

МРНТИ 82.17.25  
УДК 331.108  
JEL M12

<https://doi.org/10.46914/1562-2959-2025-1-4-144-163>

**СЕЙСЕКЕНОВА М.Б.,<sup>\*1</sup>**

к.э.н., преподаватель-лектор.

\*e-mail: m.seisekenova@mail.ru

ORCID ID: 0009-0001-9633-3082

**НУРСЕИТОВА Г.Б.,<sup>2</sup>**

к.э.н., ассоциированный профессор.

e-mail: n.gylmyra@mail.ru

ORCID ID: 0000-0003-1704-8927

**КАСЕИНОВА М.И.,<sup>1</sup>**

PhD, преподаватель-лектор.

e-mail: ki.meru@mail.ru

ORCID ID: 0009-0006-1882-8238

<sup>1</sup>Жетысуский университет  
им. И. Жансугурова,  
г. Талдыкорган, Казахстан

<sup>2</sup>Казахский национальный  
университет им. аль-Фараби,  
г. Алматы, Казахстан

## **АКТУАЛЬНОСТЬ РАЗВИТИЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТА В КАЗАХСТАНЕ: ТRENДЫ И ВОЗМОЖНОСТИ**

### **Аннотация**

В статье представлены результаты исследования особенностей развития HR-менеджмента (Human Resources Management, HRM) в Казахстане, входящие в круг внимания предпринимателей и менеджеров разных уровней и сфер бизнеса. Актуальность данного исследования обусловлена тем, что рост значимости человека в организации предполагает активизировать HRM, направленный на управление наемным трудом с учетом сложившейся ситуации на рынке труда. К кадровикам возникают новые требования из-за изменений менталитета, формата работы, ценностей и ожиданий работающих. В исследовании использованы методы наблюдения, сравнения и анализа теоретических источников ученых, публикаций практикующих менеджеров. В практической части исследования приведены факты и аргументы изучения деятельности HRM организаций, руководителей и магистрантов, имеющих первый навык работы, и их самооценки. Результатом исследования явилось уточнение особенностей HRM в терминах компетентностного подхода к новому содержанию кадрового менеджмента (КМ); определение актуальных трендов использования ИТ-технологий в управлении персоналом (УП); выявление новых типов бизнес-отношений кадров; определение мер, развивающих нужные компетенции у специалистов; конкретизированы новые функции HRM и др. Результаты исследования – новый вклад в методологию и технологию интеграции HRM в РК.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, цифровизация, автоматизация, карьера, мотивация, HR-менеджмент, HR-менеджер.

### **Введение**

Мировая глобализация рынка труда постепенно меняет рабочие отношения в нашем обществе, определяет новые тенденции, стирая старые границы. Слова Уолта Диснея: «Времена и условия меняются так быстро, что мы должны постоянно фокусироваться на будущем» как никогда актуальны и сегодня. Казахстан, как и другие страны, сталкивается с новыми вызовами времени. Рынок трудоспособного населения страны очень изменился. Снижение рождаемости в 80–90 годах отрицательно сказалось на количестве выпуска специалистов. С другой стороны, большинство вузов РК готовят специалистов по образовательным программам (ОП),

не отвечающим спросу рынка, есть недостаток узкопрофильных продвинутых специалистов, особенно для высокотехнологичных отраслей.

За годы независимости в Казахстане сменилось 13 министров образования. Каждый из них, внедряя новые реформы, пытался по-своему улучшить качество образования. Согласно статистике РК, большая часть вузов страны (72,4%) находится в частной собственности, в стране насчитывается больше 500 тысяч студентов, из которых более 77% учатся в частных вузах [1].

2026 г. – это год перемен, когда новые силы изменят мир труда и УП в РК. Авторами представлен определения и исследования в действии вопросов содержания HRM через актуальную информацию о новых трендах и стратегиях развития рынка труда. Быстрое развитие НТП вносит изменения как в производство, так и в управление людьми. Появление новых сервисов и ИТ-технологий позволяет цифровизировать и автоматизировать многие трудоемкие процессы HRM, помогая специалистам КС более эффективно выполнять функциональные обязанности, экономя время и средства на УП.

В настоящее время эффективность развития HRM у нас еще недостаточно изучена в качестве эффективного УП, имеющего специфическую ценность в условиях кадрового дефицита. В мире появляются новые профессии, новый формат работы, новые возможности, которые предъявляют новые требования к КС. Сегодня специалист может найти работу в любом другом городе, работая из дома, а если выучит английский язык, то и за рубежом. Практика работы КС, и ОП по подготовке HR-менеджеров нуждается в научно обоснованных данных о реалиях ее структуры, динамике изменений технологий КМ.

Целью нашего исследования является определение особенностей, проблем и возможностей развития HRM в рамках отдельной организации.

Задачами исследования стали: уточнение HRM к изменениям рынка труда; актуализация содержания и технологий УП; определение целей и ценностей современных отношений персонала; создание возможностей, развивающих HRM и новые компетенции специалистов по кадрам. Данные выводы определяют актуальность и безотлагательность развития HRM в Казахстане.

## **Материалы и методы**

Материалом научного исследования послужили труды ученых и практикующих руководителей по вопросам HRM, практические данные по некоторым исследованиям рынка труда, практический опыт передовых организаций. Нами использованы методы сравнения, анализа и экспертной оценки, поэтапно проанализировали проблемы HRM и пути их решений.

В наше время в Казахстане наблюдается изменение структуры работающих людей. Идет быстрая смена поколений и старение трудового населения. Нормой стало использование дешевого труда инвалидов и молодежи до 18 лет. Наряду с безработицей, на рынке РК растет дефицит высокопрофессиональных «талантов», владеющих новыми ИТ-технологиями. 88% опрошенных работодателей заявили о нехватке подходящих квалифицированных специалистов на рынке труда [2]. Некоторые организации вынуждены приглашать зарубежных специалистов. Не востребованы работники с низкой квалификацией и нежеланием развиваться.

В Казахстане имеется большой потенциал использования HRM, но руководители используют только отдельные его направления. Главная сила HRM в том, что позволяет кадровикам перейти от интуитивных HR-решений к УП, основанному на данных собственного персонала. HR-аналитика представляет использование фактических данных персонала (рекрутинг, сохранение, рациональность использования, текучесть, абсентизм и др.), через статистические и аналитические методы (описательная, прогнозная аналитика) для принятия целевых решений.

Анализируя материалы по HRM, мы выявили, что разные ученые рассматривают его по-разному. Одни определяют HRM как процесс и результат, отражающий силу человека в обществе, другие – как способ построения смыслового пространства, третий – как процесс УП с учетом изменений окружающей среды [3]. Казахстанские ученые Узакова С.К., Калиева Ж.А., Симонович Н.Е. и др. отмечают HRM как фактор мотивации работников, обеспечивающих себя, оценив собственную поведенческую компетентность, и комплекс стратегий УП [4].

Таким образом, с ростом ценности персонала HRM обновляет функции КС для достижения стратегических целей организации в условиях свободных рыночных отношений на рынке труда. Философия современного КМ рассматривает своих сотрудников как продвинутый актив организации или наиболее ценный капитал, который необходимо беречь и приумножать. Однако компании вынуждены приспособливаться к изменениям рынка, чтобы оставаться конкурентоспособными. Важно активизировать работу КС, так как борьба за «таланты» ужесточается. Целенаправленные функции КС должны формировать обновленные HR-стратегии и практики. HR-индустрия должна подстраиваться под потребности рынка труда, под новые технологии и пр. Поэтому организации должны развивать собственный HRM по управлению наемным трудом с учетом специфики производства. Если раньше HR-менеджер вел в основном учет и делопроизводство персонала, то сегодня это стратегия бизнеса, влияющий на продуктивность, вовлеченность и удержание талантов для получения максимального эффекта [5].

Какие специалисты сегодня нужны предпринимателям (рынку)?

На рынке труда востребованы специалисты, играющие новые роли и имеющие более широкие знания и навыки по специальности. Руководители ищут продвинутых профессионалов, способных быстро адаптироваться, умеющих обучать и развивать команду. Одновременно новый специалист должен быть лидером и творцом, иметь критическое мышление, интеллект, знать цифровую грамотность, владеть нужной информацией и компьютерными технологиями с использованием новых IT-сервисов.

Главная цель HRM направлена на обеспечение эффективного использования потенциала своих сотрудников, для достижения намеченных целей организации в перспективе. К обновленным функциям HRM относят:

- ◆ подбор и наем специалистов с опытом и продвинутыми знаниями;
- ◆ оценка работы, постоянное обучение и развитие сотрудников;
- ◆ повышение компетенций и поддержка карьерного роста;
- ◆ оптимизация рабочей производительности и активности персонала;
- ◆ стратегическое управление и развитие мотивации с учетом интересов;
- ◆ формирование и поддержание лояльности к работе и организации;
- ◆ удержание и сохранение ценных специалистов и руководителей и др.

Рассмотрим возможную методику HR-аналитики для любой КС:

1. Рекрутинг и подбор персонала:
  - ◆ Анализ источников найма.
  - ◆ Оценка эффективности каналов привлечения.
  - ◆ Прогноз (сколько кандидатов привлечь для закрытия вакансий).
2. Текущесть (ретенция) кадров:
  - ◆ Прогнозирование риска увольнения сотрудников.
  - ◆ Анализ причин текучести (сбор данных).
  - ◆ Разработка мероприятий по удержанию (по данным).
3. Планирование численности и распределения персонала:
  - ◆ Анализ будущих потребностей в персонале (рост или сокращение).
  - ◆ Оптимизация штатного расписания.
  - ◆ Моделирование сценариев: «если бизнес вырастет на X%, сколько сотрудников нам понадобится через год?».
4. Управление производительностью и эффективностью труда:
  - ◆ Оценка эффективности сотрудников (KPI, цели).
  - ◆ Анализ влияния обучения на производительность труда.
  - ◆ Выявление «талантов» и потенциальных лидеров среди персонала.
  - ◆ Вознаграждение и компенсации:
    - ◆ Анализ заработной платы: справедливость, конкурентоспособность.
    - ◆ Связь между оплатой, удовлетворенностью и удержанием.
    - ◆ Прогнозирование затрат на компенсации при изменении численности.
5. Вовлеченность, приверженность и удовлетворенность сотрудников:
  - ◆ Сбор и анализ личных опросов.

- ◆ Выявление факторов, влияющих на мотивацию и удержание.

- ◆ Поддержка программ обратной связи и развития культуры.

6. Обучение и развитие персонала:

- ◆ Оценка эффективности обучающих программ.

- ◆ Анализ необходимости обучения (возможные пробелы).

- ◆ Рекомендации, чему учиться на основе исторических данных.

7. Прогнозирование производственных рисков:

- ◆ Прогноз рисков увольнения кадров.

- ◆ Моделирование кризисных сценариев (массовое увольнение, уход).

- ◆ Разработка превентивных мер.

Можно сделать свой набор HR-аналитики с учетом имеющихся проблем в УП, например руководитель обеспокоен ростом абсентизма, а не текущести кадров. Также HRM помогает организации создать корпоративную культуру (КК), обеспечив безопасность на рабочем месте (РМ), принимать оптимальные решения по бизнес-процессам, рассчитать численность кадров под ее задачи.

Главной особенностью реального HRM организации становится увеличение времени работы с персоналом, появление новых мер и способов по привлечению, развитию и сохранению лучших специалистов и менеджеров.

## Результаты и обсуждение

Исследование 38 руководителей и топ-менеджеров крупных организаций г. Талдыкоргана (РК) показало, что современные менеджеры должны уметь проводить глубокий анализ финансовых показателей для принятия обоснованных бизнес-решений, иметь опыт составления и управления бюджетами разного масштаба и сложности, проводить точную экспертизу сценариев развития дела, оценку и управление рисками, обладать высокими компетенциями в клиентском блоке, иметь знания и навыки в области тайм-менеджмента и бизнес-планирования. Большинство руководителей (80%) отметили высокую скорость критического мышления, способность быстро реагировать на задачи и запросы, уделять внимание личной стрессоустойчивости, саморазвитию и карьерному росту. 65% топ-менеджеров солидарны в том, что «важно признать себя, чтобы принимать уверенные решения и вести за собой коллег», что менеджер должен уметь делать «самопризнание – посмотреть на себя по-другому, переосмыслить себя, чтобы понять, какие характеристики повлияли на его решения», «если руководитель не признает себя, то его не будут признавать другие», «лидером может быть тот, кто признает себя, свои достижения, свои плюсы и минусы» и т.п.

Большинство требований выражают новые аспекты руководителей, представляющие целеполагание и жизнестойкость, направленные на личностный рост специалиста, понимание важности «саморазвития». Ценность саморазвития включает признание себя как личности; адаптацию и гармонизацию информации к управленческой и досуговой работе; обоснованность и целеполагание; улучшение отношения к личным достижениям и ошибкам; повышение мотивации и активизации профессионализма; роста эффективности любой деятельности; регулирование востребованности и конкурентоспособности; победы над своими страхами; улучшение отношений с руководством, подчиненными, коллегами [6].

Таким образом, новые вызовы рынка меняют требования к руководителям, формируя у них рефлексию или новые компетенции и модели поведения.

В соответствии с общей методологией HRM предлагается использовать формулу количественного анализа зрелости HR-процессов коллегами [7]. Она построена на возможности комплексной оценки показателей степени зрелости HR-процессов с учетом мнений трех сторон, которые дают свою оценку. Такая методология позволяет выявить разрывы в ожиданиях применения HR-практик в компании (рисунок 1).

Зрелость HR-процессов – это комплексный показатель, индексируемый на мнениях руководителей организаций, руководителей HR-служб и работников. Оценка зрелости HR-процессов в разрезе секторов в Казахстане показывает (таблица 1):



Рисунок 1 – Порядок расчета индекса уровня зрелости HR

Примечание: Составлено авторами на основе источника [7].

Таблица 1 – Индекс зрелости HR-процессов в процентах (%)

	Вовлеченность персонала	Эффективность мер	Уровень применения HR-аналитики	Уровень развития HR-процессов	Индекс зрелости HR-процессов
Государственный сектор	62	84	44	31	53
Квазигосударственный сектор	62	45	41	31	49
Частный сектор	76	68	43	33	59
По РК в целом	65	67	43	34	54

Примечание: Составлено авторами по источнику [7].

Согласно данным таблицы, уровень зрелости HR-процессов колеблется от 49% до 59%. Он соответствует пограничному между «Базовым» и «Операционным» уровнями зрелости. И это говорит о важности адаптации HRM в организациях Казахстана. Инструментарий исследования позволяет оценить эффективность работы HR-службы и проводимых изменений за последние три года. При этом предлагается осуществить сравнительный анализ оценки эффективности HR-службы работниками и руководителями организаций, что позволяет выявить наличие разрывов в понимании эффективности HR-службы между руководством и работниками, а также выявить, насколько HRM соответствует стратегическим целям организации (рисунок 2).

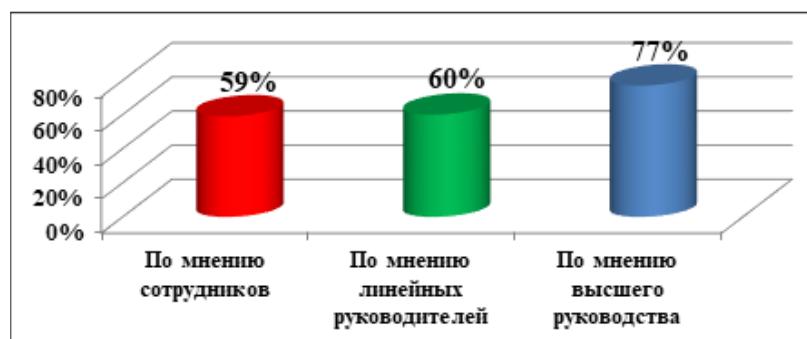


Рисунок 2 – Оценка эффективности HR-службы (индекс)

Примечание: Составлено по данным исследований Академии госуправления при Президенте РК [7].

Из рисунка 2 видно, что высшее руководство всех трех секторов дает более высокие оценки эффективности HR-службы по сравнению с мнениями сотрудниками и линейных руководителей, что может быть свидетельством соответствия стратегическим целям или направленности действий HR-службы на удовлетворение потребностей руководителей.

Для выполнения текущих должностных функций на более высоком уровне современному HR-менеджеру надо выполнять следующие направления:

- ◆ создание конкурентоспособных условий труда персонала: предлагать более высокие зарплаты, хорошие офисы, новое оборудование и др.;
- ◆ вложение инвестиций в обучение и развитие сотрудников для поддержания их компетентности и адаптации к новым технологиям;
- ◆ развитие благоприятной КК и использование новых видов мотивации.

Данные направления предъявляют особые требования к структуре УП и к политике компаний в области организации труда персонала как неотъемлемой части HRM. Высшее руководство должно менять тактику HR-процессов, уделяя больше внимания стратегии развития кадров на перспективу. Желательно на уровне государства предлагать обучение кадровиков методам и приемам HRM на постоянной и бесплатной основе с учетом распространения передовых примеров и локальных кейсов в Казахстане. Например, компания EY в Казахстане предлагает услугу *workforce analytics*, которая помогает формировать стратегию УП, прогнозировать численность и оптимизировать затраты. HR-платформа «Моя команда» предлагает аналитику персонала: автоматические отчеты, метрики, прогнозы. International Business Academy (IBA) (Алматы) проводит семинары «HR-аналитика», где обучают метрикам, прогнозированию текущести, оценке и визуализации данных. Есть тренинги по развитию HR-аналитики в компании (Астана), где обучают внедрять метрики и KPI в HR-процессы. Платформа HR.BI.Analytics, помогает компаниям собирать данные из систем учета персонала (1С, SAP, Excel) и визуализировать их в виде дашбордов, что облегчает принятие своевременных и эффективных управленческих решений (рисунок 3).

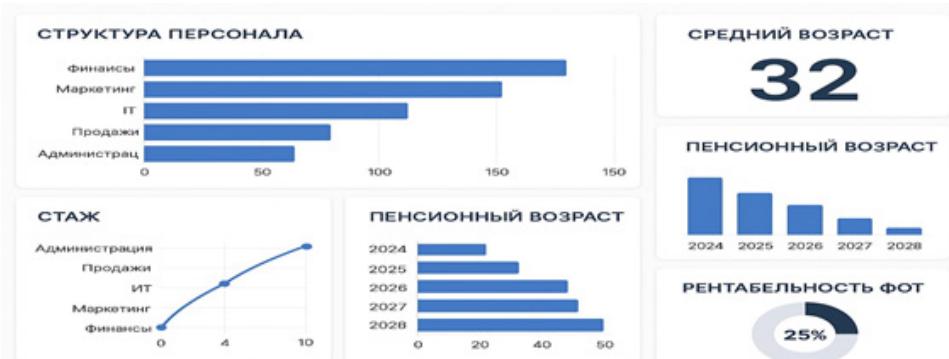


Рисунок 3 – Примерный HR-дашборд организации

Примечание: Составлено авторами по источникам [2, 10, 18, 20].

Анализ деятельности 38 КС действующих организаций г. Талдыкоргана (РК) показал наличие недостатков иерархической структуры УП и некоторые проблемы:

- ◆ отсутствие звеньев, которые занимаются вопросами стратегии плана;
- ◆ имеет место волокита и перекладывание ответственности по решению проблем, которые требуют совместного участия подразделений;
- ◆ негибкость и неприспособляемость отделов к изменениям рынка;
- ◆ разные критерии эффективности и качества работы по УП;
- ◆ перезагрузка менеджеров, находящихся на верхних уровнях;
- ◆ некачественная оценка и использование личного потенциала кадров;
- ◆ недостаток необходимых цифровых навыков у специалистов;
- ◆ увеличение текучести и абсентизма персонала и др.

Основные функции КС и их роль в организации вроде не меняются, но наполнены новым содержанием, что вызывает поиск новых методов и подходов HRM. Если ранее специалиста по УП называли кадровиком, то сейчас его больше называют партнером по развитию бизнеса, HR-аналитиком, менеджером по кадрам, digital learning менеджером, well-being координатором, agile-коучем и т.д. И это значительно повышает новизну его предназначение. В таблице 2 мы видим, как функции кадровиков обновились, а фактическая работа значительно усложнилась.

Таблица 2 – Новые наполнения функциональных обязанностей кадровой службы

№	Функции КС ранее:	Функции КС сейчас:
1.	Обеспечить количественный состав персонала	Создать бренд, удержать профессионалов
2.	Жесткий и своевременный контроль за работающими	Осознанное доверие и прозрачность к персоналу
3.	Текущие отчеты по кадрам – прием, увольнение и др.	Глубокая HR-аналитика и прогнозы с перспективой на будущее
4.	Простой отбор и наем кадров	Стратегия бренда работодателя, исследование качества и опыта кандидатов
5.	Поиск нужного персонала	Оценка кандидата по резюме, опросу, через кадровый резерв, ИИ, IT-технологии и т.д.
6.	Адаптация работника	Онбординг, преобразование
7.	Увольнение персонала	Оффбординг – увольнение с учетом создания базы данных
8.	Развитие персонала по плану: переподготовка, наставничество, ИПК и др.	Обучение как постоянный процесс. Up-skilling и re-skilling – постоянное переобучение и обновление знаний сотрудников, микрообучение, геймификация
9.	Мотивация и стимулирование персонала	Признание личности – когда вклад замечают, ценят, открыто благодарят, усиление мотивации.
10.	Ведение документооборота по кадрам на бумагоносителях	Автоматизация сбора данных – оцифровка, дигитализация и др.

Примечание: Составлено авторами по исследованию деятельности КС.

В то же время мы видим основные сложности в адаптации HRM:

- ◆ если нет качества сбора и хранения данных, аналитика будет неточной;
- ◆ сбор персональных данных сотрудников чувствительный, поэтому важно соблюдать нормативы и конфиденциальность;
- ◆ существенен недостаток навыков HR-специалиста;
- ◆ имеет место сопротивление изменениям руководителей;
- ◆ трудно объединить данные Excel, 1С, ERP и др.;
- ◆ трудно правильно интерпретировать результаты и перевести их в управляемые сайты.

В настоящее время при приеме на работу больше применяют навыковый подход (skills based hiring), т.е. работодатель оценивает не диплом, а наличие конкретных навыков у претендента, его способности по профессии, нестандартное мышление, коммуникабельность и др. Сегодня важно помнить, что у людей в корне поменялись личные потребности и ценности, приоритеты и эмоциональные связи с организацией, изменились отношения между сотрудниками и руководителями. Современные кадры делают постоянную переоценку своих целей и приоритетов. На первый план выходят интересные задачи и проекты (58%), возможность личного развития, повышение компетенций (56%), лидирует возможность удаленной работы (55%) [8].

Согласно исследованию глобальных трендов Ipsos, снижается восприятие денег как главной ценности. Компания постоянно ищет кадры, где понятие ценности перешло в инструментарий работодателей. При поиске работы специалисты обращают внимание на возможность карьерного роста, интересна ли сама работа, комфортны ли условия и др. И чтобы обеспечить бесперебойную работу организаций, HR-специалистам приходится искать новые способы и подходы к привлечению нужных кандидатов или искать новые функции «сохранения» и «удержания» профессионалов-талантов [9].

Последние исследования о глобальных изменениях в УП и в сфере HRM, проведенные аналитиками «Потока» (Россия) в 2024 г., выявили, что идет:

- 1) борьба за «таланты» в условиях кадрового голода;
- 2) дисбаланс из-за настройки гибридного формата работы;
- 3) возвращение «многостаночников» и новая человекоцентричность;
- 4) искусственный интеллект (ИИ) рассматривается как новый игрок на рынке труда [10].

Сегодня у предпринимателей актуален вопрос, где и как найти нужные кадры при наличии большой армии безработных?

Проведенное исследование показало, что почти все кадровики используют устаревшие ИТ-приложения, на поиск нужного специалиста зачастую уходит много времени – от одного месяца до года. Высокие затраты влечет и замена ценных специалистов и руководителей. «Замена сотрудника стоит организации в 213% от его годовой зарплаты. Как не разориться на найме в 2024 году», – отметил Ефименко Денис, генеральный директор «Россувенира» [2].

Причем в условиях дефицита кадров толковый специалист требует зарплату на 30–40% выше, чем платили ушедшему работнику. И чтобы его привлечь, организация вынуждена дать требуемую зарплату, или он уйдет к другому. Конечно, крупные фирмы могут предложить сотрудникам лучшие условия труда в виде комфортных офисов с лучшим оборудованием, ДМС, предоставить свободный график, дать зарплату, страховку, услуги частных клиник и пр. Они могут инвестировать развитие HR-бренда, позволить рекрутинговые расходы, открыть обучающие сайты и т.п. Далее много времени и денег уйдет на переподготовку и адаптацию кандидата. На это уйдут месяцы, т.е. период, когда и сотрудник, и команда практически непродуктивны.

Средние и меньшие организации такие условия позволить не могут, что затрудняет ведение должной работы УП, снижается их конкурентоспособность.

Для решения таких вопросов, во-первых, необходимо адаптировать в процесс УП новые ИТ-технологии и инструменты, ИИ или нейросети. «Для нас очень важно, чтобы каждый студент высшего учебного заведения помимо цифровой грамотности имел грамотность в сфере ИИ», – отметил министр науки и образования г. Саясат Нурбек [11].

Если процессы КС автоматизировать, ИТ-технологии позволят за секунды подобрать нужные кадры: робот сам найдет нужного кандидата, уточнит недостающую информацию, оценит резюме и скажет, кто из кандидатов больше подходит для вакансии, далее сам оформит документы по приему. ИИ поможет с определением тематики и тональности развернутых ответов сотрудников через интервью. ИИ влияет не только на HR-процессы, но и на саму работу, на ее смысл и ее будущее. Но возникают сложности, если кандидаты (читеры) используют ИИ, составляя резюме, поощрения и др.

Мировые исследования показывают, что использование Chat GPT в деловой переписке повышает производительность на 37% и качество на 20%. Есть пример, когда использование ИИ среди 5000 специалистов службы поддержки клиентов в организации позволило сократить период адаптации с 10 месяцев до 2 месяцев (на 500%) при одновременном повышении качества их работы примерно на 30%. По исследованию PwC, прогнозируется увеличение эффективности работы сотрудников (64%) и рентабельности (46%) [12].

Согласно данным рисунка 4, мы видим, что ИИ набирает космические обороты, и менеджеры должны с этим считаться.

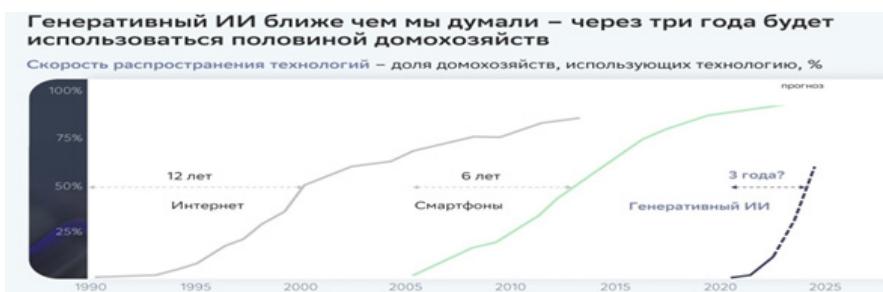


Рисунок 4 – Оценка тенденций внедрения генеративного ИИ в России

Примечание: Составлено авторами на основе источника [11].

Для обеспечения успеха бизнеса организации все чаще транслируют свои знания в собственном чат-боте Galileo, договариваются о массовом обучении навыкам работы с ИИ. Могут использовать чат-боты для автоматического общения с клиентами, используя видеорезюме и видеовакансии. Видеоформат удобен как для работодателей, так и для соискателей. Около 43% опрошенных молодых людей смотрят видеоконтент более часа в день, и почти каждый десятый (9%) – все свободное время. Видеорезюме позволяет кандидатам наглядно представить свои компетенции и опыт, что делает процесс подбора кадров более человечным и открытым. Они могут рассказать о своих достижениях. Оно помогает снизить текучесть и повысить интерес к вакансиям.

На платформах Super Job и hh.ru работодатели прикрепляют ссылки на свои видеозаписи. Видеоролики, демонстрируя преимущества, могут убедить потенциальных претендентов принять решение о сотрудничестве. Например, профсоюзы США договорились с Microsoft о массовом обучении сотрудников ИИ-навыкам. В России запустили курсы по созданию нейросо-трудников. В нашей стране HR-директор Halyk банка Индира Аширова доложила, что автоматизация найма персонала помогла упростить поиск подходящих кандидатов, автоматизировать прием через платформу Sobes в Интернете [13].

При использовании ИИ новые сотрудники быстрее адаптируются на РМ, кадровикам легче проводить оценку их удовлетворенности и вовлеченности. ИИ упрощает процессы и снижает нагрузку на HR-отделы, т.е. будущее за ИИ.

В сложившихся условиях многие процессы КМ особенно нуждаются в цифровизации. 51% компаний выбрали автоматизацию и цифровизацию HR-процессов своим главным трендом [2]. Наибольшие результаты цифровизация HR-процессов приносит в рекрутинге, КЭДО, обучении, развитии, адаптации и управлении эффективностью сотрудников. Использование цифровых платформ позволяет повысить эффективность и скорость принятия кадровых решений, сократить численность персонала, повысить профессионализм работающих.

Во-вторых, сегодня «удаленка» или смешанный (гибридный) формат – это реалии дня, и руководителям важно учитывать это в рабочем процессе, так как в целом фирма выигрывает и во времени, и в расходах (таблица 2).

Пандемия COVID-19 (2020 г.) внесла свои корректиры в представление РМ. Персонал перешел на онлайн или удаленный формат работы. На рынке труда вырос дисбаланс из-за смешанной формы работы. Гибридный график сочетает работу и в офисе и на удаленке, где есть плюсы и минусы (таблица 3).

Многие специалисты, оценив гибкость, комфортность и независимость «удаленки», стали чаще увольняться. Поэтому HR-менеджеры вынуждены разрабатывать гибкие модели сотрудничества, которые устроят обе стороны. Руководители понимают, что работа в офисе имеет большие преимущества во взаимодействии коллектива, при обмене знаниями, взаимосотрудничестве. Остается выбирать, что важнее: процесс или результат труда.

Таблица 3 – Плюсы и минусы удаленного формата работы

Плюсы	Минусы
Работа по смешанному графику, увеличивает удовлетворенность трудом. Удаленная работа очень удобна для талантливых специалистов.	Сложнее поддерживать корпоративную культуру и чувство принадлежности к команде. Компания должна активно использовать онлайн-платформу для коммуникаций, проведения виртуальных встреч.
Работодатели могут привлекать таланты из любой точки мира, что позволяет быстро найти наиболее квалифицированных, нужных специалистов.	Снижается мотивация из-за отсутствия личного контакта и изоляции, растет неуправляемость.
Удаленная модель позволяет сократить офисную площадь, арендные расходы, использовать офисы под другие нужды организации.	Контроль и оценка производительности кадров требуют использования новых инструментов и новых подходов.
Позволяет быстро адаптироваться к изменениям бизнес-среды рынка и потребностям сотрудников.	Необходима развитая техническая инфраструктура: новое оборудование, обучение пользованием им.
Примечание: Составлено авторами.	

Благодаря учету личных предпочтений места и графика работы (дома или в офисе, с утра или после обеда) организации могут создавать условия, наиболее подходящие для каждого сотрудника. Например, работа с сочетанием нескольких дней в неделе с работой из дома, или сокращенный график, или четырехдневная неделя и др. Практики well-being повышают лояльность и производительность сотрудников. Удобный режим позволяет долгосрочные отношения, значительно повышает приверженность к организации.

Эксперты McKinsey в своем докладе Future of Work также призывают смотреть на результаты, а не на присутствие человека в офисе. Большинство HR-руководителей отмечают положительную обратную связь от таких сотрудников, возможность выполнять больший объем работы без расширения штата, улучшение операционных показателей отдела и рост бизнес-показателей. Выстроить эффективное взаимодействие онлайн можно, используя разные системы, например «Поток Оценка 360» (рисунок 5). По данным рисунка 5 мы видим, что средний балл равен 3,9, что говорит о заниженной самооценке у сотрудников организаций.

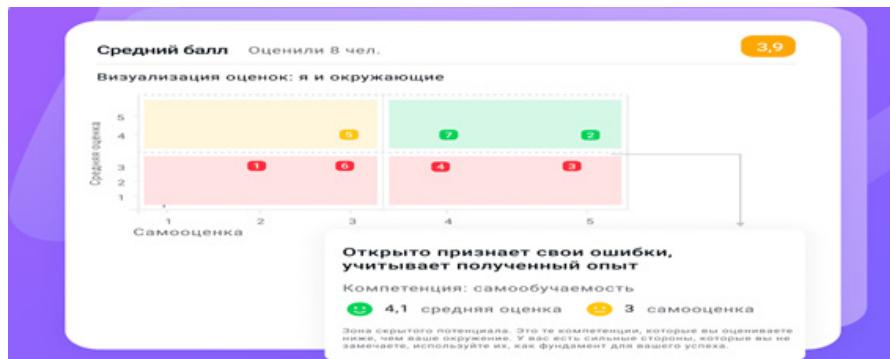


Рисунок 5 – Пример отчета в системе «Поток Оценка 360»

Примечание: Составлено авторами на основе источника [11].

Среди молодежи становится популярным фриланс – удаленная работа без трудового договора, когда задания выполняются для разных клиентов без долгосрочных обязательств. Фрилансер (свободный специалист) работает на себя, без руководителя, сам организует свое рабочее время, выбирает заказы и сам ищет работу. Заказ исполняет дома и когда пожелает. Закончив одну работу, он ищет следующую, может работать с несколькими клиентами, но не состоит в их штате. За качество работы несет личную ответственность.

В-третьих, возникает необходимость развития персонала через обучение. В условиях ужесточения конкуренции за «головами» организации осознают, что достижение стратегической цели напрямую зависит от качества акадров. Переход от учебы на РМ к учебе «в течение всей жизни» (lifelong learning) должно быть подобранным под реалии бизнеса. Согласно опросу «Потока», 55% работодателей заявили развитие сотрудников приоритетной задачей на 2025 г., и 44% увеличивают бюджет по этому направлению [2]. Поэтому сейчас важно вложение инвестиций в обучение персонала.

Исследование в 2023 г. 22 магистрантов по курсу «Управление человеческими ресурсами» делового администрирования Казахстанско-Британского технического университета (РК) показало, что, выполняя кейсы и задания по КМ, они сделали открытия, испытав такие вдохновляющие чувства, как удовольствие (36,36%), гордость (31,82%), волнение (27,27%), воодушевление (13,64%), радость (9,09%), интерес (9,09%), счастье (4,55%), доверие (4,55%), удивление (4,55%), легкость (4,55%), равнодушие и негативные эмоции (18,18%) [6]. Такой подход доказывает необходимость коммуникаций, донесение до работающих смысла работы, объяснение ее сути, и это должно быть ключевым навыком любого руководителя. А если он не поймет важности обратной связи, то не построит качественные отношения с подчиненными. На занятиях желательно использовать коучинг, который позволит осознать зоны ответственности каждого в управлении компании. Магистранты отметили, что в обстановке взаимоуважения и доверия с преподавателем смогли проявить осознанно корректируемое поведение [6].

Согласно исследованию Gartner, одним из главных приоритетов для HR-руководителей в 2026 г. будет развитие лидеров и менеджеров. 59% руководителей HRM отметили, что планируют увеличить инвестиции в программы развития менеджеров. Josh Bersin, ведущий мировой исследователь в области управления талантами, подтверждает, что HR должны переориентироваться на развитие лидерских качеств, тратить больше времени и денег на менеджеров высшего звена и продолжать инвестировать в КК. При этом Mark Whittle, вице-президент по исследованиям и консультированию HR-практики Gartner, особо отмечает, что HR необходимо

сосредоточиться на том, чтобы сделать работу руководителей более управляемой, обеспечив выполнимость, целенаправленность и устойчивость их роли [14].

Для повышения вовлеченности персонала в работу желательно обеспечить переход к персонализации обучения. Руководители понимают, что клиенты ожидают индивидуального подхода и персональных предложений. Для этого должны использовать данные о своих клиентах, чтобы создавать товары и услуги, идеально подходящие для каждого клиента. Микрообучение предполагает применение регулярных форматов, это видеоролики, чек-листы, задания, тренинги, кейсы и др. С помощью мультиуровневых тестов можно быстро выявить, каких знаний и навыков не хватает сотрудникам, и запустить персональное обучение по нужной программе. Оно позволит избежать перегрузки или недоиспользования потенциала, сохраняя продуктивность и удовлетворенность кадров на высоком уровне. Такое обучение положительно влияет на компетентность и удержание сотрудников, формирует кадровый резерв и повышает устойчивость организации в условиях безвыходности.

В-четвертых, в Казахстане существенно возрос спрос на многозадачных специалистов, так называемых «многостаночников». То есть идеальный сотрудник должен быть «и швец, и жнец, и на дуде игрец». По данным Head Hunter, число объявлений, где упоминается требование о многозадачности, увеличилось почти в три раза, или на 281%. Если их не удается найти на рынке, организации расширяют функции своих работающих – «тихий наем»: внедрение hard skills, когда сотрудник, работая в одной должности, осваивает смежные навыки. Это позволяет перераспределить между сотрудниками задачи, которые решал бы новичок, и нет нужды в его поиске.

В-пятых, руководителям не стоит забывать, что классические методы кнута и пряника в УП уже не работают. Сотрудники хотят эмоциональной связи с организацией. И если работодатель не может донести до персонала миссию бизнеса и не уделяет должного внимания их заслугам, то интерес к работе гаснет, сотрудники зачастую уходят. Если коллектив часто обновляется, надо вновь привыкать к новым людям и обучать новичков. Это вызывает быструю утомляемость или циничное отношение к работе и др. Исследования Gartner выявили, что 77% HR-руководителей отмечают состояние усталости сотрудников от перемен и постоянных изменений в организации [14]. Далее идет постепенное снижение морального духа работника, наступает профессиональное выгорание. В такой атмосфере любой человек начинает думать о «тихом увольнении». По данным НАФИ, 45% работающих сталкивались с выгоранием в своей карьере, а 15% испытывают его по другим причинам. Выгоревшие специалисты в 2,6 раза чаще идут на увольнение. А 36% сотрудников уверены, что работодатели не прикладывают достаточных усилий для решения проблемы [2]. Выгорание является главной причиной текучести кадров и снижения продуктивности. В свою очередь, сотрудник адаптируется к новым условиям, снижая свою вовлеченность, выполняет работу, чтобы у руководителей не возникло к нему претензий. В таких условиях появляется необходимость развития мероприятий для повышения имиджа организации и ценности команды. КС организации должны внедрять новые меры, чтобы предотвратить эмоциональное выгорание у сотрудников до и после ее обнаружения. Эти факты надо изучать и внедрять стратегии развития КК, мониторить психологическое состояние сотрудников:

- 1) опросы по выявлению уровней стресса и удовлетворенности работой;
- 2) внедрять системы раннего предупреждения, по отслеживанию изменений в поведении кадров, выявляя выгорания на ранних стадиях;
- 3) создавать правильные условия сочетания работы и отдыха:
  - ♦ предоставить возможность выбора рабочего графика, что поможет лучше управлять своим временем и снизит уровень стресса;
  - ♦ поощрять сотрудников к регулярному отпуску для восстановления сил, отсутствие отдыха снижает продуктивность работы до 80%;
- 4) проводить проф- и психологическую помощь и консультации;
- 5) запустить программы здорового образа жизни и др.

HR-менеджер должен активно управлять всеми этими мерами, выявлять риски выгорания до их возникновения, обеспечивать безопасность в командах.

В-шестых, важно учитывать, что на эмоциональное состояние работников влияют различные страхи от geopolитических конфликтов, экономической нестабильности, быстрого развития НТП и т.п. Люди боятся перспектив, есть возможность закрытия и что их могут заменить роботы, страх за будущее и др.

В мире появилось движение «ноуворкеров», которые задаются вопросами: а стоит ли тратить свою жизнь на работу, стоит ли строить карьеру и менять свое время на деньги, если все вокруг нестабильно и рушится?

Для поддержания интересов персонала, его удержания в организации используют HR-стратегию «человекоцентричности» (human-centricity), где «каждый должен стать помощником и для клиентов, и друг для друга». Она выявляет рост значимости человека в бизнесе с его интересами и страхами как главный ресурс, технологии никогда его не заменят, а только дополнят его труд. На этом делают особый акцент программы «Сбер», «Яктория», Burger King, MIXIT и др. Они отмечают растущую ценность единой команды.

Исследования показывают, что в компаниях с развитой образовательной средой продуктивность возрастает на 30%, а система HR-аналитики позволяет организациям в 7 раз эффективнее адаптироваться к изменениям [15].

Организации видят ценность отношения к сотрудникам как к партнерам.

В-седьмых, сегодня актуально повышение мотивации персонала. Какие льготы сегодня действительно важны и интересуют новых сотрудников? Это:

- 1) наличие 13-й зарплаты или годовой бонус /13 th-month pay;
- 2) есть ли поддержка в течение трудовой жизни – Life event benefits: рождение, утрата, свадьба, юбилей, выход на пенсию и др.;
- 3) гибкая ли форма труда – гибкий график, сокращенная неделя, day off;
- 4) в чем выражена перспектива мотивации труда и карьерного роста;
- 5) какова культура признания сотрудника – персонализированные награды, цифровые платформы для благодарности, признание от коллег и др.;
- 6) как поддерживается здоровье сотрудников, имеется ли страхование жизни, есть ли психолог, бассейн, спортивный зал, столовая и др.

Чтобы удержать сотрудников, работодателям стоит уделять больше внимания well-being-программам, соблюдению баланса работы и личной жизни, созданию комфортной рабочей среды и развитию КК. Благоприятный климат хорошо влияет на КК и сплачивает сотрудников. Организация тимбилдингов, праздников, выездных семинаров и т.п. укрепляет командный дух и улучшает межличностные отношения в коллективе, повышает удовлетворенность сотрудников трудом, снижает уровень стресса, помогает сотрудникам чувствовать свою значимость и участие в достижении целей фирмы.

Особую роль в HRM занимает моральное поощрение сотрудников в виде:

- 1) официального признания заслуг через благодарственные письма и грамоты, повышая самооценку и чувство принадлежности к организации;
- 2) благодарности президента – повышают мотивацию и вовлеченность;
- 3) публичное признание достижений через размещение имен на доске почета – создает соревновательную среду и стимулирует сотрудников и др.

Сегодня желательно применение практических кейсов по 1001 способу нематериальной мотивации работников с опорой на мировой опыт [16, 17].

Например, работа в группах поможет выявить, какие виды мотивации предпочтительнее для сотрудников: какие достижения больше нравятся, как лучше обеспечить баланс между личной и рабочей жизнью, какие создать условия для профессионального роста, как вовлечь в геймификацию и др.

Организации, которые уделяют внимание значимости команды и инвестируют в персонал, получают значительные преимущества на рынке.

Согласно прогнозам Erik van Vulpem, эксперта в HR-аналитике и основателя Академии инноваций в HR (AIHR), 2024 г. стал переходом от баланса между работой и личной жизнью (work-life balance) к концепции соответствия между работой и личной жизнью (work-life blend или fit) [18]. В концепции work-life blend нужно просто самостоятельно выбирать, когда работать, а когда отдыхать. 34% респондентов утверждают, что такая гибкость помогает им ра-

ботать продуктивнее, а каждый второй признается, что именно work-life blend лучше всего подходит его образу жизни [19]. При поиске работы, по данным исследования от hh.ru, отзывы о работодателе находятся на втором месте. Следовательно, для привлечения людей, работодателю надо создавать благоприятный климат и прокачивать HR-бренд, создав благоприятную среду, комфортные условия труда и мотивацию выгоднее, чем у конкурентов. Это означает, что в будущем будет интеграция работы и личной жизни, что приведет к взаимной выгоде и успеху в обеих областях.

В-восьмых, в УП желательно разрабатывать собственные стратегии по специализации организации. Одним из примеров успешной HR-стратегии является ООО «Олсис» (Россия). Компания достигла значительных успехов, внедрив программу мероприятий и полезных подарков для студентов старших курсов технических вузов. Это повысило узнаваемость организации и сделало ее привлекательной для молодых специалистов. Благодаря таким мероприятиям компания смогла увеличить количество и качество кандидатов на 20%.

Другая компания «Россувенир» применила брендированный набор полезных вещей на РМ. Сотрудникам не нужно думать, где их взять или приносить из дома. Высокое качество бренда вызывает положительные эмоции, повышает чувство связи с компанией.

ООО «Феррум» вручает специальную награду за достижения и вклад в развитие организации, что повышает удержание талантливых сотрудников. Стильный трофей с логотипом организации и персональной гравировкой подчеркивает значимость и престиж.

Награды служат мощным стимулом, побуждая к достижению высоких результатов и проявлению профессиональных качеств. Признание заслуг сотрудника перед коллегами и руководством укрепляет его лояльность и повышает уровень удовлетворенности работой. Публичное вручение наград способствует созданию культуры признания и поощрения, где каждый сотрудник знает, что его усилия и достижения замечены и оценены. Это формирует позитивную рабочую атмосферу и укрепляет командный дух.

Необычные подарки, фотографии, видеоролики о вручении наград часто публикуются на корпоративных порталах и в социальных сетях, увеличивая узнаваемость бренда организации, ее имиджа, привлекает новых клиентов и сотрудников. Подарки и мерчи, помогают создать эмоциональную связь между фирмой и сотрудником, повышают их лояльность и приверженность.

В-девятых, появление новых технологий в УП привело к новым видам и способам завоевания ценных специалистов. Например, онбординг, офбординг, геймификация и др. Грамотно построенные процессы их использования в КМ играют важную роль в адаптации кадров и их мнений как в процессе работы, так и после увольнения, поддерживают позитивный имидж.

Рассмотрим онбординг для новичков.

Пребординг начинается с момента принятия оффера кандидатом и включает поддержание связи, предоставление информации об организации и подготовку РМ. Важным элементом является Welcome Pack – подарочный набор для новеньского с брендированными и полезными в работе вещами.

В первый рабочий день внимание уделяется созданию позитивного впечатления, включая встречу, экскурсию по офису и знакомство с командой.

В первую неделю, месяц – введение сотрудника в работу, встречи с наставником и руководителем, предоставление поддержки, наставничества.

В смешанных компаниях используют диджитализацию – это оцифровка, т.е. перевод информации в цифровой вид с использованием цифровых технологий, инструментов автоматизации и оптимизации процессов КМ.

Оцифровка HR-метрик позволяет компаниям более эффективно управлять своим персоналом. Но чтобы инструмент работал, нужно понимать цифры, это:

1) стоимость привлечения и увольнения сотрудников: ведение учета затрат помогает оптимизировать бюджет и снизить издержки;

2) индекс удовлетворенности сотрудниками условиями работы для удержания, выявлять и решать проблемы в коллективе на ранних стадиях;

3) длительность периода адаптации (время), показатель эффективности онбординга, корректива ускорения и повышения лояльности новеньких;

4) аналитика и прогнозирование определяют текучесть кадров, принятие обоснованных решений, связанных с нехваткой, увольнением и наймом.

В РК, по статистике, только 10% компаний оцифровали HR-метрики. В 2026 г. оцифровка будет контролем расходов на привлечение кадров.

Офбординг предполагает разные меры при увольнении сотрудника:

1) прощальное интервью (Exit Interview) для получения обратной связи от увольняющегося, выявления и устранения текучести и абсентизма кадров;

2) поддержка при уходе: четкое оформление всех документов, поддержка в переходе на новую работу или выходе на пенсию;

3) сохранение связи с бывшими сотрудниками: создание клубов (Alumni Club), контакты через социальные сети и приглашения на корпоративы.

Здесь мы видим, что сохранение и удержание сотрудников – приоритетная задача большинства организаций РК. Ранее в этом не было необходимости.

Геймификация основана на применении игровых элементов с целью мотивации, обучения и улучшения вовлеченности сотрудников. Она позволяет сделать рутинные задачи более интересными по пути к цели. Например:

1) использование игровых элементов (кейсов, задач, заданий) для прохождения на следующий этап отбора претендента на вакансию;

2) создание рейтинговой системы баллов за успешное прохождение этапов отбора и награждение кандидатов, достигших определенного уровня;

3) использование баллов или значков, чтобы оценить и отметить прогресс сотрудников и мотивировать их к достижению более высоких результатов;

4) командные игры и соревнования, где сотрудники должны работать вместе, в группе или в команде, чтобы достичь общей цели.

Все эти меры улучшают работу в команде, сплачивают ее, увеличивают производительность, привлекают и удерживают таланты. HR-отдел отслеживает, насколько сотрудники заинтересованы в личных достижениях, что создает условия для открытой и здоровой конкуренции. Основная задача геймификации – разжечь соревновательный дух и азарт, не навредив эмоциям.

Сбор совместных данных в HR позволяет точнее решать кадровые задачи. Например, магистратура ВШЭ по HR-аналитике, созданная совместно с Альфа-Банком, учит студентов прогнозировать текучесть кадров, выявлять слабые места в УП и предлагать решения на основе данных. Аналитика помогает компаниям оптимизировать расходы на УП. С помощью данных можно рассчитать, сколько стоит замена одного специалиста, или заранее понять, кто из сотрудников находится в зоне риска увольнения.

HR-программа организации Coca-Cola HBC сократила этапы отбора персонала, улучшила подготовку менеджеров. В результате 90% стажеров программы управления (Rise Management Trainee Programme) остались в организации и через два года заняли руководящие позиции [20].

Такой подход обеспечил снижение текучести благодаря вовлечению стажеров в сложные проекты и возможности предлагать идеи напрямую топ-менеджеру фирмы. HR-аналитика также улучшает бюджетирование. Он уже стал нормой в IT, финансах и других высококонкурентных сферах.

Рекрутинг в университетах является новым подходом со старыми корнями постсоветского периода. Крупные организации ищут будущих сотрудников во время их учебы. Они сотрудничают с вузами, разрабатывают совместные программы и спонсируют подготовку студентов. Это выгодно всем. Студенты получают актуальные знания и навыки для реальной работы, организации же находят готовых специалистов после выпуска. Организации инвестируют программы, оплачивают обучение, проводят стажировки и предлагают участие в проектах. Студенты помогают сформировать лояльность к бренду работодателя и легко адаптируются к текущим задачам организаций.

В-десятых, существуют и нестандартные методы отбора сотрудников. Среди них психологические тесты вроде 16 Personalities и астрологические оценки. В Казахстане такие тесты применяют для найма в госорганы.

Можно передать часть кадровых процессов внешним подрядчикам на аутсорсинг HR-рутинами, что снижает операционные расходы и оптимизирует работу, позволяя КС сосредото-

читься на стратегически важных вопросах. Аутсорсинг может включать подбор, кадровый учет и администрирование.

Можно использовать помочь консалтинговых агентств как способ поиска узкоспециализированных кадровых вопросов. Они помогают оптимизировать HR-процессы и дают готовые решения кадровых проблем. Консалтинг позволяет быстро адаптироваться к меняющимся требованиям [20].

Таким образом, мы видим преимущества использования HRM:

- ◆ принятие более обоснованных решений: менеджеры КС могут принимать решения, основываясь на данных, а не на интуиции;
- ◆ снижение затрат: аналитика оптимизирует штат, уменьшает текучесть, прогнозирует расходы на персонал;
- ◆ повышение удержания и сохранения кадров: с помощью прогнозов можно заранее реагировать на вероятный уход сотрудников;
- ◆ улучшение эффективности: выявление «узких мест» в обучении, подборе, найме, производительности персонала;
- ◆ прогнозирование будущих потребностей: предприятие могут готовиться к росту или изменениям в структуре персонала;
- ◆ вовлеченность сотрудников: анализ обратной связи создает более мотивирующую среду, укрепляет приверженность к компании.

Для этого желательно интегрировать HR-системы, чтобы централизованно хранить и анализировать данные (например, связывать ERP, табели, кадровую базу). При этом важно учитывать юридические и этические аспекты: разработать политику обработки персональных данных, обеспечить согласие сотрудников, анонимизацию и др.

Все процессы HRM в комплексе помогут HR-менеджерам не только укрепить корпоративный дух, но и создать положительный имидж организации, привлечь талантливых сотрудников и помогут сохранить работающих.

УП возможно только при регулярной работе с командой через изучение желаний, потребностей и проблем персонала. Своевременное выявление этих критериев в коллективе позволит наметить новые эффективные практики HRM.

## Заключение

По результатам исследования мы видим, что HRM перестает быть вспомогательной функцией и переходит в статус стратегического партнера для бизнеса. Персонализация, увеличение потребительского опыта, использование ИИ для автоматизации станут ключевыми трендами в HR-сфере в перспективе.

Будущее КС за новыми технологиями, персонализацией и готовностью к нестандартным решениям, и чтобы успевать, организациям РК важно не только внедрять инновации, но и обучать HR-команды работать в новых реалиях.

Ключевые HR-тренды, которые определяют основные направления для HR-руководителей в 2026 г., – это цифровизация большинства HR-процессов и настройка систем управления для использования инструментов ИИ. Это позволит укрепить приоритетные позиции организаций по поддержанию благополучия сотрудников, сохранению квалифицированных кадров и развитию бизнес-лидеров. HR-эксперты прогнозируют смещение акцентов на человекоцентрические стратегии и ускорение перехода к концепции соответствия работы и личной жизни сотрудников. HR-менеджеры должны реагировать на запросы кадров, на спрос рынка труда и бизнеса. Скорость и обоснованность должны сопровождать любые HR-решения в перспективе.

В КМ устанавливается баланс между академичным подходом и моделями прошлой давности, а также разными подходами оптимизации работы КС.

После глубокого анализа текущих проблем в УП мы определили, что главные HR-тренды в Казахстане в 2026 г. это:

- 1) Изменение структуры персонала:
  - ◆ высокие затраты на замену сотрудников;

- ◆ рост спроса на многозадачных специалистов;
- ◆ дефицит квалифицированных кадров влечет рост за «таланты»;
- ◆ наблюдаются изменения между работой и личной жизнью;
- ◆ растет популярность смешанного формата работы кадров.

2) Изменение ожиданий сотрудников от работы и работодателя:

- ◆ рост тревожности и стресса, повышение нематериальных аспектов труда;
- ◆ появление новой функции КС – удержание и сохранение кадров;
- ◆ появление человекоцентричности;
- ◆ изменение подходов к мотивации персонала с учетом личных ценностей;
- ◆ наблюдается «выгорание» сотрудника на РМ, что требует развития HRM;
- ◆ трансформация КК и создание бренда организации (имиджа).

3) Акцент на повышение операционной производительности труда:

- ◆ обучение персонала становится необходимым в наших условиях;
- ◆ цифровизация и автоматизация процессов УП;
- ◆ постоянная аналитика и мониторинг труда персонала;
- ◆ ИИ все больше влияет на HR-сферу и содержание УП;
- ◆ желательны разработки успешных стратегий УП – HR-специалистами.

Организации, внедряющие инновационные подходы УП, имеют значительное конкурентное преимущество и экономят свой бюджет на HRM. ИИ-инструменты помогают сотрудникам повысить свою результативность. Таким образом, вкладывая больше денег в развитие кадров, фирмы будут развиваться более быстрыми темпами, повышая мотивацию команды, создавая бренд организации, укрепляя связь между сотрудником и компанией, улучшая удовлетворенность сотрудников выполняемой работой.

Развитие и адаптация HRM на уровне государства предполагает:

- 1) постоянный сбор и анализ данных о кадровом потенциале страны;
- 2) планирование кадровой работы и прогнозирование потребностей;
- 3) проведение опросов среди граждан по вопросам УП;
- 4) анализ международного опыта УП в частном и госсекторах;
- 5) анализ эффективности кадровых процессов и разработка рекомендаций по их улучшению;
- 6) подготовка отчетов и аналитических материалов по вопросам УП;
- 7) внедрение единой кадровой системы в Казахстане;
- 8) обучение кадровиков методам и приемам HRM на постоянной и бесплатной основе;
- 9) распространение передовых примеров и локальных кейсов в стране.

Для развития HRM организаций и решения имеющихся проблем в Казахстане мы предлагаем:

- ◆ адаптировать в работу с персоналом элементы ИИ и цифровизации;
- ◆ внедрять BI-инструменты для визуализации HR-данных;
- ◆ предлагать работникам самостоятельное управление своей карьерой и тем самым стимулировать их к профессиональному и личностному росту;
- ◆ разрабатывать внутренние «HR-дашборды» с ключевыми метриками: текучесть, время найма, затраты на подбор, обучение и т.д.;
- ◆ делать пилотные проекты: выбрать один HR-процесс (текучесть), собрать данные, проанализировать, выработать рекомендации и внедрить изменения;
- ◆ развивать внутреннюю мобильность, акцент делать на новых компетенциях, чтобы повысить ценность и значимость самого специалиста;
- ◆ пересмотреть формат работ с переходом на гибридный график;
- ◆ повышать принципы инклюзивности, разнообразия, справедливости;
- ◆ КС использовать онлайн-оценку методом 360° для soft skills сотрудника;
- ◆ использовать новые подходы HRM для оперативного решения проблем;
- ◆ постоянно обучать HR-специалистов инновациям, опыту HRM (например, IBA, Skillbox, Яндекс Практикум и др.);
- ◆ для всех вузов, ввести базовую дисциплину «HR-менеджмент».

Вузы должны активизировать практико ориентированное обучение, включая стажировки, менторство, реальные кейсы по HRM.

Мир меняется, и вместе с ним меняются подходы к УП. Свои сотрудники – это не просто ресурс, а ключевой актив организации. Настало время стать лидерами изменений, так как успех зависит от фактического персонала.

## ЛИТЕРАТУРА

- 1 Аканбаева С.К. Проблемы и перспективы образования в Казахстане. URL: <https://expeducation.ru/ru/article/view?id=4870> (дата обращения: 07.11.2024)
- 2 HR на автопилоте: как технологии решают проблему кадрового голода. Secrets – Тинькофф Банк. URL: [https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/pro-trendy-na-rynke-hr-tech/?internal\\_source=copypaste](https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/pro-trendy-na-rynke-hr-tech/?internal_source=copypaste) (дата обращения: 15.04.2025)
- 3 Васько Т.П., Белякова А.Д. Самоотношение как фактор мотивации достижения у студентов // Eurasian Journal of Current Research in Psychology and Pedagogy. 2022, no. 1, pp. 5–14.
- 4 Узакова С.А., Калиева Ж.А., Симонович Н.Е. Самоэффективность и социальное поведение студентов высшей школы: социально-психологические аспекты // Серия психологии и социологии. – 2022 – № 4(75). – С. 45–54.
- 5 Фут М., Хоук К. Введение в HR-менеджмент: учебник / пер. с англ. А.Е. Хачатурова. – М.: Дело и Сервис, 2005. – 491 с.
- 6 Мурзахметова Г.Р. Развитие компетенции самопризнания в процессе изучения курса «Управление человеческими ресурсами» // Казахстанско-Британский технический университет. – Алматы, 2023. URL: <https://bulletin-pedagogic-sc.kaznu.kz/index.php/1-ped/article/view/2172> (дата обращения: 07.11.2024)
- 7 Раисова Г.Б., Нурбек К.Х. Акад госупр. при Президенте РК. Изучение роли и статуса современного HR в казахстанских организациях частного, квазигосударственного и государственного секторов. – Нур-Султан, 2020. – 168 с.
- 8 Исследование Сбер Здоровье x Atsearch Group. Лучшее агентство по ИТ-подбору по версии Recruitment awards 2023. – М., 2024.
- 9 Ценность команды в бизнесе. URL: [https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/cennost-komandy-v-biznese/?internal\\_source=copypaste](https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/cennost-komandy-v-biznese/?internal_source=copypaste) (дата обращения: 07.11.2023)
- 10 5 главных HR-трендов на 2024 г. Современные тренды. URL: <https://potok.io/blog/hr-trends/hr-trends-in-russia-2024/> (дата обращения: 07.04.2025)
- 11 Лыкова Н. Казахстанское образование–2024: проблемы множатся или есть свет в конце туннеля. URL: <https://tengrinews.kz/> (дата обращения: 17.03.2025)
- 12 7 ключевых HR-трендов, которые определят 2024 год. URL: <https://assessmentsystemsru.ru/blog/articles/7-klyuchevih-hr-trendov-2024/> (дата обращения: 27.03.2025)
- 13 Оцифровка HR-процессов: как Halyk упростил процесс найма персонала. URL: <https://lsm.kz/ocifrovka-hr-processov-kak-halyk-uprostil-process-najma-personala> (дата обращения: 07.11.2024)
- 14 Уиттл М.Л. HR-практики Gartner: какие приоритеты должны быть у руководителей HR-подразделений в 2024 году? – Алматы, 2023.
- 15 Человекоцентричность в управлении персоналом // Директор по персоналу. – М., 2023. URL: <https://www.hr-director.ru/article/68198-chelovekotsentrichnost-v-upravlenii-personalom> (дата обращения: 15.04.2025)
- 16 Нельсон Б., Спицер Д.Р. 1001 способ признания вознаграждения: полный справочник / пер. с англ. – М.: ОО «И.Д. Вильямс», 2008. – 448 с.
- 17 Верченко В.А. 101 способ нематериальной мотивации: бесплатно или до 999 рублей. URL: <https://mbbschool.ru/articles/237319> (дата обращения: 15.04.2025)
- 18 Van Vulpen E. 11 тенденций в сфере HR на 2025 год: принятие перемен.
- 19 Авдей К. Человек всегда шире концепций: придет ли work-life blend на смену work-life balance // ForbesLife. 2022. URL: <https://lsm.kz/ocifrovka-hr-processov-kak-halyk-uprostil-process-najma-personala> (дата обращения: 15.04.2025)
- 20 10 ключевых HR-трендов 2025 г.: от искусственного... URL: <https://vc.ru/marketing/1770734-10-klyuchevyh-hr-trendov-...> (дата обращения: 26.03.2025)

## REFERENCES

- 1 Akanbaeva S.K. Problemy i perspektivy obrazovaniya v Kazahstane. URL: <https://expeducation.ru/ru/article/view?id=4870> (data obrashhenija: 07.11.2024) (In Russian).
- 2 HR na avtopilote: kak tehnologii reshajut problemu kadrovogo goloda / Secrets – Tin'koff Bank // URL: [https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/pro-trendy-na-rynke-hr-tech/?internal\\_source=copyPaste](https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/pro-trendy-na-rynke-hr-tech/?internal_source=copyPaste) (data obrashhenija: 15.04.2025) (In Russian).
- 3 Vas'ko T.P., Beljakova A.D. (2022) Samootnoshenie kak faktor motivacii dostizhenija u studentov // Eurasian Journal of Current Research in Psychology and Pedagogy. No. 1. P. 5–14. (In Russian).
- 4 Uzakova S.A., Kalieva Zh.A., Simonovich N.E. (2022) Samojeffektivnost' i social'noe povedenie studentov vysshej shkoly: social'no-psihologicheskie aspekty // Seriya psihologii i sociologii. No. 4 (75). P. 45–54. (In Russian).
- 5 Fut M., Houk K. (2005) Vvedenie v HR-menedzhment : uchebnik / per. s angl. A. E. Hachaturova. M.: Delo i Servis. P. 491. (In Russian).
- 6 Murzahmetova G.R. Razvitiye kompetencii samopriznaniya v processe izuchenija kursa «Upravlenie chelovecheskimi resursami» // Kazahstansko-Britanskij tehnicheskij universitet. Almaty, Kazahstan. URL: <https://bulletin-pedagogic-sc.kaznu.kz/index.php/1-ped/article/view/2172> (data obrashhenija: 07.11.2024) (In Russian).
- 7 Raisova G.B., Nurbek K.H. (2020) Akad State University. UPR. Under the president of the Republic of Kazakhstan. A study of the role and status of modern HR in Kazakhstani private, quasi-public and public sector organizations // Nur-Sultan. 168 p. (In Russian).
- 8 Issledovanie Sber Zdorov'e x Atsearch Group. (2024) Luchshee agentstvo po IT-podboru po versii RECRUITMENT AWARDS 2023. M. (In Russian).
- 9 Cennost' komandy v biznese. URL: [https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/cennost-komandy-v-biznese/?internal\\_source=copyPaste](https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/cennost-komandy-v-biznese/?internal_source=copyPaste) (data obrashhenija: 07.11.2023) (In Russian).
- 10 5 glavnnyh HR-trendov na 2024 g. Sovremennyye trendy // URL: <https://potok.io/blog/hr-trends/hr-trends-in-russia-2024/> (data obrashhenija: 07.04.2025) (In Russian).
- 11 N. Lykova. Kazahstanskoe obrazovanie – 2024: problemy mnozhatsja ili est' svet v konce tunnelja // URL: <https://tengrinews.kz/> (data obrashhenija: 17.03.2025) (In Russian).
- 12 7 kljuchevyh HR-trendov, kotorye opredeljat 2024 god. URL: <https://assessmentsystemsru.ru/blog/articles/7-klyuchevih-hr-trendov-2024/> (data obrashhenija: 27.03.2025) (In Russian).
- 13 Ocifrovka HR-processov: kak Halyk uprostil process najma personala. URL: <https://lsm.kz/ocifrovka-hr-processov-kak-halyk-uprostil-process-najma-personala> (data obrashhenija: 07.11.2024) (In Russian).
- 14 Whittle M.L. (2023) HR Practices by Gartner: What Priorities Should HR Leaders Have in 2024? Almaty. (In English).
- 15 Chelovekocentrchnost' v upravlenii personalom (2023) // Zhurnal «Direktor po personalu». M. URL: <https://www.hr-director.ru/article/68198-chelovekotsentrchnost-v-upravlenii-personalom> (data obrashhenija: 15.04.2025) (In Russian).
- 16 Nel'son B., Spicer D.R. (2008) 1001 sposob priznaniya vozognazhdenija: polnyj spravochnik / B. Nel'son, D. R. Spicer; per. s angl. M.: OO «I.D. Vil'jams». P. 448. (In Russian).
- 17 Verchenko V.A. 101 sposob nematerial'noj motivacii: besplatno ili do 999 rublej / V.A. Verchenko. URL: <https://mbschool.ru/articles/237319> (data obrashhenija: 15.04.2025) (In Russian).
- 18 Van Vulpen E. 11 tendencij v sfere HR na 2025 god: prinjatie peremen (In English).
- 19 Avdej K. (2022) Chelovek vsegda shire koncepcij: pridet li work-life blend na smenu work-life balance // ForbesLife. URL: <https://lsm.kz/ocifrovka-hr-processov-kak-halyk-uprostil-process-najma-personala> (data obrashhenija: 15.04.2025) (In Russian).
- 20 10 kljuchevyh HR-trendov 2025g.: ot iskusstvennogo... URL: <https://vc.ru/marketing/1770734-10-kljuchevyh-hr-trendov-...> (data obrashhenija: 26.03.2025) (In Russian).

**СЕЙСЕКЕНОВА М.Б.,<sup>\*1</sup>**

Ә.Ф.К., оқытушы-дәріскер.

\*e-mail: m.seisekenova@mail.ru

ORCID ID: 0009-0001-9633-3082

**НУРСЕИТОВА Г.Б.,<sup>2</sup>**

Ә.Ф.К., қауымдастырылған профессор.

e-mail: n.gylmyra@mail.ru

ORCID ID: 0000-0003-1704-8927.

**КАСЕИНОВА М.И.,<sup>1</sup>**

PhD, оқытушы-дәріскер.

e-mail: ki.meru@mail.ru

ORCID ID: 0009-0006-1882-8238

<sup>1</sup>І. Жансүгіров атындағы Жетісү университеті,

Талдықорған қ., Қазақстан

<sup>2</sup>Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті,

Алматы қ., Қазақстан

## **ҚАЗАҚСТАНДА HR-МЕНЕДЖМЕНТТІ ДАМЫТУДЫҢ ӨЗЕКТІЛІГІ: ТRENДТЕР МЕН МУМКІНДІКТЕР**

### **Аннотация**

Макалада бизнестің әртүрлі деңгейлері мен салаларындағы кәсіпкерлер мен менеджерлердің назарына кіретін Қазақстандағы HR-менеджменттің (Human Resources Management, HRM) даму ерекшеліктерін зерттеу нәтижелері көлтірлген. Бұл зерттеудің өзектілігі адамның үйимдағы маңыздылығының артуы еңбек нарығындағы жағдайды ескере отырып, жалдамалы еңбекті басқаруға бағытталған HRM-ді жандандыруды көздейтіндігіне байланысты. Жаңа қызметтер мен IT-технологияларды қолдану мамандарды көп уақыт пен ақшалай шығындарды қажет ететін күнделікті жұмыстан босатып, уақытты қажет ететін HRM процесстерін автоматтандыруға мүмкіндік береді. Кадрларға жаңа талаптар менталитеттің, жұмыс форматының, жұмысшылардың құндылықтары мен үміттерінің өзгеруіне байланысты туынтайтынын көздейтіндігін көрсетілді. Зерттеуде галымдардың теориялық көздерін, осы мәселелермен айналысатын тәжірибелі басшылар мен білім алушы менеджерлердің жарияланымдарын бақылау, салыстыру және талдау әдістері қолданылды. Зерттеудің практикалық бөлімінде үйимдардың HRM қызметтің зерттеу фактілері мен дәлелдері, олардың жетекшілері мен магистранттары алғашқы жұмыс дағылары, өзін-өзі бағалауы туралы зерттеулер көлтірлген. Зерттеу нәтижесі Кадрлық менеджменттің жаңа мазмұнына (KM) құзыреттілік көзқарас түрғысынан HRM ерекшеліктерін нақтылау; персоналды басқаруда (KB) IT-технологиялардың пайда болуы мен қолданылуының өзекті трендтерін анықтау; кадрлар қызметіндегі бизнес-қатынастардың жаңа түрлерін анықтау; мамандардың қажетті құзыреттерін дамыттын шараларды анықтау; HRM жаңа функциялары нақтыланды, нақтыланды онбординг, оффбординг, геймификация және т.б. Зерттеу нәтижелері біздің еліміздегі үйимдардың ир жаңартылған мазмұны ретінде HRM интеграциясының әдіснамасы мен технологиясына үлес болып табылады.

**Тірек сөздер:** жасанды интеллект, цифрландыру, автоматтандыру, мансап, мотивация, HR-менеджменті, HR-менеджери.

**SEISEKENOVA M.B.,<sup>\*1</sup>**

c.e.s., lecturer.

\*e-mail: m.seisekenova@mail.ru

ORCID ID: 0009-0001-9633-3082

**NURSEITOVA G.B.,<sup>2</sup>**

PhD, associate professor.

e-mail: n.gylmyra@mail.ru

ORCID ID: 0000-0003-1704-8927

**KASSEINOVA M.I.,<sup>1</sup>**

PhD., lecturer

e-mail: ki.meru@mail.ru

ORCID ID: 0009-0006-1882-8238

<sup>1</sup>Zhetysu University named after I. Zhansugurov,

Taldykorgan, Kazakhstan

<sup>2</sup>Higher School of Economics and Business,

Al-Farabi Kazakh National University,

Almaty, Kazakhstan

## **RELEVANCE OF HR MANAGEMENT DEVELOPMENT IN KAZAKHSTAN: TRENDS AND OPPORTUNITIES**

### **Abstract**

The article presents the results of a study of the development of HR management (Human Resources Management, HRM) in Kazakhstan, which are in the focus of entrepreneurs and managers of different levels and business areas. The relevance of this study is due to the fact that the growing importance of a person in an organization implies the activation of HRM aimed at managing hired labor, taking into account the current situation in the labor market. New demands are being made on personnel due to changes in the mentality, work format, values and expectations of employees. The research uses methods of observation, comparison and analysis of theoretical sources of scientists, publications of practicing managers and trained managers dealing with these issues. The practical part of the study provides facts and arguments for studying the activities of HRM organizations, research on their leaders, undergraduates with first-time work skills, and their self-assessment. The result of the study was to clarify the features of HRM in terms of a competence-based approach to the new content of HR management; identify current trends in the emergence and use of IT technologies in personnel management; identify new types of business relationships in personnel activities; identify measures that develop the necessary competencies among specialists; specify new HRM functions, clarify the concepts of onboarding, offboarding, gamification, etc. The results of the study are a contribution to the methodology and technology of HRM integration, as an updated content for organizations in our country.

**Keywords:** artificial intelligence, digitalization, automation, career, motivation, HR management, HR manager.

Дата поступления статьи в редакцию: 05.07.2025