

MODERN APPROACHES TO IMPROVING THE EFFICIENCY OF PERSONNEL POLICY IN THE CIVIL SERVICE**Bakirov Ye.***MBA, DBA program doctoral student Almaty Management University, Kazakhstan***СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ****Бакиров Е.***МВА, докторант программы DBA, Алматы Менеджмент Университет, Казахстан*<https://doi.org/10.5281/zenodo.16987411>**Abstract**

The article examines contemporary approaches to enhancing the effectiveness of human resource policy within the civil service. Drawing on international experience (Singapore, Canada, the Scandinavian countries, and South Korea), the study identifies key trends: the development of leadership competencies and talent pools, the introduction of HR analytics, a focus on sustainability and employee well-being, and the digitalisation of HR processes. The Kazakhstani context is explored through the Civil Service Development Concept 2030, the implementation of the “E-kyzmet” platform, the growing use of HR analytics, and ongoing institutional reforms. The findings emphasise the need for a shift towards a results-oriented, flexible model of HR policy, treating human capital as a strategic resource for the modernisation of public administration.

Аннотация

В статье рассматриваются современные подходы к повышению эффективности кадровой политики в системе государственной службы. На основе анализа международного опыта (Сингапур, Канада, Скандинавские страны, Южная Корея) выявлены ключевые тенденции: развитие лидерских компетенций и кадрового резерва, внедрение HR-аналитики, ориентация на устойчивость и благополучие сотрудников, цифровизация кадровых процессов. Казахстанский контекст представлен через Концепцию развития государственной службы до 2030 года, внедрение платформы «E-kyzmet», развитие HR-аналитики и институциональные реформы. Сделан вывод о необходимости перехода к модели кадровой политики, ориентированной на результативность, гибкость и развитие человеческого капитала как стратегического ресурса модернизации государственного управления.

Keywords: civil service, HR policy, effectiveness, HR analytics, digitalisation, talent management, leadership competencies, human capital management.

Ключевые слова: государственная служба, кадровая политика, эффективность, HR-аналитика, цифровизация, кадровый резерв, лидерские компетенции, управление человеческим капиталом.

1. Введение

Вопросы эффективности кадровой политики в системе государственной службы занимают центральное место в современных дискуссиях о государственном управлении. Служащие являются не только исполнителями политических решений, но и ключевым ресурсом, определяющим качество работы государственных институтов, уровень доверия общества и способность аппарата к адаптации в условиях быстрых социальных и технологических изменений.

На протяжении последних десятилетий в разных странах наблюдается переход от традиционной бюрократической модели к новым формам управления человеческими ресурсами, основанным на принципах меритократии, компетентностного подхода, цифровизации HR-процессов и ориентации на результат. В этой связи кадровая политика рассматривается не как вспомогательная функция, а как стратегический элемент государственной службы, напрямую связанный с её эффективностью.

Для Казахстана тема эффективности кадровой политики имеет особое значение в контексте реформ государственного управления. Несмотря на предпринятые шаги по внедрению цифровых решений, формированию кадрового резерва и развитию системы обучения государственных служащих, сохраняются вызовы, связанные с формализмом процедур, недостаточной мотивацией персонала и неравномерностью доступа к возможностям развития.

Цель данной статьи – проанализировать современные подходы к повышению эффективности кадровой политики в государственной службе, сопоставить международный опыт и казахстанскую практику, а также определить направления, которые могут способствовать формированию более результативной и устойчивой кадровой стратегии.

Исследовательские вопросы, на которые отвечает статья:

– Какие современные концепции и подходы к кадровой политике в государственной службе преобладают в международной практике?

– Какие особенности и ограничения характеризуют кадровую политику в Казахстане?

– Какие направления могут повысить эффективность кадровой политики, обеспечив баланс между международными тенденциями и национальными реалиями?

2. Литературный обзор и концептуальные подходы

Современная дискуссия о кадровой политике в государственной службе смещается от «администрирования персонала» к стратегическому управлению человеческим капиталом. В докладе UN DESA подчёркивается, что кадровые решения напрямую влияют на способность государства обеспечивать инклюзивные публичные услуги и «не оставлять никого позади», то есть кадровая политика становится ядром публичной ценности и устойчивости институтов [1].

Р. Крамар систематизирует отличие Sustainable HRM от классического стратегического HRM: фокус переносится с краткосрочной производительности на баланс экономических, социальных и человеческих эффектов во времени [2], для госслужбы это означает:

- приоритизацию сохранения компетенций и здоровья персонала,
- равный доступ к развитию и карьере,
- выстраивание кадровой политики как части устойчивости государственных институтов.

Ключевая дилемма, на которую указывает Крамар – как совместить бюджетные ограничения и требования к результативности с инвестициями в благополучие и обучение? В терминах практики это ведёт к пересмотру KPI кадровой функции, когда метрики удержания, благополучия и равных возможностей становятся целевыми, а не «вторичными» для госорганов.

Отчёт CIPD «People Profession 2030» фиксирует сдвиг к Agile HRM с вязанный с децентрализацией решений, быстрой итерации и продуктовой логикой команд как условия реакции на турбулентность внешней среды [3]. Применительно к государственному сектору это воплощается в:

- распределении полномочий HR по уровням управления;
- циклах «эксперимент–оценка–масштабирование» для практик найма/обучения;
- проектной мобильности служащих (временные кросс-функциональные команды).

Выгода связана с сокращением времени отклика кадровой системы, а риск с фрагментацией стандартов. Поэтому Agile-подход требует «сквозных» компетентностных рамок и единой архитектуры данных.

Дж. Марлер и Дж. Будро показывают, что HR-аналитика приносит эффект только при двух условиях: наличия качественных, интегрируемых данных и «перевода» аналитики на язык управленческих решений, понятный не-HR руководителям [4]. Для госслужбы это означает, что цифровизация кадровых процессов сама по себе недостаточна; необходимы модели, связывающие показатели во-

влечённости, текучести, обучения и производительности с результатами государственных программ. Иначе аналитика превращается в отчётность, не изменяющую управленческое поведение.

OECD подчёркивает, что результативность реформ в госсекторе упирается в лидерские компетенции среднего звена: управление изменениями, совместное лидерство (Distributed Leadership) и работа с данными [5]. Здесь наблюдается важный разворот от «формальных полномочий» к наблюдаемым поведенческим индикаторам, именно они должны становиться базой для отбора, продвижения и обучения руководителей. Следствием является тот факт, что кадровая политика эффективна постольку, поскольку она институционализирует поведенческие стандарты и привязывает их к карьерным решениям.

Б. Брайсон, Б. Кросби и Л. Блумберг показывают, что управление в логике Public Value требует координации множества акторов и постоянной легитимации решений перед обществом [6]. Для кадровой политики это означает:

- приоритет компетенций сотрудничества (Co-production), этики и подотчётности;
- развитие инклюзивности и разнообразия как источника легитимности и качества решений;
- отказ от узко «аудиторного» понимания эффективности персонала в пользу оценки вклада в общественную ценность.

Сопоставляя аргументы Крамар, CIPD, Марлера-Будро и OECD, получаем четыре опорных принципа эффективной кадровой политики в госслужбе:

1. Устойчивость: баланс производительности и благополучия (Sustainable HRM) [2].
2. Адаптивность: децентрализация и цикличность практик (Agile HRM) [3].
3. Доказательность: аналитические связки «HR-метрики – результаты программ» [4].
4. Лидерство/ценности: поведенческие стандарты и публичная ценность как критерий кадровых решений [5; 6].

Рассмотренные выше принципы формируют рамку, в которой кадровая политика перестаёт быть вспомогательной функцией и становится стратегическим механизмом производительности и легитимности государственной службы.

3. Международный опыт повышения эффективности кадровой политики

Международные исследования и практики реформ государственной службы позволяют выделить широкий спектр инструментов, направленных на повышение эффективности кадровой политики. Сравнительный анализ демонстрирует, что страны с разными институциональными традициями сближаются в направлении более гибких, аналитически обоснованных и ориентированных на устойчивость кадровых решений.

1) Сингапур: кадровая политика как стратегический актив. Сингапур традиционно рассматривается как эталон стратегического управления кадрами в государственном секторе. Система Public

Service Leadership Programme сочетает централизованный отбор с долгосрочным развитием кадрового резерва. Важнейший элемент кадровой политики – интеграция ротации, когда перспективные служащие проходят работу в нескольких агентствах, что формирует у них комплексное видение государственного управления [7]. Особое внимание уделяется лидерским компетенциям, межведомственному сотрудничеству и гибкому управлению проектами.

2) Канада: HR-аналитика и доказательная кадровая политика. Канадская государственная служба активно развивает HR-аналитику для поддержки кадровых решений. Government of Canada создала платформу People Analytics, которая агрегирует данные о текучести кадров, вовлечённости, результативности обучения и здоровье служащих [8]. Исследования показывают, что такая аналитическая поддержка позволяет органам власти принимать решения о перераспределении ресурсов на основе фактов, а не интуиции, что повышает эффективность кадровой политики и доверие к управленческим решениям.

3) Скандинавские страны: устойчивое кадровое управление. Швеция, Дания и Норвегия активно внедряют практики Sustainable HRM. Центральным приоритетом становится благополучие служащих, гибкие формы занятости и баланс между профессиональной и личной жизнью [9]. Подобная кадровая политика обеспечивает не только снижение текучести кадров, но и формирует позитивный имидж государственной службы, что облегчает привлечение талантливых специалистов. Важным элементом является системная поддержка гендерного равенства и инклюзии, что повышает легитимность госслужбы в глазах общества.

4) Южная Корея: цифровизация и прозрачность. Южная Корея демонстрирует успехи в области цифровизации кадрового менеджмента. Интеграция HRTech в рамках e-Government позволила автоматизировать процедуры найма, оценивания и продвижения служащих. Система Government HRMIS обеспечивает прозрачность конкурсов и минимизацию коррупционных рисков [10]. Особый акцент делается на обучении государственных служащих цифровым компетенциям, что позволяет адаптировать кадровую систему к вызовам технологической трансформации.

Обобщая международный опыт, можно выделить несколько стратегических векторов:

- долгосрочное развитие кадрового резерва и лидерских компетенций (Сингапур);
- использование HR-аналитики для доказательной кадровой политики (Канада);
- приоритет устойчивости, благополучия и инклюзии (Скандинавия);
- цифровизация кадровых процедур и развитие цифровых навыков (Южная Корея).

Совокупность этих направлений демонстрирует, что кадровая политика становится ключевым фактором конкурентоспособности государственной службы. Для Казахстана актуальным остаётся

вопрос адаптации данных практик с учётом институциональной специфики и приоритетов реформ.

4. Казахстанский контекст

Современная кадровая политика Казахстана развивается в условиях активных институциональных и цифровых преобразований. Основные направления заданы Концепцией развития государственной службы до 2030 года, утверждённой в июле 2024 года [11]. В документе акцент сделан на формирование профессионального корпуса, развитие лидерского потенциала и внедрение механизмов прозрачного карьерного продвижения, что соответствует общемировой тенденции перехода к компетентностно-ориентированной кадровой политике.

Одним из приоритетов становится цифровизация кадровых процессов. В Национальном докладе о цифровой трансформации Министерства цифрового развития (2022) подчёркивается необходимость интеграции HR-аналитики и автоматизации процедур в системе «Е-кузмет» [12]. Дальнейшее развитие этой платформы рассматривается как ключ к повышению прозрачности конкурсов, объективности аттестаций и минимизации коррупционных рисков. При этом сохраняется проблема недостаточной интеграции с другими информационными ресурсами и ограниченной практики использования аналитики для принятия управленческих решений.

Оценка результативности государственных служащих остаётся ещё одним чувствительным звеном. Указ Президента от 29 декабря 2015 года закрепил систему оценки деятельности, которая действует и сегодня. Однако в обзоре OECD Public Governance Scan of Kazakhstan (2025) отмечается, что текущая модель носит во многом формальный характер и слабо связывает индивидуальные показатели служащих с результативностью государственных органов [13]. Данные слабые зоны формируют риск подмены содержательных оценок бюрократическими процедурами. Значительное внимание уделяется и развитию управленческих компетенций. Согласно исследованию UNDP и Регионального хаба по государственной службе (ACSH), эффективность программ профессионального развития в Казахстане во многом зависит от интеграции обучения с карьерными траекториями и системами оценки [14]. Международные эксперты подчеркивают, что без увязки «обучение – продвижение – эффективность» долгосрочный эффект образовательных инициатив остаётся ограниченным.

В целом кадровая политика Казахстана сочетает прогрессивные элементы: стратегическую ориентацию, цифровизацию, развитие компетенций. При этом имеют место быть ограничения, связанные с формализмом процедур и недостаточным использованием аналитики. Благодаря чему формируется двойственный контекст: с одной стороны, создаётся институциональная база для модернизации, а с другой сохраняются риски воспроизводства прежних практик, что требует дальнейшей адаптации международных подходов к национальной специфике.

5. Заключение

Эффективность кадровой политики в системе государственной службы является одним из ключевых факторов, определяющих качество государственного управления, устойчивость институтов и уровень доверия граждан. Проведённый анализ показал, что международная практика выстраивается вокруг нескольких стратегических направлений: развитие кадрового резерва и лидерских компетенций (Сингапур), использование HR-аналитики и доказательных подходов (Канада), ориентация на устойчивость и благополучие сотрудников (Скандинавские страны), цифровизация кадровых процессов и формирование новых цифровых навыков (Южная Корея).

Казахстанский контекст демонстрирует стремление интегрировать эти тенденции в национальную систему. Принятие Концепции развития государственной службы до 2030 года, реализация цифровой платформы «E-kyzmet» и развитие HR-аналитики являются шагами в направлении модернизации кадровой политики. Вместе с тем сохраняются вызовы, связанные с формализмом процедур оценки результативности, ограниченной связью между обучением и карьерным продвижением, а также недостаточной глубиной использования данных для управленческих решений. Сравнительный анализ указывает на необходимость перехода от нормативно-бюрократической логики к более гибкой, результативной и ориентированной на человека модели кадровой политики. Для этого требуется институциональное закрепление практик HR-аналитики, формирование комплексных карьерных траекторий, увязка образовательных программ с продвижением и развитие механизмов оценки, учитывающих стратегические цели органов власти.

Дальнейшая эффективность кадровой политики в Казахстане будет зависеть от способности адаптировать международный опыт к национальной специфике, а также от готовности государственных институтов рассматривать кадровую сферу не как вспомогательный процесс, а как стратегический ресурс устойчивого развития страны.

Список литературы:

1. United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA). World Public Sector Report 2021: Leaving No One Behind in Public Service Delivery. – New York: United Nations, 2021. – 176 p. URL: <https://publicadministration.un.org/en/Research/World-Public-Sector-Reports> (дата обращения: 25.07.2025).
2. Kramar, R. Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the Next Approach? – The International Journal of Human Resource Management, 2014, Vol. 25(8), pp. 1069–1089. URL: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863> (дата обращения: 25.07.2025).
3. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). People Profession 2030: A Collective View of Future Trends. – London: CIPD, 2020. – 64 p.

URL: <https://www.cipd.org/uk/knowledge/reports/people-profession-2030/> (дата обращения: 25.07.2025).

4. Marler, J. H., Boudreau, J. W. An Evidence-Based Review of HR Analytics. – The International Journal of Human Resource Management, 2017, Vol. 28(1), pp. 3–26. URL: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699> (дата обращения: 25.07.2025).

5. OECD. Leadership for a High Performing Civil Service. – Paris: OECD Publishing, 2020. – 88 p. URL: <https://www.oecd.org/publications/leadership-for-a-high-performing-civil-service-9789264291347-en.htm> (дата обращения: 26.07.2025).

6. Bryson, J. M., Crosby, B. C., Bloomberg, L. Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. – Public Administration Review, 2014, Vol. 74(4), pp. 445–456. URL: <https://doi.org/10.1111/puar.12238> (дата обращения: 28.07.2025).

7. Public Service Division Singapore. Public Service Leadership Programme. – Singapore, 2022. – 42 p. URL: <https://www.psd.gov.sg/what-we-do/developing-people/public-service-leadership-programme> (дата обращения: 26.07.2025).

8. Government of Canada. People Analytics in the Public Service. – Ottawa, 2021. – 58 p. URL: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/people-management-people-analytics.html> (дата обращения: 30.07.2025).

9. Nordic Council of Ministers. Sustainable HRM in the Public Sector: Practices from Scandinavia. – Copenhagen: NCM, 2020. – 74 p. URL: <https://www.norden.org/en/publication/sustainable-hrm-public-sector> (дата обращения: 01.08.2025).

10. Kim, S., & Rhee, C. Digital HRM and E-Government in South Korea: Enhancing Transparency and Efficiency. – International Review of Administrative Sciences, 2019, Vol. 85(3), pp. 589–606. URL: <https://doi.org/10.1177/0020852317751593> (дата обращения: 06.08.2025).

11. Указ Президента Республики Казахстан от 17.07.2024 № 602 «Об утверждении Концепции развития государственной службы до 2030 года». – Астана: Официальный сайт Президента РК, 2024. – 28 с. URL: <https://www.akorda.kz> (дата обращения: 27.07.2025).

12. Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан. Национальный доклад о цифровой трансформации. – Астана, 2022. – 72 с. URL: <https://www.gov.kz/mcdi> (дата обращения: 31.07.2025).

13. OECD. Public Governance Scan of Kazakhstan. – Paris: OECD Publishing, 2025. – 124 p. URL: <https://www.oecd.org/publications/public-governance-scan-kazakhstan-2025> (дата обращения: 04.08.2025).

14. UNDP & ACSH. E-HRM in Kazakhstan: Evaluation of the Integrated Information System «E-kyzmet». – Astana: Academy of Civil Service, 2021. – 140 p. URL: <https://www.undp.org/kazakhstan/publications> (дата обращения: 05.08.2025).