

СОДЕРЖАНИЕ

	НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ	3
	ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ	5
	ВВЕДЕНИЕ	6
1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	10
1.1	Теоретические основы стратегического управления человеческими ресурсами на государственной службе	10
1.2	Правовые механизмы управления человеческими ресурсами в сфере государственной службы Республики Казахстан	20
2	АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ HRM В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН	26
2.1	Инструменты стратегического HR-менеджмента в центральных государственных органах Республики Казахстан	26
2.2	Факторы воздействия на стратегическое управление человеческими ресурсами в деятельности служб управления персоналом	29
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ	36
	СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	40
	ПРИЛОЖЕНИЯ	44

НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

В настоящей магистерской диссертации использованы ссылки на следующие стандарты:

1. Послание Главы государства народу Казахстана от 1 сентября 2022 года «Справедливое государство. Единая нация. Благополучное общество».

2. Послание Президента Республики Казахстан народу Казахстана от 14 декабря 2012 года «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства».

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

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

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

6. Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 5 апреля 2023 года № 71. «Об утверждении Типовых квалификационных требований к административным государственным должностям корпуса «Б».

7. Указ Президента Республики Казахстан от 22 июля 2019 года № 74. «О некоторых вопросах Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и Агентства Республики Казахстан по противодействию коррупции (Антикоррупционной службы)».

8. Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 11 августа 2021 № 138 «Об утверждении Методики по распределению административных государственных должностей корпуса «Б» по функциональным блокам».

9. Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 28 декабря 2023 года № 258 «О внесении изменений в Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 30 декабря 2023 года № 270 «Об утверждении Плана развития Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы на 2023–2027 годы».

10. Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 416-VЗРК «О государственной службе Республики Казахстан».

11. Постановление Правительства Республики Казахстан от 8 июля 2021 года № 470 «Об утверждении Плана действий по реализации Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года».

12. Указ Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года № 522 «Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года: построение «человекоцентричной» модели – «Люди прежде всего».

13. Указ Президента Республики Казахстан от 15 февраля 2018 года № 636 «Об утверждении Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года и признании утратившими силу некоторых указов Президента Республики Казахстан».

14. Национальный доклад о состоянии государственной службы в Республике Казахстан от 10 апреля 2023 года.

ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

В настоящем магистерском проекте использованы следующие обозначения и сокращения:

АДГС / Агентство	Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы
Госорган / ГО	Государственный орган
Госслужащий	Государственный служащий
Госуправление	Государственное управление
ИИС «e-Quzmet»	Интегрированная информационная система «e-Quzmet»
ИПР	Индивидуальный план развития
ОЭСР	Организация экономического сотрудничества и развития
РК	Республика Казахстан
СГП	Система государственного планирования
СУП	Служба управления персоналом
США	Соединенные Штаты Америки
HRM	Управление человеческими ресурсами
SHRM	Стратегическое управление человеческими ресурсами

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Одним из основных приоритетов страны, определенных Национальным планом развития Республики Казахстан до 2025 года [1], является развитие новой модели государственного управления посредством формирования инновационной государственной службы, которая отличается мобильностью, разнообразием и открытостью, способствует культуре сотрудничества, а также приветствует инициативных сотрудников и адаптивных руководителей. Развитию таких характеристик организационной культуры, согласно данному плану, будет способствовать переход к стратегическому управлению персоналом.

Стратегическое кадровое планирование — это динамичный процесс проверки наличия у организации человеческих ресурсов с нужными компетенциями и навыками в нужном месте и в нужное время для достижения краткосрочных и долгосрочных организационных целей. Это важно для прогнозирования того, как изменится рабочая сила в соответствии с изменениями в административной среде, такой как демографическая, технологическая и экономическая ситуация, а также для подготовки талантов, подходящих для организации [2].

Значение стратегического HRM в деятельности госорганов также подчеркнуто в контексте мотивации государственных служащих, неразрывно связанной с благосостоянием граждан, на которое ориентирована новая сервисная и «человекоцентричная» модель государственного управления. Вместе с тем заявление Президента страны о необходимости того, чтобы Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы (АДГС) стало «полноценным институтом стратегического HR», еще более актуализировало стратегический подход к управлению персоналом в государственной службе [3].

В свою очередь, повышение роли стратегического управления человеческими ресурсами связано с осознанием вклада персонала в достижение стратегических целей организации и государства в целом. Установление критически важной взаимосвязи между стратегией организации и управлением персоналом является мировой тенденцией последних десятилетий [4]. Вместо реактивного подхода, ориентированного на решение текущих задач, стратегический HRM предполагает разработку стратегий, направленных на достижение долгосрочных целей. Таким образом, возросшее значение стратегического кадрового менеджмента обусловлено необходимостью обеспечения эффективного государственного управления, которое служит основой для реализации стратегических приоритетов по созданию общества благоденствия, обозначенных в Стратегии «Казахстан-2050» [5].

В то же время, в контексте Казахстана внедрение стратегического HRM требует усиление роли кадровых служб в качестве стратегических партнеров в формулировании и реализации стратегии госоргана посредством HR-деятельности, такой как набор, отбор, обучение, оценка деятельности и вознаграждение персонала. Несмотря на понимание этой необходимости на всех

уровнях, службам управления персоналом все еще отводится второстепенная, сугубо вспомогательная роль. Так, в Национальном докладе о состоянии государственной службы в РК за 2022 год сказано, что «...в отчетном году продолжена работа по централизации *вспомогательных* служб госорганов (*кадры*, финансовые службы, госзакупки, СВА и др.)» [6, с. 6] Таким образом, практика показывает, что для реальной трансформации роли служб управления персоналом недостаточно формального переименования *отдела кадров в департамент по управлению человеческими ресурсами*, имевшего место еще в 2013 году.

В этой связи, важно рассмотреть политику в области стратегического управления человеческими ресурсами на предмет соответствия заявленным целям и реализации в текущих условиях деятельности служб управления персоналом в центральных государственных органах Республики Казахстан.

Целью исследования магистерского проекта является анализ политики и практики в области стратегического управления человеческими ресурсами (HRM) на государственной службе и выработка предложений по их совершенствованию.

Для реализации поставленной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Провести анализ стратегических документов Республики Казахстан, формирующих политику управления человеческими ресурсами в сфере государственной службы;
2. Изучить действующую практику управления человеческими ресурсами в центральных государственных органах Республики Казахстан;
3. Провести анализ современного состояния стратегического HR-менеджмента в сфере государственной службы Республики Казахстан;
4. Определить факторы, способствующие или препятствующие применению стратегического управления человеческими ресурсами в деятельности служб управления персоналом на центральном уровне государственного управления Республики Казахстан;
5. Выработать предложения по совершенствованию стратегического HRM в сфере государственной службы Республики Казахстан.

Объектом исследования является действующая государственная политика и практика в области стратегического HRM в сфере государственной службы Республики Казахстан.

Предметом исследования являются факторы, влияющие на применение стратегического управления человеческими ресурсами в деятельности служб управления персоналом на центральном уровне государственного управления Республики Казахстан.

Методология. Поставленные задачи были реализованы посредством применения как теоретических, так и эмпирических методов исследования. Первое предусматривало кабинетное исследование обзора литературы и международного опыта в области стратегического управления персоналом на государственной службе. Также применялся контент-анализ для изучения ключевых национальных документов, определяющих политику стратегического управления человеческими ресурсами. Для проведения анализа действующей

практики стратегического HR-менеджмента в сфере государственной службы Республики Казахстан был применен эмпирический метод, в частности был проведен социологический опрос среди руководителей и сотрудников СУП центральных государственных органов.

Положения, выносимые на защиту. Несмотря на политическую основу, созданную в настоящее время для реализации стратегического управления человеческими ресурсами, прогресс в этом направлении идет медленно. Имплементация политики затрудняется, с одной стороны, отсутствием четкой последовательности между стратегическими национальными документами, а с другой – рядом институциональных и организационных факторов, а также текущими условиями деятельности служб управления персоналом. Практика показывает, что принятие HR-решений носит ситуативный характер. В процессе анализа и планирования акцент делается на формальные методы, без полного использования данных и прогнозной аналитики, что может приводить к неэффективным решениям.

Руководители кадровых служб зачастую ориентируются на краткосрочные цели, оценивая результативность по удовлетворенности руководства. HR политики и процессы в области отбора персонала, оценки деятельности государственных служащих, развития и обучения сотрудников, как правило, не ориентированы на долгосрочные цели государственных органов, а следовательно, на стратегические цели государства. В то же время недостаточные профессиональные компетенции сотрудников СУП не позволяют им выступать в роли агента перемен или стратегического партнера руководства. Поддержка со стороны руководства также часто оказывается недостаточной, что объясняется второстепенной ролью, отводимой СУП, поскольку отсутствует понимание их значимости в достижении целей организации. Внедрение методов стратегического управления персоналом, основанных на комплексном подходе, становится необходимым шагом. В условиях постоянно повышающихся требований к компетенциям госслужащих, таких как эффективность, адаптивность и оперативность реагирования на общественные запросы, требуется глубокое теоретическое и практическое изучение проблем, связанных с реализацией стратегического управления человеческими ресурсами.

Практическая значимость. Результаты проекта в виде конкретных предложений могут быть использованы в деятельности Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы, служб по управлению человеческими ресурсами центральных государственных органов, а также квазигосударственного сектора.

Вместе с тем, данная работа послужит дополнением к существующей литературе в области стратегического HRM в государственном секторе, которая все еще остается малоизученной, особенно в странах постсоветского пространства. Также, представленные результаты будут полезны практикам и исследователям, заинтересованным в стратегическом управлении человеческими ресурсами.

Апробация и внедрение результатов исследования. Предварительные результаты исследования были обсуждены и апробированы в ходе прохождения

практики в Астанинском хабе государственной службы в период с 04 марта по 15 марта 2024 года, а также на региональной научно-практической конференции с международным участием, посвященной 30-летию создания Академии государственного управления при Президенте РК «Актуальные направления профессионализации государственной службы: новые вызовы на фоне непрерывной трансформации» г. Усть-Каменогорск.

Структура и объем проекта. Данная работа состоит из введения, основной части, содержащей 2 главы, заключения с основными выводами и рекомендациями и списка использованных источников. Объем работы – 43 страницы.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1 Теоретические основы стратегического управления человеческими ресурсами на государственной службе

Обзор литературы. Классическая книга Джима Уокера «Планирование человеческих ресурсов» стала первой, предложившей учитывать стратегию организации при разработке плана управления человеческими ресурсами [7]. Статья Деванны и др. «Управление человеческими ресурсами: стратегическая перспектива» [8] добавила этой концепции твердые основы. Они ассоциировали управление человеческими ресурсами с бизнес-стратегиями, утверждая, что для того, чтобы стать стратегическим, управление человеческими ресурсами должно быть вовлечено в цели фирмы. Они считали, что такое вовлечение способствует повышению эффективности фирмы. **Это первое определение SHRM в литературе по управлению человеческими ресурсами.**

В последующие два десятилетия с момента появления этих работ дискуссия о стратегическом управлении человеческими ресурсами и его влиянии на производительность привела к появлению в международной литературе множества концептуальных и эмпирических исследований, теорий и кейсов, изучающих взаимосвязи между бизнес- и HR-стратегиями. Среди прочих П. М. Райт и Дж. С. МакМахан [9] предложили второе определение стратегического управления человеческими ресурсами. В своей статье «Теоретические перспективы стратегического управления человеческими ресурсами» они определили **SHRM как модель запланированного распределения человеческих ресурсов и HR функций, призванного помочь организации достичь своих целей** [9, с. 298]. Данное определение долгое время считается широко принятым в литературе.

Наибольший толчок в этом направлении произошел в середине 1990-х годов. Это был период, когда Хузелид [10] опубликовал свое революционное исследование «Влияние практики управления человеческими ресурсами на текучесть кадров, производительность и финансовые показатели компании», демонстрирующее статистически и практически значимую связь между практиками управления человеческими ресурсами и корпоративной эффективностью. Также в это время исследование МакДаффи «Человеческие ресурсы и эффективность производства: организационная логика и гибкие производственные системы в мировой автомобильной промышленности» [11], ориентированное на индустрию, проиллюстрировало, как определенные комплексы практик HR, согласованные в рамках логики организации, приводят к высокой эффективности на уровне предприятия [11, с. 218].

Однако фокус исследований, подтверждающих влияние HRM на эффективность организации в виде повышения производительности, увеличения рентабельности и снижения текучести кадров, был направлен в основном на частные организации, оставляя государственный сектор в тени. В условиях повышенного давления на государственные организации предоставлять

гражданам и пользователям качественные услуги, а также демонстрировать эффективность использования средств, ученые начали балансировать дисбаланс исследований в государственном секторе, проверяя влияние стратегического HRM в государственных организациях. Модели частного сектора применялись в различных формах к организациям государственного сектора, что видно по сдвигам в сторону новых инициатив по управлению человеческими ресурсами на государственной службе.

Исходя из уроков, извлеченных из предыдущих исследований в области стратегического управления человеческими ресурсами в бизнес-секторе, HRM может помочь государственным менеджерам достичь улучшенных результатов через человеческие ресурсы. Действительно, первоначальные результаты указывают на положительные эффекты стратегического HRM на мотивацию сотрудников и организационную производительность в государственном секторе [12]. Тем не менее остаются актуальными вопросы о том, что представляет собой производительность в государственном секторе. Кроме того, механизмы связи между HR-практиками и результатами как сотрудников, так и организации могут отличаться в государственных организациях по сравнению с организациями частного сектора из-за характеристик рабочей силы, в частности мотивация к государственной службе.

Рассматривая развитие отечественной литературы по стратегическому управлению человеческими ресурсами, можно утверждать о существенном пробеле в эмпирических знаниях в этой области и в целом в сфере управления человеческим капиталом. Значительная ограниченность научно-обоснованных исследований объясняется тем, что в советский период истории управление человеческими ресурсами не входило в разряд научных дисциплин, а кадровая политика считалась прерогативой партии [13]. Однако в последние десятилетия наблюдается определенный сдвиг в изучении вопросов управления персоналом. Учитывая актуальность темы, различные аспекты управления человеческими ресурсами были изучены и продолжает вызывать интерес среди исследователей (А. Гусманова, С. Капаров, А. Сыдыкова и др. [14, 15, 16]).

Отдельные работы были посвящены проблеме повышения качества работы кадровых служб в системе государственной службы [17], а также повышению их статуса [18]. Многие исследователи сходятся во мнении о том, что для эффективной реализации стратегических задач государственной службы важно укомплектовать кадровые службы более опытными HR-специалистами и систематически повышать квалификацию действующих сотрудников [19, 20].

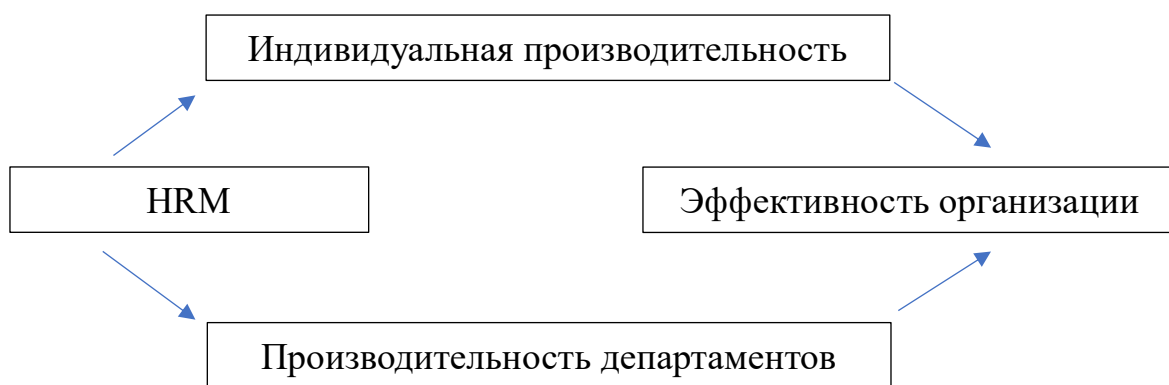
Тем не менее, исследования в области управления человеческими ресурсами и, в частности, стратегического HRM, как правило, носят теоретический характер, что свойственно малоизученным темам, каковой SHRM является в отечественной литературе. Одним из недавних трудов, обобщающих накопленный исследовательский материал по отечественной теории и практике SHRM, является коллективная монография под редакцией Жазыкбай и др. [21]. Существенный вклад в эмпирическую научную литературу по вопросам управления персоналом в государственной службе Казахстана, в том числе стратегического HR, внесли работы, проведенные по заказу Астанинского хаба

государственной службы, в том числе оценка зрелости HR-процессов [19].

Между тем, в международных исследованиях существует дискуссия о том, как именно управление человеческими ресурсами влияет на эффективность организации, что служит модератором, устанавливающим связь между HRM и эффективностью организации. Ученые утверждают, что корпоративная культура, инновации, корпоративные стратегии и т. д. определяют связь между HRM и эффективностью организации. Другое определение SHRM, предложенное Уйсал [22], рассматривает стратегическое управление человеческими ресурсами как отношение между эффективностью сотрудников и бизнесом, где индивидуальная производительность сотрудников является связующим звеном между HRM и эффективностью фирмы.

В рамках этой теории SHRM практики управления человеческими ресурсами повышают производительность сотрудников. К таким практикам относятся: кадровое планирование, набор персонала, обучение, карьерное планирование, оценка эффективности, компенсации и другие. Структура этой теории SHRM представлена на Рисунке 1.

Рисунок 1. Модераторы между HRM и эффективностью организации [22]



В то же время **концепция стратегического управления человеческими ресурсами** подразумевает интегрированный подход к политике и практике управления человеческими ресурсами. Граттон и Трасс [23] предполагают, что эта интеграция должна происходить на двух уровнях – вертикальном (необходимость интеграции между стратегией организации и HR стратегией) и горизонтальном (необходимость интеграции между различными вмешательствами в области HR). На практике это означает, что подразделениям HR необходимо оценить знания, навыки и способности, необходимые организации для успешной работы и достижения стратегических целей, и разработать политику кадрового обеспечения, управления производительностью, вознаграждения, обучения и развития для удовлетворения этих потребностей [24].

Согласно рекомендациям ОЭСР [25], для усиления стратегического планирования и управления человеческими ресурсами в государственных органах, правительствам следует рассмотреть вопрос **приоритизации сбора качественных данных** о государственной рабочей силе. Действительно,

эффективность принимаемых решений в области управления человеческими ресурсами в первую очередь зависит от точности и достоверности текущей картины и трендов в области человеческих ресурсов, определяемых на основе статистических данных.

Следовательно, чтобы определить, как наилучшим образом управлять рабочей силой для эффективного предоставления государственных услуг, лица, принимающие решения, нуждаются в надежных исходных данных. Централизованная база данных статистики государственной службы является первостепенным шагом в этом направлении. В Казахстане такой базой данных служит Интегрированная информационная система «e-Quzmet», которой пользуются службы управления персоналом всех государственных органов. Однако, как показало недавнее исследование ACSH [26], погрешность данных в системе «e-Quzmet» и невозможность их фильтрации по запросу ограничивают их использование для принятия стратегических решений по управлению персоналом.

Одновременно с наращиванием сбора качественных данных о рабочей силе рекомендуется развивать навыки и **потенциал служб управления персоналом**, в том числе и для эффективного использования этих данных [25]. Необходимые навыки нужно развивать посредством целевых программ обучения, и вполне вероятно, что также потребуются нанять квалифицированный кадровый персонал. Важно информировать, стимулировать и демонстрировать преимущества стратегического кадрового планирования и управления персоналу служб управления человеческими ресурсами. Вместо того, чтобы пытаться одновременно вывести все министерства на один и тот же уровень, более многообещающим подходом может быть начать с пилотных проектов в министерствах, которые лучше подготовлены к этому.

Вместе с тем, переходу к более стратегическому управлению человеческими ресурсами способствует применение такого инструмента, как **управление компетенциями** [25]. Для внедрения управления компетенциями хорошей отправной точкой является Единая рамка компетенций, разработанная в Казахстане в соответствии со стандартами ОЭСР и лучшей зарубежной практикой. Данная рамка применяется для оценки компетенций (психофизиологические) кандидатов на государственную службу, что содействует процессу набора персонала на основе заслуг. Однако понятие управление компетенциями гораздо шире и представляет собой практику определения ключевых навыков, необходимых сотруднику для достижения целевых результатов в своей конкретной роли, а затем развития и оптимизации этих навыков для наилучшего соответствия стратегии организации. Таким образом, в конечном итоге общая рамка компетенций может быть интегрирована в практику планирования, управления карьерой и развития навыков.

Как показывают результаты исследований [27], важным фактором для укрепления практики стратегического управления человеческими ресурсами на уровне организации является **поддержка со стороны руководства**. В этой связи индекс SHRM ОЭСР среди прочего оценивает наличие целей управления человеческими ресурсами, встроенных в оценку эффективности высших и

средних руководителей [28]. Кроме того, успех стратегического управления человеческими ресурсами зависит не только от работы служб по управлению персоналом, но и **от общей приверженности сотрудников / департаментов организации кадровой Стратегии.**

Создание оптимальных условий работы для служб по управлению персоналом является не менее важным для реализации стратегического управления человеческими ресурсами. В этом вопросе на первый план выходят адекватная рабочая нагрузка и численность штата служб управления персоналом.

Последнее, но не менее важное, это **внешние факторы**, которые напрямую не зависят от HR специалистов либо самой организации. Как правило, они связаны с набором и отбором кандидатов на государственную службу. В частности, некоторые исследования показали, что ограничением для удовлетворения потребностей организации в человеческих ресурсах могут быть отсутствие кандидатов либо недостаточно квалифицированные кандидаты на позиции, требующие профильную специализацию, либо наоборот, большое число кандидатов на низшие позиции.

Международный опыт. Рассматривая мировые практики стратегического управления человеческими ресурсами, важно понимать, что универсальной модели или готовой к применению системы не существует. В разных странах практика стратегического HRM варьируется и представляет собой разный комплекс мероприятий, процессов и инструментов. В данной работе приведен обзор практик стран ОЭСР, часто выступающих бенчмарком, в том числе в области стратегического HRM, и объединяющих передовые практики как западных, так и азиатских стран. В целом, обзор опыта ОЭСР показывает, что ключевыми элементами стратегического управления персоналом являются:

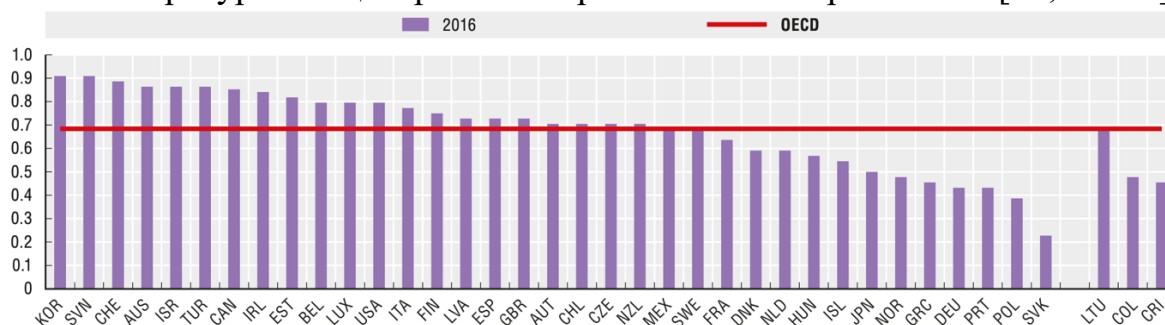
1) применение методов планирования человеческих ресурсов, основанных на анализе данных, для определения будущих кадров потребностей. При этом сбор данных – это только первый шаг к информированному управлению персоналом. Данные необходимо анализировать и передавать менеджерам и лицам, принимающим решения, таким образом, чтобы обеспечить понимание и поддержку подотчетности. Большинство стран ОЭСР собирают данные о человеческих ресурсах для регулярной отчетности перед общественностью, политическим институтами (например, парламентом) и старшими государственными служащими [29].

В 25 странах ОЭСР данные систематически включаются в кадровое планирование и обычно передаются менеджерам в формате информационной графики (22 страны). Менее половины стран ОЭСР используют эти данные для обоснования планов обучения (12 стран) или оценки эффективности деятельности управленцев (15 стран). В большинстве стран ОЭСР (28 стран) административные данные о человеческих ресурсах активно публикуются в Интернете, например, через национальный портал открытых данных [29, с. 146].

Многие страны ОЭСР собирают и отслеживают основные данные о кадрах, такие как количество государственных служащих, их возраст, пол и т. д., но меньше стран собирают и отслеживают информацию о меньшинствах, системе

гибкого рабочего времени, членстве в профсоюзах и других более значимых данных об условиях труда и организационной культуре [2, с. 56]. В целом, сбор и доступность данных об административных человеческих ресурсах в центральном правительстве стран ОЭСР представлены на Рисунке 2.

Рисунок 2. Сбор и доступность данных об административных человеческих ресурсах в центральном правительстве стран ОЭСР [29, с. 147]



2) **Управление человеческими ресурсами на основе данных** помогает прогнозировать потенциальные пробелы в рабочей силе организаций, определяя долгосрочную тенденцию. Например, различные данные, такие как приток и отток людей, разрыв между нынешним уровнем человеческих ресурсов и требуемым уровнем в будущем, а также разрыв в количестве и компетентности госслужащих в каждой области могут быть использованы для анализа предложения рабочей силы и текущей ситуации, а также прогнозировать будущий спрос и тенденции. Так, Министерство энергетики **Мексики** уже десять лет использует стратегическое кадровое планирование в своей нефтегазовой сфере, чтобы проверить разницу в уровнях квалификации людей между настоящим и будущим [2, с. 56].

3) **Удержание основных талантов.** Уход сотрудников, особенно ключевых специалистов, приводит к потере производительности организации и накопленным знаниям, значительным затратам для работодателя с точки зрения невозвратных затрат на найм и обучение и, в конечном итоге, к значительному ущербу для общества из-за приостановки политики и более низкого качества административной службы. Прогнозный анализ кадров используется для предотвращения такой текучести кадров, особенно среди определенных групп талантов, поскольку рынок труда становится конкурентоспособным.

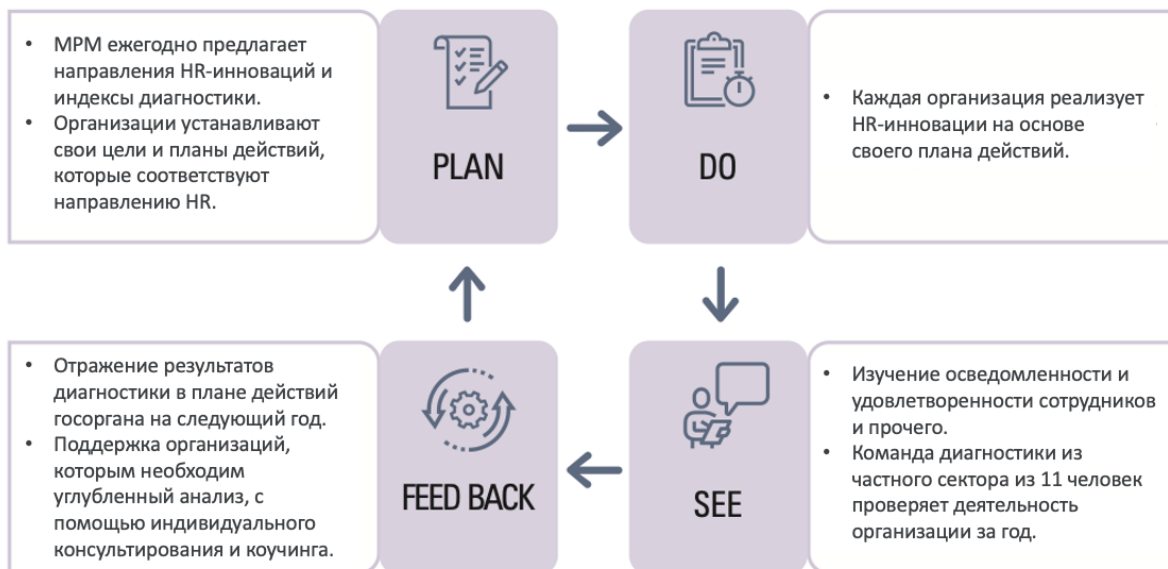
Управление кадровой службы **США** провело регрессионный анализ информации о федеральных государственных служащих, включая их возраст, тип офиса, в котором они работают, пол, уровень и тип оплаты, место работы, стаж работы, тип и характер работы и т. д. [2, с. 57]. Анализ показал, что у людей с более длительным стажем наблюдается меньшая текучесть, текучесть связана с возрастом, а у людей, получающих стандартную заработную плату, наблюдается меньшая склонность к увольнению. Используя такого рода модели, менеджеры по персоналу могут вносить изменения в политики, такие как повышение заработной платы, возможности для развития профессиональных компетенций и улучшения условий труда.

4) HR диагностика и оценка. HRStat – программа Управления кадровой службы США, принятая в 2013 году, представляет собой процесс оценки, основанный на данных, который помогает улучшить производительность человеческих ресурсов и помочь федеральным правительственным учреждениям в принятии решений по кадровой политике [2, с. 58]. HRStat фокусируется на определенных проблемах управления персоналом, выявленных посредством анализа, диагностики и оценки данных. Федеральные правительственные учреждения могут оценить свои HR-процессы, улучшить стратегии и получить видимые количественные данные об успешной работе человеческих ресурсов с помощью HRStat.

Диагностический индекс корейских HR-инноваций. В 2015 году Министерство управления персоналом Республики Корея разработало индексы диагностики HR-инноваций, которые можно использовать для объективной оценки усилий каждой организации по HR-инновациям [2, с. 59]. На основе этих показателей министерство оценивает HR-инновации каждого государственного учреждения и предоставляет обратную связь для расширения их возможностей в области HR-инноваций с помощью модели «Планируй, делай, смотри и обратная связь» (Рисунок 3).

Эти индексы разделены на пять областей, а именно: исполнительские способности, занятость, развитие талантов, управление опытом и производительностью, а также улучшение условий труда. Они корректируются каждый год, отражая направление правительства в области HR-инноваций, отзывы государственных органов, изменения в среде управления HR и т. д.

Рисунок 3. Система диагностики HR-инноваций [2, с. 59]



5) Специальное обучение и развитие сотрудников СУП. Внутренние обучающие программы широко используются для развития HR-персонала. Например, в Ирландии Отдел управления и операций Государственной службы проводит базовую программу сертификации с дополнительной профессиональной подготовкой в университетах или колледжах. В Словении HR-компонент включен в специальную 14-дневную программу для старших государственных служащих [4, с. 12].

Однако если HR-сотрудники хотят выполнять свою роль в предоставлении стратегических рекомендаций по организационному развитию, то внутренние программы, насколько превосходными они бы не были, могут оказаться недостаточными для подготовки HR к трансформации государственных услуг. В этой связи, в Дании существует специальная программа развития для HR-менеджеров, фокусирующаяся на «усилении их роли в качестве стратегического партнера для руководства и на документировании ценности HR-деятельности» [4, с. 12].

В **Великобритании** кабинет министров разработал рамку профессиональных навыков, позволяющую сотрудникам всех областей государственной службы развивать необходимые навыки и опыт для проектирования и предоставления услуг 21 века [4, с. 12]. В рамках этого были разработаны профессиональные стандарты HR по четырем ключевым направлениям:

- Знание бизнеса
- Демонстрация HR-экспертизы
- Действие в качестве агента перемен
- Укрепление личного доверия

Каждое из этих направлений калибруется по трем уровням экспертизы: от менеджеров среднего звена до государственных служащих самого высокого ранга. Также была разработана таблица самооценки, позволяющая людям оценить свои собственные пробелы в возможностях.

Таким образом, система управления человеческими ресурсами на государственные службы в развитых странах представляет собой сложный и многоуровневый механизм, включающий в себя различные подсистемы и процессы. Основные элементы этой системы идентичны и включают планирование и прогнозирование кадровых потребностей, подбор и отбор персонала, обучение и развитие, оценку и мотивацию, а также управление карьеры и ротацию кадров. Эти элементы позволяют обеспечивать высокую эффективность и устойчивость государственных институтов.

Методы исследования. Для реализации цели исследования были использованы как теоретические, так и эмпирические методы исследования. В рамках теоретического подхода был проведен контент анализ документов системы государственного планирования (СГП) на предмет последовательности, непрерывности и логичности политики стратегического управления человеческими ресурсами. Вместе с тем этот анализ позволил выявить фактическую приверженность стратегическому управлению персоналом.

Для сбора эмпирических данных был проведен социологический опрос среди руководителей и сотрудников служб управления персоналом в центральных госорганах РК (Приложение 1). Опрос из 45 вопросов был составлен на русском языке и разослан 40 респондентам посредством мессенджера, показатель отклика составил 91%. Период проведения опроса с 08 по 15 апреля 2024 года. Полученные сведения обеспечиваются конфиденциальностью инструментов электронной платформы Google Forms. Полученные данные были скомпилированы и проанализированы в соответствии с целью и задачами исследования.

Основные вопросы опросника были составлены на основе обзора литературы и сгруппированы с целью изучения ниже следующих аспектов стратегического HRM.

1. *Использование статистических данных для стратегического планирования управления человеческими ресурсами, в частности:*

- в какой степени статистические данные используются для разработки стратегии HRM;
- какие источники статистических данных доступны для СУП;
- насколько достаточно имеющихся статистических данных для планирования управления человеческими ресурсами;
- насколько надежны статистические данные по человеческим ресурсам, которые вам доступны.

2. *Профессиональная компетентность работников СУП:*

- наличие у сотрудников СУП специализированного образования в области управления человеческими ресурсами;
- доступность тренингов и других форм обучения по стратегическому управлению человеческих ресурсов;
- прохождение сотрудниками СУП специальных тренингов в сфере стратегического HRM, в том числе обучения по применению статистических данных для планирования управления человеческими ресурсами;
- практическая значимость и соответствие предлагаемого обучения по стратегическому управлению человеческими ресурсами текущим потребностям HR специалистов;
- обеспечение сотрудников СУП инструментами и/или руководством по стратегическому планированию и управлению персоналом.

3. *Управление компетенциями:*

- доступность Единой рамки компетенций службам по управлению персоналом и использование ее в работе по планированию и развитию человеческих ресурсов госорганов;
- планирование текущих и будущих потребностей в человеческих ресурсах посредством определения необходимых для позиции компетенций и навыков, вместо определения функциональных обязанностей;
- отражение компетенций и навыков, необходимых для реализации стратегии организации, в индивидуальных планах развития сотрудников.

4. *Поддержка руководства:*

- позиция руководителя СУП в структуре госоргана;
- участие руководителя СУП в разработке стратегического плана развития госоргана;
- вовлеченность руководителя СУП в процесс принятия решения на уровне топ-менеджмента;
- представленность вопросов управления персоналом в повестке дня госоргана;
- регулярный пересмотр стратегических цели в области управления персоналом в целях обеспечения их постоянной актуальности для стратегических целей организации.

5. *Общая приверженность организации кадровой стратегии:*

- активное участие руководителей линейных департаментов в разработке стратегических целей в области персонала;
- увязка целей стратегического управления персоналом с оценкой эффективности деятельности руководителей высшего и среднего звена;
- участие HR специалистов в разработке целей индивидуального развития;
- использование результатов оценки персонала в долгосрочном планировании управления человеческими ресурсами;
- учет результатов оценки деятельности государственных служащих при составлении индивидуального плана развития;
- взаимосвязь индивидуальных планов развития с текущими и будущими потребностями госоргана в персонале.

6. *Условия работы:*

- адекватность численности человеческих ресурсов СУП для разработки стратегического планирования и управления человеческими ресурсами;
- роль e-Quzmet в облегчении рабочей нагрузке, связанной с операционными процессами;
- оптимальность рабочей нагрузки специалистов служб управления персоналом оптимальна, позволяющей уделять достаточно времени вопросам стратегического управления человеческими ресурсами.

7. *Внешние факторы, связанные с рынком труда:*

- при найме на более высокие позиции, требующие профильную специализацию;
- при найме на низшие позиции, не требующие узкой специализации и большого опыта.

Данный опросник позволил проанализировать конкретные факторы, влияющие на стратегическое управление человеческими ресурсами в деятельности служб управления персоналом, тем самым выявить основные причины замедления прогресса в реализации стратегического управления человеческими ресурсами и предложить рекомендации по улучшению ситуации. Таким образом, результаты опроса способствовали более глубокому пониманию проблемы и определению направлений для повышения эффективности работы в области стратегического управления человеческими ресурсами, что в

перспективе может привести к более успешному достижению организационных целей и улучшению работы госорганов.

1.2 Правовые механизмы управления человеческими ресурсами в сфере государственной службы Республики Казахстан

Заявленная необходимость стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами на уровне высшего руководства страны [3] находит четкое отражение в национальных стратегических документах. В частности, Национальный план развития Республики Казахстан до 2025 года требует выстраивание всех процессов управления персоналом на государственной службе в соответствии со стратегическим кадровым планированием, переход к которому, как ожидается, будет способствовать изменению текущей организационной культуры, мотивации государственных служащих и привлекательности государственной службы. Таким образом, хоть и опосредованно, но данный документ подчеркивает важную роль, возлагаемую на службу управления персоналом, так как от эффективности их работы зависит формирование компактного, эффективного, гибкого, и «человекоцентричного» государственного аппарата «с высокой управляемостью и четко выстроенной деятельностью» [1].

Однако, контент-анализ показал, что в системе государственного управления службам управлению персоналу все еще отводится **содействующая роль**. Об этом свидетельствует недавняя **централизация кадровых служб**, которая согласно Национальному плану развития предусмотрена для оптимизации именно *вспомогательных подразделений* госорганов, функции которых напрямую не связаны с реализацией государственной политики. **В подобном статусе кадровым службам сложно реализовать функцию по стратегическому управлению человеческими ресурсами**, предписываемую пунктом 3 Типового положения о службе управления персоналом (кадровой службе) от 21.10.2016 года [30], который в то же время не гармонирует с положениями Закона РК «О государственной службе» от 23.11.2015 года [31] в части, регламентирующей деятельность СУП.

Таблица 1 – Сравнение функционала кадровых служб по НПА

Закон «О государственной службе Республики Казахстан», 2015 год	Типовое положение о службе управления персоналом (кадровой службе), 2016 год
<i>Пределы компетенций служб управления персоналом включают следующие виды деятельности:</i>	<i>Задач по формированию целостной системы управления персоналом госоргана включает следующие функции:</i>
1) координирует деятельность структурных подразделений государственного органа по	1) разработка и реализация стратегии управления персоналом государственного органа

исполнению законодательства РК в сфере государственной службы	
2) организует деятельность дисциплинарной, конкурсной и иных комиссий по кадровым вопросам	2) анализ и планирование потребности государственного органа в кадрах, в том числе по специальностям и квалификациям
3) обеспечивает соблюдение процедур проведения оценки деятельности административных госслужащих, конкурсного отбора, продвижения по службе госслужащих, служебных расследований, привлечения госслужащих к дисциплинарной ответственности, увольнения госслужащих	3) формирование кадрового состава государственного органа и организация конкурсного отбора
4) организует отбор кадров, оформляет документы, связанные с прохождением госслужащими государственной службы, осуществляет учет персональных данных госслужащих, сведений о результатах оценки деятельности административных госслужащих и прохождения обучения, в том числе в единой автоматизированной базе данных (информационной системе) по персоналу государственной службы	4) мониторинг кадров государственного органа и ведение кадрового делопроизводства, в том числе в единой автоматизированной базе данных (информационной системе) по персоналу государственной службы
5) обеспечивает соблюдение ограничений, связанных с пребыванием на государственной службе	
б) организует стажировку, наставничество, оценку деятельности, подготовку, переподготовку и повышение квалификации госслужащих в соответствии с установленными сроками, разрабатывает порядок применения поощрений госслужащих	

Следовательно, основной закон в сфере государственной службы **не включает стратегическое управление персоналом в перечень компетенций**

кадровых служб, что можно объяснить тем, что Закон «О государственной службе» утверждался хоть и незначительно, но раньше Типового положения, и с тех пор не обновлялся. Тем не менее, подобная непоследовательность может привести к неоднозначной интерпретации и недостаточному вниманию к разработке и реализации кадровых стратегий, что в свою очередь может негативно сказаться на успехе организации.

Другой стратегический документ – Концепция развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года (далее – Концепция) [32], известная как «Люди прежде всего» – последователен с Национальным планом развития РК и **предусматривает переход от операционного управления человеческими ресурсами к стратегическому** с внедрением кадровой стратегии государственного органа в целях улучшения качества персонала и профессионализма всего государственного аппарата (Таблица 2).

Таблица 2 – Задачи по стратегическому HRM в стратегических документах

<i>Национальный план развития РК до 2025 года</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Выстраивание всех процессов управления персоналом на государственной службе будет соответствовать стратегическому кадровому планированию, осуществляемому с активным применением цифровых технологий, больших данных и алгоритмов искусственного интеллекта. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Переход к стратегическому управлению персоналом будет способствовать изменению организационной культуры, мотивации и привлекательности государственной службы. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Оценка эффективности деятельности государственных служащих будет привязана к стратегическим целям и задачам, декомпозированным на основе теории перемен. 	
<i>Концепция развития государственного управления до 2030 года</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Другой важной составляющей государственной службы станет внедрение кадровой стратегии и кадрового планирования государственного органа, сформированных на принципах стратегической направленности управления персоналом, инклюзивности, комплексности, системности и гибкости. 	

В то же время План действий по реализации Концепции [33], формально не входящий в перечень документов системы государственного планирования, но обязательный к исполнению госорганами, включает трансформацию служб управления персоналом, наряду с социальным обеспечением государственных служащих, в группу проектов по повышению привлекательности государственной службы как работодателя, нежели в ряд с проектами, направленными на развитие потенциала государственной службы. Следовательно, **акцент на стратегическом управлении персоналом и его**

значимости для профессионализации госаппарата, который делает Концепция, размывается в Плате ее реализации. Тем не менее, проект по трансформации СУП, реализуемый АДГС совместно с Ассоциацией HR менеджеров Казахстана, значительно способствует развитию профессиональных и личностных компетенций сотрудников кадровых служб на разных уровнях [34]. Однако обучение стратегическому HRM в рамках этого проекта предлагается только как часть одного из модулей курса.¹

Несмотря на то, что содержание двух стратегических документов – Национального плана развития и Концепции развития государственного управления – подчеркивает значимость стратегического управления человеческими ресурсами как для построения «Новой модели государственного управления» [1], так и для «Улучшения качества человеческих ресурсов и профессионализация государственного аппарата» [32], единственным общим целевым индикатором по этим направлениям является **показатель Индекса эффективности госуправления Всемирного Банка**. Даже если предположить, что внедрение стратегического планирования в управление персоналом косвенно влияет на этот показатель, как следует из архитектуры взаимосвязи стратегического и бюджетного планирования, представленной в Плате развития Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы на 2023–2027 годы (далее – План развития) [35], различие в целевых значениях по этому индексу в разных годах в двух указанных документах (Рисунок 4 и 5) может создать **дополнительные сложности при планировании, мониторинге и оценке результатов государственной политики и управления.**

¹ <https://hr-a.kz/hr-certification-centre>

Рисунок 4 – Стратегический показатель Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года

Приоритет	Показатель факт/ оценка	В разрезе план	Значения 2020	Государственные органы							
					2018	2019	2020	2021	2022		
	рейтинг е (балл) ⁵										
Новая модель государственного управления	Индекс эффективности государственного управления Всемирного Банка (Government Effectiveness), процентиль	по республике	54,33	57,69	58-59	59-62	62-65	65-68	68-73	74-75	МНЭ, МИОР, МЦРИАП, АДГС

Рисунок 5 – КРІ из Плана действий по реализации Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года

5. Улучшение качества человеческих ресурсов и профессионализация государственного аппарата
Цель (задача реформы): реализация потенциала государственного аппарата для обеспечения роста благополучия населения
Ожидаемые эффекты: рост благополучия населения на основе высокого уровня компетентности, профессионализма и ответственности государственных служащих; создание у населения положительного образа государственного служащего, который будет соответствовать высоким нормам человеческих ценностей, этики и морали; повышение привлекательности и конкурентоспособности государственной службы за счет улучшения социально-бытовых условий государственных служащих
КРІ: индекс эффективности государственного управления Всемирного банка (Government Effectiveness), процентиль: 2021 год – 59-62, 2022 год – 62-65, 2023 год – 65-68, 2024 год – 68-73, 2025 год – 74-75, 2026 год – 74-75, 2027 год – 75-76, 2028 год – 76-77, 2029 год – 77-78, 2030 год – 78-80; уровень доверия населения к государственным органам, % (социологический опрос): 2021 год – 60 %, 2022 год – 62 %, 2023 год – 63 %, 2024 год – 65 %, 2025 год – 67 %, 2026 год – 70 %, 2027 год – 72 %, 2028 год – 73 %, 2029 год – 74 %, 2030 год – 75 %
Группы проектов: "Развитие потенциала государственной службы" – 5 проектов; "Повышение привлекательности государственной службы как работодателя" – 2 проекта

В соответствии с действующей системой государственного планирования стратегические документы нижестоящего уровня должны ориентироваться на исполнение документов уровнем выше с изложением путей и способов достижения целей и показателей. Следовательно, План развития АДГС должен

активно способствовать выполнению Национального плана развития и Концепции развития государственного управления. Несмотря на то, что в Плате развития Агентства указана необходимость внедрения стратегического планирования управления человеческими ресурсами, **ни один из целевых показателей прямо не связан с задачами, поставленными документами более высшего уровня (см. Таблица 2), что указывает на несоответствие принципам непрерывности, преемственности и последовательности СГП в части стратегического HRM.**

2 АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ HRM В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

2.1 Инструменты стратегического HR-менеджмента в центральных государственных органах Республики Казахстан

Учитывая, что реализация стратегического управления человеческими ресурсами во многом зависит от уровня профессиональной компетентности работников кадровых служб, важно также изучить **правовую основу, формирующую требования к работникам кадровых служб.**

Сотрудники служб управления персоналом относятся к административным государственным служащим корпуса «Б», на которых распространяются соответствующие Типовые квалификационные требования, утвержденные Приказом Председателя АДГС №71 от 5 апреля 2023 года (далее – Типовые квалификационные требования) [36]. **Данный документ не предъявляет специальных требований к персоналу кадровых служб.** Согласно Типовым квалификационным требованиям, кандидаты, претендующие на занятие должности работников СУП в центральных исполнительных органах **должны соответствовать общеустановленным критериям, в частности иметь:**

- высшее или послевузовское образование – для всех категорий должностей;
- опыт работы в количестве лет, учитываемый в зависимости от конкретной должности. Например, для главного эксперта СУП нужен опыт работы не менее 2 лет, а для руководителя СУП – не менее 8 лет. Однако для должности эксперта опыт работы не обязателен;
- набор компетенций, необходимый для успешного выполнения профессиональных обязанностей. Хотя перечень компетенций варьируется в зависимости от должности, в большинстве своем они совпадают – стрессоустойчивость, инициативность, ответственность, ориентация на потребителя услуг и его информирование, добропорядочность, сотрудничество и взаимодействие, управление деятельностью. Однако уровень данных компетенций не ранжируется в зависимости от позиции. Кроме того, утвержденные в 2023 году, то есть хронологически после Национального плана развития РК до 2025 года, Типовые квалификационные требования ни на одну должность не включают такие компетенции, как аналитическое мышление и креативность, как того требует Национальный план развития.

В целом, **подобные квалификационные требования не способствуют эффективному выполнению функций в соответствии со стратегическим управлением человеческими ресурсами**, что вызывает необходимость их пересмотра. Однако важно отметить, что Типовые квалификационные требования позволяют государственным органам по необходимости дополнять требования по компетенциям (знания, умения, навыки) с учетом основных направлений деятельности государственного органа. Тем не менее, анализ текущих объявлений о вакансиях в службах управления персоналом показал, что

возможность дополнять квалификационные требования по компетенциям госорганами не реализуется. Для наглядности на Рисунке 6 представлен пример одной из вакансий на сайте eqyzmet.gov.kz.

Общие квалификационные требования к данной вакансии выглядят нелогичными, поскольку пункт 1) включает в себя остальные два пункта и, таким образом, делает их излишними, так как кандидату достаточно соответствовать одному из перечисленных требований – иметь не менее двух лет стажа работы. Интересно заметить, что ситуация, при которой квалификационные требования существуют сами по себе, характерна и других вакансий на государственной службе вне зависимости от направления работы.

Рисунок 6 – Пример вакансии в СУП центрального госоргана, лист 1

eQyzmet | АГЕНТСТВО РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН ПО ДЕЛАМ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ | ҚАЗ РУС | Вход/Регистрация


Главная **Вакансии** Тестирование ПМКР Конкурсная комиссия Аналитика Помощь

← Назад

главный эксперт управления работы с персоналом Департамента по управлению персоналом

Опубликовано: 29.04.2024 Статус: Вакантна

Средний оклад 236338 тг.

 **Министерство торговли и интеграции Республики Казахстан**

Подробнее

ОТКЛИКНУТЬСЯ >

Количество людей откликнувшихся на данную вакансию: 7

Категория согласно Реестру должностей политических и административных государственных служащих C-4

Общие квалификационные требования

опыт работы должен соответствовать одному из следующих требований:

Опыт работы должен соответствовать одному из следующих требований:

- 1) не менее двух лет стажа работы;
- 2) не менее двух лет стажа работы, в том числе на должностях правоохранительных или специальных государственных органов центрального либо областного уровней, или не ниже оперативно-тактического уровня органа военного управления Вооруженных Сил или военных учебных заведений;
- 3) не менее двух лет стажа работы в областях, соответствующих функциональным направлениям конкретной должности данной категории.

Требования к образованию

- Высшее образование
- Послевузовское образование

Рисунок 6 – Пример вакансии в СУП центрального госоргана, лист 2

<p>Требование по специальности</p> <ul style="list-style-type: none">• Политология (код=В, вид=Социальные науки)• Юриспруденция (код=В, вид=Право)• Государственное и местное управление (код=В, вид=Экономика и бизнес) <p>Функциональное направление</p> <ul style="list-style-type: none">• Управление человеческими ресурсами (HR) <p>Функциональные обязанности</p> <p>Оформление приказов по личному составу и трудовым договорам; направляет на согласование с Канцелярией Премьер-Министра РК назначение на должность руководящего состава. Фиксирует в письменной форме принятие ограничений государственными служащими. Ознакомление сотрудников Министерства с Этическим кодексом государственных служащих РК. Подготовка ежеквартального статистического отчета в АГДС и ПК РК. Предоставление ежемесячного и ежеквартального отчета о деятельности Ответственного секретаря в Администрацию Президента РК. Организация проведения торжественного мероприятия по принятию присяги государственными служащими. Оперативное представление информационного, аналитического и справочного материалов по работе Управления. Ведение табеля учета рабочего времени. Формирование текстов объявления о проведении конкурса на занятие вакантных административных государственных должностей на государственном и русском языках; Организация проведения конкурсов на занятие вакантных административных государственных должностей; Направление в Комитет национальной безопасности Республики Казахстан документов работников для проведения специальной проверки. Принимает участие в организации работы комиссии по установлению трудового стажа государственной службы. Оформление приказов по командировкам и выдача командировочных удостоверений. Оформление приказов по поощрению грамотами и благодарственными письмами. Подготовка материалов по награждению работников отраслевыми наградами. Организует сдачу деклараций о доходах государственными служащими. Оформление служебных удостоверений. Оформляет документы в архив; организует проведение служебных расследований в отношении сотрудников Министерства; в пределах своей компетенции консультирует работников Министерства по кадровым вопросам; организует работу по вопросам по противодействию коррупции.</p>
--

Кроме того, требования по специальности в рассматриваемой вакансии не предполагают варианта наличия специального образования в области управления человеческими ресурсами, а требования по компетенциям в целом не включены в описание вакансии. Ситуация аналогична и для вакансий в других областях деятельности, вследствие чего не редки случаи, когда «ТЭЦ возглавляет юрист, горводоканал – зоотехник» [37]. В то время как для стратегического планирования человеческих ресурсов важно, чтобы специфика образования исходила из потребностей, необходимых для реализации той или иной политики.

Анализируя функциональные обязанности главного эксперта, детализированные в вакансии выше, можно сделать вывод о том, что **роль служб управления персоналом в центральных госорганах по-прежнему сохраняется на уровне кадрового делопроизводства** [18], что затрудняет реализацию функции стратегического HRM, как того ожидают Национальный план развития РК и Концепция развития государственного управления. Данная ситуация может быть следствием того, что документы СГП в части целевых индикаторов не каскадированы должным образом.

Несо согласованные цели и показатели в разных стратегических документах могут привести к недостаточной эффективности управленческих решений и действий, что может затруднить достижение поставленных задач по стратегическому управлению человеческими ресурсами и целей развития государственного управления в целом. Это подчеркивает важность лучшей согласованности и взаимосвязи стратегий

различных уровней государственного планирования для создания необходимой институциональной основы для развития стратегического управления человеческими ресурсами.

В целом несмотря на то, что стратегическими документами предусмотрено внедрение стратегического управления персоналом, на сегодняшний день **правовые основы для этого еще не созданы**. Так, в Законе «О государственной службе» в целом отсутствует понятие стратегического управления человеческими ресурсами, так же как не расписаны механизмы реализации данного стратегического приоритета. Следовательно, очевидна необходимость в обновлении законодательства для синхронизации его с ключевыми целями, установленными в национальных документах.

2.2 Факторы воздействия на стратегическое управление человеческими ресурсами в деятельности служб управления персоналом

На основе анализа результатов опроса, а также с учетом мнений респондентов выявлены **факторы воздействия на стратегическое управление человеческими ресурсами в деятельности служб управления персоналом**.

1) Отсутствие профильного образования в области управления человеческими ресурсами. Ни один из опрошенных руководителей и сотрудников HR-департаментов не имеет профильного образования в области управления человеческими ресурсами, что объясняется **отсутствием до недавнего времени соответствующих программ подготовки специалистов в этой сфере**. Это подтверждается официальной статистикой, согласно которой большая часть сотрудников кадровых служб в госорганах имеет юридическое и экономическое образование [20], в то время как «для руководителя службы управления персоналом (кадровой службы) требуется наличие сертификата по управлению персоналом (сертификат в сфере HR) либо документа об образовании в сфере управления персоналом» [36]. Такой дисбаланс приводит к **недостатку знаний и навыков в области управления персоналом, что, в свою очередь, является препятствием для развития практики стратегического управления персоналом**.

HR-специалисты признают необходимость в повышении своих компетенций. Однако несмотря на то, что большинство (68,75%) информировано о доступности курсов по стратегическому управлению человеческими ресурсами, предлагаемых Академией государственного управления при Президенте РК (далее – Академия), только четверть респондентов прошла данное обучение. Некоторые сотрудники служб по управлению персоналом (15,6%) проходили обучение по стратегическому HRM у внешних провайдеров. При этом практическая значимость и соответствие пройденного курса профессиональным потребностям у внешних провайдеров оцениваются выше, чем курсы Академии – 4,25 и 3,6 по 5-балльной системе оценки.

2) Отсутствие инструментов и методических руководств по стратегическому HR. Деятельность кадровых служб в Казахстане полностью координируется уполномоченным органом в сфере государственной службы –

АДГС [38], которое осуществляет методологическое руководство с высоким уровнем централизации. Тем не менее, согласно опросу, свыше половины HR-специалистов **не получали для работы никаких инструментов и руководств по стратегическому HR.**

3) Проблемы с понятийным определением компетенций. 46,9% респондентов считают недоступной **Единую рамку компетенций**, на основе которой проходит как отбор кандидатов на государственную службу, так и оценка деятельности административных государственных служащих корпуса «Б». При этом около 70% опрошенных либо **иногда, либо никогда не используют данную рамку компетенций.** Кроме того, респонденты чаще определяют функциональные обязанности, нежели навыки и прочие компетенции, необходимые для той или иной позиции при планировании текущих и будущих кадровых потребностей организаций.

Несмотря на то, что подобный рамочный документ также может стать важным инструментом при планировании будущих потребностей госоргана в человеческих ресурсах, **как самостоятельного документа, Единой рамки компетенций не существует.** Компетенции отражены лишь в приложениях к Правилам, программам и организации тестирования административных государственных служащих, кандидатов на занятие административных государственных должностей [39] и Методике оценки деятельности административных государственных служащих корпуса «Б» [40].

При этом **определение компетенций в действующих нормативных правовых актах варьируется.** В Типовых квалификационных требованиях [36] к ним относят «наличие действительного сертификата о прохождении тестирования на знание законодательства Республики Казахстан, а также, при необходимости, сертификата, подтверждающего квалификацию в определенной сфере». Далее в этом же документе к компетенциям относят знания, умения и навыки. Перечисленные в главе 2 требования по компетенциям включают только личные качества (психофизиологические особенности), по которым проводится тестирование при поступлении на государственную службу (оценка личных качеств), и оценка деятельности государственных служащих.

Таким образом, более широкое понятие «компетенции», как совокупность знаний, умений и навыков, на практике часто подменяется понятием «личные качества», которые в отличие от профессиональных навыков не имеют существенного значения в отборе на основе заслуг – принципе меритократии, лежащем в основе профессионализации госаппарата. Следовательно, **существует необходимость в разработке и внедрении базового стандарта с широким коридором компетенций,** включая навыки, ориентированные на реализацию различных программ, и гибким для госоргана как работодателя, поскольку требования могут меняться в зависимости от изменений в стратегических документах. Также важно **обеспечить доступность и распространение методологических инструментов для сотрудников кадровых служб.**

4) Ни в одном из центральных государственных органов РК кадровая стратегия не является общедоступным документом и не опубликована на

веб-сайтах. Руководители и сотрудники кадровых служб, опрошенные в рамках исследования, не смогли предоставить данный документ для изучения. Некоторые из них также сообщили об отсутствии такого документа и в целом о **недостатке стратегического кадрового планирования.** Последнее согласуется с результатами другого исследования, которое показало, что сотрудники кадровых служб по-прежнему фокусируются на контроле и координации операционных вопросов, и иногда не имеют четкого представления о стратегических целях и планах развития своего подразделения [19].

5) Отсутствие HR-аналитики. Более половины респондентов (56%) используют статистические данные для планирования человеческих ресурсов и считают их достаточными и надежными. Немногим меньше опрошенных (43,8%) учитывают демографическую структуру госоргана при кадровом планировании. Однако, как показало исследование ACSH [18], только 6% HR-аналитики собирается на регулярной основе в соответствии со стратегическими целями госоргана. В остальных случаях **сбор данных осуществляется либо по запросу руководителя, либо для удовлетворения потребностей СУП и статистической отчетности.** Таким образом, без увязки со стратегическими целями, эффективность действующей практики планирования человеческих ресурсов остается ограниченной.

6) Слабая вовлеченность руководителей HR-служб госорганов в процесс принятия решений. Оценивая место СУП в общей структуре организации, большинство респондентов (75%) относят руководителя служб управления персоналом к топ-менеджменту госоргана, при этом только 53% считают его активно вовлеченным в процесс принятия решения на уровне высшего руководства. Важно отметить, что 25% опрошенных полагают, что руководитель HR-службы, вообще, не участвует в принятии решений госоргана. Чуть больше половины директоров департаментов по управлению персоналом участвуют в разработке Стратегического плана развития организации, в то время как около 1/5 никак не принимают участия в этом процессе.

7) Недостаточная поддержка деятельности служб по управлению персоналом со стороны руководства. 56% респондентов видят вопросы управления персоналом активно представленными на повестке дня госоргана, однако аналогичное число респондентов считают, что стратегические цели организации в области управления человеческими ресурсами, как правило, не пересматриваются на актуальность. Поддержка деятельности служб по управлению персоналом со стороны руководства в разных госорганах оказывается в разной степени. Тем не менее, около половины руководителей и сотрудников служб управления персоналом (46,9%) не считают ее достаточной.

8) HR-процессы недостаточно интегрированы в общую стратегию и деятельность организации. Лишь около одной трети руководителей и сотрудников HR-служб (31,3 %) сообщают о **вовлеченности директоров линейных департаментов в разработку стратегических целей организации в области управления человеческими ресурсами.** В то же время, примерно половина респондентов (53%) считают, что **цели стратегического управления**

персоналом не включены – полностью либо в значительной степени – **в оценку эффективности деятельности руководителей** высшего и среднего звена.

Согласно полученным данным, немногим больше половины HR-специалистов принимают **фактическое участие в разработке целей индивидуального развития сотрудников**. Это объясняет то, что 46% информантов не видят четкой связи между индивидуальными планами развития сотрудников с текущими и будущими потребностями госоргана в персонале.

Аналогичное число сотрудников служб управления персоналом (46%) **не использует результаты оценки деятельности госслужащих в долгосрочном планировании управления человеческими ресурсами**. Следовательно, **общая приверженность организации кадровой стратегии варьируется от госоргана к госоргану, при этом в примерно половине случаев HR-процессы недостаточно интегрированы в общую стратегию и деятельность организации, что может приводить к проблемам с эффективным управлением персоналом**. Улучшение коммуникации и сотрудничества между HR и другими подразделениями при поддержке со стороны высшего руководства, а также улучшение процессов оценки и планирования кадровых ресурсов, могут помочь в решении этих проблем.

9) Неоптимальные условия труда для эффективной работы и достижения стратегических целей в области управления человеческими ресурсами. Так, хотя с разной степенью убежденности, большинство специалистов (70%) считает, что **численность штата департамента по управлению человеческими ресурсами недостаточно оптимальна** для эффективного выполнения стратегического планирования и управления персоналом. Внедрение информационной системы ИИС «e-Quzmet» помогло снизить рабочую нагрузку по операционным процессам для некоторых сотрудников HR-служб, однако это касается лишь $\frac{1}{4}$ персонала, в то время как остальные продолжают испытывать значительную рабочую нагрузку. Важно отметить, что более 87% специалистов утверждают, что их **рабочая нагрузка в различной степени не позволяет им уделять достаточно времени на стратегическое управление персоналом**. Для половины информантов рабочая нагрузка не позволяет уделять время этому направлению работы вообще.

Подобная практика управления человеческими ресурсами в центральных государственных органах согласуется с результатами предшествующих исследований. Так, Данабеков Е.Т. [20] пришел к выводу о том, что 60% рабочего времени служб управления персоналом уходит на операционные вопросы, такие как кадровое делопроизводство, 30% – на администрирование процессов (конкурсы, служебные расследования, отчетности и прочее), и лишь 10% – на аналитику кадровых процессов. Таким образом, условия труда, особенно в контексте времени, затрачиваемого на стратегическое управление персоналом, могут быть недостаточными для эффективной работы и достижения стратегических целей в области управления человеческими ресурсами.

Существенное влияние на увеличение рабочей нагрузки оказала недавняя **централизация служб управления персоналом**, в результате которой функции по управлению персоналом были переданы от территориальных подразделений

без увеличения штатной численности. Другим следствием централизации стала полная потеря автономности кадровыми службами, что привело к ухудшению их деятельности. Поскольку централизация затронула все кадровые бизнес-процессы – от отбора и назначения на руководящие должности до отправки рядового сотрудника в командировку или отпуск, даже незначительные административные вопросы теперь требуют согласования с высшим руководством, что отнимает время и приводит к неэффективности всей деятельности [19].

10) Существуют внешние факторы, которые оказывают влияние на реализацию стратегических функций HR-департаментов. Например, возможность заполнения вакансий в организации может прямо зависеть от предложения на рынке труда. По данным опроса, ровно половина специалистов по управлению персоналом часто либо постоянно сталкивается с **отсутствием кандидатов или наличием недостаточно квалифицированных кандидатов на высокие позиции, требующие профильную специализацию.** Это вызывает сложности с заполнением вакансий, что согласуется с выводами Национального доклада о состоянии государственной службы в РК (Рисунок 7) [6]. Такое же число респондентов часто или регулярно сталкивается с большим числом кандидатов на низшие позиции, которые не требуют узкой специализации и большого опыта, что значительно затягивает процесс найма сотрудников и отнимает время. Следовательно, **состояние рынка труда может негативно сказываться на эффективности работы HR-служб и выполнении ими стратегических задач,** так как процесс найма сотрудников затягивается, а некоторые вакансии могут оставаться незаполненными.

Рисунок 7 – Потребность в кадрах и распределение специалистов по областям знаний на государственной службе [6]



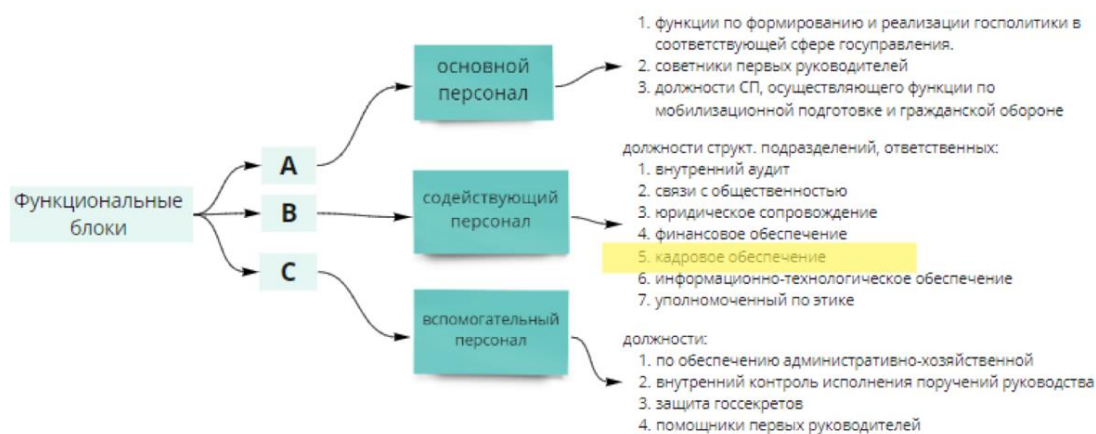
11) По мнению опрошенных руководителей и сотрудников департаментов по управлению персоналом, основными факторами, усложняющими работу по стратегическому управлению человеческими ресурсами, являются:

- 1) высокая загруженность и ограниченный штат кадровых служб;
- 2) демотивация HR-специалистов относительно низкой заработной платой;
- 3) слабый кадровый потенциал;
- 4) отсутствие системности и излишняя регламентированность;

- 5) отсутствие опытных кандидатов для заполнения вакансий;
- 6) отсутствие поддержки со стороны руководства.

В этих условиях сравнительно **низкая заработная плата** также демотивирует и, тем самым, осложняет реализацию функции стратегического управления персоналом. В настоящий момент уровень должностных окладов государственных служащих корпуса «Б» определяется согласно Методики по распределению административных государственных должностей по функциональным блокам [41], которая **уравнивает все HR-функции, не разделяя их на стратегические, операционные и административные**. По данной методике должности СУП отнесены к блоку В, в котором должностные полномочия «напрямую не связаны, но носят содействующий характер в реализации миссии, стратегических целей и задач, возложенных на государственный орган» (Рисунок 8) [18, с. 68].

Рисунок 8 – Функциональные блоки [18]



Под влиянием вышеперечисленных факторов в центральных госорганах РК сформировалась такая практика управления персоналом, при которой службы управления персоналом, в рамках централизованной системы и законодательно закрепленных функций, в основном **ориентированы на обеспечение соблюдения процедур кадрового администрирования** с координацией вопросов управления персоналом со стороны АДГС. Однако СУП не охватывает определенные бизнес-процессы, **связанные со стратегическим управлением персоналом, что препятствует выполнению ее основной задачи:** обеспечению достаточного численного состава высококвалифицированных и мотивированных сотрудников для реализации стратегии государственного органа.

Таким образом, поскольку, как было показано в предыдущем подразделе, законодательство о государственной службе прямо не предусматривает разработку и реализацию кадровой стратегии, а также из-за второстепенной роли СУП в институциональной структуре, **ее способность в достижении стратегических целей госоргана ограничена, что, в свою очередь, отражается на реализации кадровой политики государственного управления.**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель исследования была реализована посредством выполнения поставленных задач. В частности,

Проведен анализ стратегических документов Республики Казахстан, формирующих политику управления человеческими ресурсами в сфере государственной службы.

Приоритезация стратегического управления человеческими ресурсами в национальных документах высшего уровня слабо отражена в документах СГП последующего уровня. Существующие несоответствия между стратегическими документами разных уровней усложняют процесс планирования и мониторинга.

Основополагающий закон в сфере государственной службы не предоставляет четкой правовой базы для стратегического управления человеческими ресурсами. В нем отсутствует понятие стратегического управления персоналом, а в перечень компетенций кадровых служб не включены функции, направленные на решение стратегических задач кадровой политики государственного органа.

Изучена действующая практика управления человеческими ресурсами в центральных государственных органах Республики Казахстан.

В рамках централизованной системы и законодательно закрепленных функций СУП, практика управления персоналом в центральных госорганах РК в основном ориентирована на обеспечение соблюдения административных HR-процедур с координацией вопросов управления персоналом со стороны уполномоченного органа. Однако, не охваченными остаются бизнес-процессы, связанные со стратегическим HRM, что препятствует выполнению СУП основной задачи: обеспечению необходимого численного состава высококвалифицированных и мотивированных сотрудников для реализации стратегии госоргана.

Проведен анализ современного состояния стратегического HR-менеджмента в сфере государственной службы Республики Казахстан.

В условиях централизации большинство HR-процессов стандартизированы и регламентированы АДГС, однако общая целостная методологическая поддержка и системный стратегический подход в управлении персоналом отсутствует. Госорганы центрального уровня, как правило, не имеют своей кадровой стратегии, учитывающей стратегические задачи организации, а СУП не задействованы в реализации стратегических целей госоргана.

Имеющиеся аналитические данные не применяются для стратегического планирования кадровых ресурсов в полной мере; сбор информации чаще проводится либо по запросу руководства, либо для нужд СУП и статистической отчетности.

При планировании текущих и будущих кадровых потребностей госоргана обычно не определяются необходимые профессиональные компетенции, и поиск кандидатов осуществляется по функциональным обязанностям, детализированным до мелких работ.

Анализ текущего состояния стратегического управления персоналом

позволил определить следующие факторы, препятствующие применению SHRM в деятельности служб управления персоналом на центральном уровне государственного управления Республики Казахстан.

- **Низкий квалификационный уровень** сотрудников кадровых служб ограничивает их способности выполнять широкий спектр функций по стратегическому управлению персоналом. Соответствующие курсы Академии государственного управления при Президенте РК не всегда отвечают профессиональным потребностям СУП, а следовательно, не пользуются большим спросом среди HR-профессионалов.

- **Недостаточная интегрированность HR-процессов** в общей стратегии организации. В частности, цели стратегического управления персоналом часто не включены в систему оценки эффективности руководителей высшего и среднего звена. Также, во многих случаях цели индивидуального развития сотрудников разрабатываются без учета текущих и будущих потребностей госоргана, что ослабляет связь между индивидуальными планами и стратегическими задачами организации. Кроме того, результаты оценки деятельности госслужащих редко используются в долгосрочном планировании человеческих ресурсов, что подрывает эффективность управления персоналом и реализацию HR-стратегии, если таковая имеется.

- **Высокая загруженность, ограниченный штат кадровых служб, низкая заработная плата** негативно влияют на мотивацию HR-специалистов и их способность выполнять стратегические функции. В условиях высокой рабочей нагрузки текущий функционал кадровой службы акцентирован на кадровом делопроизводстве, нежели на стратегическом управлении персоналом.

- **Низкая привлекательность государственной службы** приводит к нехватке квалифицированных кандидатов на высокие позиции при большом числе кандидатов на низкие позиции, что создает сложности в процессе найма и замедляют выполнение стратегических задач кадровых служб.

Выработаны следующие предложения по совершенствованию стратегического HRM в сфере государственной службы Республики Казахстан.

1. Агентству, руководствуясь Национальным планом развития Республики Казахстан до 2025 года и Концепцией развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года: построение «человекоцентричной» модели – «Люди прежде всего», совместно с заинтересованными ГО разработать правовую основу для реализации стратегического управления человеческими ресурсами на государственной службе РК;

2. Определить Агентство и структурные подразделения по управлению персоналом ГО администраторами бюджетных программ с передачей статей расходов: фонд оплаты труда, обучения, командировочные, санаторно-курортные путевки, аутстафинг и т.д.;

3. Формирование политики по оплате труда государственных служащих передать из ведения Министерства национальной экономики Республики Казахстан в уполномоченный орган по делам государственной службы

учитывая, что система вознаграждения является одним из инструментов HR по привлечению, удержанию и мотивации персонала;

4. На базе Академии госуправления при Президенте РК разработать/внедрить краткосрочную модульную программу обучения HR, адаптированную на систему государственной службы РК;

5. Агентству проводить социологический опрос среди госслужащих и населения о состоянии и привлекательности госслужбы, с целью развития HR-аналитики в рамках подготовки Главе Государства ежегодного доклада о состоянии государственной службы РК;

6. В Закон РК «О государственной службе» внести определение: «планирование человеческих ресурсов» с соответствующим разделом;

7. На базе филиалов Академии госуправления при Президенте РК создать Центры карьерного планирования для местных исполнительных органов;

8. В Закон РК «О государственной службе» внести определение и полномочия Рекрутера и HR-аналитика с официальным введением должности в реестр административных служащих;

9. Внести изменения в раздел конкурсного отбора Закона РК «О государственной службе» в части исключения конкурсных комиссий и прохождения этапов отбора, данный функционал закрепить за Рекрутером и Центрами карьерного планирования, осуществляющих свою деятельность на основе заявок потребности в кадрах государственных органов на краткосрочный и долгосрочный период;

10. Агентству с участием руководителей структурных подразделений по управлению персоналом ГО провести анализ процессов и документов кадрового делопроизводства с последующей оптимизацией и автоматизацией;

11. Пересмотреть Типовые квалификационные требования, утвержденные Приказом Председателя Агентства РК по делам государственной службы №71 от 5 апреля 2023 года в части установления минимальных требований к занятию должности, а государственные органы в свою очередь должны будут утверждать должностные инструкции с указанием требований к должности;

12. Разработать и внедрить базовый стандарт компетенций на государственной службе с широким вовлечением научного сообщества.

Ожидается, что внедрение данных рекомендаций позволит значительно повысить эффективность управления человеческими ресурсами в центральных государственных органах Республики Казахстан, способствуя достижению поставленных стратегических целей и повышению качества предоставляемых государственных услуг.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Указ Президента Республики Казахстан от 15 февраля 2018 года № 636 «Об утверждении Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года и признании утратившими силу некоторых указов Президента Республики Казахстан».
2. Министерство по управлению персоналом (2022). Global MPM Insight. 2022(1), https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/case_studies/Global%20MPM%20Insight.pdf.
3. Послание Главы государства народу Казахстана от 1 сентября 2022 года «Справедливое государство. Единая нация. Благополучное общество».
4. Председательство Великобритании в ЕС (2005). Проект инновационных HR-стратегий. Рабочая группа по кадрам EPAN, <https://www.dgaep.gov.pt/media/0601010000/uk/InnovativeProject.pdf>.
5. Послание Президента Республики Казахстан народу Казахстана от 14 декабря 2012 года «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства».
6. Национальный доклад о состоянии государственной службы в Республике Казахстан от 10 апреля 2023 года.
7. Walker, J. W. (1980). Human resource planning. (No Title).
8. Devanna, M., Fombrun, C., & Tichy, N. (1981). Human resources management: A strategic perspective // *Organizational Dynamics*, 9(3), 51-67.
9. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management // *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
10. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance // *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
11. MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry // *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
12. Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance // *Journal of applied psychology*, 96(6), 1105.
13. Байменов А.М. (2000). Государственная служба. Международный опыт. Казахская модель. – Астана: Фолиант. – 152 с.
14. Гусманова, А. Б. (2020). Особенности современного HR-менеджмента. *ББК 65.050 П 82*, 93.
15. Капаров С.Г. Модернизация государственной службы в Казахстане: политический анализ: дисс. канд.полит.наук: 23.00.02. – Астана, 2009. – 137 с.
16. Сыдыкова А.Е. Особенности формирования государственной кадровой политики Республики Казахстан (политологический анализ): дисс. канд.полит.наук: 23.00.02. – Алматы, 2006. – 135 с.

17. Абаханова К.Ш., Кульжамбекова А.Е. (2011). Кадровые службы в системе государственной службы // *Государственное управление и государственная служба*, 193–197.
18. Астанинский хаб государственной службы (2020). Изучение роли и статуса современного HR в казахстанских организациях частного, квазигосударственного и государственного секторов, <https://www.astanacivilservicehub.org/research2020/>.
19. Астанинский хаб государственной службы (без года). Отчёт по результатам исследования «Повышение статуса службы управления персоналом государственных органов», <https://shorturl.at/zfbkN>.
20. Данабеков Е.Т. (2023). Совершенствование деятельности кадровых служб государственных органов Республики Казахстан, <https://repository.apa.kz/bitstream/handle/123456789/1110/Данабеков.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
21. Стратегический HR в современной модели государственной службы Республики Казахстан: коллективная монография. – Алматы: Smart University Press, 2024. - 172 с.
22. Uysal, G. (2014). Stages, Content and Theory of SHRM: An Exploratory Study // *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 10(2), 252-256.
23. Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Truss, C. (1999). Linking individual performance to business strategy: The people process model // *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 38(1), 17-31.
24. Holbeche, L. (2001). The future of careers // *Journal of the National Institute for Career Education and Counselling*, 4(1), 11-15.
25. ОЭСР (2015). OECD Public Governance Review – Slovak Republic Better Co-Ordination for Better Policies, Services and Results Draft Report.
26. ACSH (2023). e-HRM Systems for the Civil Service in Kazakhstan, Kyrgyzstan, Uzbekistan, and the Republic of Korea. Astana Civil Service Hub.
27. Adrias, A. F. (2022). Strategic human resource management framework for state universities and colleges in the Philippines // *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 10(04), 3303-3311.
28. ОЭСР (2011). «Strategic human resources management», in *Government at a Glance 2011*, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/gov_glance-2011-22-en.
29. ОЭСР (2017). Управление человеческими ресурсами на основе данных. *Government at a Glance 2017*, Издательство ОЭСР, Париж, https://doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en.
30. Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 21 октября 2016 года № 15. Об утверждении типового положения о службе управления персоналом (кадровой службе), <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1600014456>.

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

32. Указ Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года № 522 «Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года», <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522>.

33. Постановление Правительства Республики Казахстан от 8 июля 2021 года № 470 «Об утверждении Плана действий по реализации Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года», <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000470>.

34. Казахстанская правда (2021). <https://kazpravda.kz/n/vysshee-obrazovanie-imeyut-92-protsent-a-gossluzhashchih-kazahstana-poryadka-3-tys-iz-nih-vypuskniki-zarubezhnyh-vuzov/>.

35. Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 28 декабря 2023 года №258 «О внесении изменений в Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 30 декабря 2023 года №270 «Об утверждении Плана развития Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы на 2023–2027 годы».

36. Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 5 апреля 2023 года № 71. «Об утверждении Типовых квалификационных требований к административным государственным должностям корпуса «Б», <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2300032237>.

37. https://tengrinews.kz/kazakhstan_news/tets-vozglavlyaet-yurist-gorvodokanal-zootehnik-tokaev-504448/

38. Указ Президента Республики Казахстан от 22 июля 2019 года № 74. «О некоторых вопросах Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и Агентства Республики Казахстан по противодействию коррупции (Антикоррупционной службы)», <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1900000074#z17>.

39. Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 21 февраля 2017 года № 40. «О некоторых вопросах занятия административной государственной должности», <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1700014939>.

40. Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 16 января 2018 года № 13. «О некоторых вопросах оценки деятельности административных государственных служащих», <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1800016299>.

41. Приказ Председателя Агентства РК по делам государственной службы от 11 августа 2021 № 138 «Об утверждении Методики по распределению административных государственных должностей корпуса «Б» по функциональным блокам».

ОПРОС ПО ИЗУЧЕНИЮ УСЛОВИЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО HRM В ЦЕНТРАЛЬНЫХ ГОСОРГАНАХ РК

Уважаемый коллега,

Меня зовут Айдос Жұмабек, я являюсь магистрантом Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан. Позвольте пригласить Вас пройти опрос, проводимый мною в рамках моего магистерского исследования, посвященного теме совершенствования стратегического HRM на государственной службе РК.

Ваше мнение и взгляды как профессионала в области управления человеческими ресурсами на государственной службе, будут очень ценными и внесут важный вклад в выработку практических рекомендаций по совершенствованию стратегического HRM.

Важно отметить, что данный опрос не является тестом, здесь нет правильных и неправильных ответов, нет цели оценить Вашу работу. Опрос проводится на условиях конфиденциальности, а результаты опроса будут обезличены. Доступ к результатам принадлежит исключительно мне и не будет передан третьим лицам. Поэтому надеюсь на Ваши открытые ответы, основанные только на Вашем личном мнении, взглядах и опыте.

Опрос займет около 15 минут вашего времени. Если какие-то вопросы будут для Вас чувствительны, Вы можете отказаться от прохождения опроса в любое время, просто закрыв веб-страницу. Продолжая данный опрос, Вы даете информированное согласие на участие в исследовании.

В случае возникновения вопросов я буду рад ответить Вам посредством электронной почты: aidos.zhumabek@gmail.com, либо сотовой связи +7 701 977 28 08.

Спасибо за Ваше время и готовность помочь в вопросах совершенствования стратегического HRM на государственной службе РК!

Раздел 1. Общая информация.

1. Укажите пожалуйста свой пол: муж., жен., предпочитаю не отвечать.
2. Укажите свой возраст: 25–35, 36–45, 46–55, 56+.
3. Общий опыт в области управления человеческими ресурсами: <3 лет, 3–5 лет, 6–10 лет, 11–20 лет, 20+ лет.
4. Опыт в области управления человеческими ресурсами на государственной службе: <3 лет, 3–5 лет, 6–10 лет, 11–20 лет, 20+ лет.

Раздел 2. Использование статистических данных для стратегического планирования управления человеческими ресурсами.

Оцените степень своего согласия с утверждениями ниже от 0 до 5, где 0 – это полное несогласие, а 5 – полное согласие.

5. Статистические данные используются мной для разработки кадровой стратегии в полной мере.

6. Мне достаточно имеющихся статистических данных для планирования управления человеческими ресурсами.

7. Статистические данные по человеческим ресурсам моей организации, которые мне доступны, точны и надежны.

8. Какими источниками статистических данных вы пользуетесь при планировании управления человеческими ресурсами?

Развернутый ответ

Раздел 3. Опыт в области стратегического планирования и управления человеческими ресурсами.

9. Есть ли у вас специализированное высшее или после высшее образование в области управления человеческими ресурсами?

Да, Нет

10. Предлагает ли Академия госуправления тренинги и другие формы обучения по стратегическому управлению человеческих ресурсов?

Да, Нет, Не знаю, не интересовался (-лась)

11. Проходили ли вы в последние 3 года обучение в области стратегического планирования и управления человеческими ресурсами в Академии госуправления?

Да, Нет

12. Проходили ли вы в последние 3 года обучение по применению статистических данных для планирования управления человеческими ресурсами в Академии госуправления?

Да, Нет

13. Если проходили обучение по стратегическому HRM в Академии, то оцените практическую значимость и соответствие пройденного обучения вашим профессиональным потребностям

От 0 до 5, где 0 – это полное не соответствие и отсутствие практической значимости, а 5 – полное соответствие и высокая практическая значимость.

14. Проходили ли вы в последние 3 года сертифицированное обучение в области стратегического планирования и управления человеческими ресурсами, предлагаемые внешними провайдерами, такими как частные или государственные организации образования, онлайн образовательные платформы Coursera, Udemu и прочие?

Да, Нет

15. Если проходили, то оцените практическую значимость и соответствие пройденного обучения у внешних провайдеров вашим профессиональным потребностям

От 0 до 5, где 0 – это полное не соответствие и отсутствие практической значимости, а 5 – полное соответствие и высокая практическая значимость

16. Предоставлялись ли вам для работы инструменты и/или руководства по стратегическому планированию и управлению персоналом?

Да, Нет

Раздел 4. Управление компетенциями.

17. Доступна ли вам для работы Единая рамка компетенций?

Да, Нет, Не знаю, не интересовался (-лась)

18. Используете ли вы Единую рамку компетенций в своей работе по планированию и развитию человеческих ресурсов госорганов?

Никогда, Иногда, Часто, Всегда

19. Определяете ли вы **компетенции и навыки**, необходимые для той или иной позиции, при планировании текущих и будущих потребности вашей организации в человеческих ресурсах?

Никогда, Иногда, Часто, Всегда

20. Определяете ли вы **функциональные обязанности**, требующиеся для той или иной позиции, при планировании текущих и будущих потребности вашей организации в человеческих ресурсах?

Никогда, Иногда, Часто, Всегда

21. Компетенции и навыки, необходимые для реализации Стратегии вашей организации, находят четкое отражение в индивидуальных планах развития сотрудников.

Никогда, Иногда, Часто, Всегда

Раздел 5. Поддержка руководства

22. Согласно структуре госоргана, руководитель HR департамента является частью топ-менеджмента организации.

Да, Нет

Оцените степень своего согласия с утверждениями ниже от 0 до 5, где 0 – это полное несогласие, а 5 – полное согласие.

23. Я как руководитель департамента / службы по управлению персоналом активно помогаю в разработке Стратегического плана развития госоргана.

24. Я как руководитель департамента / службы по управлению персоналом активно вовлечен в процесс принятия решения на уровне топ-менеджмента.

25. Вопросы управления персоналом активно представлены на повестке дня моего госоргана.

26. Стратегические цели в области управления персоналом систематически пересматриваются, чтобы гарантировать их постоянную актуальность для стратегических целей организации.

27. Опишите какова роль HR служб в найме и отборе персонала.

Развернутый ответ

Раздел 6. Общая приверженность организации кадровой стратегии

Оцените степень своего согласия с утверждениями ниже от 0 до 5, где 0 – это полное несогласие, а 5 – полное согласие.

28. Руководители линейных департаментов активно участвуют в разработке стратегических целей в области персонала.

29. Цели стратегического управления персоналом включены в оценку эффективности деятельности руководителей высшего и среднего звена.

30. HR специалисты принимают участие в разработке целей индивидуального развития сотрудников.

31. Результаты оценки деятельности госслужащих используются в долгосрочном планировании управления человеческими ресурсами.

32. Результаты оценки деятельности госслужащих принимаются во внимание при составлении индивидуального плана развития.

33. Индивидуальные планы развития имеют четкую связь с текущими и будущими потребностями госоргана в персонале.

34. Результаты оценки деятельности госслужащих принимаются во внимание при планировании обучения и развития сотрудников.

35. Квалификационные требования и найм персонала основываются на кадровой Стратегии.

Раздел 7. Условия работы

Оцените степень своего согласия с утверждениями ниже от 0 до 5, где 0 – это полное несогласие, а 5 – полное согласие.

36. Численность штата департамента / службы по управлению человеческими ресурсами оптимальна для стратегического планирования и управления человеческими ресурсами в моей организации.

37. Внедрение ИИС «е-кызмет» разгрузил рабочую нагрузку департамента / службы по управлению человеческими ресурсами, связанную с операционными процессами.

38. Рабочая нагрузка специалистов служб управления персоналом позволяет уделять достаточно времени вопросам стратегического управления человеческими ресурсами.

Раздел 8. Внешние факторы

39. При отборе и найме я часто сталкиваюсь с отсутствием кандидатов либо недостаточно квалифицированными кандидатами на более высокие позиции, требующие профильную специализацию.

Никогда, Иногда, Часто, Всегда

40. При отборе и найме я часто сталкиваюсь с большим числом кандидатов на низшие позиции, не требующие узкой специализации и большого опыта.

Никогда, Иногда, Часто, Всегда

41. Какой процент текучести кадров за отчетный год в вашей организации?

Развернутый ответ

Раздел 9. Заключительные вопросы

42. С какими сложностями и вызовами вы сталкиваетесь в своей работе при реализации стратегического планирования и управления человеческими ресурсами?

Развернутый ответ

43. Что на ваш взгляд могло бы способствовать эффективной реализации стратегического планирования и управления человеческими ресурсами вашей организации?

Развернутый ответ

44. Ваши предложения и комментарии по теме опроса.

Развернутый ответ

Общие характеристики респондентов

Демографические характеристики респондентов исследования, включая их возраст, уровень образования и профессиональный стаж предоставили контекст для интерпретации ответов и позволили охватить широкий спектр мнений различных групп сотрудников по возрасту, полу и опыту.

