

МРНТИ 06.77.75  
УДК 331.108.2:338.46  
JEL J16, J31, J38, H50, I38

<https://doi.org/10.46914/1562-2959-2025-1-4-261-272>

**АЙНАКУЛ Н.А.,<sup>1</sup>**

PhD, ассоциированный профессор.

e-mail: n.ainakul@mail.ru

ORCID ID: 0000-0002-6055-6217

**НҰРЫМОВА С.К.,<sup>1</sup>**

м.т.н., сениор-лектор.

e-mail: nsaulesha@mail.ru

ORCID ID: 000-0003-0085-0884

**НУРБАЕВА А.М.,<sup>\*2</sup>**

PhD, ассоциированный профессор.

\*e-mail: nurbaevaaida@bk.ru

ORCID ID: 0000-0003-1653-0383

**ПОСПЕЛОВА Т.В.,<sup>3</sup>**

д.э.н., профессор.

e-mail: t.pospelova@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-5121-6018

<sup>1</sup>Университет «Туран»,

г. Алматы, Казахстан

<sup>2</sup>Казахский национальный педагогический

университет им. Абая,

г. Алматы, Казахстан

<sup>3</sup>Научно-исследовательский институт

Высшей школы экономики,

г. Москва, Россия

## УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КРЕАТИВНОЙ ЭКОНОМИКЕ КАЗАХСТАНА: ДИАГНОСТИКА, ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ И МОДУЛЬНАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ

### Аннотация

Исследование обосновывает, что развитие креативной экономики Казахстана напрямую зависит от качества управления человеческими ресурсами (УЧР) и институционализации практик, поддерживающих таланты. Традиционные индустриальные подходы не соответствуют логике креативного труда; необходима гибкая, человекоцентрическая и цифрово подкрепленная модель УЧР. Цель работы – разработать и апробировать модульную модель управления человеческими ресурсами в организациях креативного сектора и эмпирически подтвердить ее влияние на ключевые показатели эффективности. Научная и практическая значимость состоит в операционализации метрик опыта сотрудника (EX) и инновационной активности, что позволяет перейти от транзакционного к трансформационному типу управления. Практическая ценность – создание минимального пакета инструментов: еженедельные чек-ины, квартальные цели (OKR), наставничество, микрокурсы, ритуалы признания и базовая HR-панель. Апробация модели показала рост вовлеченности, снижение текучести и ускорение инновационных процессов, что подтверждает необходимость интеграции гибкости и системности в управление человеческими ресурсами. За последние два десятилетия исследования креативной экономики сместились от описания культурных индустрий к анализу человеческого капитала как главного источника добавленной стоимости. В работах R. Florida подчеркивается роль «креативного класса» как драйвера городского и регионального развития; в исследованиях Европейской комиссии фиксируется зависимость между развитостью креативных индустрий и инновационностью экономики. Для постсоветского пространства характерно запаздывание институциональной базы, в том числе в части подготовки и удержания креативных кадров, что отмечают российские и казахстанские авторы. При этом большинство публикаций описывают либо общие экономические эффекты креативных индустрий, либо культурную политику, но значительно меньше работ посвящено именно управлению человеческими ресурсами в данном секторе. Это и определяет научную

новизну настоящего исследования, в котором HR рассматривается не как вспомогательная функция, а как условие устойчивости креативного бизнеса в Казахстане.

**Ключевые слова:** управление человеческими ресурсами, креативная экономика, опыт сотрудника, трансформационное лидерство, микролернинг, справедливое вознаграждение, HR-аналитика, модульная модель.

## Введение

В последние два десятилетия в мировой и национальной повестке закрепился дискурс креативной экономики как совокупности отраслей, создающих добавленную стоимость за счет знаний, оригинальных идей, дизайна, культурного содержания и цифровых технологий. Для Казахстана, входящего в этап диверсификации и цифровой трансформации, это означает необходимость переосмыслиения роли человеческого капитала и, соответственно, модернизации управления человеческими ресурсами (УЧР) в частном и государственном секторах. Традиционные индустриальные модели, ориентированные на регламенты и вертикальный контроль, слабо соответствуют логике креативного труда, где ключевыми выступают автономия, междисциплинарность, быстрая обратная связь, гибкие формы занятости и непрерывное развитие компетенций. От качества управленческих механизмов по выявлению и поддержке талантов напрямую зависят производительность и устойчивость креативных индустрий – ИТ, цифрового контента, архитектуры, дизайна, медиа и культурного предпринимательства.

Современные исследования экономики знаний, инноваций и организационного поведения фиксируют устойчивую связь между характеристиками HR-систем и инновационной результативностью организаций и территорий. Показано, что трансформационное лидерство коррелирует с производительностью через посредничество динамических способностей и инновационной активности [1, 2], а personalized HRM, предложенное X. Huang, акцентирует адаптацию HR-инструментов к индивидуальным потребностям сотрудников [3]. Вместе с тем эти модели формировались в институционально более зрелых средах (право интеллектуальной собственности, развитый EdTech, венчурная инфраструктура). Казахстанский контекст, характеризующийся молодым рынком, разной скоростью регионального развития, ростом платформенной занятости и высокой долей МСП, требует адаптации указанных решений и их эмпирической проверки.

В международной литературе направление «УЧР ↔ креативная экономика» развивается одновременно на макро-/мезоуровне (политики, кластеризация, городские стратегии) и на микроуровне (организационная культура, лидерство, архитектура опыта сотрудника, HR-аналитика). Отдельные работы демонстрируют, что HR-аналитика повышает качество управленческих решений и усиливает стратегическую роль HR [4, 5]. В казахстанских публикациях преимущественно рассматриваются структура и правовое обеспечение креативных индустрий, тогда как эмпирических исследований, которые бы напрямую связывали конкретные HR-механизмы с измеримыми показателями креативных организаций (инновационная активность, новая выручка, текучесть, вовлеченность), недостаточно. Это не позволяет сформировать валидные и масштабируемые управленческие модели.

Актуальность исследования усиливают три тенденции: ускоренная цифровизация труда (автоматизация рутин, ИИ-инструменты, гибридные форматы), диверсификация экономики с ростом доли нематериальных активов и изменение трудовых ожиданий новых поколений (смысл, автономия, справедливость, обучение). Тренды EX и HR-аналитики показывают, что управление опытом сотрудника становится фактором конкурентоспособности [6, 7]. При этом в практиках казахстанского креативного сектора преобладают интуитивные «стартапные» решения – неформальный подбор, ситуативное обучение, устная обратная связь. Они эффективны на ранних этапах, но плохо масштабируются и повышают риски текучести и потери знаний. Жесткие индустриальные модели, напротив, снижают инициативу. Следовательно, возникает запрос на сбалансированную, модульную, цифрово поддержанную модель УЧР, сочетающую гибкость и прозрачность, автономию и ответственность.

Объектом исследования выступают практики управления человеческими ресурсами в организациях креативного сектора Казахстана и относящиеся к ним институциональные условия.

Предметом – механизмы и инструменты УЧР, влияющие на показатели организаций креативной экономики (инновационная активность, производительность, удержание, вовлеченность, экспортная выручка), и их адаптация к локальному контексту.

Цель работы – разработать и апробировать человекоцентричную, гибкую и цифрово подкрепленную модель УЧР, релевантную специфике креативных индустрий Казахстана, и эмпирически показать ее влияние на ключевые показатели.

Для достижения цели решаются задачи: проанализировать текущие HR-практики креативных индустрий Казахстана; выявить факторы, определяющие эффективность, мотивацию и развитие специалистов (лидерство, автономия, обучение, справедливость, коммуникации); сконструировать концептуально-операциональную модель УЧР (модули, процессы, метрики) и обосновать сценарии ее внедрения. Методология опирается на междисциплинарный подход (экономика инноваций, теория организации, социология труда, поведенческая экономика, цифровая HR-аналитика) и включает систематический обзор литературы, качественные интервью и фокус-группы, количественные опросы и HR-метрики, а также квазиэкспериментальные дизайны при пилотном внедрении с последующим эконометрическим анализом (регрессии, многоуровневые модели) в средах R/Python/SPSS. Этические требования обеспечиваются информированным согласием и анонимизацией данных.

Тем самым исследование заполняет выявленный разрыв между глобальными HR-подходами и казахстанской практикой креативных индустрий и подтверждает тезис о том, что модернизация УЧР является не вспомогательной, а стратегической составляющей формирования экономики знаний.

Аналитический обзор показал, что публикации по теме распределены по трем блокам, но ни один из них не дает готовой HR-модели для казахстанских креативных организаций. Первый блок – стратегические и статистические материалы по креативной экономике: фиксируются отрасли, занятость, цели политики и цифровизации [8–11, 15–16]. Это задает макрорамку, но остается на уровне «что развивать», не «как управлять людьми внутри компаний». Второй блок – международные работы по трансформационному лидерству, HR-аналитике и персонализированному HRM [1–7]. Они убедительно показывают: аналитически подкрепленные и человекоцентричные практики повышают инновационность и производительность. Но все эти модели опираются на более зрелые рынки и потому требуют адаптации к казахстанским институциональным условиям. Третий блок – классические теории мотивации, организационного обучения и справедливости [12–14], которые хорошо объясняют, почему для креативного труда нужны автономия, обучение и прозрачная оценка. Однако в отечественных текстах по креативным индустриям эти принципы почти не переводятся в конкретные HR-инструменты (чек-ины, OKR, наставничество, HR-панели).

Таким образом, при наличии макрооснования для развития креативной экономики [8–11, 15–16] и при наличии проработанных зарубежных подходов к HR-аналитике и персонализации [1–7] отсутствует эмпирически проверенная, локально адаптированная модель УЧР, которая бы прямо связывала HR-практики с измеримыми результатами креативных организаций (вовлеченность, текучесть, инновационная активность). Ликвидация этого разрыва и составляет научную новизну данного исследования.

## Материалы и методы

Методологическая основа исследования опирается на сочетание контент-анализа, анкетного опроса, качественных интервью и пилотного внедрения разработанной HR-модели. Настоящая статья использует данные двух блоков более широкого проекта, посвященного управлению человеческими ресурсами в креативной экономике Казахстана; акцент сделан на связях между HR-практиками, вовлеченностью, текучестью и инновационной активностью.

На первом этапе был проведен контент-анализ отчетов Бюро национальной статистики РК за 2020–2024 гг., программных документов Министерства культуры и спорта РК и материалов госпрограммы «Цифровой Қазақстан». Это позволило описать институциональный контекст креативной экономики и выделить ключевые переменные (структура занятости, формы занятости, кадровые дефициты), служащие фоном для интерпретации эмпирических данных.

Эмпирическая часть исследования реализована в 2024 г. и включала онлайн-опрос 112 сотрудников и менеджеров организаций креативного сектора (IT, дизайн, архитектура, маркетинг,

онлайн-образование, медиа) из городов Алматы, Астаны, Шымкента, Караганды и Атырау. Анкета содержала 42 утверждения по пятибалльной шкале Лайкерта и охватывала блоки лидерства, автономии и гибкости, обучения и развития, справедливости вознаграждения, условий труда и общей вовлеченности. Внутренняя согласованность шкал подтверждена коэффициентом Кронбаха ( $\alpha > 0,8$ ), что свидетельствует о достаточной надежности инструмента. Дополнительно проведены 12 полуструктурированных интервью с руководителями и HR-специалистами и три фокус-группы с участием представителей отраслевых сообществ; материалы интервью подвергались тематическому кодированию.

Разработанная модульная модель управления человеческими ресурсами была апробирована в трех типологически различных организациях креативного профиля (IT-стартап, дизайн-агентство, образовательная онлайн-платформа; численность 20–60 сотрудников). В течение шести месяцев последовательно внедрялись еженедельные чек-ины, постановка целей по модели OKR, наставничество «один на один», микрокурсы повышения квалификации и базовые HR-аналитические панели. Измерения проводились до и после внедрения модели; для анализа динамики использовались описательная статистика, корреляционный анализ и парные t-тесты при уровне значимости  $p < 0,05$ .

Все процедуры реализованы с соблюдением этических норм: респонденты информировались о целях исследования и добровольности участия, данные анонимизировались и использовались только в агрегированном виде.

## Результаты и обсуждение

Анализ собранных эмпирических данных позволил выявить системную неравномерность в уровне институционализации кадровых процессов иправленческой зрелости организаций креативного сектора Казахстана. В обследованной совокупности ( $n = 112$ ) лишь 24,3% респондентов указали на наличие специализированного HR-подразделения, тогда как в большинстве случаев кадровые функции выполняются самим руководителем проекта либо административным менеджером. Подобная организационная конфигурация свидетельствует о преобладании модели «ad hoc-управления человеческим капиталом», типичной для экономик переходного типа, в которых формальная HR-инфраструктура еще не сформирована и кадровые решения принимаются ситуативно [11].

Полученные количественные данные позволяют обобщить уровень развития HR-практик в организациях креативного сектора Казахстана (рисунок 1).

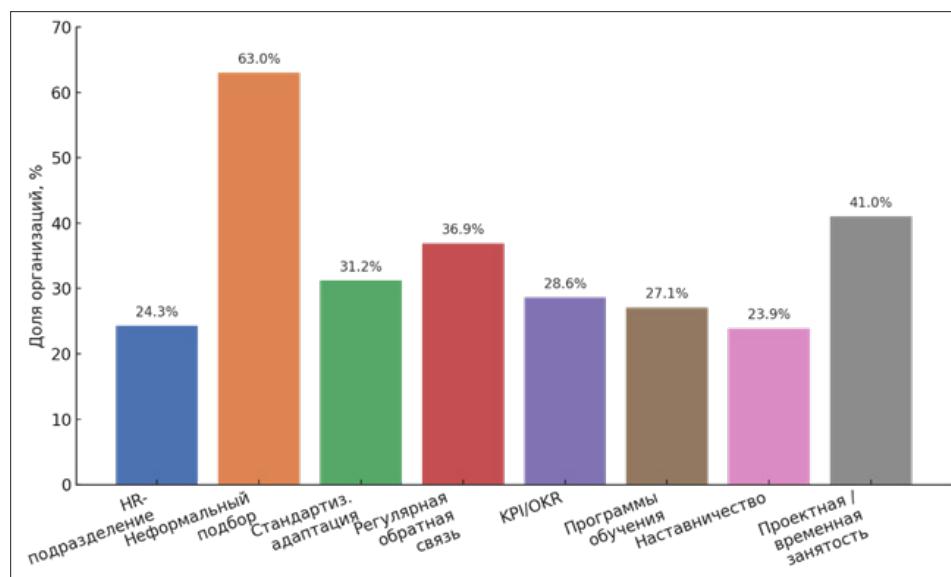


Рисунок 1 – Состояние HR-практик в организациях креативного сектора Казахстана ( $n = 112$ )

Примечание: Составлено авторами на основе данных анкетного опроса ( $n = 112$ ) и материалов источника [14].

Как видно из рисунка 1 процесс подбора персонала преимущественно опирается на неформальные коммуникационные каналы – профессиональные чаты, личные рекомендации, внутриевровые сети выпускников. 63% респондентов отметили, что подобный подход является «естественным и быстрым», однако лишь 29% признали его надежным с точки зрения отбора компетенций. В отсутствие прозрачных процедур рекрутинга возрастает риск несоответствия компетенций задачам проекта, что дополнительно подтверждается высокой долей временной занятости и субконтрактных форм сотрудничества ( $\approx 41\%$ ). Параллельно фиксируется низкий уровень процедурного сопровождения: только треть организаций (31,2%) располагает стандартизованными формами адаптации (чек-листы, наставничество, карты ролей). Регулярные сессии обратной связи внедрены у 36,9%, а циклы оценки по KPI/OKR – у 28,6%.

Мотивационная архитектура также носит неоднородный характер и характеризуется явным смещением в сторону краткосрочного вознаграждения: 60,4% опрошенных организаций используют проектные бонусы, 23,7% – годовые премии. Нематериальные стимулы (внутренние признания, «витрины» достижений, символическое поощрение) устойчиво практикуются примерно лишь в 35% случаев. Уровень прозрачности в вопросах грейдов и критериев пересмотра заработной платы остается низким (29,8%), что коррелирует с показателями удовлетворенности справедливостью оплаты ( $r = 0,44$ ;  $p < 0,05$ ). Формальные программы обучения представлены в 27,1% организаций, а систематическое наставничество – в 23,9%, что говорит о недостаточной поддержке профессионального роста.

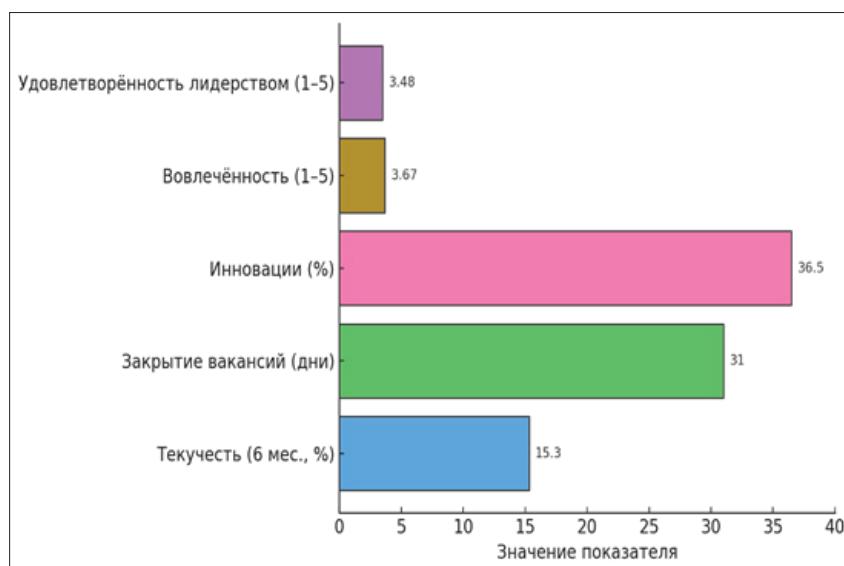


Рисунок 2 – Организационные метрики креативных организаций Казахстана

Примечание: Показатели рассчитаны авторами на основе данных опроса и внутренних HR-метрик обследованных организаций, а также с учетом сведений из источника [11].

Ключевые показатели состояния кадровых процессов в организациях креативного сектора обобщены в рисунке 2. Представлены значения медианной текучести персонала за последние шесть месяцев (15,3%), среднего времени закрытия вакансий (31 день), доли сотрудников, участвующих хотя бы в одном инновационном проекте (36,5%), а также два субъективных индекса: уровень вовлеченности сотрудников (3,67 по шкале 1–5) и удовлетворенность лидерством (3,48 по шкале 1–5). Совокупность данных демонстрирует умеренную стабильность при одновременном наличии признаков кадровой уязвимости.

В совокупности результаты первого блока позволяют констатировать: кадровая инфраструктура креативных индустрий Казахстана находится в стадии становления; при этом доминирует адаптивная модель, ориентированная на оперативную гибкость и быстрое закрытие проектных задач, а не на долгосрочное развитие человеческого капитала. Сопоставление выявленных тенденций с данными OECD (2023) показывает сходную траекторию и для других постиндустриальных экономик, где рост инновационных отраслей опережает развитие HR-

институтов, обеспечивающих их устойчивость. Таким образом, эмпирические данные первого этапа подтверждают исходное предположение о необходимости перехода к более системной модели управления человеческими ресурсами, интегрирующей гибкие элементы с формализованными контурами обратной связи, развития и лидерства.

Дальнейший корреляционно-регрессионный анализ позволил перейти от описания к выявлению внутренних структур влияния. Выделены четыре латентных фактора, оказывающих статистически значимое воздействие на индивидуальную и командную результативность: (1) лидерство и обратная связь, (2) автономия и гибкость, (3) обучение и развитие, (4) справедливость вознаграждения. Факторный анализ (EFA; КМО = 0,83; критерий Бартлетта  $p < 0,001$ ) подтвердил устойчивость полученной структуры, а внутренняя согласованность шкал ( $\alpha = 0,84-0,87$ ) – надежность измерений. Средние значения по факторам составили 3,5; 3,8; 3,2 и 3,1 соответственно, что отражает относительное доминирование восприятия автономии при одновременно более слабой представленности институтов обучения и справедливого вознаграждения. Профиль латентных факторов мотивации и управления представлен на рисунке 3.

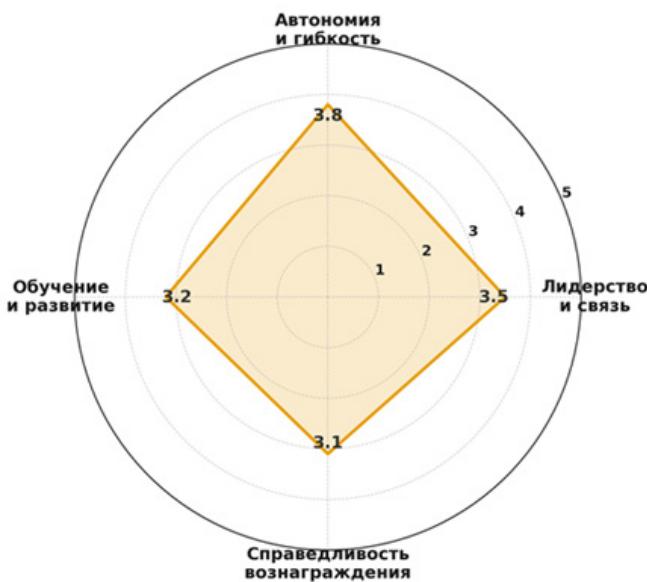


Рисунок 3 – Профиль латентных факторов мотивации и управления (шкала 1–5)

Примечание: Показатели рассчитаны авторами по данным опроса, внутренним HR-метрикам обследованных организаций и сведениям из источника [11].

Как видно на рисунке 3, наивысшее значение имеет фактор «автономия и гибкость» (3,8), тогда как «лидерство и обратная связь» (3,5), «обучение и развитие» (3,2) и «справедливость вознаграждения» (3,1) демонстрируют более умеренный уровень выраженности. Значения отражают общий профиль мотивационной структуры, подтверждая доминирование автономии в оценках работников. Для проверки того, каким образом указанные факторы связаны с поведенческими и организационными показателями, был проведен корреляционно-регрессионный анализ.

Построенные регрессионные модели показали, что наличие регулярной двунаправленной обратной связи объясняет 36–38% дисперсии индекса вовлеченности ( $\beta = 0,43$ ;  $p < 0,01$ ), а восприятие поддерживающего лидерства статистически значимо повышает вероятность участия в инновационных инициативах ( $OR = 1,74$ ;  $p < 0,05$ ). Участие в программах обучения в течение последних шести месяцев отрицательно связано с вероятностью ухода из организации ( $OR = 0,72$ ;  $p < 0,05$ ) и положительно – с субъективной оценкой роста компетенций ( $\beta = 0,57$ ;  $p < 0,05$ ). Переменная «справедливость вознаграждения» выступила значимым предиктором удовлетворенности трудом ( $\beta = 0,31$ ;  $p < 0,05$ ), сохранив значимость при контроле размера организации и региона. Эти результаты согласуются с теорией самоопределения Э.Л. Деси и Р.М. Райана и

теорией справедливости Дж.С. Адамса, согласно которым автономия, компетентность, принадлежность и справедливое вознаграждение являются базовыми психологическими условиями устойчивой мотивации [12, 14].

Качественный анализ интервью подтвердил выявленные статистические взаимосвязи. Сотрудники на первое место ставят смысловую значимость проектов и возможность влиять на итоговый продукт, далее – стиль лидерства, предполагающий доверие и признание экспертизы исполнителя. Руководители же чаще фокусируются на финансовой мотивации и недооценивают эмоциональный и групповой компонент. Эксперты указывали на социальную природу креативной мотивации: командная идентичность и ритуалы признания формируют чувство причастности и снижают риск выгорания. Это позволяет говорить о том, что в условиях креативной экономики автономия начинает работать как фактор продуктивности только при наличии фасилитирующего лидерства и регулярной, пусть и короткой, обратной связи; в противном случае возникает эффект «псевдоавтономии», когда свобода не подкреплена организационной поддержкой и превращается в источник когнитивного и эмоционального перенапряжения.

Полученные качественные результаты стали основанием для разработки и последующего тестирования модульной модели управления человеческими ресурсами, направленной на устранение выявленных системных дефицитов и усиление ключевых факторов мотивации.

На основании выявленных взаимосвязей была разработана и апробирована модульная модель управления человеческими ресурсами, ориентированная на сочетание данных-ориентированных инструментов и гуманистической управляемой парадигмы. Модель была протестирована в трех организациях креативного профиля (20–60 сотрудников) и включала четыре взаимосвязанных модуля: развитие компетенций; гибкость и цифровизацию; культуру доверия и признания; лидерство и смыслообразование. Апробация проводилась в течение шести месяцев с измерениями на двух временных срезах – до внедрения и после него.

Количественные результаты продемонстрировали положительную динамику по всем ключевым показателям. Индекс вовлеченности вырос в среднем на 0,41 пункта (из 5), текучесть кадров снизилась на 4,3 п.п., медианное время закрытия вакансий сократилось с 32 до 25 дней. Доля сотрудников, прошедших хотя бы один модуль обучения, увеличилась с 30 до 60%, а доля участников инновационных проектов – на 9,2 п.п. Различия являются статистически значимыми ( $t$ -тест  $p < 0,05$ ;  $\chi^2 p < 0,05$ ). В регрессионной модели, учитывающей размер и сегмент компании, бинарная переменная «поствнедрение» оставалась значимым предиктором как вовлеченности ( $\beta = 0,34$ ;  $p < 0,05$ ), так и инновационной активности ( $OR = 1,81$ ;  $p < 0,05$ ), что позволяет связывать зафиксированные улучшения непосредственно с внедрением модели.

Качественные наблюдения подтвердили количественные тенденции. В первые месяцы участники отмечали рост прозрачности коммуникаций и снижение числа конфликтов по приоритетам задач. Начиная с третьего месяца был зафиксирован эффект «освоения формата»: чек-ины перестали восприниматься как внешняя административная обязанность и стали рассматриваться как инструмент саморегуляции. В одной из организаций наблюдался кратковременный спад мотивации во втором месяце («переизбыток ритуалов»); после сокращения длительности встреч и чередования форматов динамика восстановилась, что свидетельствует об адаптивной пластичности модели.

Интерпретация полученных результатов опирается на концепцию организационного обучения: внедрение регулярной обратной связи и микрокурсов формирует цикл «действие – рефлексия – корректировка», в результате чего организация переходит из режима реактивного управления в режим самообучающейся системы [13]. Снижение текучести и времени закрытия вакансий интерпретируется как следствие повышения внутренней привлекательности работодателя и укрепления феномена «организационного притяжения». С точки зрения социокультурного подхода формирование культуры доверия и признания повышает когнитивную безопасность сотрудников и снижает транзакционные издержки коммуникаций, что особенно важно для проектных команд с высокой плотностью взаимодействий [14].

Неожиданным, но теоретически объяснимым результатом стала выраженная корреляция между участием в программах обучения и ростом вовлеченности: эффект опосредован чувством профессиональной самодостаточности и согласуется с моделью «психологического капитала», согласно которой обучающие интервенции повышают самоэффективность и резильентность персонала, что, в свою очередь, поддерживает стабильную продуктивность.

Таким образом, апробация показала, что даже при ограниченных ресурсах внедрение модульной модели УЧР приводит к статистически и управленчески значимым эффектам. Ключевым механизмом выступает системная интеграция трех уровней управления – индивидуального (наставничество, обучение), командного (обратная связь, культура признания) и организационного (гибкость, цифровизация). Экономическая эффективность проявляется опосредованно – через снижение затрат на подбор и рост внутренней производительности. С теоретической точки зрения полученные результаты подтверждают выдвинутую в работе гипотезу: устойчивое развитие креативных индустрий требует перехода от транзакционной к трансформационной парадигме управления человеческими ресурсами, в которой человек рассматривается как источник смыслов и инноваций, а HR-инструменты – как механизм их воспроизведения.

## **Заключение**

Проведенное исследование подтвердило исходное положение о том, что устойчивое развитие креативной экономики Республики Казахстан в решающей степени обусловлено не масштабом финансово-инвестиционной поддержки и инфраструктурных инициатив, а качеством управления человеческими ресурсами, понимаемым как целостная система лидерства, регулярной двунаправленной обратной связи, институционализированного обучения и транспарентных процедур вознаграждения. Диагностика действующих практик выявила их фрагментарность, зависимость от неформальных каналов подбора и недостаточную представленность механизмов профессионального и внутриорганизационного развития, что соответствует стадии институционального становления сектора.

Аналитический анализ факторов показал, что статистически значимыми предикторами вовлеченности, удержания и инновационной активности работников креативных организаций выступают: фасилитирующее и поддерживающее лидерство; автономия,строенная в систему четко артикулированных целей; обеспеченность возможностями обучения и повышения квалификации; а также прозрачные и воспринимаемые как справедливые правила вознаграждения. Данные зависимости согласуются с современными подходами к HR-аналитике и персонализированному управлению человеческим капиталом, однако в рамках настоящего исследования они получены на локальном (казахстанском) эмпирическом материале и тем самым контекстуализированы для условий быстрорастущих, но ресурсно ограниченных креативных организаций.

Апробация разработанной модульной модели управления человеческими ресурсами, включающей блоки развития компетенций, гибкости и цифровизации HR-процессов, формирования культуры доверия и мотивации, а также лидерства и смыслообразования, продемонстрировала статистически и управленчески значимые эффекты: рост показателей вовлеченности персонала, снижение текучести, сокращение времени закрытия вакансий, увеличение доли сотрудников, вовлеченных в инновационные инициативы. Важным является то, что указанные эффекты были достигнуты в организациях малого и среднего масштаба при использовании «минимального набора» инструментов (краткие чек-ины, квартальные цели по типу OKR, наставничество «один к одному», краткие обучающие модули, простейшая HR-панель), что свидетельствует о воспроизводимости предложенной модели в условиях ограниченных организационных ресурсов.

Теоретическая значимость работы состоит в уточнении связи между управлением человеческими ресурсами и креативной продуктивностью применительно к экономике Казахстана: обосновано, что автономия как ценность креативного труда дает устойчивый управляемый эффект только при ее закреплении в регулярных коммуникационных циклах; справедливость вознаграждения может рассматриваться как управляемая коммуникационная категория; обучение должно трактоваться не как факультативный элемент, а как обязательный контур поддержания жизненного цикла компетенций. Тем самым обоснован переход от преимущественно транзакционной логики HR к трансформационной, человекоцентричной и данным-ориентированной парадигме.

Практическая значимость полученных результатов заключается в возможности их поэтапного внедрения в организациях креативного профиля без существенных капитальных затрат. Результаты апробации показывают, что даже минимальная формализация HR-процессов при-

водит к управлению значимому снижению кадровых издержек, стабилизации проектных команд и ускорению инновационных циклов. Для государственных органов и отраслевых институтов это означает целесообразность включения HR-компоненты в программы поддержки креативных индустрий наряду с финансовыми и инфраструктурными мерами [17, 18, 19].

Ограничения исследования связаны с неполным охватом всех подсекторов и регионов креативной экономики, а также с ограниченным (шестимесячным) горизонтом наблюдений, что не позволяет в полной мере зафиксировать медленные организационно-культурные эффекты. В этой связи предложенная модель рассматривается как минимально достаточная и подлежащая дальнейшей валидации на более широких и разнородных выборках, в том числе в рамках продленных квазиэкспериментальных и рандомизированных дизайнов. Перспективными направлениями продолжения исследования представляются: разработка отраслевых бенчмарков по показателям *employee experience* и инновационной активности; включение индикаторов профилактики профессионального выгорания в креативных командах; анализ сетевых характеристик кросс-функциональных коммуникаций в региональных креативных кластерах [20, 21].

В целом полученные результаты подтверждают обоснованность вывода о необходимости перехода к гибкой, человекоцентричной и цифрово поддержанной системе управления человеческими ресурсами как к системообразующему условию роста креативной экономики Казахстана и формируют методологическую и прикладную рамку для ее дальнейшего масштабирования на уровне компаний, отраслевых объединений и органов экономической политики.

**Информация о финансировании.** Данное исследование профинансировано Комитетом науки Министерства образования и науки Республики Казахстан в рамках грантового проекта ИРН АР26195821 «Управление человеческими ресурсами и его влияние на развитие креативной экономики в Казахстане».

## ЛИТЕРАТУРА

- 1 Gumsuoglu L., Ilsev A. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation // Journal of Business Research. 2009. Vol. 62. No. 4. P. 461–473. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- 2 Sakib M.N., Rahman M.S., Sultana S. How HR analytics evolved over time: A bibliometric analysis on Scopus database // Future Business Journal. 2024. Vol. 10. Art. 22. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00375-9>
- 3 Huang X., Yang F., Zheng J., Feng C., Zhang L. Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: theory and implications // Asia Pacific Management Review. 2023. Vol. 28. No. 4. P. 598–610. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2023.04.004>
- 4 Yoon S.W., Li J., McLean G.N. et al. People analytics and human resource development// Human Resource Development Review. 2024. Advance online publication. DOI: <https://doi.org/10.1177/15344843231209362>
- 5 Anthun K.S., Fagerbakke L., Aksoy H. What influences the use of HR analytics in human resource management in Norwegian municipal health care services? // BMC Health Services Research. 2024. Vol. 24. Art. 11610. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11610-y>
- 6 Qamar S., Samad A. HR analytics and organizational performance: mediating role of human capital // Personnel Review. 2021. Vol. 50. No. 5. P. 1334–1353. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-04-2020-0247>
- 7 Di Prima C., Kotaskova A., Yildiz H., Ferraris A. How to survive social crises? An HR analytics data-driven approach to improve social sustainable operations' effectiveness // Management Decision. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-06-2023-0973>
- 8 Deci E.L., Ryan R.M. The “What” and “Why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior // Psychological Inquiry. 2000. Vol. 11. No. 4. P. 227–268.
- 9 Argyris C., Schön D.A. Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996. 305 p.
- 10 Adams J.S. Inequity in social exchange // Berkowitz L. (ed.) Advances in Experimental Social Psychology. New York: Academic Press, 1965. Vol. 2. P. 267–299.
- 11 OECD. Culture and the Creative Economy in the Digital Age. Paris: OECD Publishing, 2023. 118 p. URL: <https://www.oecd.org/> (accessed: 18.09.2025)
- 12 Flew T., Cunningham S. Creative industries after the platform shift // International Journal of Cultural Policy. 2024. Vol. 30. No. 1. P. 15–33.
- 13 Бюро национальной статистики Республики Казахстан. Отчеты о развитии креативных индустрий и занятости населения, 2020–2024 гг. – Астана: БНС РК, 2024. URL: <https://stat.gov.kz> (дата обращения: 17.09.2025)

- 14 Министерство культуры и спорта Республики Казахстан. Программа развития креативной экономики Республики Казахстан на 2021–2025 годы. – Астана: МКиС РК, 2021. URL: <https://www.gov.kz> (дата обращения: 17.09.2025)
- 15 Правительство Республики Казахстан. Государственная программа «Цифровой Казахстан» 2017–2025. – Астана, 2017. URL: <https://www.gov.kz> (дата обращения: 17.09.2025)
- 16 UNDP. Creative industries and sustainable development: drivers and policies. – New York: UNDP, 2013. URL: <https://www.undp.org> (accessed: 18.09.2025)
- 17 Florida R. The Rise of the Creative Class. New York: Basic Books, 2002. 404 p.
- 18 Howkins J. The Creative Economy: How People Make Money from Ideas. 2nd ed. London: Penguin, 2013.
- 19 Cunningham S., Flew T. Creative Industries: Concepts, Policy and Practice. 3rd ed. London: SAGE Publications, 2019.
- 20 Rodrigues M. J., Franco M. Cooperation in creative industries: A study of innovation, network and performance // Journal of Business Research. 2022. Vol. 139. P. 1456–1466.
- 21 Papadaki M., Kalkavouras I. Creative clusters and regional development: Evidence from European cities // European Planning Studies. 2023. Vol. 31. No. 4. P. 789–808.

## REFERENCES

- 1 Gümüşluoglu L., İlsev A. (2009) Transformational leadership, creativity, and organizational innovation // Journal of Business Research. Vol. 62. No. 4. P. 461–473. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032> (In English).
- 2 Sakib M.N., Rahman M.S., Sultana S. (2024) How HR analytics evolved over time: A bibliometric analysis on Scopus database // Future Business Journal. Vol. 10. Art. 22. URL: <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00375-9> (In English).
- 3 Huang X., Yang F., Zheng J., Feng C., Zhang L. (2023) Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications // Asia Pacific Management Review. Vol. 28. No. 4. P. 598–610. URL: <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2023.04.004> (In English).
- 4 Yoon S.W., Li J., McLean G.N. et al. (2024) People analytics and human resource development // Human Resource Development Review, advance online publication. URL: <https://doi.org/10.1177/15344843231209362> (In English).
- 5 Anthun K.S., Fagerbakke L., Aksoy H. (2024) What influences the use of HR analytics in human resource management in Norwegian municipal health care services? // BMC Health Services Research. Vol. 24. P. 11610. URL: <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11610-y> (In English).
- 6 Qamar S., Samad A. (2021) HR analytics and organizational performance: Mediating role of human capital // Personnel Review. Vol. 50. No. 5. P. 1334–1353. (In English).
- 7 Di Prima C., Kotaskova A., Yildiz H., Ferraris A. (2024) How to survive social crises? An HR analytics data-driven approach to improve social sustainable operations' effectiveness // Management Decision. URL: <https://doi.org/10.1108/MD-06-2023-0973> (In English).
- 8 Deci E.L., Ryan R.M. (2000) The “What” and “Why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior // Psychological Inquiry. Vol. 11. No. 4. P. 227–268. (In English).
- 9 Argyris C., Schon D.A. (1996) Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice Reading, MA: Addison-Wesley. (In English).
- 10 Adams J.S. (1965) Inequity in social exchange, in // Berkowitz L. (ed.) Advances in Experimental Social Psychology. Vol. 2. P. 267–299. New York: Academic Press. (In English).
- 11 OECD (2023) Culture and the Creative Economy in the Digital Age, Paris: OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org/> (accessed: 18.09.2025) (In English).
- 12 Flew T., Cunningham S. (2024) Creative industries after the platform shift // International Journal of Cultural Policy. Vol. 30. No. 1. P. 15–33. (In English).
- 13 Byuro natsional’noj statistiki Respublikи Kazahstan (2024) Otchetы о razvitiи kreativnyh industrij i zanyatosti naseleniya, 2020–2024, Astana: BNS RK. URL: <https://stat.gov.kz/> (accessed: 17.09.2025) (In Russian).
- 14 Ministerstvo kul’tury i sporta Respublikи Kazahstan (2021) Programma razvitiya kreativnoj ekonomiki Respublikи Kazahstan na 2021–2025 gody. Astana: MKS RK. URL: <https://www.gov.kz/> (accessed: 17.09.2025) (In Russian).
- 15 Pravitel’stvo Respublikи Kazahstan (2017) Gosudarstvennaya programma «Tsifrovoj Kazahstan» 2017–2025. Astana. URL: <https://www.gov.kz/> (accessed: 17.09.2025) (In Russian).
- 16 UNDP (2013) Creative industries and sustainable development: Drivers and policies // New York: United Nations Development Programme. URL: <https://www.undp.org/> (accessed: 18.09.2025) (In English).

- 17 Florida R. (2002) The Rise of the Creative Class, New York: Basic Books. (In English).
- 18 Howkins J. (2013) The Creative Economy: How People Make Money from Ideas, 2nd ed., London: Penguin. (In English).
- 19 Cunningham S., Flew T. (2019) Creative Industries: Concepts, Policy and Practice, 3rd ed., London: SAGE Publications. (In English).
- 20 Rodrigues M.J., Franco M. (2022) Cooperation in creative industries: A study of innovation, network and performance // Journal of Business Research. Vol. 139, pp. 1456–1466. (In English).
- 21 Papadaki M., Kalkavouras I. (2023) Creative clusters and regional development: Evidence from European cities // European Planning Studies. Vol. 31. No. 4. P. 789–808. (In English).

**АЙНАҚҰЛ Н.А.,<sup>1</sup>**

PhD, қауымдастырылған профессор.

e-mail: n.ainakul@mail.ru

ORCID ID: 0000-0002-6055-6217

**НҰРЫМОВА С.К.,<sup>1</sup>**

т.ғ.м., сениор-лектор.

e-mail: nsaulesha@mail.ru

ORCID ID: 0000-0003-0085-0884

**НҰРБАЕВА А.М.,<sup>2\*</sup>**

PhD, қауымдастырылған профессор.

\*e-mail: nurbaeva.aida@bk.ru

ORCID ID: 0000-0003-1653-0383

**ПОСПЕЛОВА Т.В.,<sup>3</sup>**

э.ғ.д., профессор.

e-mail: t.pospelova@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-5121-6018

<sup>1</sup>«Тұран» университеті,

Алматы қ., Қазақстан

<sup>2</sup>Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университеті,

Алматы қ., Қазақстан

<sup>3</sup>Жоғары экономика мектебінің

ғылыми-зерттеу институты,

Мәскеу қ., Ресей

## ҚАЗАҚСТАННЫҢ КРЕАТИВТІ ЭКОНОМИКАСЫНДА АДАМ РЕСУРСТАРЫН БАСҚАРУ: ДИАГНОСТИКА, ТИІМДІЛІК ФАКТОРЛАРЫ ЖӘНЕ ДАМУДЫҢ МОДУЛЬДІК МОДЕЛІ

### Андатпа

Зерттеу нәтижелері Қазақстандағы креативті экономиканың дамуы адам ресурстарын басқару (АРБ) сапасына және таланттарды қолдайтын институттандырылған тәжірибелердің деңгейіне тікелей тәуелді екенін дәлелдейді. Дәстүрлі индустриялық тәсілдер креативті еңбек логикасына сәйкес келмейді; сондықтан икемді, адамға бағытталған және цифрлық негізделген АРБ моделі қажет. Зерттеудің мақсаты – креативті сектор ұйымдарында адам ресурстарын басқарудың модульдік моделін әзірлеу және оның тиімділік көрсеткіштеріне ықпалын әмпирикалық түргышдан дәлелдеу. Гылыми және практикалық маңыздылығы – қызметкер тәжірибесі (EX) мен инновациялық белсенділіктің метрикаларын операцияландыруда, бұл басқарудың транзакциялық үлгісінен трансформациялық үлгіге кешуге мүмкіндік береді. Практикалық құндылығы – минималды құралдар пакетін құруда: алтальқ тексеріп (check-in), тоқсандық мақсаттар (OKR), тәлімгерлік, микрокурстар, мойындау рәсімдері және негізгі HR-панелі. Модельді апробациялау нәтижесінде қызметкерлердің қатысу деңгейінің өсуі, кадрлардың тұрақсыздығының төмендеуі және инновациялық процестердің жеделдеуі байқалды. Бұл адам ресурстарын басқаруда икемділік пен жүйелілікті біріктіру қажеттілігін раставиды. Соңғы екі онжылдықта креативті экономика бойынша зерттеулер мәдени индустрияларды сипаттаудан адами капиталды қосылған құнның негізгі көзі ретінде талдауға ауысты. R. Florida еңбектерінде «креативті класс» ұғымы қалалық және аймақтық дамудың қозғаушы құші ретінде қарастырылады; ал Еуропалық комиссия зерттеулерінде креативті индустриялардың дамуы мен экономиканың инновациялық деңгейі арасындағы өзара байланыс көрсетіледі. Посткеңестік кеңістікке тән ерекшелік – институционалдық базаның баяу қалыптасуы, соның ішінде креативті кадрларды даярлау және ұстап қалу мәселелері. Ресейлік және қазақстандық

зерттеушілер бұл тенденцияны атап өтеді. Сонымен бірге басым ғылыми еңбектер креативті индустриялардың жалпы экономикалық әсерін немесе мәдени саясатты сипаттайтын, ал адам ресурстарын басқару аспектісін талдайтын еңбектер саны аз. Осыған байланысты зерттеудің ғылыми жаңалығы – HR жүйесінің көмекші емес, креативті бизнестің тұрақтылығының негізгі шарты ретінде қарастырылуында.

**Тірек сөздер:** адам ресурстарын басқару, креативті экономика, қызметкер тәжірибесі, трансформациялық жетекшілік, микробілім беру, әділ сыйакы, HR-аналитика, модульдік модель.

**AINAKUL N.A.,<sup>1</sup>**

PhD, associate professor.

e-mail: n.ainakul@mail.ru

ORCID ID: 0000-0002-6055-6217

**NURYMOVA S.K.,<sup>1</sup>**

m.t.s., senior lecturer.

e-mail: nsaulesha@mail.ru

ORCID ID: 0000-0003-0085-0884

**NURBAYEVA A.M.,<sup>\*2</sup>**

PhD, associate professor.

\*e-mail: nurbaeva.aida@bk.ru

ORCID ID: 0000-0003-1653-0383

**POSPELOVA T.V.,<sup>3</sup>**

d.e.s., professor.

e-mail: t.pospelova@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-5121-6018

<sup>1</sup>Turan University,  
Almaty, Kazakhstan

<sup>2</sup>Abai Kazakh National  
Pedagogical University,  
Almaty, Kazakhstan

<sup>3</sup>Research Institute of the  
Higher School of Economics,  
Moscow, Russia

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN KAZAKHSTAN'S CREATIVE ECONOMY: DIAGNOSTICS, EFFICIENCY FACTORS AND A MODULAR DEVELOPMENT MODEL

### Abstract

The study argues that the development of Kazakhstan's creative economy depends directly on the quality of human resource management (HRM) and on institutionalized, talent-supporting practices. Conventional industrial HR approaches do not fit the logic of creative labour; a flexible, human-centred and digitally supported HRM model is required. The aim of the article is to design a modular HRM model for creative-sector organizations and to empirically demonstrate its effect on key performance indicators. The scholarly and practical contribution lies in the operationalisation of employee experience (EX) and innovation-related metrics, which enables a shift from transactional to transformational HRM. The practical outcome is a "minimal" toolkit consisting of weekly check-ins, quarterly OKRs, mentoring, microlearning modules, recognition rituals and a basic HR analytics dashboard. Pilot implementation of the model in three creative organizations led to higher employee engagement, lower turnover and faster innovation cycles, confirming the need to combine flexibility with systemic HRM practices. Over the past two decades, research on the creative economy has moved from describing cultural industries towards conceptualising human capital as the core source of added value. While many studies address macro-level economic effects and cultural policy, substantially fewer examine HRM in creative sectors. This article addresses that gap by treating HR not as an auxiliary function but as a strategic condition for the sustainability of creative business in Kazakhstan.

**Keywords:** human resource management, creative economy, employee experience, transformational leadership, microlearning, pay fairness, HR analytics, modular model.

Дата поступления статьи в редакцию: 15.10.2025