

MPHTI 06.77.65
УДК 331.108:005.95/.96(574)
JEL M12, M54, O15

<https://doi.org/10.46914/1562-2959-2026-1-2-659-674>

БЕКМАГАМБЕТОВА Ж.Б.,*¹

докторант.

*e-mail: 25261066@turan-edu.kz

ORCID ID: 0009-0008-5939-870X

СПЫХАЛЬСКИ Б.,²

PhD, профессор.

e-mail: b.spychalski@uniwersytetkaliski.edu.pl

ORCID ID: 0000-0001-9360-8960

ТУСУПОВА Л.А.,¹

д.э.н., профессор.

e-mail: l.tussupova@turan-edu.kz

ORCID ID: 0000-0001-7511-1889

АМАНГЕЛЬДИЕВА Н.С.,¹

м.э.н., сениор-лектор.

e-mail: n.amangeldiyeva@turan-edu.kz

ORCID ID: 0009-0001-1992-8912

¹Университет «Туран»,

г. Алматы, Казахстан

²Калишский университет,

г. Калиш, Польша

АНАЛИЗ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН: ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

Аннотация

В условиях глобализации и цифровой трансформации системы управления персоналом превращаются в стратегический ресурс обеспечения конкурентоспособности организаций. Настоящее исследование посвящено комплексному анализу трансформационных процессов в системах управления персоналом (HRM) организаций Республики Казахстан. Цель исследования – периодизация эволюции HR-систем с момента обретения независимости, выявление ключевых вызовов в условиях цифровой экономики и оценка стратегических возможностей для трансформации организационного HRM. Научная значимость определяется отсутствием комплексных теоретических исследований HR-трансформации в постсоветском контексте. Научная новизна состоит в разработке авторской четырехэтапной периодизации трансформации HR-систем Казахстана и методики расчета индекса цифровой зрелости HR (DHRMI), адаптированной к условиям постсоветского экономики. Эмпирически подтверждена значимая связь между уровнем People Analytics и удержанием персонала ($r=0,67$; $p<0,01$) на выборке 78 казахстанских организаций. Практическая ценность работы состоит в разработке набора индикаторов оценки уровня цифровизации HR-систем, а также пакета стратегических рекомендаций для организаций среднего и крупного бизнеса. Предложены конкретные механизмы реализации: дорожные карты HR-цифровизации, программы upskilling HR-специалистов по направлению People Analytics, а также инструменты государственной поддержки МСБ через налоговые стимулы и цифровые платформы (eHRMS). Результаты могут быть использованы государственными органами, бизнес-объединениями и HR-службами компаний. В целом исследование вносит вклад в определение траектории модернизации HRM-систем организаций Казахстана и подготовку научно-практических рекомендаций.

Ключевые слова: управление персоналом, HRM-трансформация, цифровой HR, человеческий капитал, конкурентоспособность, HR-аналитика, рынок труда.

Введение

Трансформация систем управления персоналом представляет собой один из ключевых факторов повышения конкурентоспособности организаций в условиях цифровой экономики.

Переход от традиционных кадровых функций к стратегическому управлению человеческим капиталом является общемировой тенденцией, охватившей как развитые, так и развивающиеся страны [1]. Для Казахстана данная проблематика приобретает особую актуальность в контексте реализации Национального плана развития до 2025 г., предусматривающего масштабную цифровизацию экономики и повышение производительности труда.

Со времени обретения независимости в 1991 г. казахстанские организации прошли сложный путь трансформации систем управления персоналом: от административно-кадровой модели советского типа до современных цифровых HRM-платформ. Этот процесс сопровождался как значительными достижениями, так и системными противоречиями, обусловленными институциональными особенностями постсоветского перехода [2]. По данным Бюро национальной статистики РК, в 2023 г. численность занятых в экономике составила 8,9 млн человек, при этом расходы компаний на HR-технологии выросли в среднем на 34% за 2020–2023 гг.

Актуальность исследования определяется рядом факторов. Во-первых, ускорение цифровой трансформации, усиленное последствиями пандемии COVID-19, создало принципиально новые требования к HR-функции [3]. Во-вторых, нарастающий дефицит квалифицированных кадров в ключевых секторах экономики требует пересмотра стратегий привлечения и удержания талантов [4]. В-третьих, глобализация рынка труда обострила конкуренцию за человеческий капитал между казахстанскими и международными работодателями [5]. По оценкам WEF, к 2027 г. 44% ключевых компетенций работников кардинально изменятся вследствие автоматизации и AI, что ставит перед HR-функцией задачи масштабного переобучения.

Обзор литературы свидетельствует, что зарубежные исследования HRM-трансформации таких авторов, как Улрич Д., Битти Д., Брокбэнк У. [6], Боксолл П., Парселл Дж. [7], Армстронг М., Тейлор С., разработали развитую теоретическую базу, однако ее прямое применение к постсоветскому контексту ограничено институциональными и культурными различиями. Отечественные работы Мухтарова Қ.С. [8], Есімхан Г.С. [9] фиксируют отдельные аспекты реформирования HR, но комплексный анализ трансформационной динамики остается недостаточным. Отсутствуют работы, интегрирующие теоретические модели с эмпирическими данными казахстанского рынка и предлагающие операционализированные индикаторы цифровой зрелости HR-систем.

Объект исследования – системы управления персоналом организаций Республики Казахстан. Предмет – трансформационные процессы, вызовы и возможности, определяющие современное состояние и перспективы HRM. Цель – разработка аналитической модели трансформации HR-систем и обоснование стратегических рекомендаций для казахстанских организаций. Гипотеза исследования: цифровая трансформация HR-систем в условиях Казахстана определяется не только технологическими, но и институциональными факторами, при этом организации, интегрирующие People Analytics в HR-стратегию, демонстрируют статистически значимо более высокие показатели удержания персонала.

Теоретическую основу исследования образуют четыре взаимодополняющие концептуальные рамки, применение которых позволяет охватить как стратегическое, так и институциональное измерения HR-трансформации.

Первой и наиболее прикладной является модель HR Business Partner (HRBP), разработанная Д. Ульрихом и его коллегами [10]. В рамках данной модели HR-специалист выполняет четыре стратегические роли: стратегического партнера бизнеса, агента организационных изменений, административного эксперта и защитника интересов сотрудников. Модель стала ориентиром для реформирования HR-функции в казахстанских компаниях с 2015 по 2018 гг., однако ее внедрение столкнулось с барьерами в виде недостаточных аналитических компетенций HR-специалистов и ограниченного доверия топ-менеджмента к HR-функции как стратегическому партнеру.

Ресурсоориентированный подход, восходящий к работам Дж. Барни и операционализированный применительно к HR Беккером, Хьюселидом и Битти [11], рассматривает человеческий капитал как источник устойчивого конкурентного преимущества при соответствии критериям VRIN (ценность, редкость, неимитируемость, неподстановляемость). В контексте данного исследования RBV обосновывает стратегический приоритет инвестиций в People Analytics и персонализированные программы развития: чем уникальнее HR-компетенции организации, тем труднее их воспроизвести конкурентам.

Институциональная теория ДиМаджио П., Пауэлл У. объясняет механизмы, посредством которых внешняя среда (регуляторный изоморфизм, миметическое подражание успешным организациям, нормативное давление профессиональных ассоциаций) формирует траекторию HR-трансформации. Эта рамка особенно продуктивна для анализа медленного распространения HRIS в МСБ и значительного регионального разрыва в уровне цифровизации HR.

Наконец, Digital HRM Framework Стоун Д.Л. и др. [12] Армстронг, Тейлор [13] выделяет три уровня цифровой зрелости HR: операционный (автоматизация транзакций), реляционный (цифровое взаимодействие) и трансформационный (стратегическая аналитика). Данная рамка служит основой для оценки текущего положения казахстанских организаций и формирования дорожных карт цифровизации HR.

Таблица 1 – Теоретические рамки исследования трансформации HR-систем

Теоретическая модель	Основные положения	Применение к Казахстану	Ключевые авторы
Модель HR Business Partner (HRBP)	Стратегическое партнерство HR с бизнесом; четыре роли HR-специалиста: стратегический партнер, агент перемен, административный эксперт, защитник сотрудников	Переход к HRBP-модели в крупных казахстанских компаниях с 2015–2018 гг.; барьеры – недостаточные аналитические компетенции HR и ограниченное доверие топ-менеджмента	Ulrich D., Beatty D., Brockbank W.
Resource-Based View (RBV)	Человеческий капитал как устойчивое конкурентное преимущество; ценность, редкость, неимитируемость, неподстановляемость (VRIN)	Обоснование стратегических инвестиций в HR-аналитику и персонализированные программы развития; подтверждается корреляцией People Analytics с retention ($r=0,67$)	Barney J.B. (1991); Becker B., Huselid M., Beatty R. (2009)
Institutional Theory	Изоморфизм (принудительный, миметический, нормативный); институциональные ограничения как фактор трансформации	Объясняет медленное распространение HRIS в МСБ и региональный разрыв; регуляторный изоморфизм – главный драйвер формальных HR-изменений в государственном секторе	DiMaggio P., Powell W. (1983); Seitkali, Dzhaksybekova
Digital HRM Framework	Цифровые технологии как трансформатор HR-функции; три уровня: операционный, реляционный, трансформационный	Казахстанские организации в 2023 г. – преимущественно операционный и частично реляционный уровни; крупный бизнес приближается к трансформационному	Stone D.L. et al. (2015); Armstrong, Taylor (2023)
Примечание: Составлено авторами на основе источника [14].			

Представленные в таблице 1 теоретические модели формируют многоуровневую аналитическую рамку исследования, объединяющую стратегический, ресурсный, институциональный и технологический аспекты трансформации HR-систем. Их интеграция позволяет объяснить как внутренние механизмы изменений, так и влияние внешней среды на развитие HRM в Казахстане.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляет совокупность общенаучных и специальных методов. Теоретический анализ и синтез применялись для систематизации отечественной и зарубежной литературы по проблематике HRM-трансформации (охвачено 26 источников за 2018–2024 гг., включая издания Scopus и Web of Science). Сравнительный анализ использовался для выявления сходств и различий трансформационных процессов в организациях различных секторов и масштабов.

Эмпирическую базу исследования формируют данные Бюро национальной статистики РК по рынку труда и занятости за 2019–2023 гг., результаты исследования «HR-барометр Казахстана – 2023» (KPMG Kazakhstan, выборка – 215 компаний), аналитические отчеты McKinsey [15] Central Asia (2022–2023), материалы Astana Civil Service Hub (2023). Дополнительно проведено авторское анкетирование 78 HR-директоров компаний с численностью персонала свыше 200 человек в секторах финансов, промышленности, телекоммуникаций и розничной торговли (г. Алматы, г. Астана, г. Шымкент; период – III квартал 2023 г.).

В качестве методов анализа применялись горизонтальный анализ динамики показателей цифровизации HR (2019–2023), индуктивный метод для формирования периодизации трансформации, контент-анализ HR-политик 30 крупнейших казахстанских компаний по рейтингу Forbes Kazakhstan 2023, корреляционный анализ взаимосвязи уровня цифровизации HR и ключевых бизнес-показателей, сравнительный анализ с международными бенчмарками ОЭСР, Deloitte Global Human Capital Trends и WEF Future of Jobs. Статистическая обработка данных выполнена в SPSS Statistics 26 и Microsoft Excel 2021. Выборочная совокупность обеспечивает представительство по секторам: финансы ($n=18$), промышленность ($n=21$), телекоммуникации ($n=15$), розничная торговля ($n=24$).

Методика расчета индекса цифровой зрелости HR-систем (Digital HR Maturity Index, DHRMI). Авторский индекс цифровой зрелости HR рассчитывался как средневзвешенная оценка пяти субиндексов: 1) охват HRIS-системами (вес 0,25); 2) применение инструментов People Analytics (вес 0,25); 3) охват сотрудников LMS-платформами (вес 0,20); 4) наличие и зрелость EVP (вес 0,15); 5) уровень стратегической интеграции HR в бизнес-решения (вес 0,15). Каждый субиндекс оценивался по шкале от 0 до 10 на основании данных анкетирования и верифицировался показателями из открытых источников (KPMG, БНС РК). Итоговый $DHRMI = \sum(\text{субиндекс}_i \times \text{вес}_i)$, диапазон значений: 0–10, где 0–3 соответствует операционному уровню, 4–6 – реляционному, 7–10 – трансформационному уровню цифровой зрелости HR (в соответствии с Digital HRM Framework Стоуна и др.). Расчет выполнен для каждой из 78 организаций выборки; агрегированные значения по секторам представлены в таблице 4.

Обоснование выбора весовых коэффициентов субиндексов DHRMI. В ответ на замечание рецензента об обоснованности весов субиндексов поясняем следующее. Веса субиндексов DHRMI определялись на основе двух взаимодополняющих процедур. Во-первых, проведен экспертный опрос методом Дельфи (три итерации, $n=12$ экспертов – HR-директора и исследователи в области цифрового HRM), по результатам которого установлена приоритетность HRIS и People Analytics как базовых инфраструктурных компонентов цифровой зрелости (веса 0,25 каждый). Во-вторых, значимость весов верифицирована корреляционным анализом между субиндексами и внешними критериями (retention rate, eNPS): субиндексы с наибольшими весами продемонстрировали наиболее сильную связь с результирующими показателями ($r=0,54$ – $0,67$; $p<0,05$). Таким образом, распределение весов носит не произвольный характер, а опирается на экспертную оценку и эмпирическую верификацию.

Процедуры надежности и валидности индекса DHRMI. Для обеспечения методологической строгости авторского индекса проведены следующие процедуры. (1) Внутренняя согласованность: коэффициент альфа Кронбаха для пяти субиндексов составил $\alpha=0,78$, что соответствует приемлемому уровню надежности (пороговое значение $\alpha\geq 0,70$ по Nunnally, 1978). (2) Конвергентная валидность: значения DHRMI значимо коррелируют с независимыми отраслевыми оценками уровня цифровизации из отчетов KPMG Kazakhstan 2023 ($r=0,72$; $p<0,01$), что подтверждает: индекс измеряет именно тот конструкт, для которого предназначен. (3) Дискриминантная валидность: субиндексы DHRMI не обнаруживают высокой мультиколлинеарности ($VIF<2,5$ для всех пар), что подтверждает концептуальную самостоятельность каждого компонента. (4) Внешняя (критериальная) валидность: организации с DHRMI выше медианного значения ($\geq 5,0$) демонстрируют статистически значимо более высокий retention rate (82% vs. 74%; t-критерий Стьюдента, $p<0,01$), что подтверждает прогностическую силу индекса. Указанные процедуры свидетельствуют о достаточном уровне надежности и валидности DHRMI как диагностического инструмента. Вместе с тем авторы признают необходимость дальнейшей психометрической валидации на расширенных выборках, что определено в числе приоритетных направлений последующих исследований.

Методика расчета других аналитических показателей. Наряду с DHRMI в исследовании использовался ряд аналитических показателей, методика расчета которых представлена ниже. (1) Retention rate (показатель удержания персонала) рассчитывался по формуле: $\text{Retention rate (\%)} = ((\text{Численность на конец периода} - \text{Число принятых за период}) / \text{Численность на начало периода}) \times 100$. Данные получались из анкеты HR-директоров (отчетный период – 2022 г.) и перекрестно верифицировались по данным БнС РК по отраслевой текучести кадров. (2) eNPS (Employee Net Promoter Score) измерялся по стандартной методологии Reichheld: $\text{eNPS} = \% \text{ промоторов (оценка 9–10)} - \% \text{ критиков (оценка 0–6)}$, на основе одного вопроса: с какой вероятностью вы рекомендовали бы нашу компанию как место работы? Опрос проводился в двух крупнейших организациях каждого сектора ($n \geq 3$ на сектор); для остальных использовались открытые данные из отчетов KPMG. (3) Time-to-hire – среднее число календарных дней от открытия вакансии до принятия оффера кандидатом, рассчитывалось по данным ATS-систем (при наличии) либо по отчетности HR-директоров; использовалось как прокси эффективности рекрутинга. Бенчмарк – медиана по отрасли (LinkedIn Talent Insights, 2023). (4) HR ROI оценивался по формуле Philips (2003): $\text{HR ROI (\%)} = ((\text{Доходы от HR-программы} - \text{Затраты на HR-программу}) / \text{Затраты на HR-программу}) \times 100$. В качестве Доходов использовались расчетные эффекты: экономия на найме от снижения текучести, прирост производительности после обучения; данные получены из анкеты (15 организаций выборки раскрыли данный показатель). (5) Уровень цифровизации HR-функций (охват HRIS, People Analytics, LMS) – процентная доля сотрудников, охваченных соответствующим цифровым инструментом, от общей численности в организации; данные получены путем прямого анкетирования HR-директоров и перекрестно верифицированы по открытым данным вендоров HRIS (SAP, 1Ñ:ЗУП). Все показатели стандартизированы по отраслям для обеспечения сопоставимости между секторами выборки и юрисдикциями; статистическая значимость различий между группами проверялась критерием Манна-Уитни ($p < 0,05$).

Структура выборки анкетирования: по географии – г. Алматы (51%), г. Астана (35%), г. Шымкент (14%); по форме собственности – частные компании (69%), государственные (18%), с иностранным участием (13%); по масштабу – средний бизнес (200–500 чел.) (43%), крупный (501–2000 чел.) (38%), свыше 2000 чел. (19%). Инструмент сбора данных – структурированная анкета из 42 вопросов, включающая блоки по уровню цифровизации HR-функций, компетентностному профилю HR-команды, стратегической интеграции HR и показателям удержания персонала.

Результаты и обсуждение

На основе системного анализа институциональных изменений, эволюции практик управления персоналом и динамики ключевых HR-показателей выделены четыре этапа трансформации (рисунок 1).

МОДЕЛЬ ТРАНСФОРМАЦИИ HR-СИСТЕМ ОРГАНИЗАЦИЙ КАЗАХСТАНА			
ЭТАП 1 (1991–2000) АДМИНИСТРАТИВНЫЙ Советская модель, учет кадров, штатное расписание	ЭТАП 2 (2001–2010) УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ HR-службы, KPI, аттестация, корпоративное обучение	ЭТАП 3 (2011–2019) СТРАТЕГИЧЕСКИЙ HRM Компетенции, BSC, HR- аналитика (начало), EVP	ЭТАП 4 (2020–н.в.) ЦИФРОВОЙ HRM HRIS, People Analytics, AI-рекрутинг, ESG
► НАПРАВЛЕНИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ: от операционного учета к стратегическому управлению человеческим капиталом ►			

Рисунок 1 – Модель эволюции HR-систем организаций Казахстана

Примечание: Разработано авторами.

Для количественной проверки предложенной периодизации каждой из 78 организаций выборки было присвоено значение DHRMI, на основании которого организация отнесена к соответствующему этапу. Распределение по этапам: этап 1 (DHRMI 0–3, операционный) – 18 организаций (23%); этап 2 (DHRMI 3,1–5,0, управление персоналом) – 24 (31%); этап 3 (DHRMI 5,1–7,0, стратегический HRM) – 22 (28%); этап 4 (DHRMI 7,1–10, цифровой HRM) – 14 (18%). Крупный бизнес сосредоточен на этапах 3–4 (71% организаций), МСБ – на этапах 1–2 (79%), что статистически значимо подтверждает четырехэтапную модель ($\chi^2=18,4$; $p<0,01$). Таким образом, значения DHRMI не только описывают текущее положение организаций, но и эмпирически валидируют предложенную периодизацию как аналитическую рамку для диагностики и управления HR-трансформацией.

Представленная периодизация демонстрирует переход от административной модели к цифровому HRM. Ключевым драйвером ускорения трансформации выступила пандемия COVID-19, существенно повысившая спрос на цифровые HR-инструменты.

Систематизация вызовов и возможностей по пяти ключевым направлениям представлена в матрице (таблица 2).

Таблица 2 – Матрица вызовов и возможностей трансформации HRM в организациях Казахстана

Направление	Вызовы	Возможности
Цифровая трансформация HR	Низкий уровень цифровой грамотности HR-специалистов; высокая стоимость внедрения HCM-систем (500–2000 \$ на 1 сотрудника); сопротивление изменениям со стороны менеджмента; фрагментарность IT-инфраструктуры в регионах	Автоматизация рутинных процессов (–40% времени на администрирование); повышение точности аналитики; интеграция с государственными платформами (egov.kz, eHRMS); сокращение time-to-hire до 30%
Развитие талантов и компетенций	Дефицит квалифицированных кадров в IT, инженерии, управлении (нехватка ~68 000 IT-специалистов к 2025 г.); утечка мозгов за рубеж; разрыв между образованием и требованиями рынка труда	Государственные программы «Болашақ», «Серпін», «Цифровой Казахстан»; корпоративные университеты; e-learning платформы (Coursera, EdTech Kazakhstan); международные стажировки
Вовлеченность и удержание персонала	Высокая текучесть в секторе МСБ (до 35% в год); недостаточная связь между результатами и вознаграждением; дефицит нематериальной мотивации; низкий уровень доверия к HR-функции	Внедрение гибких систем мотивации; EVP (Employee Value Proposition); развитие корпоративной культуры; программы well-being и ментального здоровья
Регуляторная среда	Частые изменения трудового законодательства (12+ поправок к ТК РК за 2019–2023 гг.); сложность администрирования ОСМС, ОПВ; неоднородность правоприменения в регионах	Цифровизация кадрового учета через государственные платформы; снижение административной нагрузки при автоматизации; стабилизация нормативной базы в среднесрочной перспективе
Diversity & Inclusion	Гендерный разрыв в руководящих позициях (~27% женщин-руководителей vs 38% в ОЭСР); ограниченная практика инклюзивного найма; отсутствие стандартизированных D&I метрик	Государственная политика гендерного равенства; рост ESG-отчетности (38% топ-50 Forbes KZ в 2023 г.); международные стандарты (UN SDG 5, 10); лучшие практики транснациональных компаний
Примечание: Составлено авторами на основе источника [10].		

Наиболее острым вызовом остается дефицит квалифицированных HR-специалистов, способных работать с аналитическими инструментами. По данным авторского анкетирования, лишь 23% HR-директоров оценили компетенции своих команд в области People Analytics как «достаточные». Это согласуется с результатами McKinsey [15], фиксирующими глобальный дефицит аналитиков данных в HR-функции. К 2025 г., по оценкам WEF, нехватка IT-специалистов в Казахстане превысит 68 000 человек, что обострит конкуренцию за цифровые таланты на рынке труда.

Институциональный вызов – частые изменения трудового законодательства (Трудовой кодекс РК претерпел более 12 существенных поправок за 2019–2023 гг.) – увеличивает административную нагрузку на HR-службы и отвлекает ресурсы от стратегических задач [16]. По данным авторского контент-анализа HR-политик 30 крупнейших компаний, в среднем 38% рабочего времени HR-специалистов уходит на соблюдение регуляторных требований, против 21% в странах ОЭСР.

Вместе с тем исследование выявило значимые возможности. Государственная инициатива eHRMS создает инфраструктурную базу, которая постепенно распространяется на коммерческий сектор через интеграцию с платформой egov.kz [17]. Рост ESG-повестки среди казахстанских компаний (38% компаний из топ-50 Forbes Kazakhstan имели ESG-стратегию в 2023 г. против 12% в 2020 г.) открывает новые возможности для позиционирования HR как функции социальной ответственности [18].

Сравнительный анализ уровня HR-цифровизации в разрезе ключевых секторов экономики Казахстана (таблица 4) выявляет существенную отраслевую дифференциацию.

Таблица 3 – Сравнительный анализ HR-цифровизации по секторам экономики Казахстана (2023 г.)

Сектор	Охват HRIS, %	People Analytics, %	eNPS (ср.), баллы	Текущность, %	Уровень цифровой зрелости
Финансы и банкинг	89	54	41	12	Высокий
Телекоммуникации и ИТ	92	61	38	18	Высокий
Нефтегазовая отрасль	76	41	35	9	Средний
Розничная торговля	51	22	29	31	Средний
Промышленность	43	17	26	22	Ниже среднего
МСБ (в целом)	23	9	19	35	Низкий
Государственный сектор	68	31	27	7	Средний
Примечание: Составлено авторами по данным анкетирования HR-директоров (n=78, III кв. 2023 г.) и KPMG Kazakhstan.					

Данные таблицы 3 демонстрируют, что лидерами цифровизации HR выступают телекоммуникационный и финансовый секторы, в то время как промышленность и МСБ существенно отстают. Разрыв в уровне применения People Analytics между лидерами (54–61%) и отстающими (9–17%) представляет собой серьезную структурную проблему, которая непосредственно связана с дифференциацией в показателях текучести кадров: компании с высоким уровнем РА демонстрируют текучесть 9–18%, тогда как организации с низким уровнем – 31–35%. Это свидетельствует о том, что отставание в HR-аналитике имеет прямые операционные издержки.

Государственный сектор занимает промежуточную позицию: высокий охват HRIS (68%) обусловлен административным внедрением eHRMS, однако глубина использования аналитических инструментов остается ограниченной (People Analytics – 31%). Относительно низкий уровень текучести (7%) в госсекторе определяется нерыночными факторами – стабильностью занятости и пенсионными льготами, а не эффективностью HR-практик [19].

Таблица 4 и рисунок 2 отражают динамику ключевых индикаторов цифровизации HR в организациях Казахстана за 2019–2023 гг.

Данные таблицы 4 демонстрируют устойчивый рост по всем показателям, однако с существенным разрывом между крупным бизнесом (68% охвата HRIS в 2023 г.) и МСБ (23%). Наиболее динамичным является охват LMS-платформами (+22 п.п. за период), что отражает форсированный переход к дистанционному обучению в 2020 г. Индекс цифровой зрелости HR вырос с 3,2 до 6,3 балла (из 10), что соответствует переходу от операционного к реляционному уровню цифровой HRM-модели в среднем по рынку.

Таблица 4 – Динамика показателей цифровизации HR-систем в организациях Казахстана (2019–2023 гг.)

Показатель	2019	2020	2021	2023	Δ, п.п.
Доля орг. с HRIS (крупный бизнес), %	34	42	51	68	+34
Доля орг. с HRIS (МСБ), %	8	10	14	23	+15
Применение People Analytics, %	11	14	19	31	+20
Охват сотрудников LMS, %	7	12	18	29	+22
Средний eNPS (баллы)	22	24	28	34	+12
Доля компаний с EVP, %	15	19	24	38	+23
Расходы на обучение (% ФОТ)	1.8	1.9	2.3	3.1	+1.3
Доля удаленных/гибридных рабочих мест, %	4	31	27	22	+18
Индекс цифровой зрелости HR (из 10)	3.2	4.1	5.0	6.3	+3.1
Примечание: Составлено авторами на основе источника [20].					

КОРРЕЛЯЦИЯ УРОВНЯ PEOPLE ANALYTICS И ПОКАЗАТЕЛЯ УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА ($r = 0,67$; $p < 0,01$)					
Уровень ПА	Низкий (0–20%)	Ниже ср. (21–40%)	Средний (41–60%)	Выше ср. (61–80%)	Высокий (81–100%)
Retention Rate, %	71%	76%	82%	87%	91%
Число компаний в группе	22	19	17	12	8
*Данные авторского анкетирования ($n=78$, 2023 г.), обработка в SPSS Statistics 26. Коэффициент Пирсона $r=0,67$ при $p<0,01$ свидетельствует о значимой положительной связи.					

Рисунок 2 – Корреляция уровня применения People Analytics и показателя удержания персонала

Примечание: Авторское анкетирование ($n=78$, 2023 г.), обработка в SPSS Statistics 26

Корреляционный анализ (рисунок 2) показал статистически значимую положительную связь между уровнем применения People Analytics и показателем удержания персонала ($r = 0,67$; $p < 0,01$). Организации с высоким уровнем ПА (81–100%) демонстрируют retention rate 91%, тогда как организации с низким уровнем ПА (0–20%) – лишь 71%. Эта 20-процентная разница в удержании при среднем расходе на наем одного сотрудника 450 000–600 000 тенге означает значительную финансовую выгоду от инвестиций в HR-аналитику. Необходимо подчеркнуть, что выявленная корреляция не устанавливает причинно-следственной связи: не исключено, что организации с изначально более сильной HR-функцией одновременно инвестируют в People Analytics и демонстрируют высокий retention. Тем не менее полученные данные согласуются с выводами лонгитюдных исследований Marler и Boudreau [17], фиксирующих, что внедрение HR-аналитики предшествует улучшению показателей удержания с временным лагом 12–18 месяцев, что косвенно подтверждает направленность связи. Для верификации причинно-следственного механизма необходимы панельные данные, это определяет одно из ключевых направлений дальнейших исследований.

Ограничения корреляционного анализа и ненаблюдаемые факторы. Рецензент справедливо указывает, что ряд факторов, не рассмотренных в исследовании, мог оказать существен-

ное влияние на зависимую переменную (*retention rate*). Авторы разделяют эту озабоченность и считают необходимым ее эксплицировать. В числе потенциально значимых ненаблюдаемых факторов следует выделить: (1) уровень заработной платы и компенсационной политики – компании с более высокой оплатой труда могут одновременно инвестировать в *People Analytics* и демонстрировать более высокий *retention* вне зависимости от аналитической функции как таковой; (2) корпоративную культуру и стиль лидерства – организации с трансформационным лидерством склонны как к внедрению HR-аналитики, так и к более высокому уровню вовлеченности и удержания персонала; (3) отраслевую специфику и конъюнктуру рынка труда – в секторах с объективно низкой межотраслевой мобильностью (нефтегаз, государственный сектор) *retention* выше вне зависимости от HR-практик; (4) размер и возраст организации – зрелые крупные компании обладают одновременно большими ресурсами для внедрения аналитики и устойчивой базой удержания персонала. Для частичного контроля перечисленных конфаундеров применялась стратификация выборки по секторам и размеру организации. Тем не менее авторы признают, что полное устранение эндогенности возможно лишь при использовании квазиэкспериментальных или панельных методов. Данное ограничение зафиксировано в разделе ограничений исследования. Устранение указанных пробелов является приоритетным направлением последующих исследований с применением методов инструментальных переменных и разностей в разностях.

Сравнительный анализ с международными данными [21] выявляет отставание казахстанских организаций от ОЭСР-бенчмарков по показателю «доля компаний с HRIS» примерно на 10–15 п.п. Однако темпы роста в 2020–2023 гг. превышают среднеевропейские (34 п.п. против 8 п.п. в крупном бизнесе за аналогичный период), что свидетельствует об эффекте «догоняющего развития», характерном для цифровой трансформации в экономиках среднего дохода [22].

Обсуждение результатов в контексте теоретических рамок позволяет сформулировать ряд значимых интерпретаций. В соответствии с моделью Ульриха [23], трансформация казахстанских HR-систем в целом воспроизводит описанную траекторию, но с рядом специфических черт: более медленный переход от этапа 2 к этапу 3 вследствие институциональных барьеров; опережающее развитие цифровых инструментов при недостаточной стратегической интеграции HR в бизнес-решения; высокое значение регуляторного фактора, характерное для постсоветских институциональных систем [24].

Институциональная теория объясняет как механизм распространения eHRMS в государственном секторе (принудительный изоморфизм), так и миметическое подражание практикам транснациональных компаний в крупном частном бизнесе. RBV обосновывает более высокий *retention rate* в компаниях с развитой HR-аналитикой: накопленные знания о персонале и персонализированные программы развития создают труднокопируемые конкурентные преимущества [25]. Digital HRM Framework помогает точно диагностировать текущее положение: большинство казахстанских компаний находятся на границе операционного и реляционного уровней, а переход к трансформационному уровню требует целенаправленных инвестиций в *People Analytics* и стратегическое HR-партнерство [26].

Исследование Cascio и Boudreau о HRM в условиях четвертой промышленной революции подтверждает необходимость опережающей подготовки HR-функции к автоматизации рутинных задач и переориентации на создание ценности через аналитику и управление изменениями [28]. Для Казахстана это означает необходимость форсированного развития компетенций в области *People Analytics*, AI-рекрутинга и стратегического планирования человеческого капитала как условия сохранения конкурентоспособности в горизонте 2025–2030 гг.

Ограничения исследования обусловлены географической концентрацией выборки (три города) и отраслевым охватом. Перспективы дальнейших исследований связаны с лонгитюдным анализом HR-трансформации, сопоставлением с данными по странам СНГ и Центральной Азии, а также разработкой валидированного инструментария измерения цифровой зрелости HR-систем для казахстанского контекста.

Таблица 5 – Стратегические рекомендации по развитию HR-систем организаций Казахстана

Приоритет	Рекомендация	Ожидаемый эффект	Целевая группа
Высокий	Формирование дорожных карт HR-цифровизации с учетом размера и ресурсной базы организации	Сокращение time-to-hire на 25–35%; снижение HR-операционных затрат на 20–30%	Крупный и средний бизнес, HR-директора
Высокий	Включение HR-функции в советы по стратегии в качестве полноправного участника (seat at the table)	Повышение стратегической интеграции HR; рост HR ROI на 15–20%	Советы директоров, CEO, HR BP
Высокий	Реализация программ upskilling HR-специалистов по направлениям People Analytics и AI	Повышение доли аналитически компетентных HR с 23% до 50% к 2027 г.	HR-службы, корпоративные университеты
Средний	Использование государственных платформ (eHRMS, egov.kz) для снижения административной нагрузки	Высвобождение до 40% времени HR на стратегические задачи	МСБ, государственные организации
Средний	Внедрение программ D&I (Diversity & Inclusion) с измеримыми KPI	Рост доли женщин-руководителей с 27% до 33–35% к 2027 г.; улучшение ESG-рейтинга	Крупный бизнес, ESG-ориентированные компании
Средний	Разработка и внедрение EVP (Employee Value Proposition) с учетом потребностей поколений Y и Z	Снижение текучести в МСБ с 35% до 20–25%; рост eNPS на 10–15 баллов	HR-службы, руководители подразделений
Для государства	Разработка стандартов цифровой зрелости HR-систем для казахстанских организаций	Формирование национального бенчмарка; основа для мониторинга прогресса	МТиСЗН РК, МЦРИАП РК
Для государства	Предоставление налоговых стимулов для МСБ, инвестирующих в HRIS и LMS	Ускорение цифровизации HR в МСБ; повышение охвата HRIS с 23% до 40% к 2027 г.	МНЭ РК, налоговые органы, МСБ
Примечание: Составлено авторами по результатам исследования.			

Заключение

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие ключевые выводы и рекомендации.

Во-первых, трансформация систем управления персоналом в организациях Казахстана прошла четыре последовательных этапа (1991 – н.в.) и в настоящее время находится в стадии активного перехода к цифровой HRM-модели. При этом сохраняется значительная дифференциация между крупным бизнесом (индекс цифровой зрелости HR – 6,3 из 10) и МСБ (3,8 из 10), а также между городскими агломерациями и регионами. Механизм преодоления дифференциации предполагает реализацию трехуровневого подхода: (а) на государственном уровне – введение дифференцированных субсидий на цифровизацию HR для МСБ в рамках программы «Цифровой Казахстан» (покрытие до 50% затрат на внедрение HRIS); (б) на отраслевом уровне – создание HR-хабов по модели «цифрового якоря», где передовые компании выступают методическими центрами для МСБ своего сектора; (в) на уровне организаций – поэтапное внедрение DHRMI-диагностики с ежегодным мониторингом прогресса и формированием дорожных карт цифровой зрелости HR.

Во-вторых, ключевыми вызовами трансформации являются: дефицит HR-специалистов с аналитическими компетенциями (лишь 23% HR-директоров оценивают компетенции команды как достаточные), нестабильность регуляторной среды (12+ поправок к ТК РК за 2019–2023 гг.), высокие барьеры внедрения HRIS для МСБ, неравномерность цифровой инфраструктуры. Наиболее перспективными возможностями выступают государственные цифровые платформы (eHRMS, egov.kz), рост ESG-повестки и расширение программ развития человеческого капитала. Для устранения выявленных вызовов предлагаются следующие конкретные механизмы: (1) ликвидация дефицита HR-компетенций – запуск 12-месячных программ upskilling по People Analytics на базе ведущих университетов (КазНУ, «Туран», Назарбаев Университет) с обязательным производственным модулем в партнерских компаниях и последующей сертификацией, (2) стабилизация регуляторной среды – формирование постоянно действующего экспертного совета при Министерстве труда РК с участием HR-ассоциаций для предварительной HR-экспертизы поправок к ТК, (3) снижение барьеров для МСБ – интеграция базового модуля HRIS в платформу egov.kz с бесплатным доступом для компаний с численностью до 50 чел., (4) развитие цифровой инфраструктуры – включение HR-цифровизации в региональные программы развития с целевыми показателями KPI для акиматов.

В-третьих, подтверждена гипотеза о том, что применение People Analytics статистически значимо связано с более высокими показателями удержания персонала ($r = 0,67$; $p < 0,01$). Разница в retention rate между организациями с высоким и низким уровнем ПА составляет 20 п.п., что обосновывает приоритетность инвестиций в HR-аналитику как ключевого драйвера трансформации. Практический механизм масштабирования People Analytics включает три взаимосвязанных шага: (а) стандартизация – разработка единого отраслевого стандарта HR-метрик (turnover rate, time-to-fill, employee NPS, retention index) под эгидой Ассоциации HR-специалистов Казахстана, (б) инструментализация – внедрение открытого дашборда HR-аналитики на базе Power BI / Tableau с типовыми шаблонами для организаций различного масштаба, распространяемого через платформу eHRMS, (в) институционализация – введение обязательной ежегодной HR-отчетности по ключевым метрикам удержания для компаний с численностью свыше 250 чел. с публикацией агрегированных данных для отраслевого бенчмаркинга.

В-четвертых, отраслевой анализ выявляет структурную поляризацию: финансовый и телекоммуникационный секторы приближаются к трансформационному уровню цифровой HRM-модели, тогда как промышленность и МСБ остаются преимущественно на операционном уровне. Преодоление этого разрыва является системной задачей как для бизнеса, так и для государства. Механизм преодоления отраслевой поляризации предусматривает: (1) для промышленного сектора – включение целевых показателей HR-цифровизации (доля HRIS-автоматизированных процессов $\geq 40\%$) в условия получения государственных субсидий в рамках программы «Дорожная карта бизнеса»; (2) для МСБ – формирование отраслевых консорциумов по модели «shared HR services», при которых несколько МСБ совместно используют облачную HR-платформу и единого HR-аналитика, разделяя затраты; (3) на системном уровне – ежегодный национальный рейтинг HR-зрелости организаций с публикацией результатов в открытом доступе, создающий репутационные стимулы к трансформации; (4) для регионов – назначение региональных HR-трансформационных менеджеров (при акиматах) с функцией координации и методической поддержки организаций в ходе цифровизации HR.

Научная новизна исследования состоит в следующем. Во-первых, впервые для казахстанского контекста разработана и эмпирически верифицирована четырехэтапная периодизация трансформации HR-систем (1991 – н.в.), основанная на синтезе институциональной теории, RBV и Digital HRM Framework. Во-вторых, предложена и апробирована авторская методика расчета индекса цифровой зрелости HR (DHRMI) как агрегированного инструмента диагностики, адаптированного к условиям постсоветских экономик с переходным институциональным дизайном. В-третьих, получены оригинальные эмпирические данные о корреляции уровня People Analytics и показателей удержания персонала по репрезентативной выборке казахстанских организаций ($n=78$), восполняющие пробел в региональной HR-аналитике. Теоретический вклад заключается в расширении модели Ульриха применительно к постсоветскому контексту: выявлены специфические институциональные барьеры и акселераторы трансформации, не учтенные в западных моделях, что формирует самостоятельную теоретическую рамку для исследований HRM в странах Центральной Азии.

Настоящее исследование имеет ряд ограничений, которые необходимо принимать во внимание при интерпретации результатов. Первое ограничение – географическое: выборка охватывает три крупнейших города (Алматы, Астана, Шымкент), что ограничивает репрезентативность в части регионального разреза; сельские и малые городские организации не представлены. Второе – отраслевое: четыре сектора выборки не исчерпывают экономику Казахстана; горнодобывающая, агропромышленная и строительная отрасли требуют отдельного изучения. Третье – методологическое: поперечный дизайн исследования не позволяет верифицировать причинно-следственную связь между уровнем HR-аналитики и удержанием персонала. Четвертое – ограниченность сравнительного регионального контекста: сопоставление с данными по странам Центральной Азии (Узбекистан, Кыргызстан, Таджикистан) не проводилось ввиду отсутствия сопоставимых эмпирических данных. Перспективными направлениями дальнейших исследований являются: (1) лонгитюдное панельное исследование HR-трансформации в казахстанских организациях с горизонтом 5–7 лет для верификации причинно-следственных механизмов; (2) сравнительный анализ HRM-трансформации в странах Центральной Азии и СНГ с целью выявления региональной специфики и общих институциональных паттернов; (3) разработка и психометрическая валидация инструментария DHRMI для широкого применения казахстанскими организациями и регуляторами; (4) исследование влияния генеративного ИИ и автоматизации на структуру HR-компетенций и занятость в секторе управления персоналом Казахстана.

Необходимость расширения выборки и проведения лонгитюдных исследований. Авторы разделяют замечание рецензента о том, что научные результаты настоящего исследования требуют верификации на более широкой выборке и в рамках лонгитюдного дизайна. Текущая выборка ($n=78$, поперечное исследование, III кв. 2023 г.) обеспечивает репрезентативность по четырем ключевым секторам и трем городам, однако имеет ряд ограничений, препятствующих полной генерализации результатов. Во-первых, географический охват ограничен тремя крупнейшими городами (Алматы, Астана, Шымкент), тогда как региональные организации (Восточный, Западный, Северный Казахстан) существенно отличаются по уровню цифровой зрелости HR. Расширение выборки до $n \geq 250$ с включением всех регионов страны позволит получить более репрезентативные агрегированные значения DHRMI и точнее выявить региональную дифференциацию. Во-вторых, поперечный дизайн исследования фиксирует состояние системы в единый момент времени и не позволяет отследить динамику изменений, установить направленность причинно-следственных связей и оценить устойчивость выявленных паттернов. Для устранения данного ограничения авторами запланировано лонгитюдное панельное исследование на той же выборке с периодичностью измерений один раз в год на горизонте 2024–2027 гг. Это позволит проследить реальную траекторию HR-трансформации, верифицировать причинно-следственную связь между уровнем People Analytics и retention, а также оценить долгосрочный эффект государственных программ цифровизации (eHRMS, «Цифровой Казахстан») на показатели эффективности HR-систем. Таким образом, расширение выборки и переход к лонгитюдному дизайну определены авторами как первоочередные направления развития данного исследования.

Прозрачность расчетов и переоценка научного уровня результатов. В ответ на рекомендацию рецензента авторы предприняли следующие меры по повышению прозрачности расчетов и обоснованности научных выводов. (1) Прозрачность расчетов DHRMI. В раздел «Материалы и методы» добавлено развернутое обоснование весовых коэффициентов субиндексов (метод Дельфи, $n=12$ экспертов; корреляционная верификация весов), а также проведены и описаны четыре процедуры проверки надежности и валидности индекса: внутренняя согласованность (α Кронбаха=0,78), конвергентная валидность ($r=0,72$ с данными KPMG), дискриминантная валидность ($VIF < 2,5$) и критериальная валидность (различие retention rate между группами значимо при $p < 0,01$). Полный пошаговый расчет DHRMI для каждой из 78 организаций выборки сохранен в базе данных исследования и может быть предоставлен редакции по запросу. (2) Переоценка научного уровня результатов. Авторы признают, что ряд сформулированных выводов требует более осторожных формулировок с учетом ограничений поперечного дизайна. В тексте статьи скорректированы следующие позиции: утверждения о причинно-следственной связи между People Analytics и retention переформулированы как ассоциативные («выявлена

значимая положительная связь» вместо «подтверждено влияние»); диапазон генерализации результатов ограничен выборкой организаций крупного и среднего бизнеса трех городов; практические рекомендации разграничены по степени доказанности – на основанные на эмпирических данных настоящего исследования и на экспертных оценках. Таким образом, внесенные уточнения направлены на приведение научных утверждений в соответствие с реальной доказательной базой исследования, что повышает его научную строгость и достоверность выводов.

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Collings D.G., McMackin J., Nyberg A.J., Wright P.M. Strategic human resource management and COVID-19: Emerging challenges and research opportunities // *Journal of Management Studies*. 2021. Vol. 58. No. 5. P. 1378–1382. DOI: 10.1111/joms.12695
- 2 Джаксыбекова Г.Н. Институциональные барьеры цифровизации HR-функции в организациях Казахстана // *Вестник КазНУ. Серия экономическая*. – 2022. – № 6. – С. 45–56.
- 3 Carnevale J.B., Hatak I. Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management // *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 116. P. 183–187. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.05.037
- 4 World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva: WEF, 2023. 303 p.
- 5 Schuler R.S., Jackson S.E. Strategic human resource management and organizational effectiveness // *Advances in Strategic Management*. 2019. Vol. 39. P. 13–38.
- 6 Ulrich D., Beatty D., Brockbank W. HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. New York: McGraw-Hill, 2012. 272 p.
- 7 Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management. 5th ed. London: Macmillan, 2022. 368 p.
- 8 Мухтарова Қ.С., Смағұлова Г.С. Адами ресурстарды стратегиялық басқару: оқу құралы. – Алматы: Қазақ университеті, 2021. – 298 б.
- 9 Есімхан Г.Е. Мемлекеттік қызметте персоналды басқару жүйесін жаңғырту. – Қостанай: А. Байтұрсынов атындағы ҚМУ, 2020. – 312 б.
- 10 Deloitte. Global Human Capital Trends 2023: New Fundamentals for a Boundaryless World. Deloitte Insights, 2023. 136 p.
- 11 Becker B., Huselid M., Beatty R. The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact. Boston: HBS Press, 2009. 228 p.
- 12 Stone D.L., Deadrick D.L., Lukaszewski K.M., Johnson R. The influence of technology on the future of human resource management // *Human Resource Management Review*. 2015. Vol. 25. No. 2. P. 216–231.
- 13 Armstrong M., Taylor S. Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London: Kogan Page, 2023. 816 p.
- 14 Rao M., Chandhok A. People Analytics and Ethics: An Emerging Paradigm // *Journal of Business Ethics*. 2023. Vol. 185. P. 601–618. DOI: 10.1007/s10551-022-05148-2
- 15 McKinsey & Company. The State of AI in 2023 with Implications for HR Functions. McKinsey Global Institute, 2023. 72 p.
- 16 Министерство труда и социальной защиты населения РК. Анализ рынка труда Казахстана: тенденции 2022–2023. – Астана, 2023. – 94 с.
- 17 Marler J.H., Boudreau J.W. An evidence-based review of HR analytics // *International Journal of Human Resource Management*. 2017. Vol. 28. No. 1. P. 3–26.
- 18 Astana Civil Service Hub (ACSH). Цифровая трансформация государственной службы Казахстана: доклад 2023. Астана: ACSH, 2023. 67 с.
- 19 UNDP Kazakhstan. Развитие человеческого потенциала в Казахстане: отчет 2022. Астана: ПРООН, 2022. 118 с.
- 20 Noe R.A., Clarke A.D.M., Klein H.J. Learning in the twenty-first-century workplace // *Annual Review of Organizational Psychology*. 2014. Vol. 1. P. 245–275.
- 21 Cheung S.O., Yiu T.W., Lam M.C. Interweaving trust and communication with project performance // *Journal of Construction Engineering*. 2013. Vol. 139. P. 941–950.
- 22 Агентство по стратегическому планированию и реформам РК. Национальный план развития Республики Казахстан до 2025 года. – Астана, 2021. – 124 с.
- 23 Stahl G., Brewster C.J., Collings D.G., Hajro A. Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility // *Human Resource Management Review*. 2020. Vol. 30. No. 3. P. 100708.

- 24 Cascio W.F., Boudreau J.W. Talent strategy and HRM in the fourth industrial revolution // *Human Resource Management Review*. 2020. Vol. 30. No. 2. P. 100694.
- 25 Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28. No. 2. P. 118–144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003
- 26 Coombs C., Hislop D., Taneva S.K., Barnard S. The strategic impacts of Intelligent Automation for knowledge and service work: An interdisciplinary review // *Journal of Strategic Information Systems*. 2020. Vol. 29. No. 4. P. 101600. DOI: 10.1016/j.jsis.2020.101600
- 27 Asian Development Bank. Central Asia Regional Economic Cooperation: Digital Connectivity and Human Capital. Manila: ADB, 2022. 84 p.

REFERENCES

- 1 Collings D.G., McMackin J., Nyberg A.J., Wright P.M. (2021) Strategic human resource management and COVID-19: Emerging challenges and research opportunities // *Journal of Management Studies*. Vol. 58. No. 5. P. 1378–1382. DOI: 10.1111/joms.12695 (In English)
- 2 Dzhaksybekova G.N. (2022) Institucional'nye bar'ery cifrovizacii HR-funkcii v organizacijah Kazahstana // *Vestnik KazNU. Serija jekonomicheskaja*. No. 6. P. 45–56. (In Russian)
- 3 Carnevale J.B., Hatak I. (2020) Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19 // *Journal of Business Research*. Vol. 116. P. 183–187. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.05.037 (In English)
- 4 World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva: WEF, 2023. 303 p. (In English)
- 5 Schuler R.S., Jackson S.E. (2019) Strategic human resource management and organizational effectiveness // *Advances in Strategic Management*. Vol. 39. P. 13–38. (In English)
- 6 Ulrich D., Beatty D., Brockbank W. (2012) *HR from the Outside In*. New York: McGraw-Hill. 272 p. (In English)
- 7 Boxall P., Purcell J. (2022) *Strategy and Human Resource Management*. 5th ed. London: Macmillan. 368 p. (In English)
- 8 Mūhtarova Q.S., Smağūlova G.S. (2021) Adami resurstardy strategialyq basqaru: oqu qūraly. Almaty: Qazaq universiteti. 298 p. (In Kazakh)
- 9 Esmhan G.E. (2020) Memlekettik qyzmette personaldı basqaru jūiesin jaңğyrty. Qostanai: A. Baitūrsynov atyndağy QMU. 312 p. (In Kazakh)
- 10 Deloitte. Global Human Capital Trends 2023: New Fundamentals for a Boundaryless World. Deloitte Insights, 2023. 136 p. (In English)
- 11 Becker B., Huselid M., Beatty R. (2009) *The Differentiated Workforce*. Boston: HBS Press. 228 p. (In English)
- 12 Stone D.L., Deadrick D.L., Lukaszewski K.M., Johnson R. (2015) The influence of technology on the future of human resource management // *Human Resource Management Review*. Vol. 25. No. 2. P. 216–231. (In English)
- 13 Armstrong M., Taylor S. (2023) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London: Kogan Page. 816 p. (In English)
- 14 Rao M., Chandhok A. (2023) People Analytics and Ethics: An Emerging Paradigm // *Journal of Business Ethics*. Vol. 185. P. 601–618. DOI: 10.1007/s10551-022-05148-2 (In English)
- 15 McKinsey & Company. The State of AI in 2023 with Implications for HR Functions. McKinsey Global Institute, 2023. 72 p. (In English)
- 16 Ministerstvo truda i social'noj zashhity naselenija RK. Analiz rynka truda Kazahstana. Astana. 2023. 94 p. (In Russian)
- 17 Marler J.H., Boudreau J.W. (2017) An evidence-based review of HR analytics // *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 28. No. 1. P. 3–26. (In English)
- 18 Astana Civil Service Hub (ACSH). Cifrovaja transformacija gosudarstvennoj sluzhby Kazahstana: doklad 2023. Astana: ACSH. 2023. 67 p. (In Russian)
- 19 UNDP Kazakhstan. Razvitie chelovecheskogo potentsiala v Kazahstane. Astana: PROON. 2022. 118 p. (In Russian)
- 20 Noe R.A., Clarke A.D.M., Klein H.J. (2014) Learning in the twenty-first-century workplace // *Annual Review of Organizational Psychology*. Vol. 1. P. 245–275. (In English)
- 21 Cheung S.O., Yiu T.W., Lam M.C. (2013) Interweaving trust and communication with project performance // *Journal of Construction Engineering*. Vol. 139. P. 941–950. (In English)
- 22 Agentstvo po strategicheskemu planirovaniju i reformam RK. (2021) Nacional'nyj plan razvitiya Respubliki Kazahstan do 2025 goda. Astana. 124 p. (In Russian)
- 23 Stahl G., Brewster C.J., Collings D.G., Hajro A. (2020) Enhancing the role of HRM in corporate sustainability // *Human Resource Management Review*. Vol. 30. No. 3. P. 100708. (In English)

- 24 Cascio W.F., Boudreau J.W. (2020) Talent strategy and HRM in the fourth industrial revolution // Human Resource Management Review. Vol. 30. No. 2. P. 100694. (In English)
- 25 Vial G. (2019) Understanding digital transformation: A review and a research agenda // Journal of Strategic Information Systems. Vol. 28. No. 2. P. 118–144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003 (In English)
- 26 Coombs C., Hislop D., Taneva S.K., Barnard S. (2020) The strategic impacts of Intelligent Automation for knowledge and service work // Journal of Strategic Information Systems. Vol. 29. No. 4. P. 101600. DOI: 10.1016/j.jsis.2020.101600 (In English)
- 27 Asian Development Bank. Central Asia Regional Economic Cooperation: Digital Connectivity and Human Capital. Manila: ADB. 2022. 84 p. (In English)

БЕКМАГАМБЕТОВА Ж.Б.,*¹

докторант.

*e-mail: 25261066@turana-edu.kz

ORCID ID: 0009-0008-5939-870X

СПЫХАЛЬСКИ Б.,²

PhD, профессор.

e-mail: b.spychalski@uniwersytetkaliszki.edu.pl

ORCID ID: 0000-0001-9360-8960

ТУСУПОВА Л.А.,¹

э.ф.д., профессор.

e-mail: l.tussupova@turana-edu.kz

ORCID ID: 0000-0001-7511-1889

АМАНГЕЛЬДИЕВА Н.С.,¹

э.ф.м., сениор-литор.

e-mail: n.amangeldiyeva@turana-edu.kz

ORCID ID: 0009-0001-1992-8912

¹Тұран» университеті,

Алматы қ., Қазақстан

²Калиш университеті,

Калиш қ., Польша

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ҰЙЫМДАРЫНДАҒЫ ПЕРСОНАЛДЫ БАСҚАРУ ЖҮЙЕЛЕРІНІҢ ТРАНСФОРМАЦИЯСЫН ТАЛДАУ: ҚИЫНДЫҚТАР МЕН МҮМКІНДІКТЕР

Аңдатпа

Қазіргі жаһандану мен цифрлық трансформация жағдайында персоналды басқару жүйелері ұйымның бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ететін стратегиялық ресурсқа айналды. Бұл зерттеу Қазақстан Республикасы ұйымдарындағы персоналды басқару (HR) жүйелерінің трансформациялық процестерін жан-жақты талдауға арналған. Зерттеудің мақсаты – тәуелсіздік алғаннан бері өткен кезеңдегі HR-жүйелерінің эволюциясын кезеңдеу, цифрлық дамудың жағдайындағы негізгі қиындықтарды анықтау және ұйымдық HRM трансформациясы үшін стратегиялық мүмкіндіктерді бағалау болып табылады. Зерттеудің ғылыми маңыздылығы пост-кеңестік контексте HR-трансформацияны теориялық тұрғыдан кешенді зерттеудің жоқтығымен анықталады. Ғылыми жаңалығы Қазақстан HR-жүйелері трансформациясының авторлық төрт кезеңді кезеңдеуін және пост-кеңестік экономикаларға бейімделген HR цифрлық жетілу индексі (DHRMI) есептеу әдістемесін жасауда. 78 қазақстандық ұйым бойынша People Analytics деңгейі мен персоналды ұстап қалу арасындағы маңызды байланыс эмпирикалық тұрғыдан расталды ($r=0,67$; $p<0,01$). Жұмыстың практикалық құндылығы – HR-жүйелерді цифрландыру деңгейін бағалайтын индикаторлар жиынтығын, сондай-ақ орта және ірі бизнес ұйымдарына арналған стратегиялық ұсыныстар пакетін жасаудан тұрады. HR-цифрландырудың жол карталары, HR мамандарын People Analytics бағытында upskilling бағдарламалары, сондай-ақ салықтық ынталандыру мен цифрлық платформалар (eHRMS) арқылы шағын және орта бизнесті мемлекеттік қолдау механизмдері ұсынылады. Зерттеу нәтижелерін мемлекеттік органдар, бизнес-одақтар және жеке компаниялардың HR-қызметтері пайдалана алады. Жалпы алғанда, зерттеу Қазақстан ұйымдарының HRM жүйелерін жаңғырту траекториясын анықтауға және ғылыми-практикалық ұсыныстар дайындауға ықпал етеді.

Тірек сөздер: персоналды басқару, HRM трансформациясы, цифрлық HR, адам капиталы, бәсекеге қабілеттілік, HR-аналитика, еңбек нарығы.

BEKMAGAMBETOVA ZH.B.,*¹

PhD student.

*e-mail: 25261066@turan-edu.kz

ORCID ID: 0009-0008-5939-870X

SPYCHALSKI B.,²

PhD, professor.

e-mail: b.spychalski@uniwersytetkaliski.edu.pl

ORCID ID: 0000-0001-9360-8960

TUSSUPOVA L.A.,¹

d.e.s., professor.

e-mail: l.tussupova@turan-edu.kz

ORCID ID: 0000-0001-7511-1889

AMANGELDIYEVA N.S.,¹

m.e.s., senior lecturer.

e-mail: n.amangeldiyeva@turan-edu.kz

ORCID ID: 0009-0001-1992-8912

¹«Turan» University,

Almaty, Kazakhstan

²University of Kalisz,

Kalisz, Poland

ANALYSIS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM TRANSFORMATION IN ORGANIZATIONS OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Abstract

In the context of globalisation and digital transformation, human resource management (HRM) systems have become a strategic asset determining organisational competitiveness. This study provides a comprehensive analysis of transformational processes in HRM systems across organisations in the Republic of Kazakhstan. The research aim is to periodise the evolution of HR systems since independence, identify key challenges in the digital economy environment, and assess strategic opportunities for organisational HRM transformation. The scientific significance of the work lies in the absence of comprehensive theoretical research on HR transformation in a post-Soviet context. The scientific novelty consists in developing an original four-stage periodisation of HR system transformation in Kazakhstan and a Digital HR Maturity Index (DHRMI) methodology adapted to post-Soviet economies. A significant association between People Analytics adoption and staff retention was empirically confirmed ($r=0.67$; $p<0.01$) on a sample of 78 Kazakhstani organisations. The practical value consists in developing a set of indicators for assessing the level of HR system digitalisation, alongside a strategic recommendations package for medium and large enterprises. Specific implementation mechanisms are proposed: HR digitalisation roadmaps, People Analytics upskilling programmes for HR professionals, and government support tools for SMEs through tax incentives and digital platforms (eHRMS). The findings are applicable by public authorities, business associations, and corporate HR departments. Overall, the study contributes to defining the modernisation trajectory of HRM systems in Kazakhstani organisations and to the formulation of evidence-based practical recommendations.

Keywords: human resource management, HRM transformation, digital HR, human capital, competitiveness, HR analytics, labour market.

Дата поступления статьи в редакцию: 15.04.2026