Порталы для привлечения международных талантов и обмена опытом: создание специализированных платформ для привлечения

иностранных специалистов в государственный сектор, что способствует международному обмену опытом и привлекает высококвалифицированные кадры.

Эти шаги помогут Казахстану создать современную, эффективную и инклюзивную систему управления человеческими ресурсами в государственном секторе, что в свою очередь способствует повышению общей эффективности государственного управления и улучшению качества жизни граждан.

2. ЦИФРОВЫЕ ИНИЦИАТИВЫ В ГОССЕКТОРЕ КАЗАХСТАНА: ТРЕНДЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

2.1 Электронные сервисы в управлении персоналом: анализ текущей ситуации и стратегии

В своем обращении к народу Казахстана 1 сентября 2022 года, Президент поручил преобразовать Агентство по делам государственной службы в институт стратегического управления персоналом (HR). В рамках этого поручения предпринимаются шаги для расширения функций Агентства, направленные на стратегическое управление кадрами. Это включает в себя трансформацию кадровых служб госорганов и пересмотр текущих HR-процессов и механизмов, чтобы обеспечить более эффективное и современное управление человеческими ресурсами.

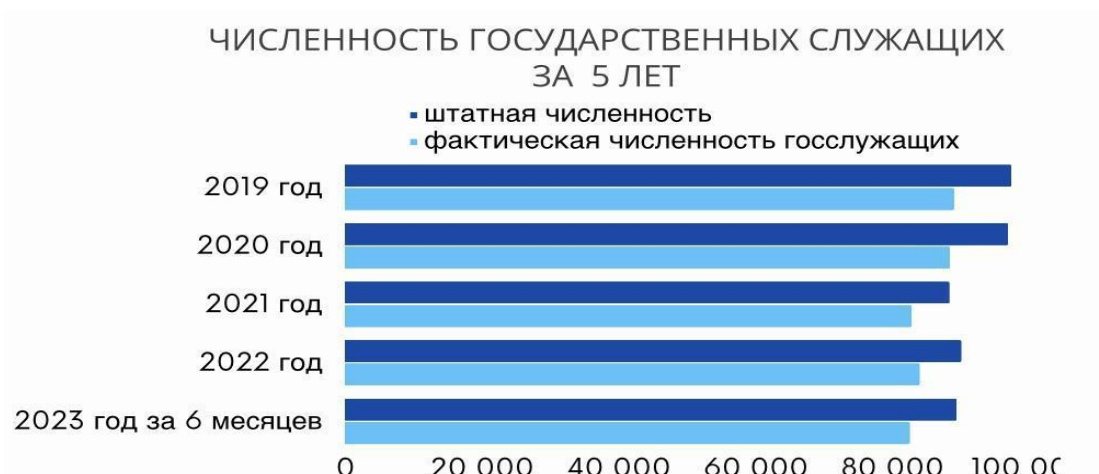


Рисунок 9. Численность государственных служащих [13]

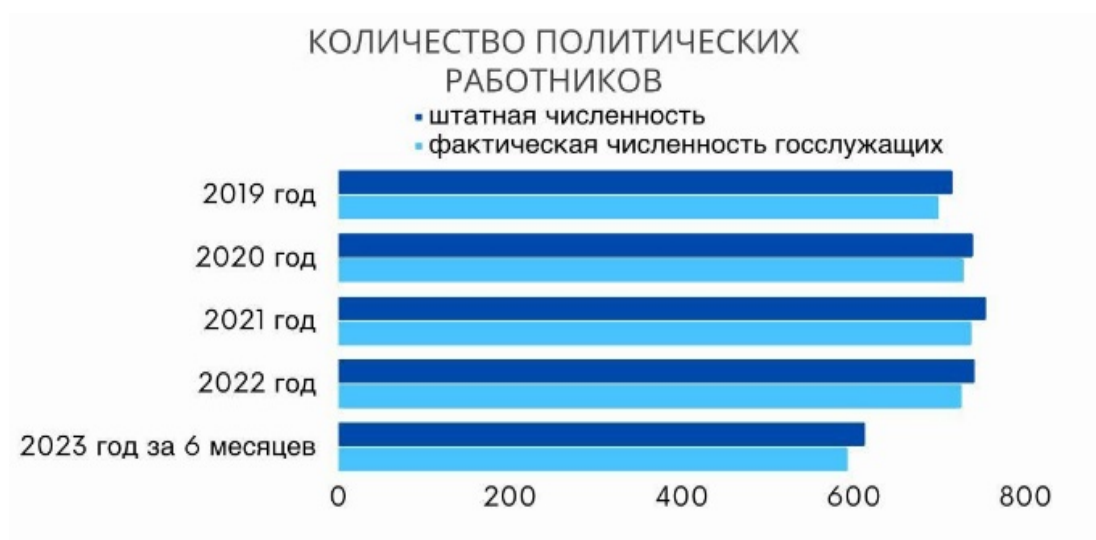


Рисунок 10. Количество политических работников [13]

По состоянию на 1 января 2023 года штатная численность госслужащих составила 90 053 единиц, фактическая – 83 963 человек. Образование новых областей (Абай, Жетысу, Улытау), нового района «Туран» в городе Шымкенте, реорганизация Министерства образования и науки (путем разделения на Министерство просвещения и Министерство науки и высшего образования), открытие представительств Национального центра по правам человека в регионах, а также увеличение численности заграничного аппарата Министерства иностранных дел в целом обусловили рост численности на 1 732 единицы [13].

Согласно поручению Главы государства, перераспределение лимитов численности в рамках совершенствования административно-территориального устройства осуществлялось в зависимости от численности населения, в том числе установлен лимит по количеству заместителей акимов регионов (не более трех заместителей акимов, в 9 регионах – не более четырех) [13].

В ответ на послание Президента правительство приступило к административной реформе. Эта реформа предполагает уменьшение количества центральных учреждений при одновременном расширении полномочий местных исполнительных органов и передаче государственных функций частному сектору, основываясь на анализе готовности рынка к этим изменениям.

В последние годы наблюдается увеличение численности государственных служащих на 1 732 человека, что свидетельствует о расширении государственного сектора и требует более сложных и адаптивных методов управления [13].

За прошедший год активно шла работа по централизации вспомогательных служб государственных организаций, включая кадровые и финансовые отделы. Это направлено на сокращение численности вспомогательного персонала и усиление фокуса на выполнение специфических задач отраслей. Ключевую роль в успешной реализации централизации играют процессы де бюрократизации и цифровизации бизнес-процессов.

Кроме численности, для эффективного исполнения государственных функций критически важно качество человеческого капитала. Остро стоит вопрос нехватки квалифицированных кадров в специализированных подразделениях, а также расхождения между потребностями в специалистах и их реальным размещением, что требует от кадровых служб проведения системного анализа и прогнозирования потребностей в кадрах. В законодательство вводятся поправки, задающие критерии квалификации для руководителей HR-служб, включая требования к наличию специальных сертификатов в сфере управления персоналом. Согласно недавнему опросу, 58% респондентов указали на дефицит сотрудников в специализированных подразделениях. При этом, несмотря на высокий процент госслужащих с высшим образованием (92%), наблюдается значительный дисбаланс между необходимостью в определенных специалистах и их наличием на государственной службе [13].



Рисунок 11. Распределение отдельных специалистов на госслужбе и потребность в кадрах [13]

В этом контексте кадровые службы должны систематически анализировать потребности в кадрах и прогнозировать как количество, так и качество персонала. Чтобы повысить квалификацию HR-руководителей, законодательство обновляется с требованием наличия профессионального сертификата в области управления персоналом для занимаемых ими должностей. Образование руководителей, вместе с их управленческими компетенциями, играет ключевую роль в качественном составе управленческого звена. В соответствии с поручением Президента, проводится анализ квалификации заместителей руководителей центральных и местных государственных органов, с акцентом на современные управленческие знания и навыки.

Гендерное равенство является важным аспектом в построении демократического общества. Уровень представительства женщин в государственной службе остаётся стабильным, составляя 55,5% в последние годы. При этом 39,2% руководящих должностей занимают женщины. Средний возраст государственных служащих стабильно находится в пределах 39–40 лет. Однако доля молодежи на госслужбе продолжает снижаться, уменьшившись с 24,6% в 2018 году до 17,8% в 2022 году [13].

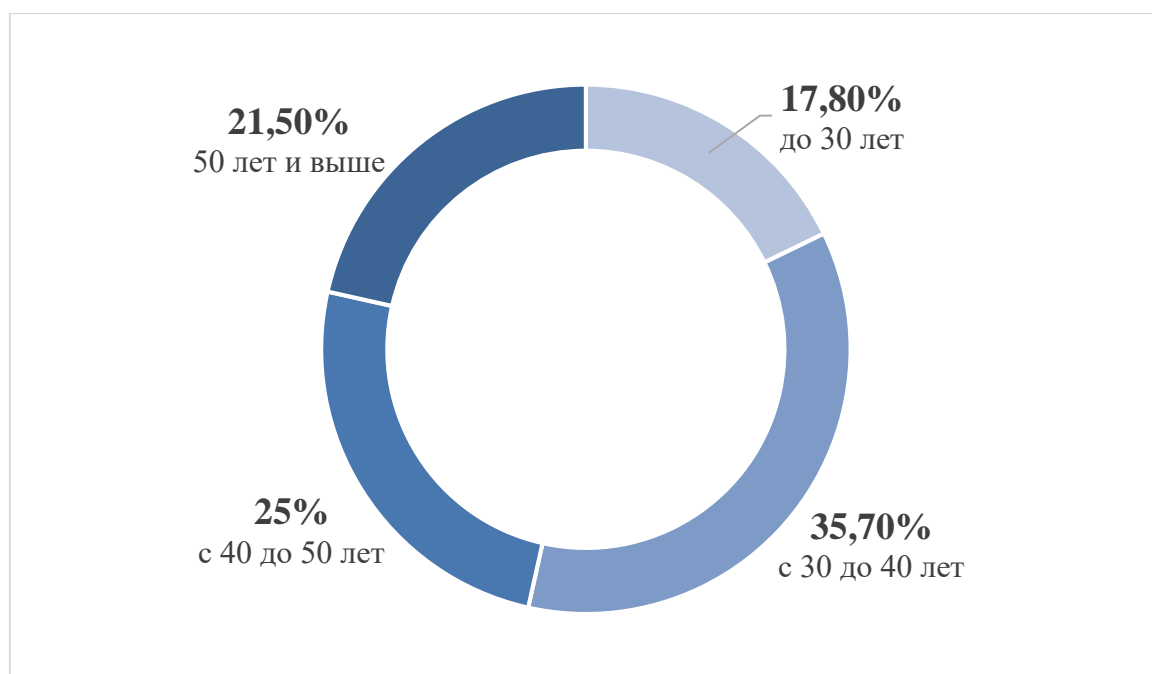


Рисунок 12. Возраст госслужащих [13]

В среднем государственные служащие обладают опытом работы от 10 до 12 лет. Однако за последний год процент чистой сменяемости снизился до 4,7% по сравнению с предыдущими годами (6,2% в 2021, 5% в 2020, 6% в 2019, и 6,2% в 2018 и 2017 годах). Среди центральных государственных органов наиболее высокий уровень сменяемости отмечается в министерствах культуры и спорта (16,7%), цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности (13,4%), индустрии и инфраструктурного развития (12,7%) и национальной экономики (12,5%), а также в министерстве просвещения (11%) [13].

С другой стороны, министерства юстиции (1,2%), иностранных дел (1,7%), науки и высшего образования (3,3%), сельского хозяйства (3,8%), а также местные государственные органы (в среднем 2,8%) показывают высокую стабильность кадров. По результатам проведенных «выходных интервью», основными причинами увольнения из госслужбы стали смена сферы деятельности (76,5% респондентов), отсутствие возможностей для карьерного роста (27,3%), ненормированный рабочий график (23,7%), низкая заработная плата (21,6%) и несоответствие работы личным целям и ожиданиям (12,1%). В свете этих данных был проведен SWOT-анализ, который выявил ключевые сильные и слабые стороны текущей ситуации в кадровой политике, а также угрозы и возможности внешней среды. (Таблица 1.) [13].

Таблица 1. SWOT анализ

Сильные стороны	Недостатки:
<ul style="list-style-type: none"> • Небольшая сменяемость кадров • Большое количество государственных служащих с высшим образованием 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостаток специализированных специалистов в определенных секторах • Устаревание кадрового состава

<ul style="list-style-type: none"> • Постоянное участие женщин в государственной службе • Рост числа кандидатов на государственные должности 	<p>государственной службы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Высокий уровень кадровой текучести в некоторых государственных учреждениях • Несбалансированное распределение персонала между различными подразделениями внутри госорганов • Присутствие повторяющихся и ненужных задач, функций и полномочий • Отсутствие установленных нормативов по численности персонала
<p style="text-align: center;">Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> • Освежение состава государственных служащих через программы молодых кадровых резервов, региональные резервы, а также прямое назначение выпускников высших учебных заведений • Установление нормативов по численности для структурных подразделений, основного и вспомогательного персонала • Устранение повторяющихся функций через процессы дебюрократизации и внедрение цифровых технологий • Корректировка диспропорции в распределении специалистов путем перехода к стратегическому управлению персоналом • Снижение уровня текучести кадров за счет оптимизации функций 	<p style="text-align: center;">Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Уменьшение привлекательности государственной службы для высококвалифицированных специалистов из-за более высоких зарплат в частных секторах экономики • Нехватка специализированных узких профессионалов, обусловленная отсутствием соответствующих образовательных программ и вакансий на рынке • Снижение заинтересованности в госслужбе среди молодежи, вызванное изменением их жизненных приоритетов • Кадровая стагнация, вызванная низкой текучестью персонала • Риск усиления командных перемещений вследствие увеличения числа внеконкурсных назначений • Нестабильность кадрового состава и потеря институциональной памяти из-за высокой текучести кадров в некоторых государственных органах

Введённая более семи лет назад трехступенчатая система отбора на государственную службу сегодня служит основным методом набора сотрудников. За этот период через общий конкурс было принято более 76 тысяч человек, при этом конкуренция увеличилась на 50% и составила 1,8 претендента на вакансию по сравнению с предыдущим показателем в 1,2. Опрос выявил, что 60% госслужащих оценивают эту систему как эффективную, однако 11,7% указывают на её формальный характер с предварительным подбором кандидатов, а 13,9% считают, что система работает не всегда эффективно, ограничиваясь только желающими участвовать [13].

В ответ на выявленные проблемы Агентство разработало новый алгоритм отбора, который акцентируется на оценке ключевых компетенций и снижает влияние человеческого фактора, обеспечивая анонимность кандидатов. Этот усовершенствованный метод допускает участие в конкурсе через веб-портал ИИС «Е-кызмет» в любое время и из любой точки мира [27]. Исключением является этап собеседования, который проводится строго по расписанию. Обеспечение честности тестирования гарантируется системой прокторинга, уже успешно использованной при отборе кандидатов в Президентский молодежный кадровый резерв.

Новая система конкурсного отбора предусматривает автоматизированное исключение кандидатов с самыми низкими баллами на каждом этапе, оставляя для участия в финальном собеседовании только троих претендентов с наивысшими результатами. В рамках государственной службы выполняются важные HR-процессы, включая адаптацию, развитие, оценку и мотивацию персонала. В настоящее время Агентство уделяет значительное внимание обновлению этих процессов, стремясь к их оптимизации и переходу на цифровую основу.

За последний год произошли важные изменения в законодательстве, затрагивающие испытательный период на государственной службе, включая отмену совета наставников и сокращение требований к отчетности. Для повышения эффективности адаптации новых сотрудников, в системе «Е-кызмет» реализована функция загрузки документов, которые ознакомят сотрудника с деятельностью госоргана, например, положение о госоргане, регламент, должностные инструкции. Также в системе предусмотрена функция ведения дневника адаптации, позволяющая сотруднику и наставнику совместно работать над процессом адаптации и обеспечивать его успешное завершение.

Оценка работы государственных служащих играет важную роль в повышении их производительности и развитии потенциала. Были приняты изменения в законодательстве, устанавливающие новую систему оценок для административных служащих категории «Б». Эта система упрощает процедуру оценки и усиливает ответственность руководителей отделов. Для эффективной работы модели была создана необходимая правовая база и разработан специальный модуль в системе ИИС «Е-Кызмет» [27].

Согласно обновленной системе, служащие, которые получают высокие оценки четыре квартала подряд, могут получить повышение, в то время как те,

кто два квартала подряд получают неудовлетворительные оценки, могут быть понижены или уволены, если не найдется подходящая вакансия.

Для усовершенствования оценки деятельности служащих категории «А» критерии были дополнены показателем, который отражает их вклад в выполнение стратегии управления персоналом госоргана. Также была разработана методика начисления бонусов на основе их оценок, и соответствующие изменения были внедрены в законодательство постановлением ППРК №1127 от 29.08.2001, направленным на мотивацию служащих к достижению лучших результатов в работе.

В сфере государственной службы акцент делается на непрерывное обновление и развитие компетенций сотрудников через образовательные программы. В 2022 году, примерно 25 тысяч госслужащих приняли участие в программах переподготовки и повышения квалификации.

Инновации в приемной кампании прошлого года включили значительные изменения. Теперь требование направления от госоргана для кандидатов вводится только после зачисления на обучение, а требование владения английским языком отменено для магистратуры, кроме специальностей в области «Международных отношений» и «Бизнес администрирования», и для докторантуры. Эти изменения способствовали росту количества кандидатов, подающих заявки на обучение — увеличение более чем в 4,5 раза по сравнению с 2020 годом, и рост числа претендентов, допущенных к участию в конкурсе, более чем в 6,2 раза. Это значительно расширило возможности для госслужащих получить высшее образование и повысить профессиональный уровень.

В рамках текущего отчетного периода были проведены встречи с представителями госорганов и опросы среди госслужащих для разработки эффективных системных решений в рамках проводимых реформ. Опрос показал, что более 90% госслужащих положительно оценивают качество услуг и сервисов Агентства. Однако, было также отмечено, что некоторые HR-процессы, включая конкурсный отбор, оценку деятельности и программы обучения, по-прежнему страдают от бюрократии, что подчеркивает необходимость их дальнейшего усовершенствования. В части конкурсного отбора Агентством выработан алгоритм нового отбора на госслужбу, основанный на оценке требуемых компетенций и исключаящий человеческий фактор при оценивании результатов (путем обезличивания претендентов). Усовершенствованный порядок конкурса позволит кандидатам через внешний портал ИИС «Е-Кызмет» участвовать в конкурсе в любое время и из любой точки мира на всех этапах, кроме собеседования, который проходит в заранее установленное время. С 1 марта т.г. проводится пилотная апробация новой процедуры конкурса (в АДГС, МИИР, МТИ, а также МИО города Шымкента и Акмолинской области). Кроме того, в отчетном году упрощен порядок «входа» на госслужбу для выпускников высших учебных заведений, показавших высокую успеваемость и обучившихся по гранту, выпускников Академии госуправления, успешно окончивших обучение и на отдельные руководящие должности корпуса «Б».

2.2 Эффективность цифровых проектов в кадровой политике

В современном мире цифровая трансформация играет ключевую роль в оптимизации и улучшении всех аспектов государственного управления, включая кадровую политику. В Казахстане активное внедрение цифровых технологий в систему государственной службы стало одним из приоритетных направлений развития. Цифровая трансформация кадровой политики предоставляет уникальные возможности для повышения эффективности управления персоналом, обеспечения прозрачности и доступности информации о карьерных возможностях и условиях труда в государственных структурах.

Данный раздел дипломной работы посвящен анализу ключевых проектов, реализованных в рамках цифровой трансформации кадровой политики на государственной службе Казахстана. Особое внимание уделено оценке эффективности этих проектов и их вкладу в развитие кадровых процессов. Через детальный анализ реализованных инициатив, таких как система «Е-Кызмет», платформа «Электронное правительство», проекты по автоматизации аттестаций и повышения квалификации, а также внедрение цифровых HR-инструментов, предстоит выявить ключевые достижения и возможные недостатки в процессе цифровизации кадровой политики.

Этот анализ поможет понять, как цифровая трансформация влияет на качество и доступность государственных услуг в сфере управления персоналом, а также какие перспективы открываются для дальнейшего развития и улучшения системы государственного управления в Казахстане.

В Казахстане в последние годы было реализовано несколько значимых проектов в области цифровой трансформации кадровой политики в системе государственной службы. Самым значимым проектом является информационная система «Е-Кызмет» [27].

Система «Е-Кызмет» — это ключевая инициатива в Казахстане, направленная на цифровизацию процессов управления персоналом в государственных органах. Эта система была разработана для того, чтобы сделать процедуры набора, обучения, и управления кадрами более эффективными и прозрачными [27].

Основные характеристики и функции «Е-Кызмет»:

- **Централизованное управление вакансиями:** система позволяет государственным органам публиковать вакансии, управлять кандидатами и проводить отбор через единую платформу. Это обеспечивает более широкий доступ к вакансиям и упрощает процесс подачи заявлений для кандидатов.
- **Прозрачный отбор и назначение на должности:** система гарантирует, что все этапы отбора и назначения на должности документируются и осуществляются открыто. Это помогает бороться с коррупцией и повышает доверие общественности к процессу назначения.
- **Обучение и развитие кадров:** «Е-Кызмет» предлагает инструменты для управления и отслеживания обучения сотрудников. Государственные

учреждения могут организовывать обучающие курсы и программы повышения квалификации, а также мониторить их эффективность.

- Аналитика и отчетность: система предоставляет различные аналитические инструменты, которые позволяют отслеживать различные аспекты управления персоналом, включая производительность, удовлетворенность работы и потребности в обучении.
- Интеграция с другими государственными системами: «Е-Кызмет» тесно интегрирована с другими электронными правительственными сервисами, что упрощает обмен данными и улучшает координацию между различными ведомствами.

Целью проекта «Е-Кызмет» является не только упрощение и улучшение кадровых процессов, но и усиление прозрачности и ответственности в системе государственного управления. Реализация этой системы способствовала повышению уровня доверия к государственным учреждениям, а также улучшению качества обслуживания граждан.

Уточнение статистики проекта «Е-Кызмет» за первые девять месяцев 2023 года демонстрирует значительные объемы активности в рамках системы. В течение этого периода было опубликовано 7528 вакансий, что свидетельствует о широком масштабе использования платформы для управления кадровыми потребностями государственных органов. Эти данные подчеркивают важность системы «Е-Кызмет» в процессе цифровизации государственного управления и предоставления равных возможностей для трудоустройства в различных регионах страны.

Разбивка вакансий:

- Вакансии местных исполнительных органов: из общего числа вакансий 3365 приходится на местные исполнительные органы, распределенные по областям. Это показывает активное участие региональных органов в процессе набора через систему «Е-Кызмет», подчеркивая усилия по децентрализации и предоставлению равных возможностей для жителей разных регионов.
- Вакансии центральных государственных органов: вакансий, предложенных центральными государственными органами, составляет 4163. Это подтверждает, что ключевые государственные структуры активно ищут квалифицированных специалистов через цифровую платформу, что способствует улучшению качества государственного управления на национальном уровне.

Эти данные не только отражают текущее состояние кадровой политики государственных органов, но и помогают выявить тренды и потребности в трудовых ресурсах, которые могут быть использованы для дальнейшего планирования и улучшения процессов набора и управления персоналом. Интеграция и анализ такой статистики предоставляет ценные входные данные для принятия обоснованных решений и формулирования политик в области

управления человеческими ресурсами, направленных на удовлетворение потребностей как работодателей, так и сотрудников государственной службы.

Эффективность системы «Е-Кызмет»:

- Улучшение процесса набора: «Е-Кызмет» значительно упростила процесс подачи заявлений и отбора кандидатов, сделав его более быстрым и эффективным. Это снижает временные затраты на подбор и оценку кандидатов.
- Прозрачность и снижение коррупции: система обеспечивает высокий уровень прозрачности в наборе и назначении на должности, что помогает предотвратить коррупционные действия и повышает доверие к государственным учреждениям.

Вклад в кадровую политику:

- Демократизация доступа к государственным вакансиям: система обеспечивает равный доступ к вакансиям для всех кандидатов, что способствует справедливому и открытому подбору персонала.
- Централизованное управление данными: централизация данных о кандидатах и сотрудниках позволяет более эффективно управлять кадровыми ресурсами и планировать развитие персонала.

В целях анализа применения цифровых технологий в кадровой политике государственной службы Казахстана были проведены опрос и экспертные интервью среди государственных служащих нашей страны.

Опрос 544 респондентов показал следующие особенности: основная возрастная группа участников — 26–35 лет (42,8%), при этом гендерное распределение практически равное, с небольшим преобладанием мужчин (52,9% против 47,1%). Большая часть респондентов работают в Местных исполнительных органах (59,2%), остальные — в Центральных государственных органах (40,8%). Почти две трети участников (60,8%) имеют стаж работы в государственной службе более 10 лет, что указывает на высокий уровень опыта среди сотрудников. Эти данные свидетельствуют о молодой, но опытной рабочей силе в госсекторе с равным представлением полов, что может быть важно для планирования политики и программ в рамках государственных учреждений.

К какой возрастной категории вы относитесь?

544 responses

 Copy

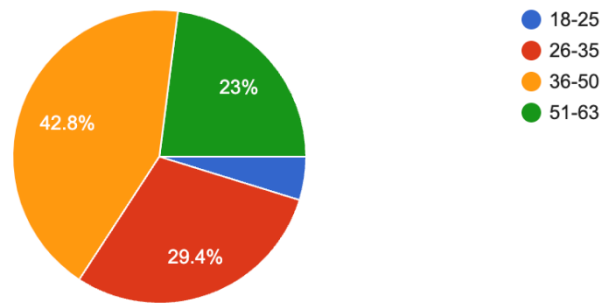


Рисунок 13. Вопрос из опроса (разработано автором)

В каком государственном органе вы работаете?

544 responses

 Copy

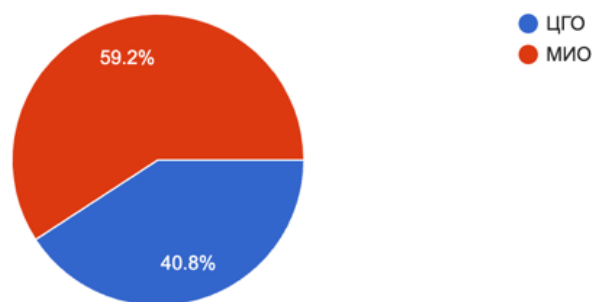


Рисунок 14. Вопрос из опроса (разработано автором)

Ваш пол?

544 responses

 Copy

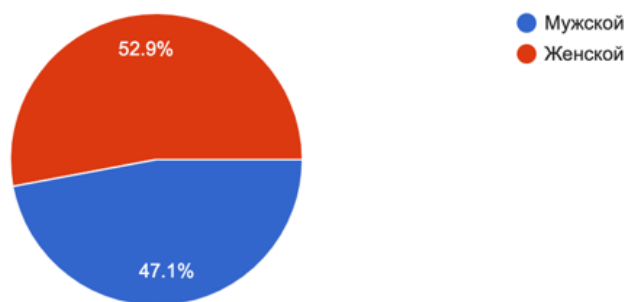


Рисунок 15. Вопрос из опроса (разработано автором)

Ваш стаж работы на государственной службе?

Copy

544 responses

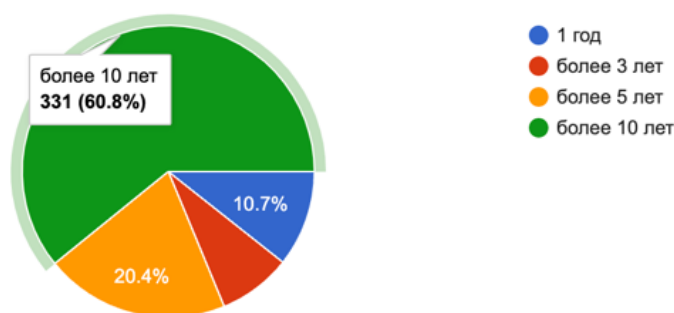


Рисунок 16. Вопрос из опроса (разработано автором)

Опрос респондентов показал, что цифровые инструменты активно используются для повышения вовлеченности сотрудников: 31.8% участников указали, что эти инструменты применяются всегда, а 25.7% — что часто. В то же время, 8.3% сообщили, что цифровые инструменты никогда не используются. Что касается мобильных и онлайн-платформ, 35.8% респондентов никогда их не используют, в то время как 23.5% иногда прибегают к их помощи. Кроме того, 34.6% считают, что цифровые технологии всегда способствуют улучшению удовлетворенности и вовлеченности на работе, тогда как 27.8% участников редко ощущают этот эффект. Эти данные указывают на то, что, несмотря на широкое распространение цифровых инструментов, их влияние воспринимается по-разному среди сотрудников, и есть значительная доля тех, кто не видит в них пользы для улучшения вовлеченности и удовлетворенности работой.

Применяются ли в вашей организации цифровые инструменты для повышения вовлеченности сотрудников?

Copy

544 responses

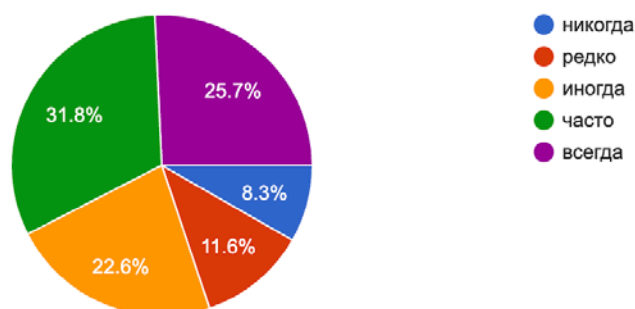


Рисунок 17. Вопрос из опроса (разработано автором)

Каков уровень использования мобильных и онлайн-платформ для вовлечения сотрудников?

Сору

544 responses

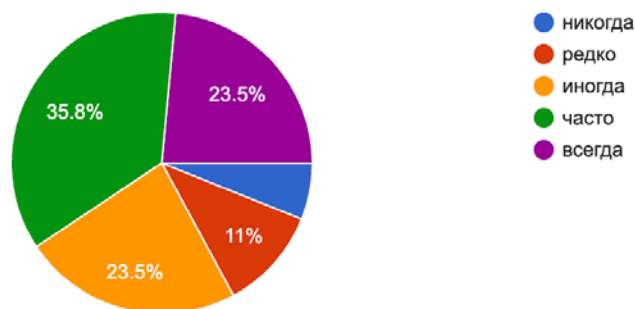


Рисунок 18. Вопрос из опроса (разработано автором)

В какой мере цифровые технологии способствуют улучшению вовлеченности и удовлетворенности работой?

Сору

544 responses

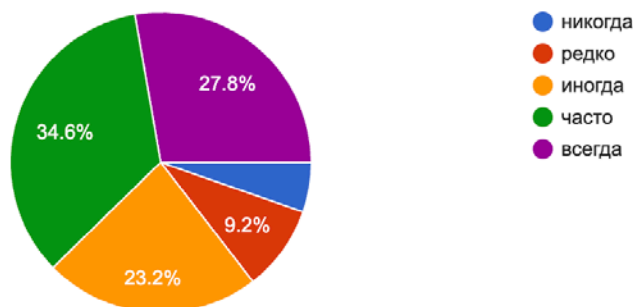


Рисунок 19. Вопрос из опроса (разработано автором)

Опрос участников показал, что системы управления обучением (LMS) используются в их организациях с разной степенью активности: 26.7% респондентов указали на постоянное использование LMS, тогда как 26.5% используют их часто. Однако 14.7% участников заявили, что никогда не используют LMS. Что касается оценки и отслеживания результатов обучения через LMS, 24.6% участников делают это всегда, в то время как 27.9% редко используют системы для этих целей. По интеграции LMS в ежедневные обучающие практики, 23.3% регулярно включают LMS в свою деятельность, но 26.3% никогда не делают этого. Эти данные свидетельствуют о значительном разнообразии в применении LMS в различных подразделениях организации, что может указывать на различия в доступности ресурсов или уровне подготовки сотрудников.

Насколько широко используются системы управления обучением (LMS) в вашей организации?

 Copy

544 responses

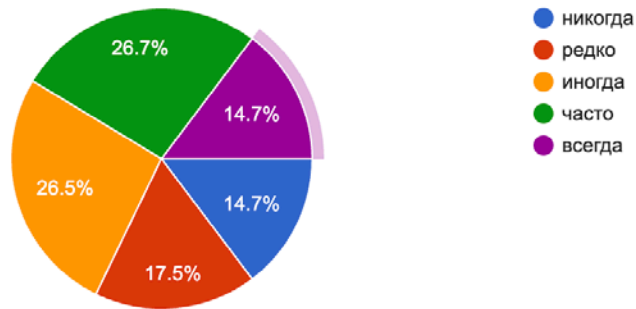


Рисунок 20. Вопрос из опроса (разработано автором)

Применяется ли LMS для оценки и отслеживания результатов обучения сотрудников?

 Copy

544 responses

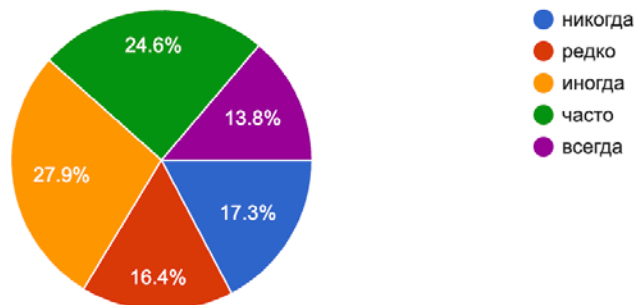


Рисунок 21. Вопрос из опроса (разработано автором)

Насколько LMS интегрирована в ежедневные обучающие практики вашей организации?

 Copy

544 responses

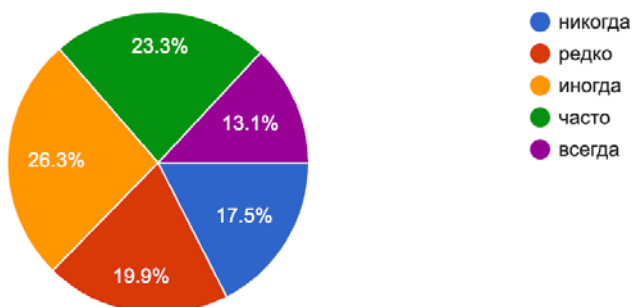


Рисунок 22. Вопрос из опроса (разработано автором)

Опрос участников показал, что большинство сотрудников выражают недовольство или только удовлетворительное мнение относительно системы Е-Кызмет. В частности, 35.1% оценивают её влияние на ежедневную работу и профессиональное развитие как очень неудовлетворительное, а 31.8% — как удовлетворительное. По вопросу улучшения координации между отделами, 35.8% нашли улучшение координации очень неудовлетворительным, в то время как 33.1% оценили его как удовлетворительное. Что касается удобства и эффективности работы с системой, 34.7% считают систему очень неудовлетворительной, и 32.5% находят её удовлетворительной. Наконец, в отношении функциональности и надежности системы, 34.2% участников выразили очень неудовлетворительное мнение, а 33.3% оценили её как удовлетворительную. Эти результаты подчеркивают необходимость улучшения или доработки системы Е-Кызмет для повышения уровня удовлетворенности и эффективности работы сотрудников.

Как вы оцениваете влияние системы Е-Кызмет на вашу ежедневную работу и профессиональное развитие?



544 responses

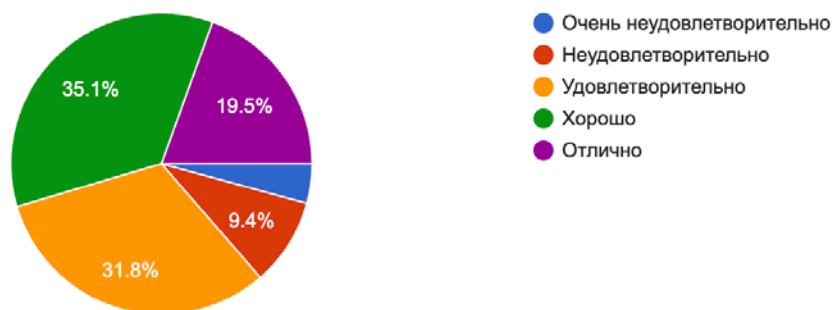


Рисунок 23. Вопрос из опроса (разработано автором)

Насколько система Е-Кызмет способствует улучшению взаимодействия и координации между различными отделами и службами?



544 responses

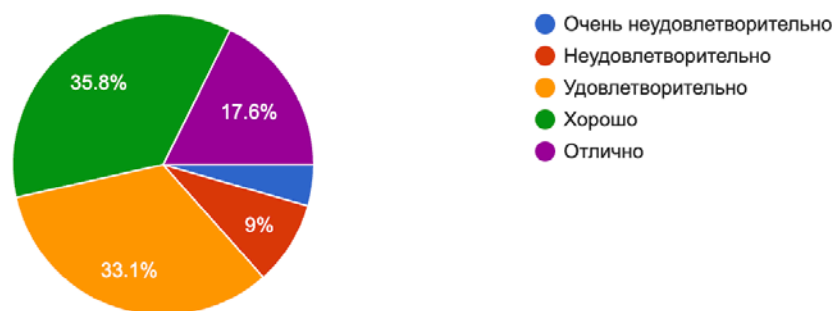


Рисунок 24. Вопрос из опроса (разработано автором)

Насколько удобно и эффективно для вас работать с системой Е-Кызмет?

Copy

544 responses

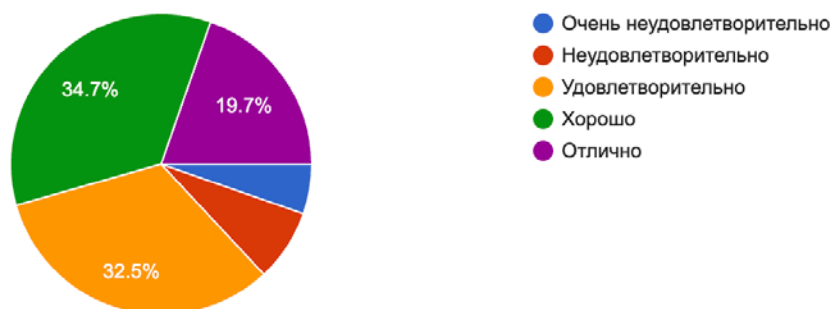


Рисунок 25. Вопрос из опроса (разработано автором)

Как вы оцениваете функциональность и надежность системы Е-Кызмет?

Copy

544 responses

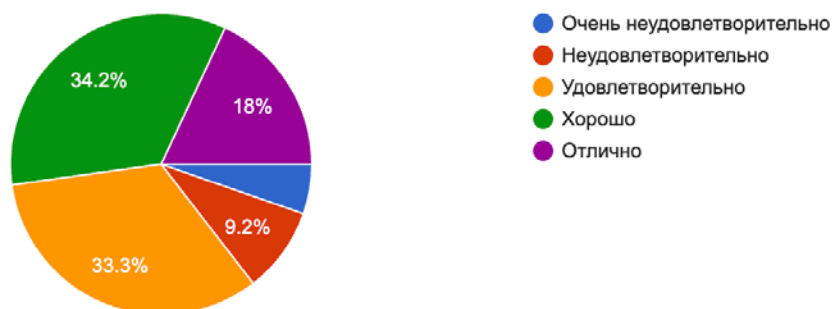


Рисунок 26. Вопрос из опроса (разработано автором)

Опрос участников показал, что большинство сотрудников выражают недовольство или только удовлетворительное мнение относительно системы Е-Кызмет. В частности, 35.1% оценивают её влияние на ежедневную работу и профессиональное развитие как очень неудовлетворительное, а 31.8% — как удовлетворительное. По вопросу улучшения координации между отделами, 35.8% нашли улучшение координации очень неудовлетворительным, в то время как 33.1% оценили его как удовлетворительное. Что касается удобства и эффективности работы с системой, 34.7% считают систему очень неудовлетворительной, и 32.5% находят её удовлетворительной. Наконец, в отношении функциональности и надежности системы, 34.2% участников выразили очень неудовлетворительное мнение, а 33.3% оценили её как удовлетворительную. Эти результаты подчеркивают необходимость улучшения или доработки системы Е-Кызмет для повышения уровня удовлетворенности и эффективности работы сотрудников.

Исходя из данных опроса о степени цифровизации HR-операций в их организациях, можно отметить следующее: 29% респондентов указали, что цифровизация полностью интегрирована в их HR-операции, в то время как 26.8% используют цифровые технологии часто. Однако 14.7% сообщили, что цифровизация HR-операций не применяется в их организациях. Что касается автоматизации управления данными о сотрудниках, 30.1% участников отметили, что такая автоматизация не применяется, а 25.6% говорят, что она используется часто. В области автоматизации процессов найма и отбора персонала, 28.3% респондентов сообщили об отсутствии таких технологий, тогда как 27.6% указали на их частое применение. Эти данные свидетельствуют о значительных различиях в уровне технологической интеграции между разными организациями и подчеркивают потенциальную потребность в дальнейшей цифровой трансформации в HR-сфере.



Рисунок 27. Вопрос из опроса (разработано автором)



Рисунок 28. Вопрос из опроса (разработано автором)

В какой степени автоматизация используется для упрощения процессов найма и отбора персонала?

Copy

544 responses

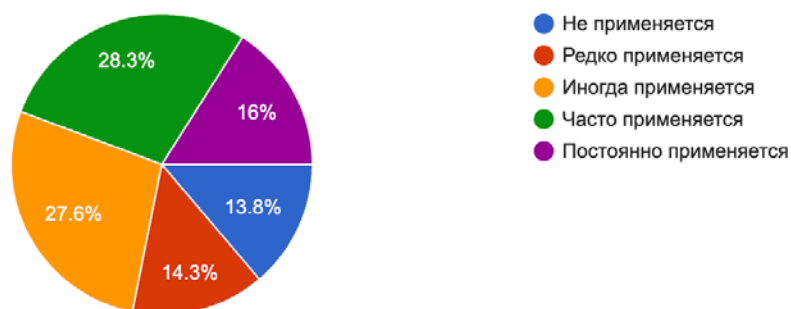


Рисунок 29. Вопрос из опроса (разработано автором)

На основе опроса респондентов о применении аналитики больших данных в HR-решениях можно сделать следующие выводы: 28.1% участников сообщили, что аналитика больших данных не используется в их организациях, в то время как 25.4% используют её часто и 17.1% применяют иногда. Только 13.2% полностью интегрировали такую аналитику в свои HR-процессы. Что касается использования аналитических инструментов для принятия решений о найме и управлении персоналом, 27.6% респондентов отметили, что не используют такие инструменты, 24.8% используют их часто, а 17.3% — иногда. По вопросу внедрения аналитики для улучшения HR-процессов, 27.8% участников заявили, что не применяют её вовсе, 25.4% используют часто, и 17.3% — иногда. Эти данные указывают на значительное разнообразие в уровне технологической адаптации среди организаций и выделяют потенциал для более широкого внедрения аналитических инструментов в управлении человеческими ресурсами.

Насколько применяется аналитика больших данных для HR-решений в вашей организации?

Copy

544 responses

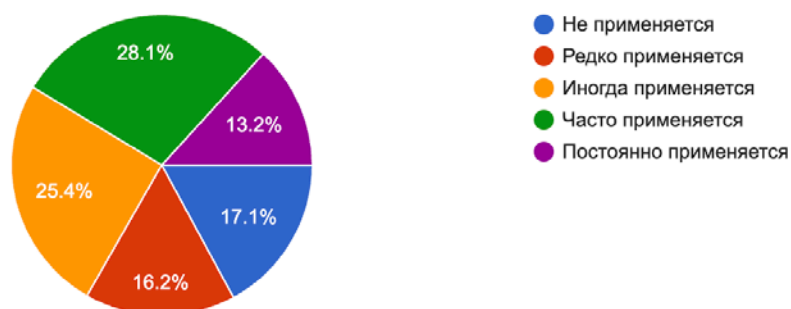


Рисунок 30. Вопрос из опроса (разработано автором)

Используются ли данные и аналитические инструменты для принятия решений о найме и управлении персоналом?



544 responses

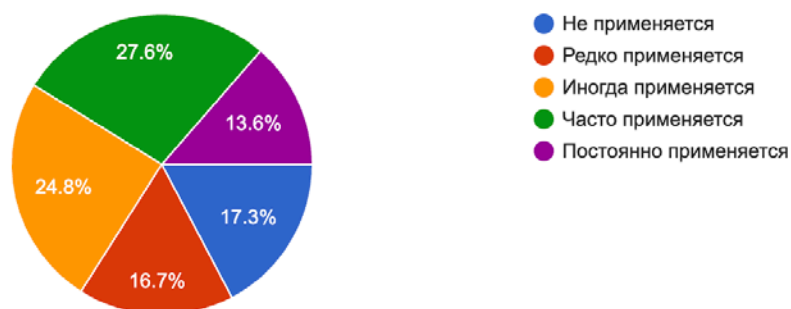


Рисунок 31. Вопрос из опроса (разработано автором)

Какова степень внедрения аналитики больших данных для улучшения HR-процессов?



544 responses

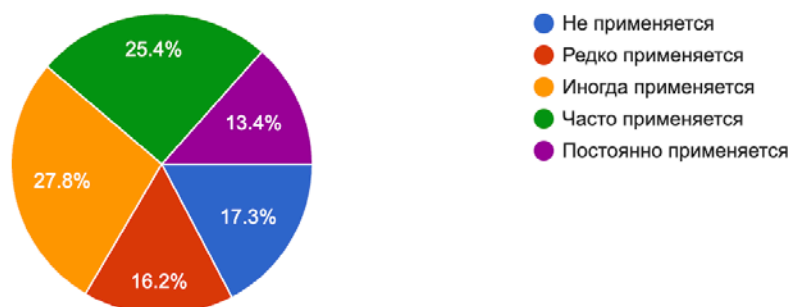


Рисунок 32. Вопрос из опроса (разработано автором)

Из опроса о применении цифровых инструментов для управления талантами в их организациях следует, что 27.4% респондентов сообщили о постоянном использовании таких инструментов, 20.6% используют их часто, а 15.1% — иногда. Однако 23.5% участников отметили, что цифровые инструменты не применяются. В контексте идентификации и развития талантов, 28.5% не используют соответствующие технологии, 23.3% применяют их часто, и 12.9% — иногда. По вопросу интеграции цифровых решений в стратегии управления талантами, 27.2% указали на их постоянное использование, 22.8% интегрируют такие решения часто, а 14.3% — иногда. Эти данные подчеркивают, что хотя цифровые инструменты активно используются в значительном числе организаций для управления талантами, все еще существует значительная доля компаний, которые не внедряют эти технологии, указывая на потенциал для дальнейшего расширения их использования в HR-практиках.

В какой мере ваша организация использует цифровые инструменты для управления талантами?

 Copy

544 responses

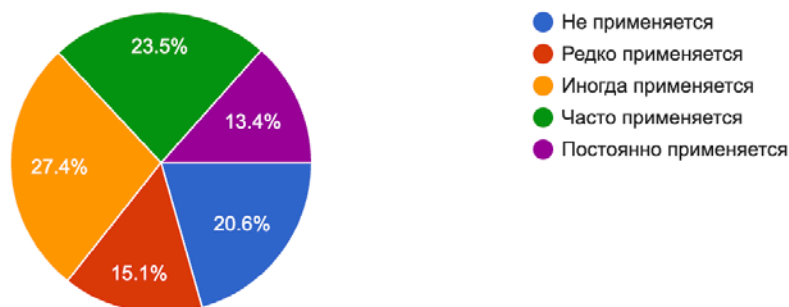


Рисунок 33. Вопрос из опроса (разработано автором)

Применяются ли технологии для идентификации и развития талантов внутри организации?

 Copy

544 responses

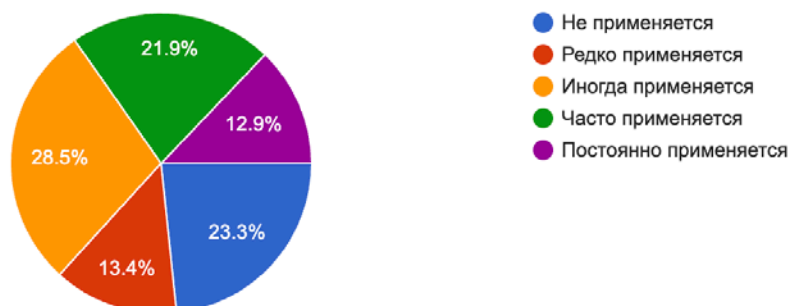


Рисунок 34. Вопрос из опроса (разработано автором)

Насколько интегрированы цифровые решения в стратегии управления талантами?

 Copy

544 responses

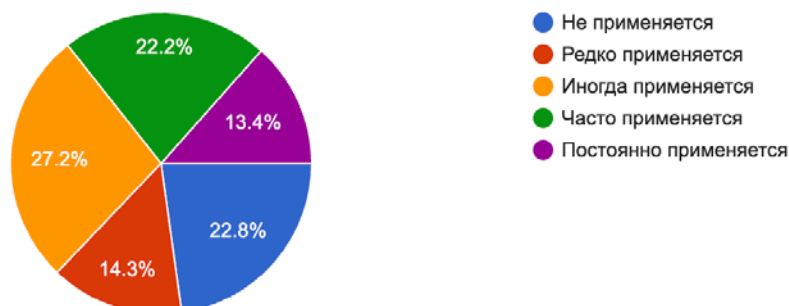


Рисунок 35. Вопрос из опроса (разработано автором)

Из данных опроса респондентов о соответствии требованиям по комплексной безопасности и использовании цифровых технологий в HR-

процессах выяснилось следующее: 27.6% организаций постоянно соблюдают требования безопасности данных, 23.7% делают это иногда, и 16.5% редко, при этом 19.5% не применяют никаких специфических мер. Относительно использования цифровых технологий для защиты данных, 28.1% участников постоянно используют такие технологии, 24.3% применяют их часто, и 14.2% — иногда, но 24.1% не используют их вообще. Что касается влияния цифровизации на улучшение управления рисками и соответствие нормативным требованиям в HR, 26.5% постоянно видят улучшения, в то время как 27.2% замечают их редко и 17.8% — иногда. Эти результаты подчеркивают, что, несмотря на активное внедрение технологий для защиты данных, существует значительная доля организаций, которые не полностью интегрируют необходимые меры безопасности или делают это несистематически, что указывает на потенциал для усиления безопасности данных и улучшения управления рисками через более широкое применение цифровых технологий в HR-процессах.

Насколько ваша организация соблюдает требования по комплаенсу и безопасности данных в HR-процессах?

 Copy

544 responses

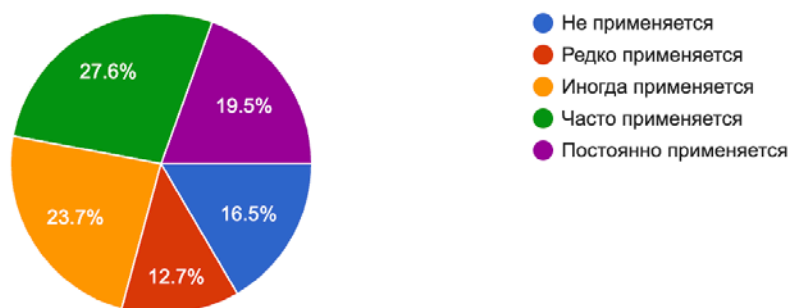


Рисунок 36. Вопрос из опроса (разработано автором)

Используются ли цифровые технологии для обеспечения защиты данных сотрудников?

 Copy

544 responses

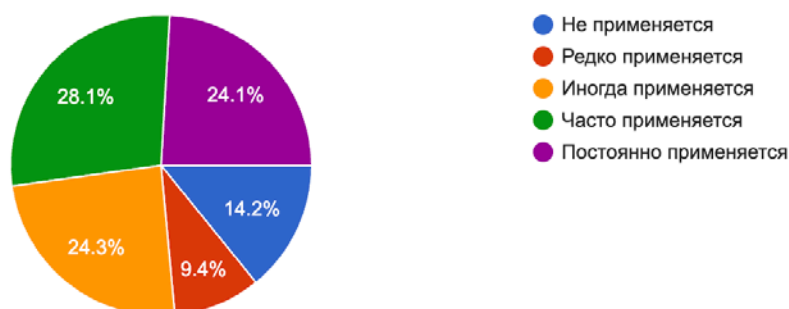


Рисунок 37. Вопрос из опроса (разработано автором)

В какой степени цифровизация улучшила управление рисками и соответствие нормативным требованиям в HR?



544 responses

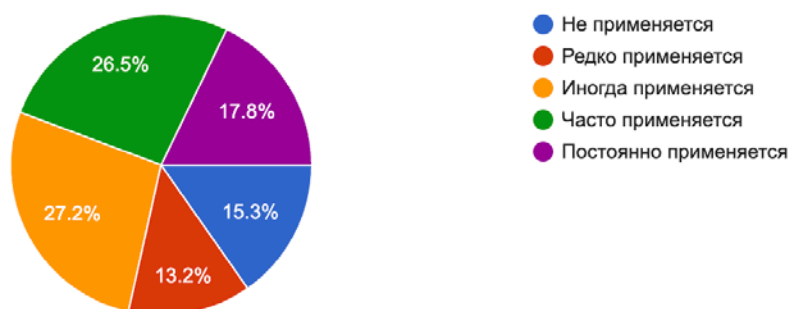


Рисунок 38. Вопрос из опроса (разработано автором)

В рамках исследования влияния цифровых технологий на управление персоналом в государственной службе было проведено серии интервью с ключевыми экспертами в различных государственных органах Республики Казахстан. Интервью было проведено с рядом высокопоставленных официальных лиц, включая:

Таблица 2. Список экспертов

Эксперты	Должность
Эксперт №1	Заведующий отделом развития реального сектора и регионов
Эксперт №2	Руководитель аппарата Западно-Казахстанского областного маслихата
Эксперт №3	Руководитель Департамента Агентства по делам государственной службы по Западно-Казахстанской области, председатель Совета по этике
Эксперт №4	Главный инспектор Администрации Президента
Эксперт №5	Региональный инспектор Аппарата Правительства
Эксперт №6	Руководитель аппарата Министерства труда и социальной защиты населения РК
Эксперт №7	Руководитель аппарата ревизионной комиссии ЗКО
Эксперт №8	Председатель Правления АО «Фонд науки»
Эксперт №9	Заместитель директора Департамента управления человеческими ресурсами МЦРИАП РК
Эксперт №10	Руководитель управления развития кадрового потенциала Департамента управления человеческими ресурсами МЦРИАП РК

По интервью можно отметить следующее:

Общая картина цифровизации HR в Казахстане:

Интервью показывают, что многие государственные организации в Казахстане начали активно интегрировать цифровые технологии в свои HR-процессы, такие как управление данными о сотрудниках, автоматизацию рутинных задач и подбор персонала. Особенно выделяется использование системы «Е-Кызмет», которая помогает улучшить управление персоналом и облегчает многие административные процессы.

Аналитика и управление данными:

Большинство организаций не используют аналитику больших данных в своей полной мере, хотя некоторые уже начинают видеть её потенциал для оптимизации HR-решений. Использование данных для управления персоналом пока еще ограничено, но есть организации, которые пытаются внедрять системы для улучшения управления и аналитики.

Управление талантами и обучение:

Цифровые технологии пока что слабо интегрированы в стратегии управления талантами. Хотя в некоторых организациях начинают использовать онлайн-платформы и мобильные приложения для обучения и вовлечения сотрудников, системы управления обучением (LMS) используются не повсеместно.

Безопасность и соответствие требованиям:

Основное внимание уделяется защите данных сотрудников и комплаенсу. Многие организации усиливают свои меры безопасности, в том числе через цифровые технологии, чтобы обеспечить сохранность информации и соответствие нормативным требованиям.

Эффективность и взаимодействие:

Цифровизация улучшила координацию и взаимодействие между различными отделами и уровнями управления, упрощая многие процессы и улучшая эффективность работы сотрудников.

Анализ Тенденций

1. Широкое применение системы Е-Кызмет

Наблюдения: многие государственные органы интегрировали систему Е-Кызмет для автоматизации HR-операций и управления данными сотрудников. Однако, несмотря на автоматизацию, некоторые пользователи отмечают отсутствие значимого влияния на профессиональное развитие и операционную эффективность.

Примеры из практики: в отделах, где используется Е-Кызмет, заметно снижение бумажной работы и упрощение процессов взаимодействия между различными службами.

Рекомендации: дополнительные обучающие программы и воркшопы для сотрудников могли бы улучшить использование функционала системы и повысить её влияние на профессиональное развитие.

2. Ограниченное использование больших данных и аналитики

Наблюдения: аналитика больших данных ещё не нашла широкого применения в HR-процессах, несмотря на её потенциал для оптимизации работы с персоналом.

Примеры из практики: некоторые департаменты начали внедрять элементы аналитики для отслеживания производительности и планирования кадровых ресурсов, но это скорее исключение, чем правило.

Рекомендации: развитие инфраструктуры данных и обучение сотрудников аналитическим навыкам могут помочь более полно использовать потенциал аналитики для улучшения HR-процессов.

Анализ Проблем

1. Сопротивление изменениям

Наблюдения: во многих интервью прослеживается сопротивление изменениям, связанным с внедрением новых технологий. Это может быть связано с недостаточной подготовкой или пониманием преимуществ цифровизации.

Примеры из практики: сотрудники часто выражают опасения по поводу сложности новых систем и потенциальной угрозы для их трудоустройства.

Рекомендации: проведение сессий по повышению осведомленности, где можно было бы обсудить преимущества цифровых технологий и обучить сотрудников их эффективному использованию.

2. Проблемы безопасности

Наблюдения: вопросы безопасности данных остаются актуальными, особенно в свете увеличения киберугроз.

Примеры из практики: несмотря на наличие политик информационной безопасности, персональные данные сотрудников могут быть подвержены рискам.

Рекомендации: усиление мер по защите данных, включая регулярные аудиты безопасности и обновление политик в соответствии с современными стандартами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование демонстрирует, что цифровая трансформация кадровой политики в государственной службе Казахстана вносит значительный вклад в повышение эффективности, прозрачности и адаптивности управленческих процессов. На основе анализа международного опыта, опросов и интервью с государственными служащими выявлены как положительные тенденции, так и ключевые области для дальнейшего улучшения и развития.

На основе проведённого опроса касательно применения цифровых технологий в кадровой политике государственной службы Казахстана можно сделать несколько важных выводов и предложить рекомендации по улучшению существующих практик.

Выводы:

1. Широкое использование цифровых инструментов: несмотря на то что цифровые технологии активно используются в государственной службе, существует значительное разнообразие в степени их применения среди различных организаций. Это указывает на неоднородность доступа к технологиям и различия в уровне технической подготовленности сотрудников.

2. Потенциал для улучшения вовлеченности сотрудников: цифровые инструменты, по мнению сотрудников, имеют разный эффект на удовлетворенность и вовлеченность в работу. Существует потребность в улучшении способов использования этих инструментов для повышения их влияния на повседневную деятельность сотрудников.

3. Необходимость усиления функционала системы Е-Кызмет: существует высокий уровень недовольства работой системы Е-Кызмет, особенно в вопросах улучшения координации между отделами и удобства использования. Также отмечается необходимость улучшения надежности и функциональности.

4. Различное восприятие и использование аналитики больших данных: хотя некоторые организации активно используют аналитику для HR-решений, многие все еще не интегрировали эти инструменты в свои процессы. Это подчеркивает потребность в расширении образовательных программ и тренингов для повышения компетенций в этой области.

Рекомендации:

1. Стандартизация и обучение: разработать стандарты использования цифровых технологий на всех уровнях государственной службы и обеспечить доступ к обучающим программам для сотрудников, чтобы повысить их компетенции и уверенность в использовании новых технологий.

2. Улучшение и адаптация Е-Кызмет: провести комплексный анализ проблем и недостатков системы Е-Кызмет с целью её оптимизации и улучшения функционала. Возможно, потребуется переработка интерфейса и расширение возможностей системы для удовлетворения потребностей пользователей.

3. Интеграция аналитики данных в HR-процессы: расширить использование аналитики больших данных для улучшения процессов найма,

управления талантами и обучения. Это поможет сделать процессы более объективными и эффективными.

4. Расширение применения цифровых инструментов для управления талантами: увеличить использование цифровых технологий в стратегиях управления талантами, включая идентификацию, развитие и удержание ключевых сотрудников.

5. Повышение безопасности данных: усилить меры по защите данных, интегрировав современные технологии для обеспечения безопасности информации и управления рисками, что станет ключевым аспектом в укреплении доверия сотрудников к цифровым системам.

Эти меры помогут улучшить текущее состояние цифровизации кадровой политики в государственной службе Казахстана, повысив тем самым эффективность работы и удовлетворенность сотрудников.

В рамках проведенного экспертного интервью касательно исследования влияния цифровых технологий на управление персоналом в государственной службе можно отметить следующее.

Интервью показывают, что цифровая трансформация HR-процессов в государственной службе Казахстана находится на начальном этапе, но уже показывает значительные успехи. Для достижения максимальной эффективности необходимо расширение использования аналитики данных, улучшение стратегий управления талантами и усиление мер по защите информации. Интеграция современных технологий способствует повышению эффективности работы, улучшению взаимодействия внутри организаций и повышению удовлетворенности сотрудников.

Интервью раскрывают смешанную картину цифровой трансформации в управлении человеческими ресурсами на государственной службе Казахстана. Несмотря на достижения в принятии системы Е-Кызмет, существуют значительные пробелы, особенно в областях использования больших данных, управления талантами и комплексных мер безопасности. Существует значительная возможность для улучшения цифровой грамотности и стратегической интеграции технологий для содействия более эффективному и безопасному HR-ландшафту.

Это исследование подчеркивает важность продолжения работы по внедрению цифровых технологий в HR-практики на государственном уровне, чтобы соответствовать международным стандартам и требованиям современного рынка труда.

На основе проведенного анализа и исследований, представленных в документе, предлагаются следующие рекомендации:

Расширение функционала информационной системы «Е-Кызмет»:

- **Модуль онлайн-обучения:** создание полнофункциональной платформы для электронного обучения, предоставляющей курсы и тренинги, адаптированные под специфику государственной службы. Это обучение должно включать интерактивные элементы, видео лекции и тестирование для оценки знаний сотрудников.

- **Электронная библиотека и база знаний:** разработка централизованной системы хранения всех учебных материалов, нормативно-правовых актов и лучших практик. Это должно включать возможности для пользователей оставлять отзывы и обсуждения по материалам, что способствует более глубокому пониманию и адаптации знаний.
- **Инструменты для анализа данных:** внедрение современных аналитических инструментов для мониторинга и анализа данных о персонале. Это должно включать в себя визуализацию данных, прогнозирование тенденций HR и инструменты для анализа эффективности кадровых решений.
- **Управление талантами:** реализация интегрированной системы для идентификации, развития и удержания ключевых сотрудников. Это должно включать механизмы карьерного роста, обратной связи и индивидуализированных планов развития.

В контексте постоянно меняющегося глобального ландшафта и возрастающих требований к эффективности государственного управления, цифровая трансформация является не просто важным, а критически необходимым шагом для обеспечения устойчивого развития и конкурентоспособности государства. Эта трансформация помогает не только повысить уровень удовлетворенности и мотивации сотрудников, но и значительно улучшает качество услуг, предоставляемых гражданам.

Реализация этих рекомендаций требует комплексного подхода, включая технологическое развитие, обучение сотрудников работе с новыми системами, а также изменения в корпоративной культуре и управленческих практиках. Важно также обеспечить надлежащую поддержку на всех уровнях администрации и вовлечь сотрудников в процесс изменений, предоставляя им возможности для обратной связи и участия в развитии системы.

Возможные положительные эффекты, которые можно получить от цифровой трансформации кадровой политики в государственной службе Казахстана:

1. **Повышение эффективности управления:** внедрение цифровых технологий позволяет автоматизировать и оптимизировать множество HR-процессов, что приводит к значительному сокращению времени на их выполнение и повышению общей продуктивности.

2. **Улучшение прозрачности и подотчетности:** цифровые системы позволяют лучше отслеживать и контролировать кадровые процессы, что способствует большей открытости и прозрачности в управлении человеческими ресурсами.

3. **Увеличение вовлеченности и удовлетворенности сотрудников:** цифровые инструменты могут улучшить взаимодействие сотрудников с системой управления, предоставляя им больше возможностей для обучения, карьерного роста и получения обратной связи.

4. Укрепление информационной безопасности: современные цифровые решения включают меры по защите данных, что способствует повышению доверия сотрудников к системам и снижению рисков утечек информации.

5. Объективизация и улучшение HR-решений: аналитика больших данных помогает принимать более обоснованные и объективные решения в области подбора, управления и развития персонала, что повышает эффективность этих процессов.

6. Развитие цифровой грамотности: обучение сотрудников работе с новыми цифровыми инструментами способствует повышению их цифровых навыков и готовности адаптироваться к новым технологиям.

7. Повышение качества государственных услуг: цифровизация кадровой политики способствует улучшению организационных процессов и, как следствие, повышению качества услуг, предоставляемых гражданам.

Эти положительные эффекты будут способствовать созданию более современного и эффективного государственного управления, способного адаптироваться к вызовам будущего и обеспечивать устойчивое развитие Казахстана.

Цифровая трансформация кадровой политики в государственной службе Казахстана должна стать не только инструментом оптимизации текущих процессов, но и стратегическим направлением развития, способным обеспечить долгосрочное процветание и адаптацию к вызовам будущего.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Государственное управление и цифровая трансформация в цифровое десятилетие (Professor Edoardo Ongaro - Профессор государственного управления Открытого университета Великобритании и приглашенный профессор управления международными и наднациональными организациями Университета Боккони, Италия; Xurso Remuinan - Генеральный директор CONNECT, Европейская комиссия; Laura De Zulueta De Miguel - Министерство экономики и цифровой трансформации Испании, Испания; Dr Henning Baars - Кафедра информационных систем, Университет Штутгарта, Германия; Adrian Juan Verdejo - Генеральный директор REFORM Европейской комиссии; 15.12.2021 год). https://reform-support.ec.europa.eu/public-administration-and-governance-policy-making-old/eu-public-administration-fit-recovery-and-transition/public-administration-and-digital-transformation-digital-decade_en
2. Andres Aguilera Castillo. 2021. Цифровая трансформация и рабочая сила в государственном секторе: программа исследований. На 14-й Международной конференции по теории и практике электронного управления (Афины, Греция) (ICE GOV 2021). Ассоциация вычислительной техники, Нью-Йорк, Нью-Йорк, США, 471–475. <https://doi.org/10.1145/3494193.3494257>
3. KPMG, «Цифровое государство: стратегии цифровой трансформации в государственном секторе». <https://kpmg.com/de/en/home/industries/public-sector/people-and-change/digital-transformation-in-the-public-sector.html>
4. Deloitte, «Цифровой HR: платформы, люди и работа» (27.02.2017 год) - <https://www.deloitte.com/global/en/our-thinking/insights/topics/talent/human-capital-trends/digital-transformation-in-hr.html>
5. Дейв Ульрих, «Muck Rack – Dave Ulrich Articles» - <https://muckrack.com/dave-ulrich/articles>
6. Джош Берсин, «Josh Bersin – Insights on Work, Talent, Learning, Leadership and HR technology» - <https://joshbersin.com/>
7. Ричард Кларк и Ричард Майер - «E-Learning and the Science of Instruction» (07.03.2016 год) - http://repo.darmajaya.ac.id/4165/1/e-Learning%20and%20the%20Science%20of%20Instruction_%20Proven%20Guidelines%20for%20Consumers%20and%20Designers%20of%20Multimedia%20Learning%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf
8. Маркус Бакингам и Эшли Гудолл - «Nine Lies About Work: A Freethinking Leader's Guide to the Real World» (01.05.2019) - <https://www.runn.io/blog/nine-lies-about-work-summary>
9. Питер Капелли - «Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges» (02.01.2014) - https://www.researchgate.net/publication/275071133_Talent_Management_Conceptual_Approaches_and_Practical_Challenges
10. Дэниел Пинк - «Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us» (29.12.2009) - <https://www.danpink.com/books/drive/>
11. Гэллуп - «State of the Global Workplace» - <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

12. «Securiti» - «The HR Guide to Employee Data Protection» - <https://securiti.ai/blog/hr-employee-data-protection/>
13. Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы – «НАЦИОНАЛЬНЫЙ ДОКЛАД О СОСТОЯНИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН» (10.04.2023 год) - <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/454043?lang=ru>
14. Л.А. Казбекова, Г. Кабакова, А.А. Ахметова, К.А. Утегенова – «ТРАНСФОРМАЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ» (2020) - http://nlib.library.kz/elib/library.kz/Jurnal/2020/Social_science_04_20/Kazbekova%20L.A.,%20Kabakova%20G.,%20Akhmetova.pdf
15. «Jobs Bank Workforce», Сингапур - <https://www.mycareersfuture.gov.sg/>
16. «SkillsFuture», Сингапур - <https://www.skillsfuture.gov.sg/AboutSkillsFuture>
17. «Smart Nation», Сингапур - <https://www.smartnation.gov.sg/>
18. «e-Estonia», Эстония - <https://e-estonia.com/>
19. «Digital Post» Дания - <https://en.digst.dk/systems/digital-post/>
20. «Work in Denmark», Дания - <https://www.workindenmark.dk/>
21. «Civil Service Jobs», Великобритания - <https://www.civilservicejobs.service.gov.uk/csr/index.cgi>
22. «Digital Skills and Inclusion», Великобритания - <https://www.gov.uk/government/publications/digital-inclusion-and-skills-policy/digital-skills-and-inclusion-policy>
23. «GC Jobs», Канада - <https://www.canada.ca/en/services/jobs/opportunities/government.html>
24. «APS Learning», Австралия - <https://www.canada.ca/en/services/jobs/opportunities/government.html>
25. «P-Direkt», Нидерланды - <https://www.p-direkt.nl/>
26. «Gov 24», Южная Корея - https://www.dgovkorea.go.kr/service1/g2c_01/gov24
27. «Е-Кызмет», Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы - <https://eqyzmet.gov.kz/#/main/start>

ПРИЛОЖЕНИЯ

1. Перечень вопросов для опроса среди государственных служащих Республики Казахстан

Опрос "Анализ применения цифровых технологий в кадровой политике государственной службы" разработан в рамках магистерской работы Баглана Куанова на тему "Цифровая трансформация кадровой политики в системе государственной службы". Этот опрос направлен на изучение степени внедрения и эффективности использования цифровых технологий в различных аспектах управления персоналом на государственной службе Казахстана. Ваше участие поможет оценить, как цифровизация влияет на процессы автоматизации HR-операций, управление талантами, обучение и развитие сотрудников, а также на комплаенс и безопасность данных. Результаты этого исследования предоставят ценные данные для улучшения кадровой политики и повышения эффективности работы государственных органов. Ответы оцениваются по пятибалльной шкале и конфиденциальны.

Для всех государственных служащих:

1. К какой возрастной категории вы относитесь?
2. Ваш пол?
3. В каком государственном органе вы работаете?
4. Ваш стаж работы на государственной службе?

Для вопросов, касающихся использования цифровых инструментов для вовлечения сотрудников и систем управления обучением (LMS), используется следующая пятибалльная шкала оценки:

1. Никогда - Цифровые технологии или практики не используются в данной сфере.
2. Редко - Технологии или практики используются sporadически, только в исключительных случаях.
3. Иногда - Технологии или практики используются периодически, но не являются регулярной частью рабочего процесса.
4. Часто - Технологии или практики используются регулярно и влияют на рабочий процесс.
5. Всегда - Технологии или практики являются неотъемлемой частью повседневной деятельности и играют центральную роль в рабочих процессах.

Инструменты повышения вовлеченности:

1. Применяются ли в вашей организации цифровые инструменты для повышения вовлеченности сотрудников? (1–5)
2. Каков уровень использования мобильных и онлайн-платформ для вовлечения сотрудников? (1–5)
3. В какой мере цифровые технологии способствуют улучшению вовлеченности и удовлетворенности работой? (1–5)

Системы управления обучением (LMS):

1. Насколько широко используются системы управления обучением (LMS) в вашей организации? (1–5)
2. Применяется ли LMS для оценки и отслеживания результатов обучения сотрудников? (1–5)
3. Насколько LMS интегрирована в ежедневные обучающие практики вашей организации? (1–5)

Для вопросов, касающихся оценки эффективности работы системы Е-Кызмет, используется следующая пятибалльную шкала оценки:

1. Очень неудовлетворительно - Система Е-Кызмет не оказывает положительного влияния на работу, вызывает трудности и не соответствует ожиданиям.
2. Неудовлетворительно - Система Е-Кызмет оказывает минимальное положительное влияние, имеются значительные проблемы с использованием.
3. Удовлетворительно - Система Е-Кызмет оказывает умеренное положительное влияние, но имеются проблемы, требующие улучшений.
4. Хорошо - Система Е-Кызмет оказывает заметное положительное влияние на работу, но возможны незначительные улучшения.
5. Отлично - Система Е-Кызмет оказывает значительное положительное влияние на работу, удобна и надежна в использовании, полностью соответствует ожиданиям.

Эффективность работы системы Е-Кызмет:

Как вы оцениваете влияние системы Е-Кызмет на вашу ежедневную работу и профессиональное развитие? (1–5)

1. Насколько система Е-Кызмет способствует улучшению взаимодействия и координации между различными отделами и службами? (1–5)
2. Насколько удобно и эффективно для вас работать с системой Е-Кызмет? (1–5)
3. Как вы оцениваете функциональность и надежность системы Е-Кызмет? (1–5)

Для работников кадровых служб:

Для данного опроса, основанного на оценке степени внедрения и использования цифровых технологий в HR, используется следующая шкала оценки:

1. Не применяется - Цифровые технологии или практики полностью отсутствуют в данной области.
2. Редко применяется - Использование технологий или практик ограничено и не влияет на основные процессы.
3. Иногда применяется - Технологии или практики используются несистематически, при определенных условиях.

4. Часто применяется - Регулярное использование технологий или практик, которые являются важной частью процессов.
5. Постоянно применяется - Технологии или практики полностью интегрированы в повседневные операции и критически важны для функционирования.

Автоматизация HR-операций:

1. Насколько оцифрованы HR-операции в вашей организации? (1–5)
2. Применяется ли автоматизация для управления данными о сотрудниках? (1–5)
3. В какой степени автоматизация используется для упрощения процессов найма и отбора персонала? (1–5)

Большие данные и аналитика в HR:

1. Насколько применяется аналитика больших данных для HR-решений в вашей организации? (1–5)
2. Используются ли данные и аналитические инструменты для принятия решений о найме и управлении персоналом? (1–5)
3. Какова степень внедрения аналитики больших данных для улучшения HR-процессов? (1–5)

Управление талантами:

1. В какой мере ваша организация использует цифровые инструменты для управления талантами? (1–5)
2. Применяются ли технологии для идентификации и развития талантов внутри организации? (1–5)
3. Насколько интегрированы цифровые решения в стратегии управления талантами? (1–5)

Комплаенс и безопасность данных:

1. Насколько ваша организация соблюдает требования по комплаенсу и безопасности данных в HR-процессах? (1–5)
2. Используются ли цифровые технологии для обеспечения защиты данных сотрудников? (1–5)
3. В какой степени цифровизация улучшила управление рисками и соответствие нормативным требованиям в HR? (1–5)

2. Перечень вопросов для экспертного интервью

Интервью:

Анализ применения цифровых технологий в кадровой политике государственной службы Казахстана

Краткое описание:

В этом интервью Баглан Куанов исследует влияние цифровых технологий на управление персоналом в государственной службе Казахстана. Вопросы охватывают широкий спектр тем, от автоматизации HR-операций и аналитики больших данных до управления талантами и обеспечения безопасности данных. Интервью направлено на выявление как текущего состояния цифровой интеграции, так и перспективных направлений развития в контексте улучшения эффективности и оптимизации HR-процессов на государственном уровне. Результаты данного исследования предназначены помочь в понимании как цифровизация влияет на современные методы работы с персоналом, улучшении взаимодействия внутри организаций, а также на удовлетворенность и развитие сотрудников.

Цель интервью:

Оценить влияние и эффективность цифровых технологий в различных аспектах управления персоналом на государственной службе Казахстана.

Интервьюер:

Баглан Куанов, магистрант, автор исследования "Цифровая трансформация кадровой политики в системе государственной службы".

Эксперт: ФИО, занимаемая должность

Интервьюер: Какие цифровые технологии используются в вашей организации для автоматизации HR-операций?

Эксперт: Ответ эксперта

Интервьюер: Применяется ли у вас автоматизация для управления данными о сотрудниках? Если да, то как?

Эксперт: Ответ эксперта

Интервьюер: Какие технологии используются в процессах найма и отбора персонала?

Эксперт: Ответ эксперта

Большие данные и аналитика в HR:

Интервьюер: Используется ли у вас аналитика больших данных для принятия HR-решений?

Эксперт: Ответ эксперта

Интервьюер: Как вы используете данные и аналитические инструменты для управления персоналом?

Эксперт: Ответ эксперта

Интервьюер: Как аналитика больших данных влияет на улучшение ваших HR-процессов?

Эксперт: Ответ эксперта

Управление талантами:

Интервьюер: Как ваша организация использует цифровые инструменты для управления талантами?

Эксперт: Ответ эксперта

Интервьюер: Применяются ли у вас технологии для идентификации и развития талантов?

Эксперт: Ответ эксперта

Интервьюер: Как цифровые решения интегрированы в вашу стратегию управления талантами?

Эксперт: Ответ эксперта

Комплаенс и безопасность данных:

Интервьюер: Как ваша организация обеспечивает комплаенс и безопасность данных в HR-процессах?

Эксперт: Ответ эксперта

Интервьюер: Используются ли у вас цифровые технологии для защиты данных сотрудников?

Эксперт: Ответ эксперта

Интервьюер: Как цифровизация улучшила управление рисками и соответствие нормативным требованиям в вашей организации?

Эксперт: Ответ эксперта

Инструменты повышения вовлеченности:

Интервьюер: Применяются ли в вашей организации цифровые инструменты для повышения вовлеченности сотрудников?

Эксперт: Ответ эксперта

Интервьюер: Как вы используете мобильные и онлайн-платформы для вовлечения сотрудников?

Эксперт: Ответ эксперта

Интервьюер: Как цифровые технологии способствуют улучшению вовлеченности и удовлетворенности работой?

Эксперт: Ответ эксперта

Системы управления обучением (LMS):

Интервьюер: Как широко используются системы управления обучением в вашей организации?

Эксперт: Ответ эксперта

Интервьюер: Применяется ли LMS для оценки и отслеживания результатов обучения сотрудников?

Эксперт: Ответ эксперта

Интервьюер: Как LMS интегрирована в ежедневные обучающие практики вашей организации?

Эксперт: Ответ эксперта

Эффективность работы системы Е-Кызмет:

Интервьюер: Как вы оцениваете влияние системы Е-Кызмет на вашу ежедневную работу и профессиональное развитие?

Эксперт: Ответ эксперта

Интервьюер: Как система Е-Кызмет способствует улучшению взаимодействия и координации между различными отделами и службами?

Эксперт: Ответ эксперта

Интервьюер: Как удобно и эффективно для вас работать с системой Е-Кызмет?

Эксперт: Ответ эксперта

Интервьюер: Как вы оцениваете функциональность и надежность системы Е-Кызмет?

Эксперт: Ответ эксперта

3. Аналитическая записка

Автор проекта (исследования): Куанов Баглан Бердибекулы
Научный руководитель: Жолдыбалина Алуа Сериковна – и.о. профессор
Национальной школы государственной политики Ph.D.

Идея проекта (исследования)	Цифровая трансформация кадровой политики в системе государственной службы
Проблемная ситуация (кейс)	Необходимость интеграции цифровых инноваций в управление человеческими ресурсами для повышения эффективности и прозрачности работы государственных органов.
Имеющиеся решения данной проблемы	<p>Классификация существующих подходов:</p> <ul style="list-style-type: none">• Традиционные методы управления HR: включают ручное управление кадровыми данными и прямое взаимодействие HR-менеджеров с сотрудниками.• Частично автоматизированные системы: применение базовых цифровых инструментов для ведения кадрового учета и управления ресурсами.• Интегрированные HR-платформы: использование комплексных информационных систем для автоматизации всех основных HR-процессов в организации, таких как найм, обучение, оценка и управление производительностью. <p>Преимущества:</p> <ul style="list-style-type: none">• Традиционные методы: низкая стоимость внедрения, простота использования, хорошо знакомы большинству HR-специалистов.• Частично автоматизированные системы: улучшение точности данных, сокращение времени на выполнение рутинных задач, уменьшение человеческого фактора.• Интегрированные HR-платформы: обеспечение единой базы данных для всех HR-процессов, улучшение аналитики и поддержка принятия решений, повышение эффективности управления персоналом. <p>Недостатки:</p> <ul style="list-style-type: none">• Традиционные методы: ограниченная возможность анализа данных, высокий риск ошибок, неэффективное управление большим количеством информации.

	<ul style="list-style-type: none"> • Частично автоматизированные системы: ограниченная функциональность, проблемы с интеграцией различных инструментов, зависимость от качества введенных данных. • Интегрированные HR-платформы: высокая стоимость внедрения и поддержки, сложность в освоении для персонала, необходимость постоянного обновления программного обеспечения.
<p>Предлагаемое решение данной проблемы</p>	<p>Расширение функционала информационной системы Е-Кызмет:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Модуль онлайн-обучения: создание полнофункциональной платформы для электронного обучения, предоставляющей курсы и тренинги, адаптированные под специфику государственной службы. Это обучение должно включать интерактивные элементы, видео лекции и тестирование для оценки знаний сотрудников. • Электронная библиотека и база знаний: разработка централизованной системы хранения всех учебных материалов, нормативно-правовых актов и лучших практик. Это должно включать возможности для пользователей оставлять отзывы и обсуждения по материалам, что способствует более глубокому пониманию и адаптации знаний. • Инструменты для анализа данных: внедрение современных аналитических инструментов для мониторинга и анализа данных о персонале. Это должно включать в себя визуализацию данных, прогнозирование тенденций HR и инструменты для анализа эффективности кадровых решений. • Управление талантами: реализация интегрированной системы для идентификации, развития и удержания ключевых сотрудников. Это должно включать механизмы карьерного роста, обратной связи и индивидуализированных планов развития.
<p>Ожидаемый результат</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение эффективности управления: внедрение цифровых технологий позволяет автоматизировать и оптимизировать множество HR-процессов, что приводит к значительному сокращению времени на их выполнение и повышению общей продуктивности. • Улучшение прозрачности и подотчетности: цифровые системы позволяют лучше отслеживать и контролировать кадровые процессы, что способствует большей открытости и прозрачности в управлении

	<p>человеческими ресурсами.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Увеличение вовлеченности и удовлетворенности сотрудников: цифровые инструменты могут улучшить взаимодействие сотрудников с системой управления, предоставляя им больше возможностей для обучения, карьерного роста и получения обратной связи. • Укрепление информационной безопасности: современные цифровые решения включают меры по защите данных, что способствует повышению доверия сотрудников к системам и снижению рисков утечек информации. • Объективизация и улучшение HR-решений: аналитика больших данных помогает принимать более обоснованные и объективные решения в области подбора, управления и развития персонала, что повышает эффективность этих процессов. • Развитие цифровой грамотности: обучение сотрудников работе с новыми цифровыми инструментами способствует повышению их цифровых навыков и готовности адаптироваться к новым технологиям. • Повышение качества государственных услуг: цифровизация кадровой политики способствует улучшению организационных процессов и, как следствие, повышению качества услуг, предоставляемых гражданам.
<p>Литература</p>	<p>1. Государственное управление и цифровая трансформация в цифровое десятилетие (Professor Edoardo Ongaro - Профессор государственного управления Открытого университета Великобритании и приглашенный профессор управления международными и наднациональными организациями Университета Боккони, Италия; Xurso Remuinan - Генеральный директор CONNECT, Европейская комиссия; Laura De Zulueta De Miguel - Министерство экономики и цифровой трансформации Испании, Испания; Dr Henning Baars - Кафедра информационных систем, Университет Штутгарта, Германия; Adrián Juan Verdejo - Генеральный директор REFORM Европейской комиссии; 15.12.2021 год). https://reform-support.ec.europa.eu/public-administration-and-governance-policy-making-old/eu-public-administration-fit-recovery-and-transition/public-administration-and-digital-transformation-digital-decade_en</p>

2. Andres Aguilera Castillo. 2021. Цифровая трансформация и рабочая сила в государственном секторе: программа исследований. На 14-й Международной конференции по теории и практике электронного управления (Афины, Греция) (ICE GOV 2021). Ассоциация вычислительной техники, Нью-Йорк, Нью-Йорк, США, 471-475.
<https://doi.org/10.1145/3494193.3494257>
3. KPMG, «Цифровое государство: стратегии цифровой трансформации в государственном секторе».
<https://kpmg.com/de/en/home/industries/public-sector/people-and-change/digital-transformation-in-the-public-sector.html>
4. Deloitte, «Цифровой HR: платформы, люди и работа» (27.02.2017 год) - <https://www.deloitte.com/global/en/our-thinking/insights/topics/talent/human-capital-trends/digital-transformation-in-hr.html>
5. Дейв Ульрих, «Muck Rack – Dave Ulrich Articles» - <https://muckrack.com/dave-ulrich/articles>
6. Джош Берсин, «Josh Bersin – Insights on Work, Talent, Learning, Leadership and HR technology» - <https://joshbersin.com/>
7. Ричард Кларк и Ричард Майер - «E-Learning and the Science of Instruction» (07.03.2016 год) - <http://repo.darmajaya.ac.id/4165/1/e-Learning%20and%20the%20Science%20of%20Instruction%20Proven%20Guidelines%20for%20Consumers%20and%20Designers%20of%20Multimedia%20Learning%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf>
8. Маркус Бакингом и Эшли Гудолл - «Nine Lies About Work: A Freethinking Leader’s Guide to the Real World» (01.05.2019) - <https://www.runn.io/blog/nine-lies-about-work-summary>
9. Питер Капелли - «Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges» (02.01.2014) - https://www.researchgate.net/publication/275071133_Talent_Management_Conceptual_Approaches_and_Practical_Challenges
10. Дэниел Пинк - «Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us» (29.12.2009) - <https://www.danpink.com/books/drive/>
11. Гэллуп - «State of the Global Workplace» - <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
12. «Securiti» - «The HR Guide to Employee Data Protection» - <https://securiti.ai/blog/hr-employee-data-protection/>

13. Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы – «НАЦИОНАЛЬНЫЙ ДОКЛАД О СОСТОЯНИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН» (10.04.2023 год) -
<https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/454043?lang=ru>
14. Л.А. Казбекова, Г. Кабакова, А.А. Ахметова, К.А. Утегенова – «ТРАНСФОРМАЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ» (2020) -
http://nlib.library.kz/elib/library.kz/Jurnal/2020/Social_science_04_20/Kazbekova%20L.A.,%20Kabakova%20G.,%20Akhmetova.pdf
15. «Jobs Bank Workforce», Сингапур -
<https://www.mycareersfuture.gov.sg/>
16. «SkillsFuture», Сингапур -
<https://www.skillsfuture.gov.sg/AboutSkillsFuture>
17. «Smart Nation», Сингапур -
<https://www.smartnation.gov.sg/>
18. «e-Estonia», Эстония - <https://e-estonia.com/>
19. «Digital Post» Дания - <https://en.digst.dk/systems/digital-post/>
20. «Work in Denmark», Дания -
<https://www.workindenmark.dk/>
21. «Civil Service Jobs», Великобритания -
<https://www.civilservicejobs.service.gov.uk/csr/index.cgi>
22. «Digital Skills and Inclusion», Великобритания -
<https://www.gov.uk/government/publications/digital-inclusion-and-skills-policy/digital-skills-and-inclusion-policy>
23. «GC Jobs», Канада -
<https://www.canada.ca/en/services/jobs/opportunities/government.html>
24. «APS Learning», Австралия -
<https://www.canada.ca/en/services/jobs/opportunities/government.html>
25. «P-Direkt», Нидерланды - <https://www.p-direkt.nl/>
26. «Gov 24», Южная Корея -
https://www.dgovkorea.go.kr/service1/g2c_01/gov24
27. «Е-Кызмет», Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы -
<https://eqyzmet.gov.kz/#/main/start>