



**ИЗУЧЕНИЕ РОЛИ И СТАТУСА  
СОВРЕМЕННОГО HR  
В КАЗАХСТАНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ  
ЧАСТНОГО, КВАЗИГОСУДАРСТВЕННОГО И  
ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРОВ**

Изучение роли и статуса современного HR в казахстанских организациях частного, квазигосударственного и государственного секторов. – под научным руководством Раисовой Г.Б., Нурбек К.Х., Казахстан, Нур-Султан, 2020. 167 с.

Исследование «Изучение роли и статуса современного HR в казахстанских организациях частного, квазигосударственного и государственного секторов» проведено Академией государственного управления при Президенте Республики Казахстан (далее – Академия) в рамках проекта Астанинского хаба государственной службы (далее – Хаб) по поддержке научной школы госуправления.

Данная работа размещена на сайте Хаба на трех языках в авторской редакции. В случае возникновения вопросов рекомендуется обращаться к оригинальной версии на русском языке, а также на адрес электронной почты научных руководителей исследования.

## СОСТАВ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

Руководитель	Раисова Г.Б. raissova2410@gmail.com
Со-руководитель	Нурбек К.Х. k.nurbek@apa.kz
Эксперт	Кайсенова Г. g.kaisenova@gmail.com
Эксперт	Акказынова С.К. sandugash.iskendir@gmail.com
Эксперт	Токаева Ж.С. z_tokayeva@mail.ru
Эксперт	Башарина Т.В. tatyanaabash7@gmail.com
Эксперт	Белошниченко Е. y.beloshnichenko@apa.kz
Эксперт	Аралбаева Р.К. r.aralbayeva@apa.kz
Эксперт	Еркен А.Е. Aigerim.yerken@gmail.com
Эксперт	Нуржанов А.Б. anurzhanov@nu.edu.kz
Эксперт	Сулеева Г. Д. gulsu@mail.ru
Эксперт	Нураханова А.Ж. anurakhanova@gmail.com
Эксперт	Шоканова А.А. asiya.etcetera@gmail.com
Эксперт	Гумарова А.Т. aizhanatk@gmail.com

## Содержание

<b>РЕФЕРАТ</b>	5
<b>СОКРАЩЕНИЯ И ОБОЗНАЧЕНИЯ</b>	8
<b>ГЛАВА 1 - Международный опыт. Сравнительный анализ.</b>	26
1.1.Международный опыт HR-практик в государственном секторе	32
<b>ГЛАВА 2 Социально-демографические характеристики респондентов</b>	43
<b>ГЛАВА 3 Специальный раздел: HR-вызовы в период пандемии</b>	47
<b>ГЛАВА 4 Ситуационно-проблемный анализ HR-процессов в Республике Казахстан</b>	59
4.1. Сравнительный анализ эффективности HR-службы в разрезе секторов: государственный, квазигосударственный и частный	71
4.1.1. Социально-трудовые установки и трудовая мобильность	78
4.1.2. Стили лидерства и их влияние на эффективность HR-процессов	86
4.1.3. Выбор работодателя: бренд и управление талантами	96
4.1.4. Вовлеченность: корпоративная идентичность и факторы текущей удовлетворенности работой	100
4.1.5. Оценка эффективности HR-службы государственного сектора	106
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ: ключевые выводы и рекомендации</b>	117
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1 Методология</b>	124
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2</b>	132
<b>Инструментарий</b>	132
Анкета для сотрудников	132
Анкета для руководителей	140
Анкета для HR руководителей	147
Гайд глубинного интервью для проведения интервью с экспертами по отрасли	163
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b>	166
Дополнительная литература, использованная для разработки методологии	168

## РЕФЕРАТ

HR-процессы, управление персоналом, профессиональные HR-стандарты Республики Казахстан, HR-вызовы в период пандемии коронавируса, факторы трудовой мотивации, эффективность политики управления персоналом и развития человеческого капитала Республики Казахстан.

**Цель проекта:** Целью исследования является получение комплексной оценки зрелости HR-процессов казахстанских организаций государственного, квазигосударственного и частного секторов.

**Методы проведения работы:** в рамках исследования проведены: международный бенчмаркинг по оценке зрелости HR-процессов, отраслевой анализ эффективности HR-процессов (государственный, квазигосударственный и частный секторы); проектной командой Ассоциации HR-менеджеров Казахстана проведено лонгитюдное исследование в сравнении с данными 2013 года, а также дополнительный анализ метаданных<sup>1</sup>.

Для выработки рекомендаций проведено 70 глубинных интервью с лидерами HR в разрезе отраслей с возможностью динамической оценки развития государственной службы в части управления персоналом в течение 10 лет. Всем участникам исследования гарантируется конфиденциальность и анонимность. Конфиденциальность в исследовании предполагает, что личные данные, идентифицирующие респондента, не обнародуются. Вся информация, собранная в ходе интервью, используется исключительно в целях исследования, хранится на удаленном сервере с ограниченным доступом только для членов проектной группы, имеющих договорные обязательства с Академией государственного управления при Президенте Республики Казахстан по неразглашению информации.

**Новизна:** Новизну работы составляет комплексная методология оценки зрелости HR-процессов с точки зрения руководителя, работника и сотрудника HR-службы, разработанная проектной группой для данного исследования.

Анализ HR-процессов проводился по утвержденным профессиональным HR-стандартам Республики Казахстан, которые разработаны в рамках проекта МТСЗН РК «Развитие трудовых навыков и стимулирование рабочих мест», реализуемого совместно с Международным Банком Реконструкции и Развития, ОО «Ассоциация HR-менеджеров». С отраслевой рамкой квалификации и профессиональными стандартами по направлению «Управление человеческими ресурсами». ознакомиться можно по ссылке: <https://hr-a.kz/page10139466.html>

---

<sup>1</sup> Комплексное исследование мотивации и поведения работников на казахстанском рынке труда и имиджа работодателей в общественном мнении, 2013 год, Ассоциации HR-менеджеров Казахстана

**Результаты работы:** на основе анализа качественной и количественной информации, полученной в ходе реализации проекта, были отмечены следующие тенденции в сфере управления человеческими ресурсами в РК:

- Высокие внешние миграционные настроения в обществе, рост потенциальной эмиграции из Казахстана с 13% в 2013 году до 29% в 2020 году.
- Изменение приоритетов при выборе работодателя с целью получения возможностей развития, повышения квалификации и участия в инновационных проектах со стороны соискателей.
- Рост актуальности поднимаемых вопросов влияния стилей лидерства и уровня сформированности цифровой культуры на эффективность управления персоналом, необходимости разработки специальных отраслевых программ по формированию привлекательного бренда работодателя, а также удержания и привлечения талантливых специалистов в системе государственного управления.
- Изменение приоритетности в ранжировании факторов трудовой мотивации респондентов: от высокой заработной платы в 2013 г. к возможности повышения квалификации и участия в инновационных проектах в 2020 г.
- Уровень зрелости HR-процессов в организациях-респондентах определяется как пороговый между операционным и базовым уровнями развития, что свидетельствует о том, что функции HR не всегда взаимосвязаны с целями организации и производительностью труда.
- Слабая линейная зависимость между успешностью бизнеса и эффективностью труда человека, которые теоретически должны быть обусловлены качеством HR процессов. Подобная ситуация может свидетельствовать о том, что, с одной стороны, имеющийся человеческий капитал не используется работодателем в полной мере, а с другой стороны, - финансовое благополучие работника не зависит от эффективности его труда. Как правило, наличие таких ситуаций приводит к росту иждивенческих настроений в обществе.
- Противоречивые результаты оценки эффективности работы государственного аппарата. Так, самооценка руководителей в отношении развития организации и уровня управления персоналом значительно выше, чем ощущения работников и руководителей HR-служб в этой связи. Этот факт может свидетельствовать как о недостаточной осведомлённости руководителей об уровне удовлетворенности сотрудников, с одной стороны, так и о недостаточном уровне информированности и вовлеченности сотрудников в разработку и реализацию стратегии развития организации, с другой стороны. Вместе с тем, экспертами отмечены существенные

позитивные изменения в системе управления персоналом государственного аппарата за прошедшие 3 года.

- Низкий уровень цифровой эрудиции руководителей. Ментальные различия в восприятии новшеств и необходимостью их внедрения в повседневную жизнь.
- Недовольство части респондентов степенью участия в принятии управленческих решений, а также реализуемой политикой признания заслуг.
- Отсутствие риск-менеджмента в управлении персоналом.

## СОКРАЩЕНИЯ И ОБОЗНАЧЕНИЯ

Перечень используемых сокращений:

МТСЗН РК	Министерство труда и социальной защиты населения Республики Казахстан
HR	Human Resources
ГС	Государственная служба
ОЦО	Общий центр обслуживания
ИИ	Искусственный интеллект
HRBP	HR бизнес-партнер
HRM	Human Resources Management (букв. – «управление человеческими ресурсами»)
ЕСУП	Единая служба управления персоналом
SHRM	Senior Human Resources Manager
ЭЦП	Электронная цифровая подпись
CIPD	Chartered Institute of Personnel Development
KPI	Key Performance Indicators
AON	Поставщик консалтинговых услуг по человеческому капиталу и управлению (ранее Aon Hewitt)
КЦИ	Ключевые целевые индикаторы
МОТ	Международная организация труда
ОЭСР	Организация экономического сотрудничества и развития
Agile	В переводе «гибкий», «адаптивный», это подход к работе, способ командного взаимодействия, позволяющий совместно создавать продукты



## Краткий обзор

*«Перед нами стоит задача придания госаппарату нового качества. Он должен обладать большей гибкостью и полномочиями при принятии решений и брать на себя ответственность за достижение искомых результатов. Здесь многое зависит от внедрения современных цифровых технологий»,*

*К. Токаев,*

*Президент Республики Казахстан*

(из выступления на заседании Национального совета общественного доверия, 22 октября 2020 г.)

**Актуальность темы исследования:** Добавленную стоимость компаний создают - работники. Правильно подобранный и организованный персонал - половина успеха бизнеса. Здесь на первый план выходит успешность HR-процессов в компании. Чем лучше выстроены HR- процессы, тем лучше компаниям удастся создать условия для успешной деятельности работников. Создание эффективных условий труда особенно актуально в период кризиса, вызванного пандемией коронавируса и массового перехода на дистанционный формат работы, когда большинство организаций, и в первую очередь, их лидеров ранее не имели опыта и навыков по управлению кризисами такого рода. Все это требует формирования новых правил взаимодействия. Формирования новых компетенций и моделей поведения. Поэтому на сегодняшний день особую актуальность приобретает исследование уровня зрелости HR-процессов, подготовленности лидеров и системы HR в период кризиса, уровень цифровой культуры в отечественных организациях частного, государственного и квазигосударственного секторов, а также степени их влияния на эффективность деятельности всей организации.

Проблемными вопросами являются: Готова ли служба HR к вызовам внешней среды, быстро меняющемуся миру и его повесткам дня, могут ли руководители и служба HR поддерживать и направлять своих работников для более эффективной работы, в том числе в период пандемии и глубоких кризисов, и есть ли все необходимые технические возможности в разных организациях для решения данных вопросов? В чем на сегодня заключается привлекательность работодателя и какими критериями должна обладать организация, чтобы мягко переносить подобные кризисы? Какими компетенциями должен обладать руководитель, чтобы удержать и мотивировать работников в новых условиях?

В этой связи важной представляется оценка уровня зрелости HR-процессов и их влияния на эффективность деятельности и привлекательность организации как работодателя.

Для проведения исследования по оценке уровня зрелости HR-процессов в Казахстане разработана уникальная Методология, основанная на изучении международного опыта и рекомендаций экспертов международных профессиональных HR-сообществ SHRM, CIPD, Академии Дж. Берзина и Сколково, а также региональных наработок в рамках исследований, проводимых Ассоциацией HR-менеджеров Казахстана за последние 10 лет. Уникальность методологии обусловлена использованием единого подхода, принципов и авторских инструментов оценки HR-процессов для трех категорий их участников (1. Первый руководитель, 2. HR руководитель, 3. Работники организации), что обеспечивает возможность глубокого системного анализа изучаемой проблемы. Проектной командой изучены исследования по вопросам развития человеческого капитала, проводимые в рамках стран ОЭСР.

**Объект исследования** - организации квазигосударственного, частного и государственного секторов с численностью работников свыше 100 человек. Исследование проводилось на основе системного подхода. Системный подход обеспечивается проведением трех видов анкетирования, при котором для каждой целевой аудитории сформирована своя анкета, а также серии глубинных интервью с HR-экспертами для обсуждения причинно-следственных связей.

Для сбора информации применены **количественные и качественные методы исследования**: 3 вида анкетирования в разрезе целевых групп, а также структурированные глубинные интервью с лидерами отрасли и HR-экспертами. Для решения задач были так же использованы методы экспертных оценок, международных сравнений, сравнительного, корреляционного, факторного анализа. Результаты исследования представлены в виде рекомендаций для дальнейшего совершенствования HR-процессов в организациях частного, государственного и квазигосударственного секторов. По результатам исследования запланированы масштабные коммуникационные мероприятия с привлечением отраслевых экспертов.

Исследование проводилось в формате онлайн анкетирования и онлайн интервью в период пандемии коронавируса. Несмотря на имеющиеся ограничения онлайн опросов, проектной группе удалось обеспечить сбор данных в разрезе отраслей с обеспечением требуемого уровня репрезентативности в соответствии с данными о количестве занятого населения Агентства по статистике Республики Казахстан. Сравнительный анализ с результатами страновых исследований за 2012, 2013 [1] и 2020 годы, проводимых Ассоциацией HR-менеджеров Казахстана, подтверждает достоверность данных. Детали по обеспечению репрезентативности исследования, их проверки и качественной обработки представлены в разделе Методология и инструментарий исследования.

В соответствии с требованиями технического задания проведен первичный анализ данных с подготовкой промежуточного Отчета по результатам исследования. Результаты промежуточного Отчета направлены Заказчику 9 октября 2020 года на [y.beloshnichenko@apa.kz](mailto:y.beloshnichenko@apa.kz); [k.nurbek@apa.kz](mailto:k.nurbek@apa.kz). Настоящий Отчет составлен в соответствии с техническим заданием и рекомендациями Заказчика по структуре Отчета.

В рамках технического задания перед проектной группой по проведению исследования поставлены следующие **задачи**:

1. Определение критериев и показателей оценки уровня зрелости HR-процессов, а также показателей эффективности кадровой работы, выявление блокирующих факторов развития HR-процессов, проведение оценки уровня зрелости HR-процессов в отечественных организациях частного, государственного и квазигосударственного секторов, а также их сравнительный анализ;

2. Выделение критериев и замер уровня цифровой культуры организации, составление перечня наиболее сильных и слабых HR-практик, используемых в казахстанских организациях, определение степени корреляции между уровнем зрелости HR-процессов и эффективностью казахстанских организаций;

3. Проведение оценки уровня зависимости роли и статуса HR подразделений от стилей лидерства в организации, анализ отношения работников к бренду организации как работодателя, отношение работников к подразделению по управлению человеческими ресурсами, выявление факторов, влияющих на их отношение;

4. Проведение сравнительного анализа между секторами (частный, квазигосударственный, государственный) по всем блокам вопросов, анализ функционала HR служб госорганов в части развития персонала, КЦИ (ключевые целевые индикаторы) работников кадровых служб, анализ процесса планирования обучения госслужащих: используются ли в планировании результаты Оценки личностных компетенций (ОЛК проводится ежегодно для всех госслужащих, в том числе в виде теста для претендентов на ГС), выявление инструментов, используемых HR службами госорганов по планированию индивидуальной траектории развития компетенций сотрудников и по определению потребностей в обучении.

Настоящий **Отчет включает в себя** детализированный анализ поставленных задач, распределенных по разделам.

В разделе **Международный опыт. Сравнительный анализ** представлен анализ основных трендов и международных практик в сфере управления персоналом в сравнении с Казахстаном.

Так, международный опыт показывает, что функционал HR значительно меняется и трансформируется от разработки и внедрения процедур, стандартов, инструментов контроля для обеспечения координации и исполнения

поставленных задач к более гибким (agile) подходам, которые способствуют росту компетенций и экспертизы, кросс-функциональному сотрудничеству, качеству и скорости принятия решений. Это отражается на пересмотре существующих в организации HR-процессов, которые трансформируются в сторону большей гибкости и кастомизации под потребности работников и бизнеса.

В Казахстане в большей степени превалирует фокус на внедрении HR-процедур и процессов, описывающих алгоритмы и стандарты работы HR. При проведении глубинных интервью с казахстанскими HR-экспертами, большинство опрошенных респондентов оценивают зрелость HR-функции по таким параметрам, как внедренные и системно работающие основные HR-процессы (поиск и отбор, оценка, обучение, вознаграждение, работа с талантами, работа с корпоративной культурой), а также их автоматизация.

Помимо перехода к более гибким подходам, международный опыт очень ярко свидетельствует, что HR становится функцией, все более ориентированной на людей, где удовлетворенность сотрудников является одним из ключевых показателей успеха работы HR. При этом, важной чертой хорошего HR является понимание бизнеса, в котором он оперирует и скорость реагирования на его запросы.

С таким количеством изменений, влияющих на бизнес по всему миру в настоящее время (глобализация, миграционные процессы, демографические аспекты, интернет-возможности, др.), поиск, привлечение и удержание талантов является одной из самых серьезных проблем, с которыми организации во всем мире сталкиваются в это неопределенное время. Работа с брендом работодателя, выстраивание процессов с точки зрения опыта сотрудника, работа с вовлеченностью персонала – это области управления персоналом, которые будут решающими для успеха в следующие несколько лет.

В ходе проведения глубинных интервью казахстанские HR-эксперты выделили 13 трендов в своей работе с персоналом, лидирующее положение среди которых занимает цифровизация и автоматизация HR-процессов, а также HR-аналитика.

При этом наиболее часто встречаемым ответом на вопрос «Что является драйвером развития HR в организации?» среди казахстанских HR-экспертов был: поддержка руководства (38%), профессионализм самих HR (35%) и их желание участвовать в развитии компании и внедрении инноваций (29%), а также эффективно выстроенные HR-процессы (21%). Только 9% из опрошенных HR-менеджеров сказали, что таким драйвером является понимание бизнеса, 3% - работа с данными и акцент на самом работнике.

Интересным фактом является и то, что из 13 трендов в работе HR, озвученных казахстанскими HR-экспертами, только 3 непосредственно связаны с работником: «Рескиллинг, обучение новым навыкам», «Разработка программ благополучия», «Развитие корпоративной культуры». В то время, как в

международной практике в топе трендов находятся «Улучшение опыта сотрудника», «Пересмотр практики Управление талантами», «Использование более широких каналов привлечения талантов».

Также в данном разделе описан международный опыт HR-практик в государственном секторе, представлены основные выводы и рекомендации по их улучшению.

Раздел **Социально-демографические характеристики респондентов** подтверждает высокую репрезентативность данных.

Для интерпретации данных и обеспечения их валидности сформированы две базы: с квотным распределением по секторам (квазигосударственный, частный и государственный), а также для определения итоговых значений по Казахстану в целом.

Статистические данные соответствуют рекомендациям при проведении социологических исследований Агентства по статистике РК.

Ввиду актуальности вопроса сформирован **Специальный раздел: HR-вызовы в период пандемии**.

В разделе описываются оценки эффективности бизнеса и HR-служб в период пандемии, раскрываются текущие проблемы и лучшие практики по их решению. Дана оценка уровню цифровой культуры и барьеров по внедрению Цифровизации.

Самооценки эффективности от руководителей несколько выше, чем от HR-служб. Наиболее критичные оценки свойственны квазигосударственному сектору.

В среднем каждая 5 организация переживает спад своей деятельности, усиленный пандемией коронавируса.

*Таблица 1 Оценки эффективности бизнеса и HR-службы в период пандемии коронавируса (по оценкам первых руководителей организации)*

Сектор	Эффективность бизнеса	Эффективность HR-службы
Государственный сектор	85%	83%
Квазигосударственный сектор	60%	37%
Частный сектор	83%	60%

В разрезе отраслей наихудшая эффективность руководства и HR-служб выявлена в секторе «Здравоохранение и социальные услуги» (-11%).

Определены 5 ключевых проблем, вызванных пандемией коронавируса:

40% - социальное самочувствие работников (тревожность, вовлеченность персонала);

28% - оценка эффективности деятельности (внедрение новых систем контроля);

28% - адаптация персонала к новым условиям труда;

27% - компенсации и льготы (необходимость пересмотра оплаты труда);

26% - сохранение здоровья и оптимизация физического состояния в текущих условиях.

Выявлены основные барьеры по внедрению Цифровизации. Сравнительный анализ результатов Казахстана с Россией показывает различия в восприятии цифровой культуры и ценностей. Возможно, это связано с восточной ментальностью положительного восприятия новшеств, а также с низким уровнем цифровой эрудиции участников исследования.

В книге «Ценности казахстанского общества в социологическом измерении», Фонда Эберта за 2019 год показано, что сложившаяся на сегодняшний день российская ментальность, выраженная, в частности, в восприятии экономических, социальных, политических и культурных инноваций, гораздо более консервативна, чем казахстанская. Российское массовое сознание заметно более конфронтационно и менее толерантно, чем казахстанское. Это касается и трудовых ценностей. Так, в казахстанском обществе приоритет ценностей профессионализма в сравнении с традиционными ценностями выражен больше, чем в российском, поэтому вполне вероятно, что российских респондентов больше волнует возможное отторжение инноваций в силу ментальных, культурных факторов. [23]

*Таблица 2 Основные барьеры Цифровизации*

	Россия	Казахстан	Казахстан		
			Государственный сектор	Квазигосударственный сектор	Частный сектор
Корпоративная культура и ценности	62%	6%	8%	0%	10%
Устаревшие ИТ-приложения	48%	31%	34%	34%	23%
Недостаток необходимых цифровых навыков	38%	22%	23%	31%	13%
Недостаток четкого видения руководства	38%	18%	23%	7%	23%

В рамках исследования изучены лучшие казахстанские практики в период пандемии коронавируса, позволившие трудовым коллективам справиться с внешними вызовами. Далее представлены наиболее востребованные HR-практики:

- **усиление внутренних коммуникаций:** рассылка писем от первых руководителей, постоянное обновление информации, синхронизация данных среди всех сотрудников – единые коммуникации;
- **тренинги,** направленные на осваивание навыков по управлению стрессовым состоянием, работы в условиях неизвестности;
- **переквалификация и переобучение:** новые IT-навыки, лидерские программы по управлению распределенными командами.
- **адаптационные мероприятия:** организация различных курсов, мастер-классов по организации рабочей атмосферы дома, лайфхаки и навыки по повышению эффективности в новых реалиях труда, навыки использования онлайн-платформ;
- **использование развлекательного контента:** применение различных марафонов и челленджей.

В консолидирующем разделе **Ситуационно-проблемный анализ HR-процессов в Республике Казахстан** представлен анализ определения факторов, составляющих зрелость HR-процессов. Выведена формула оценки зрелости HR-процессов, проведен корреляционный анализ факторов и определена сильная зависимость большинства исследуемых факторов.

Зрелость HR-процессов - комплексный показатель, индексируемый на мнениях руководителей организаций, руководителей HR- служб и работников.

Оценка зрелости HR–процессов в разрезе секторов демонстрирует следующую картину:

*Таблица 3 Индекс зрелости HR-процессов*

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

Как видно из таблицы, уровень зрелости HR-процессов колеблется от 49% до 59% и соответствует пограничному между «Базовым» и «Операционным» уровнями зрелости, где:

**50% - 74%      Операционный уровень**

**В компании прописаны все основные HR – процессы. Работа HR сводится к соблюдению описанных процедур. Могут быть ситуативные сложности во взаимодействии с персоналом, рекомендуется консультирование по некоторым HR-процессам.**



21% - 49%	<b>Базовый уровень</b>	<b>В компании работают отдельные базовые HR-процессы (наем, обучение персонала, оценка). Функции, связанные с персоналом, не связаны с бизнес-потребностями. Линейные руководители выполняют функции HR в меру своего понимания.</b>
-----------	------------------------	--

Статистический анализ зрелости HR-процессов имеет несколько отличную итоговую оценку в сравнении с мнениями экспертов по отраслям, за исключением квазигосударственного сектора, по которому оценки совпадают.

### **Государственный сектор**

Итоговая оценка степени зрелости HR-процессов составляет 53% и соответствует нижнему порогу Операционного уровня.

Вместе с тем, по мнению экспертов отрасли, а также по итогам самооценки HR-руководителей уровень зрелости HR-процессов должен составлять 3 балла из 10 или 31% соответственно.

Детализированный анализ составляющих приводит к следующим выводам, которые необходимо учитывать при интерпретации данных:

Высокий уровень самооценки эффективности принимаемых мер и уровня развития HR-служб со стороны руководителей государственных органов, включая первых руководителей, вице-министров, руководителей аппаратов акимов и их заместителей, участвовавших в исследовании.

1. Возможно, это связано с тем, что опрос руководителей проводился путем административного поручения и координации со стороны Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан, что могло повлиять на ощущения респондентов без учета независимости и конфиденциальности данных, требуемых при проведении оценочных исследований.

2. Возможно, ввиду того, что стали заметны существенные положительные результаты по проводимым реформам (внедрение проектного подхода, автоматизация процессов) в сравнения с предыдущим уровнем. Здесь следует отметить так же, что уровень зрелости HR-процессов квазигосударственного и частного сектора, выявленный в ходе проекта по итогам глубинного интервью, сравнивается с международными практиками, а в государственном секторе проводится лишь на основе самооценки изменений в кадровой службе за последние 5-10 лет – т.е., сравнивается сам с собой в ретроспективе.

Несмотря на несколько противоречивые результаты, все эксперты сошлись во мнении о положительных изменениях в управлении персоналом государственного сектора.

### **Квазигосударственный сектор**



Итоговая оценка степени зрелости HR-процессов составляет 49% и соответствует переходному порогу между Операционным и Базовым уровнем.

В интерпретации данных следует отметить, что и руководители высшего звена, и HR-руководители примерно на одном уровне оценивают эффективность HR-процессов, их проактивность и соответствие стратегических целям (25% и 31% соответственно).

Учитывая имеющиеся ресурсы компаний квазигосударственного сектора и доступ к лучшим международным практикам в сфере управления персоналом (иностранные консультирование, корпоративное управление, наличие независимых директоров) в отличие от частного и государственного секторов, возникает вопрос об эффективности применяемых в них практик и модели управления в целом.

### Частный сектор

Итоговая оценка степени зрелости HR-процессов составляет 59% и соответствует Операционному уровню. Статистический анализ несколько ниже экспертных оценок, что обусловлено неоднородностью организаций, участвовавших в исследовании.

Примечательно, что на итоговую оценку зрелости HR-процессов влияют не столько самооценки высшего руководства и HR-руководителей, сколько уровень вовлеченности работников, что является явным преимуществом в сравнении с исследуемыми секторами. Именно вовлеченность работников, основанная на доверии к решениям руководства и высокой производительности труда ввиду конкурентно ориентированной специфики деятельности, позволяет организациям справляться с вызовами внешней среды, такими как пандемия коронавируса.

Зрелость HR-процессов наиболее наглядно представлена в разрезе по отраслям и позволяет составить отраслевой Рейтинг зрелости HR-процессов.



Рисунок 1 - Зрелость HR-процессов

Как видно из анализа, наиболее низкий рейтинг зрелости HR-процессов представлен в отрасли «Здравоохранение и социальные услуги», что может быть дополнительным подтверждением низкой эффективности системы

здравоохранения в период пандемии коронавируса. Несмотря на сравнительно средние оценки по уровню вовлеченности сотрудников, именно эффективность принимаемых мер, определяющая лидерские и организационные компетенции менеджмента, проактивность и гибкость HR-процессов, включающих в себя и обеспечение безопасности сотрудников, и оказание консультационной поддержки менеджмента с учетом лучшей международной практики, получили отрицательные оценки.

Наиболее низкий уровень вовлеченности персонала продемонстрировала сфера «Образование». Это говорит о том, что имеющиеся условия труда, мотивации и развития сотрудников не способствуют их проявлению себя в работе с полной отдачей и желанием. Примечательно, что все факторы вовлеченности, включая условия труда, лояльность и внутренние коммуникации, продемонстрировали синхронно низкие значения. На практике же, зачастую, факторы коммуникаций и взаимоотношений имеют более позитивные отклики у респондентов. Этот факт может быть ранним «звонок» возможного оттока сильных специалистов из сферы «Образование». Глубинные причины низкой вовлеченности сотрудников этой сферы требуют дополнительного изучения.

Самое низкое значение показателя «Использование аналитической информации для принятия управленческих решений» демонстрирует в ходе исследования сфера «Здравоохранение и социальные услуги». Пренебрежение в использовании аналитической информации для сферы «Здравоохранение и социальные услуги» является крайне опасным не только для здоровья нации, но и имеющим серьезные последствия в части преемственности, прогнозирования и развития человеческих ресурсов самой отрасли.

Наиболее высокий уровень оценки зрелости HR-процессов ожидаемо зафиксирован в сферах «Информация и связь», «Финансовая и страховая деятельность», что соответствует международным тенденциям.

Тем не менее, практически во всех организациях-респондентах оценка уровня применения HR-аналитики зафиксирована на низком уровне. Можно констатировать факт, что в большинстве организаций HR-аналитика используется для обеспечения нужд HR-отдела или разово по запросу руководства, но не для стратегического управления персоналом на постоянной основе.

HR-аналитика, интегрированная с бизнесом, частично присутствует лишь в отрасли «Строительство», а также в организациях «Профессиональной и научной деятельности».

Детализированный анализ составляющих зрелости HR-процессов представлен в соответствующих разделах Отчета.

В разделе **Сравнительный анализ эффективности HR-службы в разрезе секторов: государственный, квазигосударственный и частный** дана сравнительная оценка эффективности HR-служб с точки зрения работников и руководителей.

Инструментарий исследования позволяет оценить эффективность HR-службы на данный момент, а также эффективность проводимых изменений за последние три года. При этом предлагается осуществить сравнительный анализ оценки эффективности HR-службы работниками и руководителями организации, что позволит выявить наличие разрывов в понимании эффективности HR-службы между руководством и работниками, а также выявить, насколько HR соответствует стратегическим целям организации.

*Таблица 4 Оценка эффективности HR-службы (индекс)*

Секторы	По мнению сотрудников	По мнению линейных руководителей	По мнению высшего руководства
Государственный	69%	60%	82%
Квазигосударственный	58%	52%	86%
Частный	59%	60%	77%

Из Таблицы 4 видно, что высшее руководство всех трех секторов дает более высокие оценки эффективности HR-службы по сравнению с мнениями сотрудников и линейных руководителей, что может быть свидетельством соответствия стратегическим целям или направленности действий HR-службы на удовлетворение потребностей руководителей. Оценки квазигосударственного сектора со стороны сотрудников и линейных руководителей выглядят более критично.

Подобная картина несколько спорна, ведь применение единых стандартов в области управления человеческими ресурсами, основанных на справедливости и меритократии, должны иметь схожие оценки для всех категорий персонала без исключения.

Следует отметить сравнительно высокие самооценки стратегического уровня развития HR, так 61% HR-руководителей консультируют высшее руководство по всем вопросам управления персоналом, 55% - участвуют в совещательных органах по вопросам стратегического управления, 37% - принимает участие в разработке Стратегии организации, 77% - осуществляет разработку, внедрение внутренних документов, регулирующих деятельность по управлению персоналом.

При этом, в каждой 5 исследуемой организации существует всего лишь один HR-менеджер, который совмещает все направления работы HR. В 66% организаций HR – это самостоятельное структурное подразделение с выделенными HR- функциями. Модель Д. Ульриха с выделенными HR-бизнес-процессами и введением Центров экспертизы, ОЦО и HRBP и стратегического HR представлены лишь в 12% исследуемых организаций.

Говоря о стратегическом уровне HR, следует отметить крайне низкий уровень использования HR-аналитики, являющейся индикатором уровня принятия стратегических решений.

Таблица 4 Использование HR-аналитики

	Государственный сектор	Квазигосударственный сектор	Частный сектор	Казахстан
В реальном времени применяются инструменты на основе искусственного интеллекта. Аналитика интегрирована с бизнесом	0%	0%	7%	2%
Собираются регулярно, используются продвинутые инструменты аналитики. Фокус аналитики смещается на бизнес-цели компании	6%	14%	10%	10%
Данные собираются на системной основе с помощью программного обеспечения, закреплен специалист	63%	38%	30%	45%
Данные собираются от случая к случаю, по запросу руководства	31%	48%	53%	44%

Экспертные оценки, а также мнения HR-руководителей солидарны в том, что о развитии диджитал HR в Казахстане говорить еще рано, лишь 12% из всей HR-аналитики сфокусировано на бизнес-целях организации и интегрировано с бизнесом. Большинство данных собираются нерегулярно, ситуативно либо для обеспечения нужд HR-отдела.

В разделе **4.1.1. Социально-трудовые установки и трудовая мобильность** раскрываются изменения в установках по вопросам трудовой мобильности в сравнении с 2013 годом.

Детализированное тестирование в ходе исследований в 2013 и 2020 гг. говорит об изменениях предпочтений работников. Работникам было предложено сделать выбор между заработной платой и возможностью обучения, климатом в коллективе и инновациями. В 2013 году важность повышения заработной платы превалировала над остальными предложениями: 56% работников за повышение заработной платы против возможности обучения, 68% - за повышение оклада против внедрения инноваций, 69% - за возможность получить больший заработок по сравнению с климатом в коллективе.

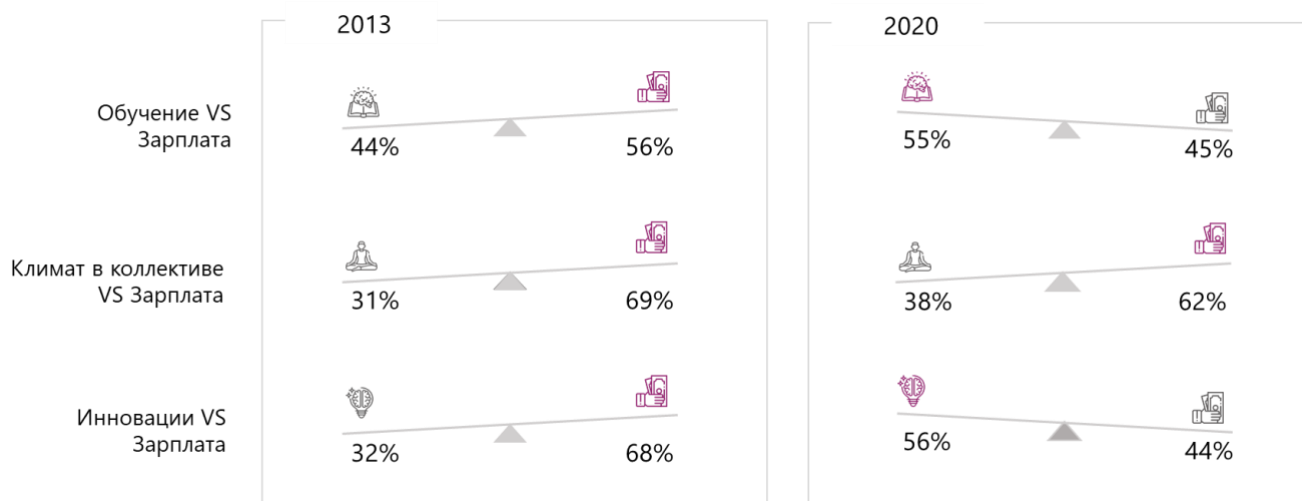


Рисунок 2- Ситуативный выбор в 2013 и 2020 гг.

В 2020 году ситуация изменилась. Только в 1 случае из 3 (62%) работники выбрали повышение зарплаты против климата в коллективе. Больше половины работников (55-56%) выбирают обучение и инновации в компании и готовы переждать без повышения заработной платы.

При рассмотрении вопроса трудовой мобильности по отраслям на первый план по количеству желающих уйти из компании выходят сотрудники государственного управления (58% перейдут при предложении выгодных условий и 12% - в любом случае), сотрудники сферы услуг по проживанию и питанию (53% перейдут при предложении выгодных условий и 6% - в любом случае), финансовой деятельности (48% перейдут при предложении выгодных условий и 6% - в любом случае). Сравнительно стабильная ситуация в секторе информации и связи - 47% сотрудников рассматривают оставаться в компании, в строительстве 48% остаются в компании и в торговле остаются 45%.



Рисунок 3- Трудовая мобильность в разрезе отраслей

При исследовании вопроса территориально-трудовой мобильности в 2013 году была выявлена слабая распространенность в Казахстане миграционных

настроений. Планировали выезд из страны лишь около 3% опрошенных. Еще около 13% допускали возможность отъезда на постоянное место жительства в другую страну в будущем.

В 2020 году миграционные настроения среди работников изменились. 6% работников заявили, что точно планируют уехать из страны. Почти в 3 раза увеличилась отложенная миграция в 2020 году в сравнении с 2013 годом. Так, каждый третий сотрудник в будущем рассматривает выезд из страны для постоянного пребывания за границей.



*Рисунок 4- Миграционные настроения работников*

Миграционные настроения распространены среди более молодых работников. 10% молодых работников до 25 лет планируют уехать за границу и еще 41% говорят об отложенной миграции. Каждый второй работник до 25 лет рассматриваем эмиграцию из страны.

В разделе **4.1.2. Стили лидерства и их влияние на эффективность HR-процессов** первые руководители, принимавшие участие в исследовании по оценке зрелости HR-процессов, дали оценку линейным руководителям компании. Наиболее высокую оценку получила способность линейных руководителей оперативно реагировать на вызовы внешней среды (82% - хорошо и очень хорошо). 79% руководителей считают, что их подчиненные фокусируются на целях и миссии организации. 78% - говорят о том, что линейные руководители следуют провозглашенным ценностям компании.

Зонами роста для линейных руководителей является способность сосредоточения на стратегические задачи, а не на операционные вопросы: 32% респондентов-руководителей сказали, что работники справляются «не хорошо и не плохо», 10% оценили этот показатель как «плохую» реализацию поставленных задач.



Улучшений требует также процесс регулярного предоставления конструктивной обратной связи. 12% руководителей оценивают данный навык линейных руководителей как «плохой», 23% - «не хорошо и не плохо».

Для определения взаимосвязи между эффективностью компаний и основными HR-процессами была определена производительность труда согласно данным комитета статистики РК.

При оценке корреляции между коэффициентом зрелости HR по отраслям и производительности труда выявлена слабая положительная взаимосвязь 0,4 (коэффициент корреляции Пирсона), что говорит о том, что нет прямой линейной зависимости зрелости HR-процессов и производительности труда, на которую могут влиять дополнительные социо-экономические факторы.

В разделе **4.1.3. Выбор работодателя: бренд и управление талантами** представлена методология оценки бренда работодателя, сравнительные характеристики престижности работодателя.

За период 2013-2020 года важность престижа компании-работодателя снизилась, работники стали больше обращать внимание на собственную реализацию в компании. Мотивация статуса и престижности на 8% преобладала по итогам 2013 года. На момент опроса 2013 года работникам было важно, чтобы работодатель имел престижный статус в обществе. Результаты 2020 года позволили сравнить данные двух групп и выявить, что работникам важно не столько мнение общества о компании, сколько реализация личного потенциала и выполнение интересных задач в ней. Мнения респондентов по важности или неважности престижа компании при выборе места работы одинаковы (50%).

Одновременно, 8 из 10 участников опроса уверены в престижности и хорошей репутации своей компании. Результаты 2013 и 2020 годов по данному вопросу не изменились.

Опрос ведущих HR специалистов показал, что системных мер в повышении бренда работодателя компаниями не предпринимается. 89% специалистов проходят дополнительное обучение самостоятельно для продвижения бренда компании. Почти 1/3 специалистов состоят в профессиональных сообществах и участвуют в мероприятиях в сфере HR.

Таким образом, результаты исследования показали важность и нужность развития HR бренда компании и изменения в предпочтениях работников в рамках лонгитюдного наблюдения<sup>2</sup>. 8 из 10 сотрудников в целом по стране готовы рекомендовать своего работодателя для своих знакомых и друзей. Работники частного сектора с большей долей вероятности рекомендуют работодателя, чем государственные служащие. Компании не занимаются системным развитием HR бренда, мероприятия по позиционированию компаний носят событийный характер.

---

<sup>2</sup> Комплексное исследование мотивации и поведения работников на казахстанском рынке труда и имиджа работодателей в общественном мнении, 2013 год, Ассоциации HR-менеджеров Казахстана

#### В разделе 4.1.4. **Вовлеченность: корпоративная идентичность и факторы текущей удовлетворенности работой**

Результаты уровня вовлеченности в рамках исследования HR-зрелости говорят о том, что в частном секторе вовлеченность персонала выше, чем в других секторах. Вовлеченность персонала компаний с частной собственностью равна 76%, в то время как в государственном и квазигосударственном секторах она на уровне 62%.

*Таблица 5 Индекс вовлеченности по секторам экономики*

Сектор	Вовлеченность	Условия труда	Лояльность	Коммуникации и взаимоотношения
Государственный сектор	62%	61%	62%	62%
Квазигосударственный сектор	62%	61%	62%	63%
Частный сектор	76%	74%	78%	77%
В целом по РК	65%	64%	65%	66%

Преыдушие исследования Ассоциации HR-менеджеров подтверждают наличие столь существенных разрывов, связанных с отраслевой спецификой в управлении персоналом. По мнению экспертов, в сфере исследований персонала, уровень вовлеченности сотрудников в квазигосударственном секторе в последние три года варьируется в диапазоне 61-65%.

Мировые бенчмарки по уровню вовлеченности AON [2] закрепины на уровне 63-66% за последние 2-3 года. Согласно концепции AON, вовлеченные работники «говорят, остаются и стремятся». То есть работники связывают свою жизнь с компанией, хорошо отзываються и стремятся достигать бизнес-цели компании.

Вместе с тем, крупнейшие мировые IT-компании и финансовые институты (банки, инвестиционные фонды) демонстрируют показатели вовлеченности до 80% и выше, что связано с наличием корпоративной культуры высокой отдачи со стороны сотрудника и получения соответствующего справедливого признания и поощрения.

Подобная картина (вовлеченность свыше 75%) также свойственна и казахстанским организациям информации и связи, а также финансовой и страховой деятельности, имеющим достаточно высокую цифровую культуру.

Низкий уровень вовлеченности сотрудников (51%) зафиксирован среди представителей сферы образования. Работники образования демонстрируют низкую удовлетворенность условиями труда, небольшую лояльность и ставят низкие оценки по факторам взаимоотношений и коммуникаций (53%), которые зачастую выше в сравнении с оценками условий труда и коммуникаций, так как больше связаны с микроклиматом в коллективе, наличием дружественной обстановки, поддержки со стороны коллег. Данные результаты являются



достаточно тревожными и требуют дальнейшего углубленного изучения. Предварительным анализом зафиксированы факты недовольства по вопросам оплаты труда, социальных льгот и гарантий, а также вовлечения в решения руководства - возможности проявления инициативы, системы признания заслуг.

Отраслевая специфика сферы строительства показывает, что несмотря на сложность факторов организации условий труда (63%), сотрудники демонстрируют высокую корпоративную идентичность и лояльность к руководству организации (70%). Это очень интересный феномен для анализа, свидетельствующий о готовности поддержать отрасль в случае сложных перемен или снижения заработной платы, ввиду высокой приверженности и доверия к действиям руководства. Схожая картина корпоративной лояльности зафиксирована в финансовой сфере.

Сравнение результатов исследования по факторам вовлеченности с аналогичными исследованиями по миру демонстрирует **наличие в казахстанских организациях системных проблем в части признания заслуг и поощрения сотрудников, а также их возможности участвовать в обсуждении и принятии управленческих решений.**

Общепризнанным является тот факт, что, одним из самых эффективных видов нематериального мотивирования является публичное признание заслуг работников, их поощрение за проделанный труд. Тем не менее, мы видим, что более трети респондентов при ответе на вопрос о количестве поощрений в течение последних 5-ти лет отметили, что таких поощрений у них не было (37,5%). При этом стоит отметить, что результаты по данному ответу различаются в разрезе занимаемого статуса – среди сотрудников процент «не поощренных» несколько выше и составляет 41,5%, среди руководителей - 30,5%. Наличие от 1 до 5 поощрений за 5 лет отметили 55% респондентов.

#### В разделе **4.1.5. Оценка эффективности HR-службы государственного сектора**

Результаты исследования демонстрируют, что большинство соискателей идут в государственный сектор для построения карьеры и участия в масштабных значимых для страны проектах. Это, безусловно, является сильным преимуществом при формировании стоимостного предложения потенциальному соискателю госслужбы. Вместе с тем, анализ текущей ситуации показывает, что управление карьерой как полноценное направление деятельности системы управления персоналом развивается фрагментарно. Так, 53% работников готовы покинуть госслужбу при получении более выгодного предложения.

Анализ степени развития HR-процессов по госсектору показывает, что большинство процессов находятся на стадии разработки и внедрения, либо отсутствуют, особенно в части развития карьеры (процессы удержания персонала и управления брендом работодателя), что было отмечено более 60% респондентов.

## 1. Международный опыт. Сравнительный анализ.

В данном разделе представлен анализ международных практик в сфере управления персоналом. Мы убеждены, что такой анализ дает нам информацию не только о международном опыте, но и о нас самих. В какой точке на данный момент находятся наши коллеги из других стран и где мы сейчас по сравнению с ними?

Этот раздел призван дать HR пищу для размышлений – как будут меняться подходы к организации работы? Как должен измениться сам HR? Какую ценность создает HR? Что делает нас, как HR, успешными?

### *По данным CIPD:*

*Только треть (33%) руководителей считают, что их HR помогает организации быть более гибкой и адаптивной;*

*Чуть более трети (36%) считают, что их HR слишком нацелен на соблюдение установленных требований и не способен быстро реагировать на происходящие изменения;*

*Только один из четырех руководителей считает, что команда HR демонстрирует адаптивное поведение*

### *По ответам самих HR:*

*73% считают, что у них есть возможность приносить добавленную стоимость для организации. При этом HR, работающие в государственном секторе, с меньшей вероятностью верят, что могут приносить добавленную стоимость (67%) по сравнению с работниками частного сектора (77%).*

*При этом согласно независимому исследованию компании Oracle, проведенному в июле 2020г. почти три четверти (74%) из опрошенных организаций полагаются на имеющиеся кадровые системы и процессы для поддержки своих работников во время кризиса [3].*

Пандемия вывела HR на передовой фронт, предоставив уникальную возможность для практикующих HR заново переосмыслить свои профессиональные обязанности. Если ранее стратегические модели управления персоналом были ориентированы на достижение экономической ценности для организации, последние модели признают наличие множества заинтересованных сторон и закладывают ориентир на создание долгосрочной ценности не только с финансовой точки зрения, но и для сотрудников, клиентов и общества в целом.

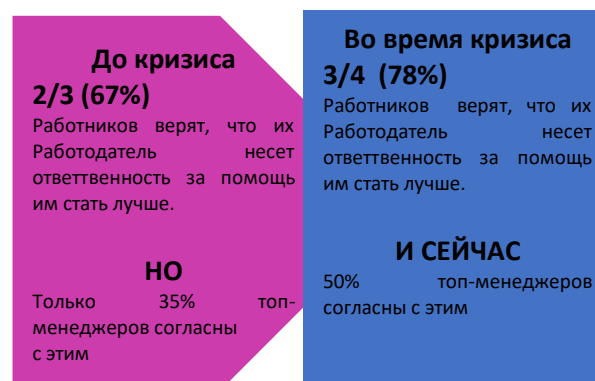
**Достижение баланса между организационной эффективностью и социальной ответственностью лежит в основе уникальной роли HR.**

От HR сейчас требуется:

- (1) обеспечить лучший опыт сотрудника;
- (2) стать полноправным бизнес-партнером для руководителей в достижении бизнес-целей организации;
- (3) вносить свой вклад в рамках социальной ответственности бизнеса.

Глобальное исследование компании Accenture показало, что если до пандемии только 35% топ-руководителей чувствовали себя ответственными за то, чтобы улучшить уровень благополучия своих сотрудников, то всего за шесть месяцев этот показатель вырос до 50%. Это же исследование показало, что даже на фоне слабого роста ВВП, компании, которые улучшают положение своих сотрудников, ожидают рост выручки на 5%, в то время как в целом в 2020 г. ожидается снижение выручки «средней» компании на -4,7%.

Кроме того, более 75% компаний, где первые руководители включают в свои метрики показатели экологической устойчивости, отмечают рост выручки более, чем на 6%. Данное положение является отражением нового поведения потребителей, которые более лояльны к таким компаниям [4].



*Рисунок 5- Результаты глобального исследования компании Accenture*

Ситуация с пандемией заставила также быстро адаптироваться и перестраиваться под новые реалии организации государственного сектора. Этот беспрецедентный опыт позволил оценить уровень зрелости процессов в государственных органах, а также быстро выявить зоны, требующие улучшения и развития. Основной вывод, который сделали кадровые службы государственного сектора - **надо быть готовыми к любым изменениям.**

**Гибкость (agility)**, способность быстро реагировать и адаптироваться к изменениям в окружающей среде - важный навык при постоянных изменениях. Более трети из 150 топ-руководителей, принявших участие в недавнем глобальном исследовании, описывают свои компании как гибкие (agile). Анализ международного опыта показывает тенденцию организаций трансформировать свои HR-процессы, чтобы встроить в них необходимую гибкость и оперативность (agility).

Поэтому зрелость HR-процессов в текущем моменте заключается в том, насколько они могут обеспечить и даже предугадать потребности основных стейкхолдеров, насколько они отвечают таким требованиям, как **проактивность, аналитичность и своевременность**, чтобы HR играл роль полноправного бизнес-партнера.

Сейчас требования к HR как никогда высоки. Текущая ситуация с пандемией вынудила HR сосредоточить внимание и расставить приоритеты в ключевых областях, таких как благополучие сотрудников, удержание персонала и

вовлеченность сотрудников. Однако, необходимо отметить более глобальные тенденции и движущие силы, которые влияют на изменения в профессии, в частности, влияя на необходимость в более гибких способах работы и быстрого реагирования на происходящие изменения.

Яркий урок кризиса показал, что навыки управления изменениями должны быть широко распространены как у HR, так и в организации в целом.

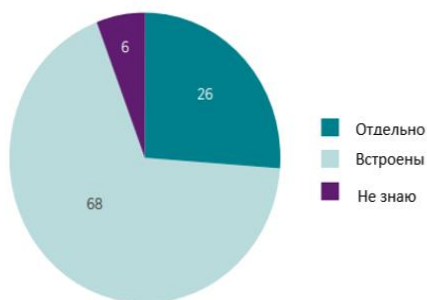
Анализ зарубежного опыта показывает, что ведущие международные компании, такие как Pepsico, L'Oréal, TripAdvisor, др., трансформируют свою HR-функцию. Несомненным катализатором трансформации HR является автоматизация процессов и переход на автоматизированные системы (Oracle, SAP, Workday, ServiceNow и др.), что позволяет отойти от рутинных HR-процессов, оперативно получать, обрабатывать данные о персонале и выработать необходимые решения, основанные на анализе данных, тем самым переходя на решение более стратегических задач.

По оценкам казахстанских HR-менеджеров уровень участия в решении стратегических задач остается достаточно низким. Одним из основных факторов, который не дает казахстанскому HR сосредоточиться на более стратегических вопросах, является загруженность операционной работой, что косвенно говорит о низкой автоматизации HR-процессов. Также отмечается, что уровень участия в решении стратегических вопросов в большой степени зависит от личности самого HR-руководителя. Тем не менее, положительным фактом является появление понимания у руководителей роли и возможностей, которые HR может вносить в достижение бизнес-результатов, а также наблюдаемый рост профессионализма у HR.

Учитывая особенности поступления на государственную службу и условия ее прохождения, HR-процессы (отбор, наем работников, оценка, обучение, перемещение) требуют профессионализма специалистов кадровых служб, знания современных технологий и законодательства, опыта в сфере HR по мнению респондентов - представителей сферы государственного управления (результаты анализа глубинных интервью). При этом респонденты считают, что со стороны руководителей государственных структур должны быть понимание, поддержка и содействие развитию HR-процессов, принятию мер по развитию кадров и укомплектованию опытными профессионалами.

Международный опыт показывает, что функционал HR меняется от контроля и координации к поддержке организаций быть более гибкими, быстрыми, от HR ждут не просто разработки и внедрения стандартов, инструментов контроля и комплексных систем для обеспечения координации и исполнения поставленных задач, а помощи в виде внедрения новых подходов и программ, которые способствуют росту компетенций и экспертизы, кросс-функциональному сотрудничеству, качеству и скорости принятия решений [5].

Соотношение между HR-стратегией и бизнес-стратегией



Вовлеченность HR в бизнес-стратегию



На основе опросов Первых руководителей

Рисунок 6- HR-стратегия, бизнес- стратегия и вовлеченность HR в бизнес-стратегию

При этом HR перестает быть поставщиком готовых решений, все больше вовлекая внутренних заказчиков в их разработку и меняя сам подход на большую кастомизацию, когда работники выбирают, что им важно. Сегодня у HR нет готовых лучших практик, дизайн-мышление в HR и экспериментирование становятся лучшим решением в ответ на возникающие вызовы: определяем проблему (опросы, обратная связь, анкеты), вместе с заказчиком «штормим», создаем прототип, тестируем и внедряем пилот, и только потом масштабируем).

### Наблюдаемые изменения в HR-процессах и внедрение agile подхода:

Таблица 6 Наблюдаемые изменения в HR-процессах и внедрение agile подхода

#### HR-процессы

Поиск и найм персонала	<p>Автоматизация рутинных процессов, внедрение ИИ в процесс оценки кандидатов, внедрение виртуальных адаптационных курсов, что приводит к сокращению работы рекрутеров, не приносящей добавленной стоимости, и сокращению времени, потраченного впустую для соискателей (если на начальных этапах соискателя сочтут неподходящим, ему не нужно будет отправлять заявку и писать резюме).</p> <p>Иерархические структуры меняются в сторону самоорганизующейся организации, в agile подходе это плоские структуры и сети команд. В традиционном подходе инновации идут через проекты, в agile подходе инновации приходят через работу команд и через постоянное улучшение, что встроено в работу команды.</p>
Организационный дизайн	<p>Должностные инструкции меняются на роли, где в роли прописываются задачи и вклад в результат. При таком подходе все члены команд принимают участие в принятии решения. Переход от формализованных статичных процессов к динамичным бизнес-процессам – анализ взаимодействия людей в ходе процессов, принятие быстрых решений – постоянный поиск как повысить эффективность работы команд.</p>
Оценка деятельности	<p>Коммуникации через менеджеров – не сверху вниз в виде поручений, а свободные коммуникации между всеми.</p>
	<p>Построение работы с кросс-функциональными командами через использование scrum подходов, канбан досок.</p>
	<p>Каждый оценивает свою эффективность, так как есть четкие краткосрочные</p>

Ротация и карьерные планы	<p>цели (OKR), внедрение циклов быстрой обратной связи (вовлечение менеджеров и сотрудников), постоянная обратная связь от коллег, тотальная прозрачность целей. Проведение ретроспектива, где право на ошибку – это психологическая безопасность пробовать, возможность ошибаться, но креативить и искать инновационные подходы.</p> <p>Построение на каждого работника карьерных планов по перемещению на другие проекты и роли, а не только для кадрового резерва. Развитие происходит через ротацию и перемещение на новые роли и в новые проекты (новые вызовы для работника). Акцент на удержание и развитие работников внутри компании.</p>
Корпоративная культура	<p>Работники активно вовлекаются в построение и развитие корпоративной культуры, когда необходимые изменения разрабатываются самими работниками. Тренд на развитие команд и распределенное лидерство, при котором каждый на своем месте - Лидер (лидер команды, экспертный лидер, лидер проекта).</p> <p>Фокус управления направлен на управление средой, которая формирует поведение людей. Линейные менеджеры помогают людям через постоянную поддержку и конструктивную обратную связь и помогают сформировать такую среду, которая мотивирует. Роль линейного руководителя изменилась от контроля на предоставление услуги лидерства с новой парадигмой «Лидерство как услуга».</p>
Вознаграждение	<p>Зарплата перестает быть мотиватором, это гигиенический фактор. Вознаграждение за поведение. Частое, но небольшое постоянное вознаграждение, а не один раз в конце года. Поощрение и похвала происходит публично. Справедливость в оплате является одним из наиболее важных аспектов.</p>
Обучение и развитие	<p>Scrum команда сама решает, чему они хотят научиться, ставя спринты и в обучении, расставляя приоритеты. Команды проводят обзоры (что они узнали, как это применили) и ретроспективы (как команда может лучше учиться) и изменяет методы обучения. Команда управляет своим учебным процессом, расставляет приоритеты в соответствии с потребностями и самостоятельно разбивает обучение на более мелкие живые и виртуальные мероприятия. Постоянное обучение и развитие вшито в культуру компании.</p>
Программы благополучия	<p>Большой тренд сегодня – забота о своих сотрудниках <u>и членов их семьи</u>. 22% компаний внедрились индивидуальный подход при разработке Программ благополучия (международный бенчмарк). При этом Программы благополучия не ограничиваются программами здоровья, а включают в себя более широкий спектр: ментальное и психологическое здоровье, финансовую грамотность и др. Разработка таких программ отталкивается от имеющегося запроса со стороны персонала и возможностей организации.</p>
Автоматизация HR-процессов	<p>Внимание цифровому взаимодействию сотрудников, где удовлетворенность сотрудников является ключевым показателем успеха. Наличие прозрачности и актуальности HR информации для принятия эффективных решений</p>

В новых бизнес реалиях, где скорость является необходимым фактором успеха всего бизнеса, необходима разработка и упрощение новых HR-решений с фокусом на сотрудника. А для этого HR надо очень хорошо понимать, в чем запрос персонала. Нет лучшей стратегии для HR, чем заикленность на своем клиенте с фокусом на профессионализм и добавленную стоимость для бизнеса.

HR необходимо очень хорошо понимать истинные потребности работников и знать бизнес и контекст, в котором он оперирует.



## 1.1. Международный опыт HR-практик в государственном секторе

Государственная служба является частью системы управления национальной экономикой и социального развития страны. Эффективность работы государственного аппарата зависит от эффективности системы управления персоналом, от качества их кадрового состава, от эффективности труда и профессионализма каждого работника государственного сектора, его способности решать сложные управленческие задачи в динамично меняющихся условиях.

На сегодня государственные органы стран работают в рамках особого правового поля — законодательства о госслужбе [7]. Для регулирования HR-стратегии и унификации подходов в области управления персоналом в различных странах определен центральный орган управления HR. Он проводит кадровую политику с учетом модели госслужбы страны, устанавливает единообразные правила. Кадровые службы госорганов действуют в рамках четко определенных формальных процедур. Ограничения связаны с особыми публичными полномочиями органов государственной власти, а также с тем, что деятельность государственных служащих находится под пристальным вниманием общества.

*Таблица 7 Сравнительный анализ функционала центральных органов управления разных стран. Human Resources Management: Country Profiles [6]*

Основные обязанности	Япония	США	Южная Корея	Франция	Канада	Турция	Англия
Управление HRM на национальном уровне	■		■			■	
Обеспечение лидерства и руководства	■	■	■	■	■	■	■
Разработка HR-Стратегии	■		■	■		■	■
Координирование и надзор за кадровой политикой	■		■	■		■	
Предоставление консультаций в правовом поле	■		■			■	
Разработка и контроль за системой оплаты труда (payroll)	■		■		■	■	
Стандартизация процесса рекрутмента и профилей компетенций (skills profiles)	■		■		■	■	



Продолжение таблицы 8							
Определение уровня заработной платы и бонусов	■		■		■	■	
Обучение	■		■		■	■	
Продвижение разнообразия (diversity)	■		■		■	■	
Управление пенсионными планами	■		■		■	■	
Транслирование ценностей государственной службы	■		■		■	■	

В Стратегическом плане развития Республики Казахстан до 2025 года поставлена задача внедрения новых принципов и методов работы, взятых из лучших практик, применяемых в бизнесе, предполагающих ориентированность на степень удовлетворенности граждан [8]. Будет совершенствоваться система материального стимулирования государственных служащих в зависимости от достижения ими конкретных результатов.

В целом в работе с персоналом в государственном секторе отметились тенденции:

- внедрение различных кадровых технологий (прогрессивные подходы к оценке, управлению персоналом), используемых в международной практике, квазигосударственном секторе.

- централизация отбора на госслужбу и прохождение ее госслужащими, что позволяет сократить издержки и унифицировать кадровые процессы (система «Е-қызмет»), а также дает возможность получать полную кадровую информацию о госслужащих. Это подтверждает большинство опрошенных респондентов-представителей государственной службы (80% по результатам анализа глубинных интервью и анкет).

Вместе с тем, респонденты исследования указывают, что в большей степени они все еще занимаются контролем и координацией вопросов операционного характера, и, иногда не имеют четкого представления о стратегических целях и планах развития HR-службы. Так, лишь 43% респондентов отметили, что участвуют в совещательных органах по развитию HR-процессов, и только 26% - принимают участие в разработке стратегии организации.

**Отбор и удержание.** В большинстве случаев в зарубежной практике рассматриваются два основных способа поступления на государственную службу: в порядке назначения и на основании конкурса (в различных вариациях). С каждым годом больший акцент уделяется системе, основанной на карьере и развитии. Разница в системе отбора может зависеть от уровня самой должности.

Для них существует возможность открытого конкурса, с целью привлечения нового опыта и знаний из других секторов.

Во всех странах ОЭСР и в Казахстане отбор и наем строго регламентирован, существуют нормативные акты, разработана методология отбора и оценка [9]. Страны ОЭСР имеют очень разнообразные подходы к набору кадров, но процессы рекрутинга на основе заслуг остаются основой профессиональной государственной службы. Большинство стран ОЭСР и Казахстан основывают процесс рекрутинга и отбора на стандартной рамке компетенций

Как отмечают респонденты исследования, обеспечение прозрачного и справедливого найма является одной из самых основных обязанностей кадровой службы. Согласно проведенным исследованиям в части зрелости HR-процессов респонденты-представители государственной службы ответили, что процесс «Поиск и подбор кадров» работает полноценно и автоматизирован - 23%, регулируется политиками, полностью поддерживается руководством – 29%.

Оценка эффективности деятельности. Ключевые целевые индикаторы (КЦИ)

[6]

*Таблица 8 Сравнительный анализ систем оценки результативности сотрудников в государственном секторе*

Описание системы оценки результативности	Япония	США	Южная Корея	Франция	Канада	Турция	Англия	Германия
<b>Наличие системы</b>								
<b>Периодичность</b>	Раз в полгода	Раз в год	Раз в полгода	Раз в год	Зависит от категории	Раз в год	Раз в год	Раз в 2 года
<b>Использование результатов оценки:</b>								
- решения по карьерному развитию								
- решения по пересмотру заработной платы								
- решения по размеру премии								
<b>Критерии оценки</b>								
- KPI, цели, планы								
- Компетенции (soft, hard)								
- Ценности								
<b>Метод оценки</b>								

Продолжение таблицы 9								
- Субъективная оценка руководителя/отзывы	■	■		■	■	■	■	■
- Коллегиальная оценка			■					
- оценка 360					■		■	

Страны ОЭСР с более развитым уровнем развития HR-процессов связывают размеры премий и бонусов с результатами оценки деятельности, формируя мотивационный эффект, который может отразиться в целом на эффективности организации. Кроме того, в организациях с более развитой HR-функцией, эффективность оценивается не только на основании выполнения целей и KPI, но также используется комплексный подход, с оценкой уровня развития личностных, лидерских компетенций.

В Казахстане в целях определения эффективности и качества работы государственных служащих проводится оценка их деятельности. Согласно законодательству, результаты оценки деятельности госслужащих являются основанием для принятия решений по выплате бонусов, поощрению, обучению, ротации, понижению в государственной должности, либо увольнению. Оценка деятельности госслужащего проходит на ежегодной основе.

В пилотном режиме, начиная с 2018 года, на базе 6 государственных органов (*в акимате города Нур-Султан, акимате Мангистауской области, г. Алматы и г. Шымкента, Министерстве юстиции и в Агентстве Республики Казахстан по делам государственной службы*) осуществляется оценка деятельности госслужащих на основе факторно-балльной шкалы (ФБШ).

Согласно проведенным исследованиям в части зрелости HR-процессов респонденты госслужбы ответили, что процесс «Управление эффективностью деятельности сотрудников» находится на уровне разработки и внедрения – 22,9%, регулируется политиками, полностью поддерживается руководством – 37,1%. Через систему ключевых целевых индикаторов (КЦИ) оценивается эффективность деятельности работников. Постановка КЦИ зависит от тех приоритетных задач, которые стоят перед кадровой службой.

Вместе с тем, по мнению респондентов исследования, оценка и заполнение оценочных форм по компетенциям осуществляется формально, большинство руководителей и коллег старается указать, что у государственного служащего компетенции на высоком уровне.

**Оценка потенциала (личностных компетенций).** Система оценки компетенций в основном представлена в следующих HR-процессах государственных организаций: отбор и найм, обучение и развитие, управление талантами, планирование преемственности. Только в компаниях с наиболее

развитыми HR-процессами система оценки компетенций интегрирована с системой оценки эффективности персонала (оценка потенциала и результативности) [6].

Модель компетенций для административных государственных служащих Казахстана разработана в соответствии с требованиями, предъявляемыми к современному профессиональному государственному аппарату, и включает в себя 4 блока: 3 блока ценностей государственной службы Казахстана и 1 блок личных качеств государственных служащих, всего 11 компетенций. Большинство респондентов (65,7 %) отмечают, что модель компетенций, внедренная на государственной службе, хорошо работает.

Вместе с тем, как отмечают респонденты исследования, в Казахстане система оценки личностных компетенций на сегодняшний день интегрирована только в процесс отбора и найма персонала.

Результаты оценки личностных компетенций не привязаны к обучающим программам, формированию кадрового резерва – выявление талантов (Talent management), управлению преемственностью – замещение на ключевые позиции (Succession planning), карьерному планированию, а также не включены в систему оценки эффективности (интегральный индекс на основании оценки результативности и потенциала).

Большинство респондентов государственной службы на региональном уровне отмечают, что процесс оценки личностных компетенций только планируется внедрять, и по результатам оценки надо будет понимать какие компетенции развивать госслужащему с тем, чтобы направлять на обучение.

**Управление талантами. Карьерное развитие.** Основной целью оценки компетенций в рамках данного процесса является определение потенциального разрыва между текущим и желаемым уровнем развития компетенций в организации в разрезе различных уровней должностей и разработка стратегии по сокращению этой разницы [10]. Международной ассоциацией по управлению персоналом (Society for Human Resource Management) была сформулирована универсальная миссия HR-специалистов: «Нужные люди в нужное время в нужном месте». По результатам исследования отмечается, что возможность профессионального и личностного роста в частном секторе (77%) выше по сравнению с государственным сектором (71%) и квазигосударственным сектором (64%). Возможность продвижения по службе, карьерный рост в частном секторе (73%) выше по сравнению с государственным сектором (69%) и квазигосударственным сектором (61%).

Результаты исследования демонстрируют, что большинство соискателей идут в государственный сектор для построения карьеры и участия в масштабных значимых для страны проектах. Это безусловно является сильным преимуществом при формировании стоимостного предложения потенциальному соискателю государственной службы. Вместе с тем, анализ текущей ситуации показывает, что

управление карьерой как полноценное направление деятельности системы управления персоналом в государственном секторе развивается фрагментарно.

Зарубежный опыт стимулирования профессионального развития предлагает систему сопровождения карьеры государственного служащего, начиная с приема на работу до увольнения. Такой подход позволяет работнику видеть перспективу работы, соответственно, дает уверенность и стремление к повышению своего профессионального уровня.

Задача развития компетенций персонала становится ключевой составляющей успеха любой компании и если персонал не соответствует растущим потребностям компании, то снижается эффективность ее деятельности. Результатом развития ключевых компетенций является создание кадрового состава с высокими способностями и мотивацией к решению задач по увеличению эффективности работы компании.

**Обучение и развитие персонала** является важнейшим звеном системы управления персоналом. Системы обучения в странах ОЭСР различаются в зависимости от уровней должностей государственных служащих. В некоторых странах право и/или обязанность государственных служащих пройти повышение квалификации указано законодательно либо регулируется в других нормативных актах. Все поступающие на государственную службу должны пройти обязательное обучение. Продолжительность и количество курсов варьируется в зависимости от страны. Программы обучения обычно координируются центральным органом HRM. По результатам данных ОЭСР, средняя продолжительность обучения на одного сотрудника составляет 5-7 дней в год [6].

В странах ОЭСР на основании модели компетенций и результатов оценки разрабатываются индивидуальные планы развития (ИПР), которые покрываются имеющимися обучающими программами. Многие наиболее развитые страны Европы и США имеют специальные программы по подготовке кадров для государственной службы. Так, в Германии за подготовку государственных служащих отвечают высшие профессиональные школы государственного управления, которые представлены разветвленной сетью. Помимо основной высшей школы Федерации также осуществляют работу аналогичные школы в федеральных землях. Главным условием для приема в высшую профессиональную школу является поступление на госслужбу. В Великобритании делается акцент на обучение и повышение квалификации работающих. Для каждого министерства характерно наличие специального отдела, компетентных сотрудников и управленцев по подготовке, переподготовке, повышению квалификации госслужащих, а также разработаны курсы, соответствующие программам данного ведомства. Существует выбор формы обучения: очная или заочная. В США Управление по руководству персоналом несет прямую ответственность за организацию процесса обучения и повышения квалификации, в компетенцию данного управления входит разработка методик по оценке работы госслужащих, а

также контроль по их проведению. В Бельгии непосредственное руководство несет ответственность за развитие своих сотрудников и за открытое общение по результатам. Начальная подготовка используется для всех поступающих на госслужбу и дифференцируется по уровню выслуги лет. Для выпускников университетов обучение проходит между 10 и 20 дней в течение первого года службы, в зависимости от организации. Некоторые учебные заведения имеют специальные учебные программы для выполнения определенных функций. В среднем госслужащие получают 3-5 дней обучения в год.

Обобщая международный опыт по подготовке, переподготовке и повышению квалификации госслужащих, можно отметить, что госслужащий в процессе профессиональной деятельности должен регулярно на постоянной основе посещать разнообразные курсы переподготовки с целью повышения профессиональной компетентности и карьерного роста.

Обучение госслужащих Казахстана осуществляется в Академии государственного управления и ее филиалах. Другие учреждения также могут проводить образовательные программы для государственных служащих, например, Назарбаев Университет в сотрудничестве с международными организациями и зарубежными учебными заведениями. Госслужащие с более чем 2-летним стажем имеют возможность обучения в зарубежных вузах по специальной квоте в стипендиальной программе «Болашак». Подготовка, переподготовка и повышение квалификации государственных служащих обеспечивается через ЕСУП с учетом потребностей. При этом, как правило, в приоритете – госслужащие, впервые поступившие на госслужбу, которые направляются на обучение для совершенствования их компетенций. Процесс планирования, переподготовки, повышения квалификации, мониторинг обучения стал обязательным в каждой государственной организации и контролируется кадровой службой.

По мнению респондентов исследования, одна из главных задач кадровика - вовремя направить госслужащего на обучение согласно плану.

Наиболее часто применяемые виды обучения в государственных организациях: повышение квалификации – 80%, онлайн обучение -66%, Развитие на рабочем месте и опыт с профессионалами – 37%, внешние конференции -31%, смешанное обучение -9%, внешние тренинги -6%.

Согласно проведенным исследованиям касательно зрелости HR-процессов респонденты госслужбы ответили, что процесс «Обучение и развитие» регулируется политиками, полностью поддерживается руководством – 45,7%, работает полноценно и автоматизирован – 28,6%.

**Управление вознаграждением.** Оплата труда служащего в Соединенном Королевстве Великобритании и Северной Ирландии находится в тесной взаимосвязи с оценкой его деятельности. Данная оценка представляет собой комплекс мероприятий, который включает в себя ежегодное собеседования и

аттестацию. Работники госслужбы получают оценку в рамках пятибалльной шкалы. При получении высшего балла госслужащий может рассчитывать на повышение заработной платы или иное денежное вознаграждение, а также возможность карьерного роста.

Одним принципиально важным принципом государственной службы в Великобритании является то, что сотруднику (служащему) предоставляется возможность показать уровень своих способностей, навыков и умений в различных сферах государственного управления и, соответственно, при достойном уровне перечисленных элементов продвигаться по карьерной лестнице. Продвижение по службе находится в прямой зависимости от темпа и качества роста трудового, профессионального опыта государственного служащего.

В Казахстане оплата труда госслужащих устанавливается дифференцированно в зависимости от характера, объема и результатов выполняемой государственными служащими работы. В целях дальнейшего повышения эффективности деятельности государственных органов с 1 июля 2021 года будет осуществлен переход к новой системе оплаты труда госслужащих, основанной на ФБШ, которая позволит учитывать масштаб, ответственность и сложность выполняемых функций [11].

**Корпоративная культура и управление вовлеченностью.** Одна из рекомендаций ОЭСР - формирование единой культуры государственных служащих и имплементация ее на всех уровнях управления, в том числе при принятии решений [12]. Согласно результатам исследования консалтинговой компании Deloitte, были сформулированы основные глобальные тенденции управления персоналом, свидетельствующие о том, что вопрос исследования и трансформации корпоративной культуры становится актуальным на глобальном уровне [13]. Что касается исследования вовлеченности персонала (Управление социально-трудовыми отношениями), то данная практика является более развитой как в государственном, так и частном секторе [14].

В казахстанских государственных организациях выстроен процесс оценки вовлеченности и удовлетворенности персонала. Существует разработанная методология, по которой осуществляется замер уровня вовлеченности, установлена периодичность проведения, также определены подразделения/люди, ответственные за организацию процесса и за работу с результатами. По результатам опросов, производится детальный анализ причин снижения тех или иных факторов вовлеченности. В отдельных подразделениях разрабатывается план по работе с результатами исследования.

Так, по итогам данного исследования сотрудники государственного сектора (76%) и квазигосударственного сектора (74%) менее удовлетворены, чем персонал частного сектора, который более удовлетворен условиями труда (84%). Уровень вовлеченности персонала в государственном и квазигосударственном секторах

(62%) ниже по сравнению с уровнем вовлеченности в частном секторе (76%), что связано с развитием культуры, системы поощрения и признания заслуг.

**Управление брендом работодателя.** Государственным организациям сейчас труднее, чем когда-либо, привлекать и удерживать талантливых сотрудников, обладающих необходимыми знаниями, умениями и навыками.

В эпоху цифровых технологий государственный сектор часто не может конкурировать с более выигрышными компенсационными пакетами, предлагаемыми компаниями частного сектора, особенно при найме на работу для высококвалифицированных и востребованных профессий. Исходя из этого правительственным организациям важно представлять такое ценностное предложение, которое может удовлетворить ожидания кадров. Таким образом, данные факторы можно использовать для увеличения мотивации и нивелирования ограничений в части компенсационного пакета. Для поддержки профессионального развития организации могут разработать: индивидуальные карьерные возможности для развития специализированных навыков, актуальные программы развития, охватывающие наиболее востребованные компетенции.

По результатам проведенного интервью были выявлены основные проблемные зоны в области привлечения кадров:

- Нехватка квалифицированных кадров на рынке труда;
- Низкая мотивация для работы в государственном секторе;
- Как следствие, низкое количество кандидатов при конкурсном отборе.

Респонденты исследования отмечают, что в госсекторе ведется работа по привлечению кадров: участие в выставках вакансий, сотрудничество с государственными вузами, однако предлагаемые решения не позволяют в полной мере работать с текущими ограничениями рынка труда. По мнению респондентов исследования, выпускники вузов приходят на госслужбу по остаточному принципу – «потому, что нужно хоть куда-то трудоустроиться». В целях поднятия имиджа госслужбы целесообразно ввести на последних курсах вуза специальные лекции о преимуществах, роли и значимости госслужбы, провести информационно-разъяснительную работу, привлечь через организацию проектов, конкурсов, стажировок.

Как свидетельствуют результаты исследования, в секторе государственного управления 53% респондентов покинут организацию при предложении более высокой должности и заработной платы. Исходя из этого, необходимо разработать стратегию управления брендом работодателя, основанную на сильных сторонах госслужбы, в том числе с учетом рыночной ситуации и анализом потребностей кадров.

**HR-аналитика.** Правительства получают все больше возможностей нанимать, обучать, мотивировать и удерживать своих сотрудников научным и аналитическим способом, основанным на объективных кадровых данных. В



Рекомендации Совета ОЭСР по лидерству и возможностям государственной службы от 2019 года определена рекомендация разработать «долгосрочный, стратегический и систематический подход к управлению людьми с использованием данных о кадрах и персонале для стратегической и предиктивной аналитики, с одновременным принятием всех необходимых мер для обеспечения конфиденциальности данных» [12].

Сегодня госслужбы собирают больше данных о своих работниках, чем когда-либо прежде. Демографические данные дают представление о рабочей силе и позволяют лучше понять набор навыков, разнообразие рабочей силы и возраст. Административные данные показывают тенденции и модели занятости, которые могут указывать на здоровье организации, например, через привлекательность вакансий, эффективность процессов управления персоналом и уровень мобильности/текучести кадров. Данные опросов сотрудников могут дать исчерпывающие сведения об их заинтересованности и удовлетворенности своей работой и рабочей средой. Ниже представлены результаты исследования и собраны основные статистики, используемые разными странами.

Результаты опроса показывают, что большинство стран ОЭСР собирают и централизуют базовые данные по персоналу, такие как количество сотрудников, возраст и пол. Однако относительно меньшее количество стран собирают более глубокие и значимые кадровые данные, связанные с условиями труда или организационной культурой, такими как статус меньшинств, гибкий рабочий график и членство в профсоюзах. Данные, связанные с обучением, отпуском и мобильностью, часто не собираются централизованно.

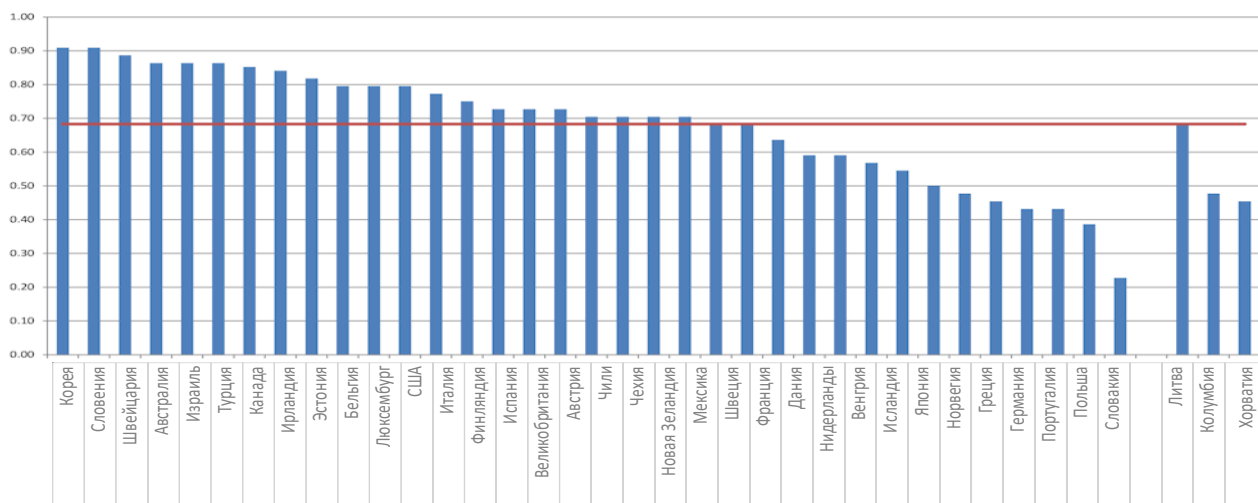
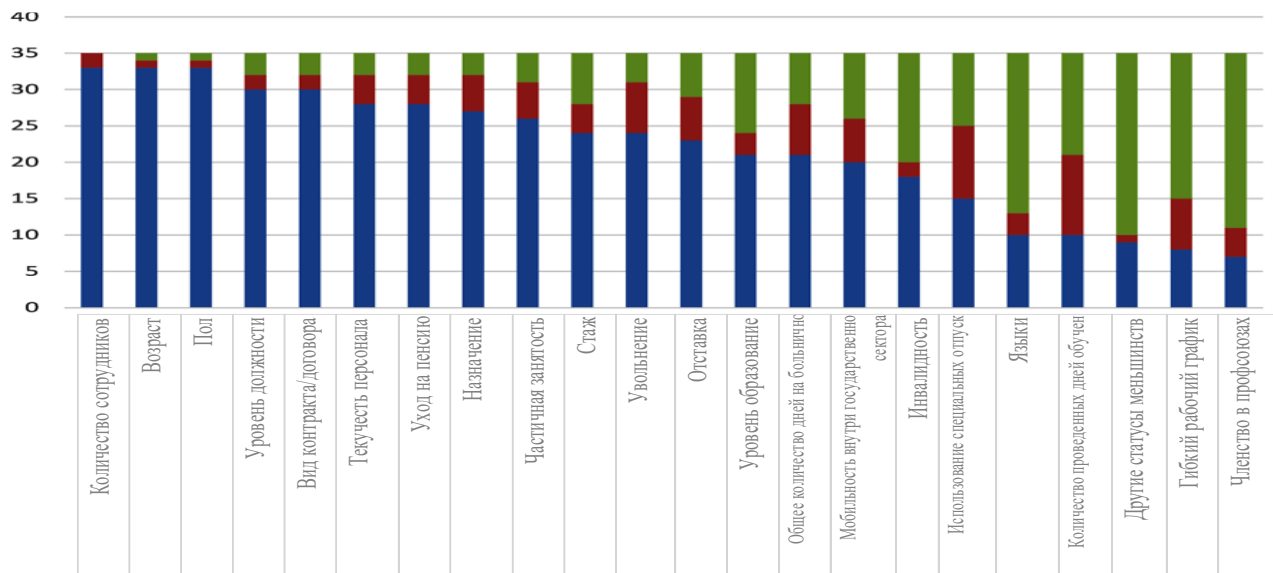


Рисунок 7. Сбор и доступность данных о кадровых ресурсах



*Рисунок 8- Данные о человеческих ресурсах, собранные странами ОЭСР, количество стран, 2016*

Таким образом, организации видят использование аналитики для двух основных стратегических целей: 1) планирование и прогнозирование; 2) мониторинг и оценка. Как показали результаты опроса, большинство респондентов (80%) отметили, что деятельность кадровой службы улучшилась за последние 3 года. Также 80% полностью или частично удовлетворены поддержкой кадровой службы высшим руководством.

## 2. Социально-демографические характеристики респондентов

Исследование зрелости HR-процессов определяется высокой репрезентативностью данных, собранных по всему Казахстану.

### **Участники**

5905 общее количество участников исследования.

2002 отобраны методом отбора случайных чисел для обеспечения корректности данных в целом, соблюдения пропорционального квотирования в разрезе по секторам.

### **Пол**

58% Женщины

42% Мужчины

В таких отраслях, как строительство, промышленность, транспорт большинство составляют респонденты мужского пола, и наоборот в отраслях образования, здравоохранения и государственного управления более 50% - женщины.

### **Возраст**

8% до 25 лет

20% от 26 до 30 лет

21% от 31 до 35 лет

16% от 36 до 40 лет

12% от 41 до 45 лет

8% от 46 до 50 лет

8% от 51 до 55 лет

6% от 56 до 60 лет

2% от 61 и старше лет

В разрезе возраста около двух третей составляют респонденты в возрасте от 25 до 45 лет, наиболее молодая категория до 25 лет составила 8%, как и респонденты более старшего поколения от 56 лет и старше.

### **Опыт работы**

11% менее 1 года

21% от 1 до 3-х лет

14% от 3 до 5 лет

21% от 5 до 10 лет

33% свыше 10 лет

В разрезе трудового стажа 53% составили респонденты со стажем более 5 лет, еще 35% составили работники со стажем от 1 года до 3-х лет, работники с минимальным стажем до 1 года составили 11%.

### **Распределение по секторам:**

20% Государственный сектор (министерства, акиматы, здравоохранение и образование).

39% Квазигосударственный сектор (промышленность, транспорт и складирование, информация и связь)

41% Частный сектор (ИТ, информация и связь, финансовые институты, банки, искусство и развлечения, профессиональная и научная деятельность).

#### **Численность сотрудников организации**

37% от 100 до 500 человек

8% от 501 до 1000 человек

55% от 1001 до 3000 человек

#### **Зрелость организаций (количество лет)**

1% Менее 1 года

4% От 1 года до 3-х лет

4% От 3 лет до 5 лет

7% От 5 до 10 лет

16% От 10 лет до 20 лет

68% Свыше 20 лет

Большинство организаций, принявших участие в исследовании – состоявшиеся зрелые организации, существующие более 10 лет, организации, работающие менее 3 лет, составили около 5% от общей выборки.

#### **Отраслевое распределение**

23,5% Промышленность

30,3% Образование и Здравоохранение и социальное обслуживание населения

10,6% Транспорт и складирование и Информация, и связь

8,5% Государственное управление и оборона; обязательное социальное обеспечение

2,5% Сельское, лесное и рыбное хозяйство

6,1% Строительство

6,4% Оптовая и розничная торговля; ремонт автомобилей и мотоциклов

2,9% Финансовая и страховая деятельность

6,1% Профессиональная, научная и техническая деятельность, деятельность в области администрирования

2,9% Прочее: искусство, развлечения и отдых, услуги

Распределение респондентов пропорционально по отраслям и соответствует общим данным по крупным и средним организациям. Наибольшую часть выборки составляют организации образования и здравоохранения, промышленности, а также транспорта и информации.

#### **Должностной статус**

13% руководители высшего звена

23% линейные руководители

64% сотрудники

В разрезе статуса 64% составляют респонденты, не имеющие подчиненных, 23% линейные руководители и 13% руководители высшего звена.

*Таблица 9 Региональное распределение*

Кластеры	% участия респондентов	Регионы	Примечание
1 кластер	Высокий % участия респондентов – от 10% до 25%	г. Алматы г. Нур-Султан Павлодарская область Актюбинская область Акмолинская область	Регионы с высоким уровнем культуры стратегических инициатив и готовности участия в исследованиях
2 кластер	Средний % участия респондентов от 3% до 5%	Алматинская область Жамбылская область Карагандинская область Костанайская область Кызылординская область Туркестанская область г. Шымкент	Регионы со средним уровнем готовности к участию в исследованиях, средним уровнем коммуникаций
3 кластер	Низкий % участия респондентов ниже 2%	Мангыстауская область Атырауская область Восточно-Казахстанская область Западно-Казахстанская область Северо-Казахстанская область	Регионы с низким уровнем готовности к участию в исследованиях, низким уровнем доверия и сложностями с коммуникациями

При проведении исследования мы столкнулись с отсутствием готовности к участию в исследовании организаций в отдельных регионах. На наш взгляд, этот факт также можно рассматривать как один из показателей зрелости HR-процессов и организационной культуры компаний на региональном уровне. С учетом этого показателя нами были условно определены 3 кластера: первый – г. Алматы, г. Нур-Султан, Павлодарская, Акмолинская и Актюбинская области, в которых организации показали наиболее высокий процент участия (от 10% до 25%); второй - Алматинская, Жамбылская, Карагандинская, Костанайская, Кызылординская и Туркестанская область, г. Шымкент (от 3 до 5 %). Наиболее низкий уровень участия прослеживается в третьем кластере (Западно-Казахстанская, Мангыстауская и Атырауская области) (ниже 2%), где, возможно, требуются дополнительные более глубинные исследовательские срезы.

#### **Количество подчиненных**

66% нет подчиненных

15% от 1 до 5 подчиненных

6% от 6 до 11 подчиненных

6% от 11 до 20 подчиненных

4% от 21 до 30 подчиненных

1% от 31 до 50 подчиненных

1% от 51 до 100 подчиненных

1% от 101 подчиненных

Большинство респондентов, принимавших участие в опросе, не имеют подчиненных (66%), около 30% имеют штат непосредственных подчиненных до 20 человек.

### **Образование**

менее 1% Неполное среднее образование (9 классов)

1% Среднее образование (11 классов)

9% Среднее специальное образование

3% Незаконченное высшее образование

60% Высшее образование

9% Второе высшее образование

17% Магистратура, МВА и приравненное к ней, либо ученая степень: кандидат, доктор наук

Среди респондентов отмечен высокий уровень образования, большинство имеют высшее образование, 16,8% отмечают, что закончили магистратуру, имеют ученую степень или другое дополнительное образование (МВА или приравненное к ней). Это можно объяснить внутренними политиками организаций, в средних и крупных организациях для кандидатов на вакантную позицию одним из обязательных требований является наличие высшего образования, а для повышения по службе помимо результатов и опыта часто необходимо иметь дополнительное образование, либо сертификацию. При этом, стоит отметить, что если в организациях государственного и квазигосударственного сектора данное требование зачастую является нормой, то в частном секторе процент сотрудников, имеющих высшее образование несколько ниже. Респонденты, имеющие дополнительное высшее образование, в большей степени работают в организациях государственного (15%) и квазигосударственного сектора (25%).

### 3. Специальный раздел: HR-вызовы в период пандемии

*«Это невероятное время для HR - уникальная возможность, которая дается, возможно, один раз в течение всей карьеры HR»,*

Дж. Берзин (об актуальности HR в период пандемии [15])

Особенности пандемии коронавируса – внезапное появление и массовое распространение по всему миру. К сожалению, до сих пор неизвестны период окончания кризиса и вероятность его возвращения. У большинства населения отмечаются тревожные настроения в отношении будущего.

Большинство организаций, и в первую очередь, их лидеров не имели ранее опыта и навыков по управлению такого рода кризисами. Все это требует формирования новых правил взаимодействия. Формирования новых компетенций и моделей поведения.

#### **Эффективность бизнеса (организации) и персонала в период пандемии коронавируса**

Оценка эффективности бизнеса в период пандемии осуществлялась по следующим критериям: насколько организации достигают финансовых и производственных показателей, сохраняют уровень удовлетворенности клиентов и вовлеченности сотрудников, а также адаптируются к изменениям и обладают необходимыми навыками и знаниями для выполнения работы. Насколько HR-службы реагируют проактивно, выстраивают процессы в соответствии со стратегическими целями организации, подготавливают решения на основе аналитических данных.

По мнению экспертов, эффективность бизнеса и возможность справиться с вызовами является одной из ключевых составляющих, демонстрирующих зрелость HR-процессов в организации.

*Таблица 10* *Оценки эффективности бизнеса и HR-службы в период пандемии коронавируса (по оценкам первых руководителей организации)*

Сектор	Эффективность бизнеса	Эффективность HR-службы
Государственный сектор	85%	83%
Квазигосударственный сектор	60%	37%
Частный сектор	83%	60%

Как видно из таблицы 11, казахстанским организациям по мнению руководителей достаточно успешно удается справляться с последствиями пандемии коронавируса, за исключением организаций квазигосударственного

сектора. Так, всего 39% руководителей квазигосударственного сектора отметили, что организациям удастся обеспечить плановые финансовые и производственные показатели; 53% - сохранить высокий уровень удовлетворенности клиентов.

Квазигосударственный сектор, представленный крупными добычными и транспортными предприятиями, с большой концентрацией производственного персонала более болезненно отреагировал на вызовы пандемии коронавируса. Сильное экономическое влияние в связи с ограничениями проезда и закрытием внешних границ, а также требования по обеспечению безопасности и сохранению рабочих мест на крупных производственных объектах усложняют эффективное управление организациями.

Достаточно критичны руководители квазигосударственного сектора в отношении своих HR-служб и считают, что лишь 45% - обладает необходимыми навыками и знаниями для выполнения работы; 43% - помогает обеспечить организацию необходимым персоналом; 25% - самостоятельно принимает решения и консультирует руководство по всем вопросам в пределах своих полномочий; 33% - выстраивает процессы в поддержку достижения стратегических целей; 36% - подготавливает решения на основе аналитических данных.

На фоне мирового кризиса и пессимистичных оценок квазигосударственного сектора парадоксально позитивно выглядят оценки руководителей государственного сектора – практически все исследуемые индикаторы получили оценки удовлетворенности свыше 80%, возможно, это связано с ощущениями гарантированности оплаты труда вне зависимости от экономической ситуации или уверенности в успешности проводимых реформ в системе государственного управления. Вместе с тем, столь позитивные оценки своей управленческой эффективности и эффективности HR-службы государственного аппарата не подтверждаются мнениями сотрудников и экспертов отрасли, что отражено в соответствующих разделах Отчета.

Частный бизнес, включающий себя организации в сфере продаж, IT и финансовых институтов демонстрирует большую гибкость и адаптивность к внешним изменениям, что позволяет им легче справиться с вызовами внешней среды. Зависимость от конъюнктуры рынка, использование современных IT-решений с расчетом на повышение эффективности бизнеса требует проявления у сотрудников таких навыков, как повышение конкурентоспособности, самообучаемости и стрессоустойчивости к внешним вызовам. Более того, часть организаций частного сектора, принимавших участие в исследовании еще ранее, 1-2 года назад, начали практиковать проектное управление с переходом на дистанционный формат работы с целью оптимизации затрат на аренду офиса и повышения вовлеченности персонала.

Вместе с тем, руководители компаний частного сектора считают, что лишь 54% HR - служб выстраивает процессы в поддержку достижения стратегических



целей и лишь 44% - постоянно развивается, предлагает лучшие международные практики.

Несмотря на это некоторые организации воспользовались возможностью переобучения и переквалификации отдельных групп персонала с возможностью перевода части работ на дистанционный формат работы и внедрения проектного управления.

Говоря об эффективности в период пандемии, а также учитывая несколько критичные оценки в отношении проактивности HR - служб, изучен вопрос о системе управления HR-рисками в организациях.

К сожалению, большинство организаций не имели Плана по управлению рисками в чрезвычайных ситуациях, схожих с пандемией коронавируса.

Исследование Ассоциации HR-менеджеров Казахстана [16] в период первой волны пандемии коронавируса продемонстрировало, что организации с иностранным менеджментом имели более двух риск-планов реагирования, а организации с управлением из-за рубежа начали подготовку к вызову пандемии коронавируса еще в декабре 2019 года, особенно в части обеспечения безопасности персонала и клиентов, бесконтактного стратегического управления среди менеджмента.

Результаты текущего исследования показывают, что лишь 53% организаций, участвовавших в исследовании, имели антикризисный план управления рисками в период пандемии коронавируса, из них 10% свидетельствует о том, что план не используется или требует корректирующих изменений. Наличие системы управления HR-рисками в наименьшей степени зафиксировано в государственном секторе, где о наличии плана и действиям в соответствии с ним ответило чуть менее 10% руководителей кадровых служб.

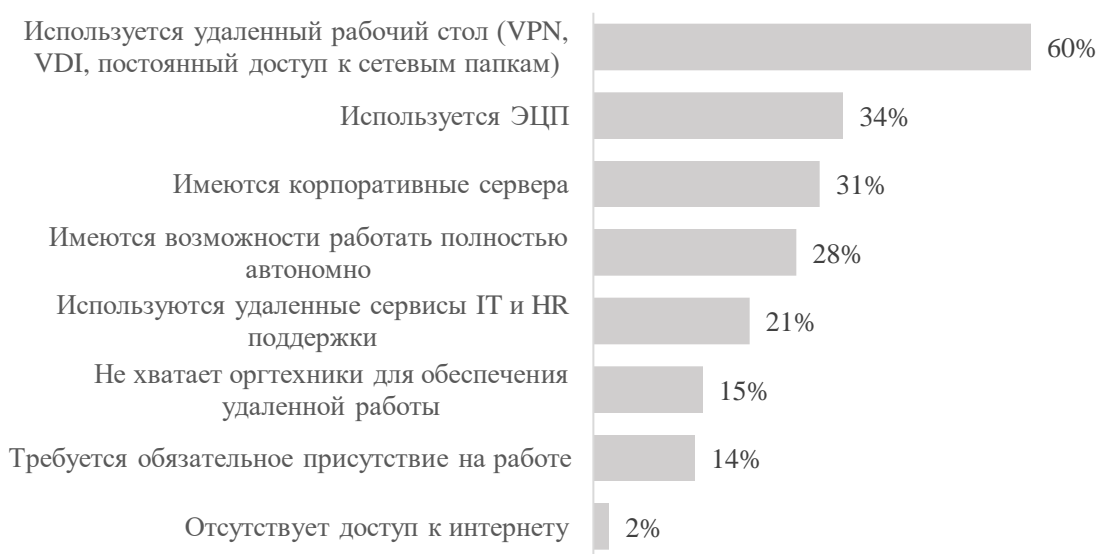
Сравнительный анализ по вопросу эффективности перехода на дистанционный формат работы из-за пандемии коронавируса в разрезе секторов показывает, что наиболее готовы, в целом практиковали ранее и в большей степени с легкостью перешли на новый формат работы представители частного и квазигосударственного секторов; для большинства организаций, а особенно сектора государственного управления требуется обновление правил, политик организации, совершенствования онлайн сервисов (57%), при этом о неготовности - "ручном" взаимодействии с руководством и коллегами заявили 17% руководителей кадровых служб государственного сектора.

*Таблица 11 Эффективность перехода на дистанционный формат работы*

	Государственный сектор	Квазигосударственный сектор	Частный сектор
Частично готовы	57%	52%	47%
Полностью готовы	23%	34%	40%
Не готовы	17%	10%	3%

Следует отметить, что в организациях, связанных с физическим трудом, наличием производственного персонала, доля готовых к дистанционному формату закономерно значительно меньше.

На вопрос «Насколько ИТ - инфраструктура Вашей организации позволяет работать удаленно?» 60% респондентов отмечают, что в организации используется удаленный рабочий стол, 28% - имеют возможность работать полностью автономно. Вместе с тем, у 15% не хватает оргтехники, лишь у 34% используется ЭЦП и 15% требуется обязательное присутствие на работе. В целом, по предварительным прогнозам, до 30% респондентов не планируют возвращаться к прежнему формату работы.



*Рисунок 9- Готовность ИТ-инфраструктуры*

Анализ по секторам показывает, что государственный сектор в отличие от других имеет большую ограниченность по удаленному доступу к рабочему столу и к интернету, возможно это связано с требованиями по сохранению секретности государственно важной информации. Каждому 4 специалисту не хватает оргтехники и лишь у 17% имеются возможности работать автономно. Все это требует разработки специальных мер по повышению кибербезопасности, а также обеспечения госслужащих современными ИТ-технологиями.

*Таблица 12 Возможности работать удаленно*

	Государственный сектор	Квазигосударственный сектор	Частный сектор
Используется удаленный рабочий стол (VPN, VDI, постоянный доступ к сетевым папкам)	43%	72%	67%
Имеются корпоративные сервера	9%	41%	47%
Имеются возможности работать	17%	38%	30%

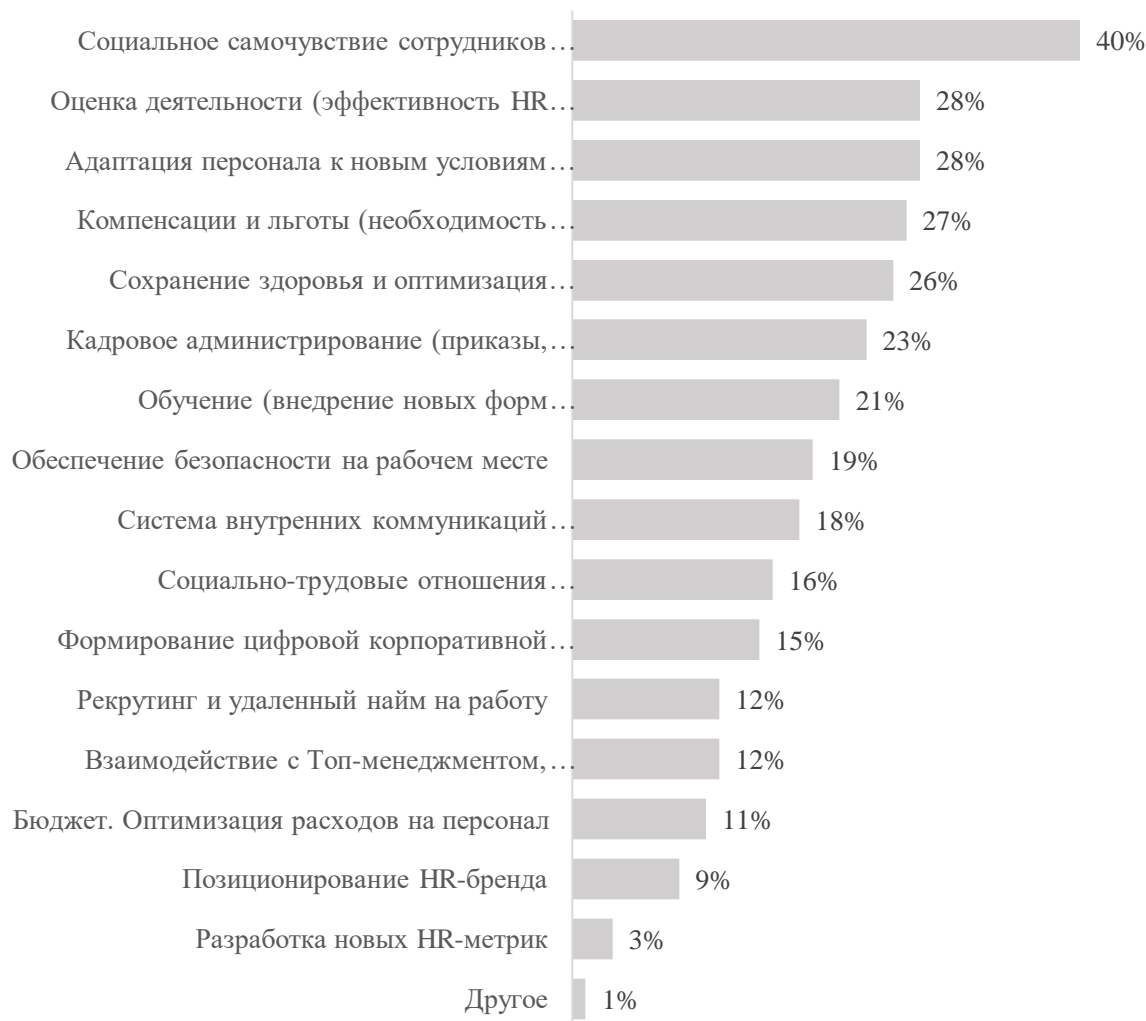
полностью автономно			
Используются удаленные сервисы IT и HR поддержки	11%	28%	27%
Используется ЭЦП	26%	41%	37%
Отсутствует доступ к интернету	6%	0%	0%
Не хватает оргтехники для обеспечения удаленной работы	26%	7%	10%
Требуется обязательное присутствие на работе	14%	10%	17%

Для изучения вопросов эффективности организаций в рамках исследования удалось выявить основные сложности для организаций в период пандемии. Так, выяснилось, что наиболее сложными для организаций стали вопросы социальных настроений работников – уровень вовлеченности, тревожности о будущем, а также внедрение новых систем оценки персонала – новых систем контроля, адаптация к новым условиям труда.

Все это наталкивает на актуальность новых лидерских компетенций у руководителей, основанных на доверии и мотивации, вдохновении, готовности повести за собой.

Для сотрудников это навыки гибкости и самообучаемости, умения справляться со стрессом, ответственность и дисциплина.

Все более актуальными для HR становятся навыки стратегического консультирования, фасилитации распределенных команд, управления стрессом и благополучием работников.



*Рисунок 10- Основные сложности в период пандемии*

В разрезе секторов наибольшую тревожность и сложности с адаптацией к новому формату работы продемонстрировали работники государственного сектора, что подтверждается данными по недостаточной развитости ИТ-инфраструктуры, а также сбоем системы иерархии, основанной на исполнительском мышлении. Отсутствие самостоятельности при принятии решений, а также низкий уровень участия в управленческих решениях со стороны рядовых специалистов на госсекторе имеют усложненные последствия в период пандемии.

В квазигосударственном секторе наибольшей проблемой являются вопросы изменений оплаты труда ввиду снижений объемов финансовых поступлений, сокращения льгот, гарантий, премиальных выплат. В данном случае лишь выстраиваемая годами политика лояльности к работодателю, приверженности к профессии позволят сохранить приемлемый уровень вовлеченности работников, а также удержать высококвалифицированных специалистов.

В частном секторе наибольшие сложности связаны также с тревожными ощущениями о будущем, внедрением новых систем контроля, цифровой культуры, а также с обучением новым навыкам взаимодействия.

*Таблица 13 Топ 5 сложностей в период пандемии в разрезе по секторам*

	Государственный сектор	Квазигосударственный сектор	Частный сектор
Кадровое администрирование (приказы, переводы, выплаты)	14%	31%	17%
Система внутренних коммуникаций (инструменты коммуникаций, антикризисные коммуникации)	14%	14%	20%
Социальное самочувствие сотрудников (вовлеченность, тревожность, готовность к новому формату работы)	55%	26%	34%
Адаптация персонала к новым условиям труда	34%	23%	23%
Компенсации и льготы (необходимость пересмотра системы оплаты труда)	14%	40%	20%
Оценка деятельности (эффективность HR процессов, внедрение новых систем контроля)	21%	31%	26%
Обеспечение безопасности на рабочем месте	14%	26%	14%
Взаимодействие с Топ-менеджментом, поддержка стратегических решений руководства	17%	9%	9%
Социально-трудовые отношения (сокращения, увольнения, социальная напряженность)	14%	20%	11%
Обучение (внедрение новых форм обучения, стратегическое обучение новым навыкам работы)	21%	17%	23%
Разработка новых HR-метрик	3%	0%	6%
Рекрутинг и удаленный найм на работу	17%	6%	11%
Формирование цифровой корпоративной культуры	10%	9%	23%
Позиционирование HR-бренда	7%	3%	14%
Бюджет. Оптимизация расходов на персонал	17%	0%	14%
Сохранение здоровья и оптимизация физического состояния в текущий период	24%	34%	14%
Другое	0%	3%	0%

В рамках исследования протестирован вопрос рисков массового сокращения, почти треть организаций отметили высокую (22%) и очень высокую (4%) вероятность сокращений персонала из-за пандемии коронавируса. Возможно,

что столь высокий показатель вероятности сокращений в государственном секторе связан с совпавшим по периоду с исследованием посланием Президента РК К. Токаева [17], в котором, в частности, говорится о планируемом 10% сокращении госслужащих в РК.

*Таблица 14 Риски массовых сокращений из-за пандемии коронавируса*

	Частный сектор	Квазигосударственный сектор	Государственный сектор
Очень высокие	2%	0%	2%
Высокие	4%	4%	14%
Низкие	14%	14%	13%
Отсутствуют	10%	9%	5%
Затрудняюсь ответить	1%	3%	3%

### **Цифровая культура**

Сбой иерархической культуры управления, переход на дистанционный формат работы требуют проявления новых компетенций, в том числе у руководителей, основанных на доверии и готовности к самообучению новым технологиям взаимодействия.

Цифровизация бизнеса становится уже не просто трендом, а обязательным условием существования компании на рынке, это осознается большинством руководителей в развитых странах. В свою очередь, цифровизация требует развития цифровой культуры в коллективах, определенных моделей поведения и отношения сотрудников к использованию цифровых технологий, горизонтальной и вертикальной интеграции

### **Мировые тенденции [18]**

90% руководителей подтвердили, что запустили цифровую трансформацию, 84% считают, что для того, чтобы выжить в ближайшие 5 лет их бизнесу потребуется цифровая трансформация, и лишь 3% полностью завершили цифровую трансформацию во всей компании.

### **Россия - Казахстан**

90% опрошенных работников российских организаций являются техно-пессимистами и считают, что технологии создают больше проблем и вреда, чем решают их. При этом 44% организаций имеют стратегию в области Цифровизации.

В Казахстане лишь 9% организаций внедрили Цифровизацию. Большинство организаций частично внедрили отдельные цифровые проекты.

*Таблица 15 Уровень Цифровизации в Казахстане*

	Казахстан	Государственный сектор	Квазигосударственный сектор	Частный сектор
Мы провели полную Цифровизацию процессов	9%	14%	3%	7%
Частично внедрили отдельные	56%	69%	66%	33%

цифровые проекты				
Занимаемся автоматизацией, обдумываем, что можно сделать в плане Цифровизации	20%	14%	14%	33%
Занимаемся автоматизацией. Цифровизация пока для нас не актуальна (нет бюджета, возможностей)	10%	3%	14%	13%
У нас еще ничего не автоматизировано	5%	0%	3%	13%

70% организаций имеют стратегию по Цифровизации, при этом у 15% она представлена отдельным документом.

*Таблица 16 Стратегия Цифровизации*

	Да, разработана отдельная Стратегия	Да, является частью общей Стратегии	Нет
Государственный сектор	17%	51%	14%
Квазигосударственный сектор	24%	59%	10%
Частный сектор	3%	57%	32%
<b>Общий итог</b>	<b>15%</b>	<b>55%</b>	<b>17%</b>

Вместе с тем, недостаток цифровых навыков, а также использование устаревших IT-приложений являются общей актуальной проблемой, при этом квазигосударственный и государственный секторы сталкиваются с этой проблемой в большей степени, чем частный сектор.

Следует отметить, что квазигосударственный и частный секторы указали на ряд других проблем, таких как сложности бюджетного планирования и масштабов требуемых изменений.

*Таблица 17 Основные барьеры Цифровизации*

	Казахстан	Государственный сектор	Казахстан Квазигосударственный сектор	Частный сектор
Корпоративная культура и ценности	6%	8%	0%	10%
Устаревшие ИТ-приложения	31%	34%	34%	23%
Недостаток необходимых цифровых навыков	22%	23%	31%	13%
Недостаток четкого видения руководства	18%	23%	7%	23%

По мнению участников исследования, после пандемии большинство организаций перейдут на совершенно иной формат работы, требующий пересмотра всех HR-процессов. Так, каждый 4 специалист, или 25%

квазигосударственного сектора, и 15% государственного сектора планируют работать удаленно.

### **Лучшие практики, применяемые в период пандемии**

Как было неоднократно отмечено, пандемия застала всех врасплох и заставила ускорить ранее застопорившийся процессы. Вместе с тем, коронавирусная инфекция создала ряд вызовов, которые необходимо было преодолеть самостоятельно. По итогам работы в период вспышки коронавируса выделены следующие практики, которые наиболее положительно повлияли на успешность преодоления кризиса:

- **усиление внутренних коммуникаций:** рассылка писем от первых руководителей, постоянное обновление информации, синхронизация данных среди всех сотрудников – единые коммуникации;
- **тренинги,** направленные на освоение навыков по управлению стрессовым состоянием, работы в условиях неизвестности;
- **переквалификация и переобучение:** новые IT-навыки, лидерские программы по управлению распределенными командами.
- **адаптационные мероприятия:** организация различных курсов, мастер-классов по организации рабочей атмосферы дома, лайфхаки и навыки по повышению эффективности в новых реалиях труда, навыки использования онлайн-платформ;
- **использование развлекательного контента:** применение различных марафонов и челленджей.

В первую очередь, большинство представителей отмечали критическую важность коммуникационной работы в период самоизоляции. Внезапность пандемии и быстрота социального дистанцирования создали много проблем. Появились информационные вакуумы, заполняемые беспокойством и тревогами, потерей чувства стабильности и неизвестности о будущем. В этой связи, HR руководители организаций, в частности крупных квазигосударственных и частных компаний, внедрили в ежедневную практику ведение активной коммуникационной деятельности. По их мнению, одним из главных факторов успешности является открытый диалог и настраивание всего персонала на одну волну, что также достигается посредством внутренних коммуникаций. Таким образом, компании пытались держать постоянную связь со своими сотрудниками. В том числе велась периодическая рассылка сообщений всем сотрудникам от первого руководителя организации, создавались инфоповоды и обновление текущего статуса и траектории движения организации. Это вселяло в сотрудников чувство единства и давало понять, что компания находится с ними на постоянной связи.

Во вторую очередь, приоритетным вопросом для экспертов отрасли оказалось адаптирование персонала к новым условиям труда. Смена обстановки,



считают эксперты, в первое время сбивала ориентиры и мешала выстраиванию функционирующей системы работы в новых реалиях. Конечная цель с не менее эффективными сотрудниками, сидящими дома, казалась недостижимой и вызывала скепсис у многих интервьюируемых. В рамках серии интервью можно выделить применение практики постепенной адаптации сотрудников путем организации и проведения различных мероприятий. В ход шли периодические рассылки с полезной и мотивирующей информацией, марафоны и челленджи, а также тренинги по управлению стрессовым состоянием и неформальные встречи на онлайн платформах. Постепенная адаптация сотрудников к новому стилю работы с частичным посещением либо в режиме «онлайн» была успешно достигнута в результате применения вышеуказанных мер по поддержанию командного духа и сплоченности.

При углубленном изучении практик необходимо особо подчеркнуть успешность проведения различных тренингов для сотрудников. В частности, эксперты квазигосударственной отрасли рассказали о практике проведения тренингов по управлению стрессовым состоянием. В рамках данного тренинга отбирались как группы из менеджеров среднего звена, так и рядовые сотрудники. Целью таких тренингов является развитие и повышение стрессоустойчивости. Организаторы в лице HR служб компании пытались помочь сотрудникам в овладении такими навыками как распознавание и устранение причин стресса, техники по преодолению стрессовых состояний, а также навыки предупреждения стресса в условиях жизни и работы в режиме карантина. Экспертная оценка специалистов говорит об улучшении эмоционального состояния работников и внутри коллективной экосистемы в целом.

Как было сказано выше, эксперты сошлись во мнении о существенной значимости усиления внутренних коммуникаций. Так, в период самоизоляции, одной из главных задач эксперты видели в поддержании командного духа и единства всего персонала. Для достижения поставленной задачи была проделана большая работа по поддержанию постоянного контакта с сотрудниками. В ряде компаний ввели в обязательную практику еженедельную рассылку писем от первого руководителя организации с информацией о текущем состоянии компании и планах на будущее. Также, в промежутках между письмами от первых руководителей, рассылались разные статьи с новыми рубриками для периода пандемии. Контент данных рубрик был как информационно-разъяснительный, так и развлекательный. Отмечается, что некоторые компании сделали фотоколлаж с отметкой «#янаработе», где они сидели дома в офисной одежде сверху и домашней одежде снизу. Данный подход с внутренними коммуникационными мероприятиями позволил сплотить коллектив и успешно пройти кризис, вызванный пандемией.

Вместе с этим, экспертами практиковался и индивидуальный подход к ключевым сотрудникам компании. Имея многолетний стаж и навыки работы с

людьми, некоторые HR эксперты выступали в роли коучей, которые помогали людям перебороть свои страхи и сомнения, найти выход из сложившейся ситуации. Параллельно осуществлялась помощь по адаптации к новым реалиям: начиная с рекомендаций по правильной организации рабочего места, заканчивая базовыми навыками использования онлайн платформ как zoom, mircosoft teams, planner, migo и др. На многих изобилие приложений и необходимость осваивания новых навыков наводило страх, но с помощью применения адаптационных курсов появилась возможность решить данную проблему.

Серия глубинных интервью также позволила выявить практики, которые сыграли отрицательную роль при преодолении кризиса. Согласно анализу экспертных мнений, можно выделить слабые HR практики по двум противоположным направлениям: тотальный контроль и полное игнорирование персонала.

В первом случае, в компаниях наблюдалось недоверие руководства к сотрудникам, которые перешли на онлайн режим работы. В некоторых организациях велся постоянный мониторинг активности работника, где он должен был не только включать компьютер, но и активно пользоваться мышкой. Интервьюируемые подытожили, что такой подход не нравился работникам и в определенной степени вызывал раздражение.

Во втором случае, отмечается неправильная расстановка приоритетов и/или распределение ресурсов. HR эксперты отмечают, что в некоторых компаниях вопросы по поддержанию сотрудников в период кризиса даже не рассматривались, а кадровые службы были заняты вопросами по сокращению расходов компании – организацией отпусков, отдыха без сохранения заработной платы, сокращением рабочего времени/заработной платы и т.п.

#### 4. Ситуационно-проблемный анализ HR-процессов в Республике Казахстан

С целью проведения анализа уровня зрелости HR-процессов, в первую очередь, определены критерии и показатели оценки уровня зрелости HR-процессов, а также показатели эффективности кадровой работы. На их основании проведена оценка уровня зрелости HR-процессов в отечественных организациях частного, государственного и квазигосударственного секторов.

В целях формирования понятийного аппарата по изучению ключевого вопроса исследования, а именно оценки зрелости HR-процессов, экспертами отрасли предложено несколько формулировок, включая производные определяющие понятие зрелости HR – процессов:

*«...Зрелость HR-процессов– это когда все 24 HR стандарта работают эффективно на все 100%...»;*

*«...Зрелость HR-процессов — это когда HR в компании помогает бизнесу принять более правильное решение...»;*

*«...Зрелость HR-процессов - это когда разделяется с бизнесом ответственность за результаты деятельности...»;*

*«...Зрелость HR-процессов – это умение отвечать на вызовы, находить решения, увеличивать ценность и стоимости человеческого капитала...»;*

*«...Зрелость HR-процессов -это эффективная работа персонала, привлечение лучших и удержание лучших...»;*

*«...Зрелость HR-процессов – это уровень прозрачности, доступности информации, автоматизации и ориентации на международный стандарт...»;*

*«...Зрелость HR-процессов – это счастливые сотрудники и довольные руководители...»;*

*«...Зрелость HR-процессов – экосистема, где каждое направление дополняет другое и служит во благо бизнесу и сотрудникам...»*

Как видно из ответов, большинство экспертов синхронизируют (объединяют) наличие определенных процессов, их продвинутости и автоматизации с достижением результатов организации, готовности к вызовам внешней среды, а также связывают с социальным благополучием работников.

Вместе с тем, наблюдаются некоторые отличия в разрезе отраслей. Так, если для частного и квазигосударственного секторов зрелость HR-процессов способствует достижению бизнес-результатов организации, а также формированию экосистемы взаимовыгодной удовлетворенности, то для государственного сектора зрелость кадровой службы больше связана с обеспечением бесперебойного ведения кадрового администрирования.

В целом следует отметить различие в терминологии. Так, если для частного и квазигосударственного секторов в управлении персоналом больше практикуется использование международных терминов «HR-департамент» или «HR-менеджер» - Human Resources Management - управление человеческими

ресурсами, включая не только администрирование, но и процесс развития, стратегического планирования направленного на достижения бизнес-результатов, то в государственном секторе чаще используется термин «Кадровая Служба», ассоциируемый больше с операционной деятельностью или кадровым администрированием процессов ведения службы.

### **Государственный сектор**

Управление человеческими ресурсами в государственном секторе берет свое начало еще с советских времен. По сравнению с другими секторами, которые были представлены в данном исследовании, данный сектор имеет богатую историю и сложившиеся традиции по работе с кадрами на государственной службе. Такое мнение выразили практически все участники глубинного интервью. Важно отметить, что в дискуссии о кадровой службе участвовали именитые специалисты с многолетним опытом работы, деятельность которых начинается с первых дней независимости нашей страны. Это позволило им более глубоко проанализировать объект исследования от его истоков до сегодняшних дней.

Как показывает анализ проведенных дискуссий с интервьюируемыми, на сегодняшний день в кадровой политике государственной службы наблюдаются существенные изменения в части управления персоналом и закрепления нововведений в данной области на законодательном уровне. Значительная часть участников исследования говорят о преимуществах внедрения системы «Е-Қызмет», реализации различных платформ для онлайн документооборота в их департаментах и агентствах. Примечателен и тот факт, что кардинальные перемены отмечаются и в области меритократии, структурирования кадровой службы и оценивания деятельности государственного служащего в целом. Немаловажным является также постепенный переход государственной кадровой службы в HR форму управления служащих в Казахстане.

Результаты качественного исследования позволили выявить как положительные, так и негативные тренды в развитии кадровой службы в государственном секторе на данный момент. Предлагаем, в первую очередь, перечислить положительные преобразования в данной области.

По мнению участников исследования, внедрение системы «Е-Қызмет» в государственной службе намного облегчило работу кадровиков, позволив снизить уровень бюрократии и дублирования деятельности коллег, а также сократив время на выполнение определенных задач на рабочих местах.

*«...Мы давно работаем в системе Е-кызмет, она автоматизирована, правда сыrovатая, но многие процессы облегчили нам работу...»*

Следует отметить внедрение новой политики меритократии, где было предложено два типа поступления и продвижения на государственной службе: карьерный и позиционный. Первый тип означает внутренний рост работника, тогда как позиционный – приход человека извне на освободившуюся должность.

*«...За последние 3-5 лет, на госслужбе же происходят изменения. Мы сейчас перешли к карьерной модели. Вообще госслужба делится же на карьерную и позиционную...»*

Важнейшей трансформацией последних лет в сфере государственной службы является централизация структуры кадровой службы на всех уровнях. По мнению специалистов, данный шаг был сделан в целях борьбы с коррупционным составляющим в управлении человеческими ресурсами государственного сектора. Изменения такого плана произошли не только на высших эшелонах власти, но также на местном уровне.

Как было отмечено многими специалистами, ключевыми целевыми индикаторами на текущий год были обозначены такие аспекты, как «повышать эффективность работы государственного служащего, обеспечить функционирование государственных органов, соблюдать принципы меритократии при назначениях на руководящие должности, а также удерживать низкий процентный показатель по сменяемости и текучести кадров на местах».

Несмотря на положительные отзывы, участниками интервью также были отмечены недостатки происходящих перемен в кадровой сфере. В первую очередь, специалисты все же настаивали на определении термина: кадровик или HR.

*«...HR - более самостоятельное и на госслужбе все-таки остается понятие кадровая служба, потому что решения кадровая служба не принимает, она только исполняет решения руководства, оформляет решения...»*

По утверждению части интервьюируемых, независимо от того, что в государственном секторе имеет место кардинальные изменения, «кадровая служба осталась тем же отголоском советских времен. На сегодняшний день специалисты воспринимаются руководителями в роли кадрового делопроизводителя, который оформляет отпускные и печатает приказы. Возможность предоставления рекомендаций, обсуждения стратегических планов в области человеческих ресурсов, отстаивания планов кадровой службы и рассмотрения других важных вопросов с руководящим звеном госаппарата не существует...»

*«...Сегодня мы теперь «и чтец, и жнец и на дуде игрец...»*

В целом, в сегодняшних реалиях специалистов-кадровиков либо перераспределяют и называют по новым названиям (к примеру, отдел по аналитическому анализу состояния персонала), либо они продолжают оставаться обслуживающей службой для руководителей.

Во-вторых, нарекания участников касаются нового тренда в области кадровой службы – централизации, которая привела к полной потере автономности. Как отметили специалисты, данная «монета» имеет две стороны и на сегодняшний день перевес отмечается в сторону ухудшения деятельности кадровиков на местах. Так, централизация существующих бизнес-процессов коснулась всех аспектов, начиная от отбора и назначений на руководящие

должности до отправки простого служащего в командировку, либо в отпуск. Данный процесс доходит до такого абсурда, когда мелкие административные вопросы необходимо согласовывать с высшим эшелоном, что требует затраты времени и приводит к неэффективности всей деятельности. Участники исследования считают, что централизация важна при борьбе с коррупцией, но некоторые функции можно было оставить на решение местных специалистов и дать больше автономии.

*«...Вот даже в отпуск отправить человека, это надо согласовывать с вышестоящим центром. Бывают ситуации, когда человеку нужен отпуск сейчас, в данный промежуток времени, это проблема, это надо согласовывать. Это идет через эшелоны...»*

В-третьих, вопрос касается оценивания и аттестации государственных служащих. За последние годы была внедрена система ключевых индикаторов для работников, по которым проводится оценивание работы персонала и принимается решение о его эффективности в целом. По мнению участников дискуссий, в данном процессе преобладает формализм и субъективизм. Отдельным пунктом была отмечена также аттестация работников, где наблюдаются противоречия. Как пример эксперт привел такой кейс: аттестацию проходят те, кто за последние 3 года получил неудовлетворительную оценку по своей деятельности. То есть, некий специалист может вечно работать на оценку «хорошо» и не проходить аттестацию на соответствие должности, соответственно нет никакой мотивации для дальнейшего роста или переквалификации; либо кадровик может получить низкую оценку из-за ухода руководителя в другой департамент или в другую сферу деятельности, иначе говоря за карьерный рост начальства специалист наказывается. Последним, но немаловажным является наличие факторов, создающих благоприятные условия для покровительства и взяточничества в вопросах как оценивания, так и аттестации.

*«...Приходят чтобы пересидеть очередное кресло. Был начальником отдела, к нам приходит заместителем и потом дальше уходит, чей-то мажор, особенно молодые...»*

В-четвертых, проблема также состоит и в самих специалистах государственной службы. Как было отмечено, большинство работников не желают развития и ведут инертный образ жизни. Временами кадровикам приходится заставлять специалиста принять участие в обучающих программах и в курсах повышения квалификации.

В-пятых, участники говорили, что в их организациях проводятся различные опросы и анкетирования среди персонала и касаются они, как обычно, вопросов удовлетворенности работника отношениями с руководителями и условиями труда в целом. Однако, есть нарекания на качество составленных анкет, процессов проведения опроса и отсутствия какой-либо обратной связи по завершению исследования. В большинстве случаев отчеты такого характера продолжают



пылиться на полках руководителя. И даже в редких случаях заинтересованности руководства в исследованиях, итоги так и остаются на уровне «заинтересованности» без каких-либо конкретных мер реагирования для улучшения ситуации.

Несмотря на значимые позитивные изменения в системе государственного управления, по мнению экспертов **оценка зрелости HR-процессов в государственном секторе составляет - 3 из 10 баллов.**

Количественный анализ оценки зрелости HR-процессов будет представлен далее.

### **Квзаигосударственный сектор**

HR направление в квазигосударственном секторе, в первую очередь, отличается от сравниваемых секторов своим масштабом. Из сильных сторон следует отметить высокий профессионализм, большой опыт в области управления человеческими ресурсами и сильный нетворкинг среди специалистов данной сферы. Необходимо отметить и сравнительно высокий уровень зрелости HR-процессов в национальных компаниях. В целом, в понятие зрелости наши участники закладывают вопросы системности и автоматизации всех процессов, что приводит к снижению уровня механической работы на местах. Важно сказать, что, по мнению экспертов, в сравнении с опытом ближнего зарубежья (Россия, Украина и др.), наши компании намного отстают от своих соседей и все еще имеется большой фронт работы в этом направлении.

*«...За последние три года я думаю, что HR сильно продвигается и мне сильно нравится то, что молодежь говорит – «мы хотим быть HR», - то есть не кадровиками, не экономистами по оплате, как раньше было, а именно HR ...»*

Как показали результаты качественного исследования, значительная часть интервьюируемых были едины во мнении о том, что за последние годы в Казахстане наблюдаются позитивные тренды в HR направлении во всех секторах экономики и в государственной службе. Однако, имеется ряд проблем, которые потихоньку находят своего решения либо требуют вмешательства.

Во-первых, до текущих дней полностью отсутствовало взаимопонимание между HR и руководителем компании о ценности первого в бесперебойном функционировании организации. С появлением пандемии коронавируса в некоторых компаниях отчетливо выявилась значимость HR блока для компании, в результате чего Топ менеджмент начал поворачиваться к ним лицом. Однако, для большинства организаций данная проблема все также актуальна.

Во-вторых, эксперты говорят о росте компетенции и профессионализма представителей кадровых служб, но одновременно говорят и об острой необходимости углубления в этом направлении. Дело в том, что нехватка определенных навыков и недостаточная проактивность не позволяют получить полное доверие первых руководителей в вопросах стратегического управления. В результате, из проблемы недостаточной компетентности и активности HR,

проистекает проблема с низкой заинтересованностью и вовлеченностью руководства в «правильном» управлении персоналом.

По мнению экспертов, оценка зрелости **HR-процессов в квазигосударственном секторе составляет – 5 из 10 баллов.**

### **Частный сектор**

Одним из объектов данного исследования были также HR представители частного сектора, которые охотно поделились своим опытом и активно приняли участие в качественной части нашего исследования. Важно отметить неоднородность респондентов из частного сектора. Так, в исследовании принимали участие организации МСБ (малого и среднего бизнеса), а также крупные организации частного сектора с обширной филиальной частью. Уровень развития таких организаций отличается значительно. В малых частных организациях функции HR часто закреплены за первым руководителем и выводом кадрового администрирования, а в крупных частных организациях особенно финансового и IT-секторов имеются отдельные HR-службы с выделенными штатными единицами по направлениям.

В целом становление и развитие HR направления в частном секторе можно описать как процесс постоянного и неустанный освоения HR специалистами новых методов эффективного управления человеческими ресурсами в силу происходящих изменений как во внутренней, так и во внешней среде их организаций. Следует отметить, что на сегодняшний день в частных компаниях трудятся специалисты, которые когда-то начинали свою карьеру в различных отраслях нашей экономики и сумели накопить богатый багаж знаний, навыков и опыта работы в управлении персоналом. Сегодня эти HR профессионалы ежедневным трудом и своими новыми практиками на местах привносят новые тренды и изменения в развитии HR в Казахстане.

Многие участники глубинного интервью отмечали, что на данный момент уровень зрелости HR процессов в Казахстане можно оценить, как «Средний», подчеркивая, что необходимо учитывать разнохарактерность уровней функциональности HR в различных отраслях и компаниях страны.

*«...Безусловно развитие есть, мы идём вперёд, этому очень способствует возможности встречаться на площадках, обсуждать, смотреть на достижения мировых компаний...»*

Необходимо сказать, что основная часть интервьюируемых сошлась во мнении, что под зрелостью HR - процессов можно понимать систематизированную работу и автоматизацию процессов, а также управление персоналом с учетом лучших практик в мире. Немаловажными являются и организационные моменты, то есть насколько они внедрены, прописаны и реализуются процессы на рабочих местах. В то же время прозвучал и такой комментарий, как важность понимания HR-процессов всеми участниками и заинтересованными лицами в компании. Важно отметить, что во многих частных



компаниях на протяжении нескольких лет реализуется проект по автоматизации и роботизации кадрового администрирования, а также в планах дальнейшая диджитализация HR функций. Вместе с этим, HR эксперты частного сектора отметили и проблемы, препятствующие развитию HR- процессов.

Во-первых, интервьюируемые говорили о большой бюрократичности и чистом формализме процедур. В сфере частного сектора от HR представителей не ждут иной активности кроме ведения кадровой работы. Проблема с ограничением функции на ментальном уровне и неготовности менеджмента ведет к реальному ограничению и сведению на ноль дополнительных стараний со стороны экспертов.

Во-вторых, по словам экспертов они в последние годы часто слышат нарекания по отсутствию соответствующей системы признания и похвалы, обратной связи, прозрачности процессов меритократии, а также чувства причастности к общему делу. Возвращаясь к тренду по смене поколения и, соответственно, ценностей, можно заключить, что в ближайшем будущем HR службам частного сектора необходимо будет переформатироваться под новые требования.

В-третьих, неоднократно было отмечено наличие дефицита профессиональных, в том числе сертифицированных специалистов. Например, данная проблема четко выражается в моментах работы с результатами социологических опросов и исследований. Для этих целей должны быть предусмотрены отдельные специалисты по управлению изменениями (Change management), внутренним коммуникациям и по корпоративной культуре. А в текущей ситуации с загруженными операционной работой кадровиками о развитии HR процессов не может быть и речи, так как отдельные ролевые единицы не могут повлиять на весь процесс масштабно.

По мнению экспертов, оценка зрелости **HR-процессов в частном секторе составляет – от 4 до 7 из 10 баллов** в зависимости от уровня развития организации.

В соответствии с тестируемой Методологией предлагается использовать следующую формулу количественного анализа зрелости HR-процессов. Методология построена на возможности комплексной оценки показателей степени зрелости HR-процессов с учетом мнений трех сторон (руководитель организации, работник, HR-руководитель). Подобная Методология позволит выявить разрывы в ожиданиях применения HR-практик.



*Рисунок 11- Порядок расчета индекса уровня зрелости HR*

### **Индекс вовлеченности персонала**

Как видно из формулы, ключевой составляющей зрелости HR-процессов является показатель вовлеченности персонала. В современной теории управления человеческими ресурсами вовлеченность называют точкой сборки всей HR-системы, включающей в себя условия труда, оплату и мотивацию, возможности карьерного роста, оценку деятельности и многое другое. Детализированное описание подходов по оценке вовлеченности персонала представлено в соответствующем разделе настоящего Отчета. Оценка по этому показателю проводится сотрудниками организации.

### **Индекс эффективности принимаемых мер**

Второй составляющей определения зрелости HR-процессов по рекомендациям экспертов предлагается использовать «Готовность организаций к вызовам внешней среды», то есть необходимо определить, насколько организации эффективны и устойчивы к внешним кризисам, таким как пандемия коронавируса, насколько HR-службы проактивны и соответствуют стратегическому развитию организации. Оценка по этому показателю производится первым руководителем организации.

### **Уровень применения (автоматизации) HR-аналитики**

Третьей составляющей с учетом рекомендаций международных экспертов (из рекомендаций Академии Дж. Берзина) является оценка того, насколько казахстанские организации используют HR-аналитику для принятия управленческих решений. Оценка по этому показателю производится руководителями HR-служб.

### **Уровень развития HR-процессов в организации**

Четвертым компонентом, определяющим уровень зрелости HR-процессов, предлагается использовать самооценку развития HR по следующей шкале.

При анализе результатов исследования и определении уровня зрелости HR-процессов выделяются следующие зоны



Рисунок 12- Шкала оценки зрелости HR-процессов

Оценка зрелости HR – процессов в разрезе секторов демонстрирует следующую картину.

Таблица 18 Оценка зрелости HR-процессов

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

Как видно из таблицы выше, уровень зрелости HR-процессов колеблется от 49% до 59% и соответствует пограничному уровню между «Базовым» и «Операционным» уровнями зрелости, что свидетельствует о том, что в компании декларируются практически все основные HR-процессы. Работа HR сводится к соблюдению описанных процедур. Могут быть ситуативные сложности в управлении персоналом, требуется дополнительное консультирование. HR функции зачастую не связаны со стратегическими целями организации.

Статистический анализ зрелости HR-процессов имеет несколько отличную итоговую оценку в сравнении с мнениями экспертов по отраслям, за исключением квазигосударственного сектора, по которому оценки совпадают.

### Государственный сектор

Итоговая оценка степени зрелости HR-процессов составляет 53% и соответствует нижнему порогу Операционного уровня.

Вместе с тем, по мнению экспертов отрасли, а также по самооценке HR-руководителей уровень зрелости HR-процессов должен составлять 3 балла из 10 или 31% соответственно.

Детализированный анализ составляющих приводит к следующим выводам, которые необходимо учитывать при интерпретации данных:

Высокий уровень самооценки эффективности принимаемых мер и уровня развития HR-служб со стороны руководителей государственных органов, включая первых руководителей, вице-министров, акимов и их заместителей, участвовавших в исследовании.

3. Возможно, это связано с тем, что опрос руководителей проводился путем административного поручения и координации со стороны Агентства по делам государственной службы РК, что могло повлиять на ощущения респондентов, без учета независимости и конфиденциальности данных требуемых при проведении оценочных исследований.

4. Возможно, ввиду того что стали заметны существенные положительные результаты по проводимым реформам (внедрение проектного подхода, автоматизация процессов). Здесь следует отметить, что согласно глубинным интервью квазигосударственный и частный секторы, определяя свой уровень зрелости HR-процессов сравниваю его с международными практиками, а государственный сектор с тем, как изменилась кадровая служба за последние 5-10 лет, т.е. сравнивают сами с собой в ретроспективе.

Несмотря на несколько противоречивые результаты, все эксперты сошлись во мнении о положительных изменениях в управлении персоналом государственного сектора.

#### **Квазигосударственный сектор**

Итоговая оценка степени зрелости HR-процессов составляет 49% и соответствует переходному порогу между Операционным и Базовым уровнем.

В интерпретации данных следует отметить, что и руководители высшего звена, и HR-руководители примерно на одном уровне оценивают эффективность HR-процессов, их проактивность и соответствие стратегических целям, 25% и 31% соответственно.

В сравнении с частным и государственным секторами, учитывая имеющиеся ресурсы и доступ к лучшим международным практикам в сфере управления персоналом (иностранные консультирование, корпоративное управление, наличие независимых директоров) возникает вопрос об эффективности применяемых практик, эффективности модели управления в целом.

#### **Частный сектор**

Итоговая оценка степени зрелости HR-процессов составляет 59% и соответствует Операционному уровню. Статистический анализ несколько ниже экспертных оценок, что обусловлено неоднородностью организаций, участвовавших в исследовании.

Примечательно, что на итоговую оценку зрелости HR-процессов влияют не столько самооценки высшего руководства и HR-руководителей, сколько уровень вовлеченности работников, что является явным преимуществом в сравнении с исследуемыми секторами. Именно, вовлеченность работников, основанная на доверии к решениям руководства и высокой производительности труда ввиду конкурентно ориентированной специфики деятельности, позволяет организациям справляться с вызовами пандемии коронавируса.

Зрелость HR-процессов наиболее наглядно представлена в разрезе по отраслям и позволяет составить рейтинг зрелости HR-процессов.

Как видно из анализа, наиболее низкий рейтинг зрелости HR-процессов представлен в сфере «Здравоохранение и социальные услуги», что может быть дополнительным подтверждением низкой эффективности системы здравоохранения в период пандемии коронавируса. Несмотря на сравнительно средние оценки по уровню вовлеченности сотрудников, именно эффективность принимаемых мер, определяющая лидерские и организационные компетенции менеджмента, проактивность и гибкость HR-процессов, включающих в себя и обеспечение безопасности сотрудников, и оказание консультационной поддержки менеджмента с учетом лучшей международной практики получили отрицательные оценки.

Таблица 19 Оценка зрелости HR-процессов по отраслям

Рейтинг	Отрасль	Вовлеченность персонала	Эффективность мер	Уровень применения HR аналитики	Уровень развития	Уровень зрелости HR-процессов
1	Информация и связь	81%	58%	63%	52%	68%
2	Финансовая и страховая деятельность	77%	44%	33%	39%	58%
3	Промышленность	74%	64%	41%	32%	57%
4	Оптовая и розничная торговля, ремонт автомобилей и мотоциклов	72%	68%	32%	36%	57%
5	Сельское хозяйство	70%	65%	42%	32%	55%
6	Строительство	67%	63%	75%	23%	54%
7	Государственное управление и оборона	61%	84%	44%	33%	53%
8	Профессиональная, научная и техническая деятельность	66%	60%	36%	31%	52%
9	Транспорт и складирование	58%	48%	47%	36%	49%
10	Услуги по проживанию и питанию	63%	55%	33%	29%	49%
11	Образование	51%	100%	44%	23%	47%
12	Здравоохранение и социальные услуги	63%	-11%	25%	36%	44%

Наиболее низкую вовлеченность персонала продемонстрировала сфера «Образования», это говорит о том, что имеющиеся условия труда, мотивации и развития сотрудников не способствуют их проявлению себя в работе с полной отдачей и желанием. Примечательно, что все факторы вовлеченности, включая условия труда, лояльность и внутренние коммуникации продемонстрировали в этой сфере синхронно низкие значения. На практике же факторы коммуникаций и взаимоотношений имеют, зачастую, более позитивные отклики у респондентов. Это может быть ранним «звонок» возможного оттока сильных специалистов из системы «Образования». Глубинные причины низкой вовлеченности сотрудников системы образования требуют дополнительного изучения.

Самое низкое значение показателя «Использование аналитической информации для принятия управленческих решений» отмечено в сфере «Здравоохранение и социальные услуги». Пренебрежение в использовании аналитической информации для сферы «Здравоохранение и социальные услуги» является крайне опасным и имеющим серьезные последствия в части преемственности, прогнозирования и развития человеческих ресурсов отрасли.

Наиболее высокий уровень оценки зрелости HR-процессов ожидаемо зафиксированы в сферах «Информация и связь», «Финансовая и страховая деятельность», что соответствует международным тенденциям.

Тем не менее, практически во всех организациях уровень применения HR-аналитики зафиксирован на низком уровне. Можно констатировать факт, что в большинстве организаций HR-аналитика используется для обеспечения нужд HR-отдела или разово по запросу руководства, но не для стратегического управления персоналом на постоянной основе.

HR-аналитика, интегрированная с бизнесом, частично присутствует лишь в сфере «Строительство», а также в организациях «Профессиональной, научной и технической деятельности».

Для закрепления методологических подходов в определении степени зрелости HR-процессов проведен корреляционный анализ факторов влияния на зрелость HR-процессов, в 7 из 9 исследуемых индикаторов определена сильная степень корреляции. Таким образом, чем выше уровень зрелости HR-процессов, тем выше уровень доверия к руководству и вовлеченности работников, а также удовлетворенности развитием организации.

*Таблица 20 Корреляция факторов зрелости HR-процессов*

	Коэффициент корреляции	Интерпретация
Вовлеченность VS доверие руководству	0,88	сильная
HR зрелость VS лояльность	0,87	сильная
HR зрелость VS удовлетворен развитием организации	0,87	сильная
HR зрелость VS удовлетворенность условиями труда	0,82	сильная
HR зрелость VS доверие руководству	0,79	сильная
HR зрелость VS коммуникации	0,79	сильная
HR зрелость VS управление вознаграждением	0,67	средняя
HR зрелость VS эффективность мер	0,30	слабая
HR зрелость VS HR аналитика	0,27	слабая

Детализированный анализ составляющих зрелости HR-процессов представлен в соответствующих разделах Отчета.

#### 4.1. Сравнительный анализ эффективности HR-службы в разрезе секторов: государственный, квазигосударственный и частный

Ввиду того, что HR-деятельность включает в себя как сервисную, так и стратегическую функцию, в данном разделе предлагается оценить эффективность HR-службы в целом.

В рамках исследования работникам было предложено выбрать несколько вариантов утверждений, подходящих для характеристики работы HR в своей организации. Наиболее часто был выбран ответ «Я понимаю, к кому обращаться по поводу HR вопросов» - 38%. 34% респондентов выбрали ответ об удовлетворенности скоростью решений HR службы. Сравнительно наименее популярным ответом было утверждение «Я удовлетворен уровнем понимания потребностей персонала» - 25% респондентов.

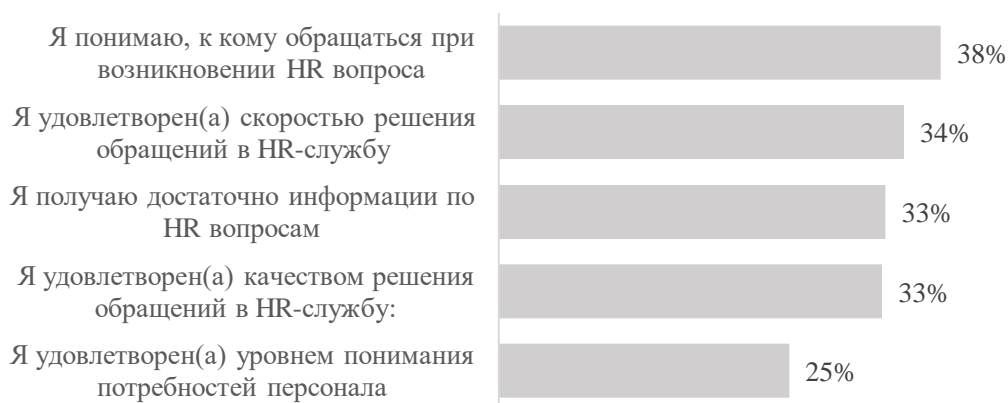


Рисунок 13- Частотный анализ по оценке работы HR-службы

Инструментарий исследования позволяет оценить эффективность HR-службы на данный момент, а также эффективность проводимых изменений за последние три года. При этом предлагается осуществить сравнительный анализ эффективности HR-службы по мнению работников и руководителей организации, что позволит выявить наличие разрывов в понимании эффективности HR-службы между руководством и работниками, а также выявить насколько HR соответствует стратегическим целям организации.

Таблица 21 Оценка эффективности HR-службы (индекс)

Секторы	По мнению сотрудников	По мнению линейных руководителей	По мнению высшего руководства
Государственный	69%	60%	82%
Квазигосударственный	58%	52%	86%
Частный	59%	60%	77%

Из таблицы выше видно, что высшее руководство всех трех секторов дают более высокие оценки по эффективности HR-службы в сравнении с мнениями сотрудников и линейных руководителей, что может быть свидетельством соответствия стратегическим целям или направленности действий HR-службы на



удовлетворение потребностей руководителей. Оценки квазигосударственного сектора со стороны сотрудников и линейных руководителей выглядят более критично.

Подобная картина несколько спорна, применение единых стандартов в области управления человеческими ресурсами основанных на справедливости и меритократии, должны обеспечивать схожие оценки для всех категорий персонала без исключений.

С целью более глубокого исследования вопросов эффективности HR-службы, протестирован вопрос удовлетворенности развитием организации в целом.

На фоне кризиса несколько тревожно выглядят настроения руководителей высшего и среднего звена, среди которых каждый 5 не удовлетворен развитием организации.

*Таблица 22 Удовлетворенность развитием организации на текущий момент*

	По мнению сотрудников	По мнению линейных руководителей	По мнению высшего руководства
<b>Полностью удовлетворен</b>	56%	29%	31%
<b>Скорее удовлетворен</b>	29%	43%	42%
<b>Скорее не удовлетворен</b>	7%	18%	14%
<b>Полностью не удовлетворен</b>	3%	5%	6%
<b>Затрудняюсь ответить</b>	5%	6%	8%

Проверочный вопрос о деятельности организации за последние три года по мнению сотрудников и руководителей подтверждает ощущения о происходящем экономическом спаде, так до 21% среди руководителей и 24% среди сотрудников свидетельствуют о спаде активности организации с резким ухудшением в период пандемии.

При этом примечательно, что положительные оценки о подъеме и развитии организации за последние три года преобладают в оценках руководителей более чем в 2 раза по сравнению с сотрудниками.

*Таблица 23 Удовлетворенность развитием организации за последние три года по РК*

	По мнению руководителей	По мнению сотрудников
<b>Организация переживает период подъема своей деятельности</b>	39%	19%
<b>Организация работает ровно и стабильно</b>	34%	51%
<b>Организация переживает некоторый спад своей активности</b>	16%	19%
<b>Организация находится в законсервированном состоянии</b>	0	3%
<b>Организация существует менее 3-х лет</b>	6%	2%
<b>Резкое ухудшение в связи с пандемией и принимаемыми ограничениями</b>	5%	5%
<b>Другое</b>	0	3%



В разрезе секторов более позитивные ответы присущи первым руководителям частного и государственного секторов.

Оценки о стабильном развитии организации практически равнозначны во всех категориях персонала вне зависимости от сектора, в среднем 50%. В вопросе о некотором спаде деятельности секторальных отличий не наблюдается, оценки первых руководителей и сотрудников государственного сектора сравнительно ниже в отличии от коллег из частного и квазигосударственного секторов.

Резкое ухудшение в деятельности организации из-за пандемии коронавируса более всего почувствовали линейные руководители квазигосударственного сектора.

*Таблица 24 Удовлетворенность развитием организации за последние три года по секторам*

	Государственный сектор			Квазигосударственный сектор			Частный сектор		
	Руководитель высшего звена	Линейный руководитель	Сотрудник	Руководитель высшего звена	Линейный руководитель	Сотрудник	Руководитель высшего звена	Линейный руководитель	Сотрудник
<b>Организация переживает период подъема своей деятельности</b>	28%	23%	19%	27%	16%	17%	34%	22%	16%
<b>Организация работает ровно и стабильно</b>	55%	41%	50%	53%	47%	49%	50%	47%	55%
<b>Организация переживает некоторый спад своей активности</b>	9%	21%	16%	11%	21%	21%	10%	21%	21%
<b>Организация находится в законсервированном состоянии</b>	1%	3%	2%	3%	5%	4%	1%	1%	1%
<b>Организация существует менее 3-х лет</b>	3%	8%	6%	0%	1%	1%	1%	1%	1%
<b>Резкое ухудшение в связи с пандемией и принимаемыми ограничениями</b>	3%	3%	4%	3%	9%	5%	4%	5%	3%
<b>Другое</b>	1%	1%	3%	3%	2%	3%	0%	3%	3%

В целом, оценки по улучшению работы кадровой службы/подразделения по управлению персоналом и стабильного развития организации за последние три года синхронно совпадают.

Так, 78% опрошенных HR-руководителей считают, что их деятельность улучшилась за последние три года, 17% - не изменилась. Существенных секторальных отличий не наблюдается.

*Таблица 25 Самооценки HR руководителей о деятельности за последние три года*

По мнению HR-руководителей	Секторы		
	Государственный	Квазигосударственный	Частный
Улучшилась	80%	79%	77%
Ухудшилась	0%	0%	7%
Не изменилась	17%	17%	17%
Затрудняюсь ответить	3%	3%	0%

Следует отметить сравнительно высокие оценки по вопросу о стратегическом уровне развития HR. Так, 61% HR-руководителей консультируют высшее руководство по всем вопросам управления персоналом, 55% участвуют в совещательных органах по вопросам стратегического управления, 37% принимает участие в разработке Стратегии организации. 77% - осуществляет разработку, внедрение внутренних документов, регулирующих деятельность по управлению персоналом.

При этом в каждой 5 исследуемой организации существует всего лишь один HR-менеджер, который совмещает все направления работы HR. В 66% организаций HR – это самостоятельное структурное подразделение с выделенными HR функциями. Модель Д. Ульриха с выделенными HR бизнес-процессами и введением Центров экспертизы, ОЦО и HRBP и стратегического HR представлены в 12% из исследуемых организаций.

Говоря о стратегическом уровне HR, следует отметить крайне низкий уровень использования HR-аналитики, являющейся индикатором уровня принятия стратегических решений.

*Таблица 26 Использование HR аналитики*

	Государственный сектор	Квазигосударственный сектор	Частный сектор	Казахстан
В реальном времени применяются инструменты на основе искусственного интеллекта. Аналитика интегрирована с бизнесом	0%	0%	7%	2%
Собираются регулярно, используются продвинутые инструменты аналитики. Фокус аналитики смещается на бизнес-цели компании	6%	14%	10%	10%

Данные собираются на системной основе с помощью программного обеспечения, закреплен специалист	63%	38%	30%	45%
Данные собираются от случая к случаю, по запросу руководства	31%	48%	53%	44%

Экспертные оценки, а также мнения HR-руководителей солидарны в том, что о развитии диджитал HR в Казахстане говорить еще рано, лишь 12% из всей HR-аналитики сфокусировано на бизнес-целях организации и интегрировано с бизнесом. Большинство данных собираются нерегулярно, ситуативно либо для обеспечения нужд HR-отдела.

Если смотреть в разрезе секторов, то несколько большее развитие в управлении HR-аналитикой наблюдается в частном секторе, а именно в финансовых институтах и телекоммуникациях.

Самооценки HR-руководителей по уровню зрелости HR-процессов в организациях совпадают с основными выводами об уровне зрелости HR-процессов в целом - большинство процессов определены на базовом и операционном уровне.

В этой связи достаточно высокие значения по степени и времени участия в стратегическом управлении вызывают противоречивое видение. Возможно, необходимо пересмотреть критерии определения стратегического HR, чтобы не путать его с фрагментарным консультированием руководства по вопросам управления персоналом и участием в совещаниях по вопросам стратегии организации.

*Таблица 27 Распределение ответов касательно уровня зрелости процессов какие из процессов HR существуют в вашей организации и определите их уровень развития (зрелости), %*

	0	0,1	0,2	0,4	0,6	0,8	1
Поиск и подбор кадров (привлечение, рекрутмент)	20	17	0	6	29	6	23
Удержание персонала	29	9	9	9	34	6	6
Управление брендом работодателя	40	14	6	3	26	3	9
Управление корпоративной культурой	23	17	3	6	40	3	9
Планирование человеческих ресурсов	9	26	11	6	31	6	11
Управление благополучием сотрудников	17	14	6	3	46	3	11
Управление эффективностью деятельности сотрудников	9	23	3	9	37	6	14
Управление совокупным вознаграждением	17	26	6	3	37	6	6
Адаптация персонала	6	9	3	11	43	9	20
Обучение и развитие	0	9	0	6	46	11	29

Управление талантами	20	20	3	0	40	11	6
Организационный дизайн	29	17	3	6	26	11	9
Управление коммуникациями	29	11	3	6	31	3	17
Управление социально- трудовыми отношениями	9	17	3	6	46	9	11
Управление изменениями	17	20	0	9	37	9	9
Управление данными – HR аналитика	20	14	6	3	31	6	20

*Примечание:*

Отсутствует в организации	0
На уровне разработки и внедрения	0,1
Регулируется политиками, однако не всегда поддерживается руководством	0,2
Установлен на уровне политик, однако не работает полноценно (формален)	0,4
Регулируется политиками, полностью поддерживается руководством	0,6
Работает и планируется к автоматизации	0,8
Работает полноценно, автоматизирован	1

В исследовании дополнительно протестирован уровень того, насколько хорошо внедрены HR-процессы в организациях. Так, наиболее хорошо работают процессы внедрения ценностей и кодекса этики в организации, а наименее – вопросы грейдинга и кадрового резерва.

*Таблица 28 Уровень внедрения HR-процессов*

	Очень хорошо, хорошо	Ни хорошо, ни плохо	Очень плохо, Плохо	Не внедрено
Утвержденная кадровая стратегия	70%	18%	3%	9%
Кодекс этики	79%	14%	1%	6%
Утвержденные ценности в организации	82%	13%	1%	4%
Модель компетенций	68%	22%	0%	10%
Программы обучения руководителей	67%	19%	3%	11%
Оценка эффективности кадровой работы, кадровой службы	66%	17%	4%	13%
Грейдинг в организации	51%	26%	3%	20%
Кадровый резерв	55%	26%	7%	12%
Опросы вовлеченности, удовлетворенности персонала	70%	19%	2%	9%
Программы адаптации новых сотрудников	79%	16%	1%	4%
Есть ли программы работы с молодыми специалистами или выпускниками учебных заведений	65%	20%	4%	11%

Примечательно, что по степени внедрения HR-процессов сильно выделяются государственный и квазигосударственный сектор, что противоречит оценкам зрелости HR-процессов в целом, и больше свидетельствует о формальном

декларировании, обязательном бумажном регламентировании этих процессов как этапе внедрения.

На начальной стадии внедрения для всех организаций находятся вопросы грейдинга и формирования кадрового резерва.

*Таблица 29 Степень внедрения HR-процессов*

	Секторы		
	Государственный	Квазигосударственный	Частный
	Хорошо, очень хорошо	Хорошо, очень хорошо	Хорошо, очень хорошо
<b>Утвержденная кадровая стратегия</b>	83%	79%	57%
<b>Кодекс этики</b>	94%	86%	53%
<b>Утвержденные ценности в организации</b>	91%	86%	67%
<b>Модель компетенций</b>	80%	79%	43%
<b>Программы обучения руководителей</b>	80%	72%	47%
<b>Оценка эффективности кадровой работы, кадровой службы</b>	86%	66%	43%
<b>Грейдинг в организации</b>	57%	59%	37%
<b>Кадровый резерв</b>	51%	66%	50%
<b>Опросы вовлеченности, удовлетворенности персонала</b>	69%	72%	70%
<b>Программы адаптации новых сотрудников</b>	83%	76%	77%
<b>Программы работы с молодыми специалистами или выпускниками учебных заведений</b>	71%	76%	50%

#### 4.1.1. Социально-трудовые установки и трудовая мобильность

Трудовая мотивация - сложный комплекс принципов и установок работников. На нее существенно влияют социально-демографические и социально-психологические факторы.

В выборке исследования были представлены респонденты с различным трудовым стажем: 32% свыше 10 лет, 21% - 5-10 лет, 36% - 1-5 лет, 11% - менее 1 года. Согласно выборке, большая часть опрошенного персонала - рядовые работники (62%), 13% - руководители высшего звена, 23% - линейные руководители.

34% руководителей составляют женщины, по характеристикам явных различий между мужчинами и женщинами руководителями в образовании, стаже и трудовой мобильности не наблюдается.

Для женщин уровень заработной платы имеет существенно меньшее значение, чем для мужчин. Зато для них несколько важнее хорошие условия труда.

В стремлении к карьере и самоутверждению женщины почти не отстают от мужчин. В целом нет существенных различий между полами.

**Детализированное тестирование в ходе исследований в 2013 и 2020 гг. говорит об изменениях предпочтений работников.** Работникам было предложено сделать выбор между заработной платой и возможностью обучения, климатом в коллективе и инновациями. В 2013 году важность повышения заработной платы превалировала над остальными предложениями. 56% работников за повышение заработной платы против возможности обучения, 68% за повышение оклада против внедрения инноваций, 69% за повышение оклада против внедрения инноваций, 69% за возможность получить больший заработок по сравнению с климатом в коллективе.

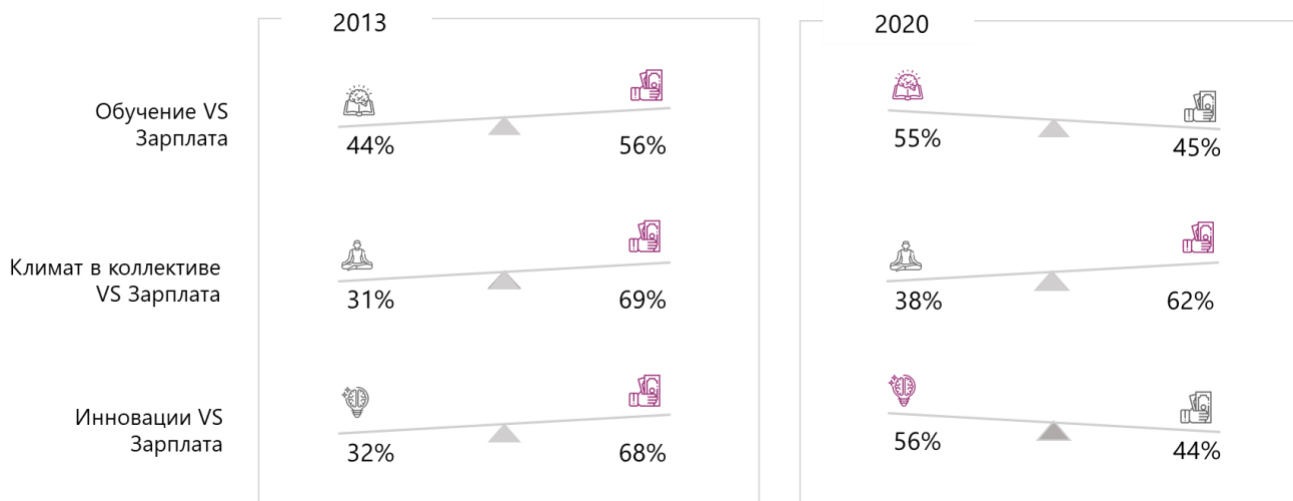


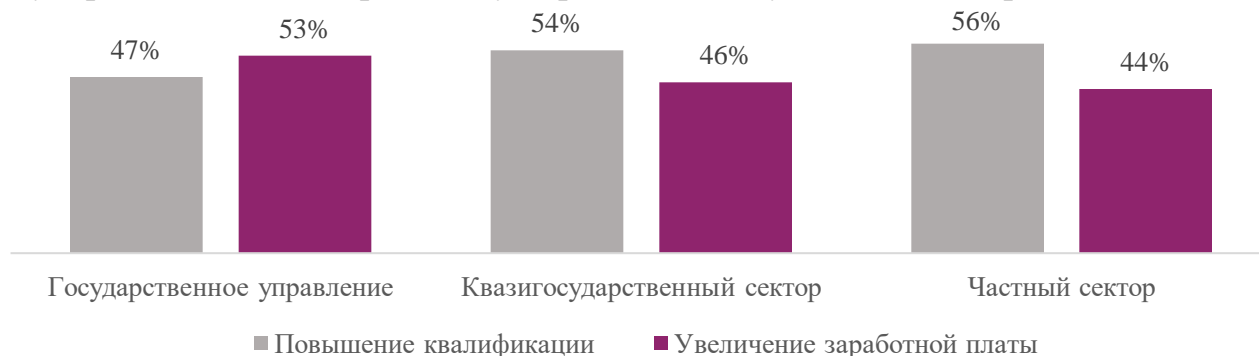
Рисунок 14- Ситуативный выбор в 2013 и 2020 гг.

В 2020 года ситуация изменилась. Только в 1 случае из 3 работники выбрали в 62% повышение зарплаты против климата в коллективе. Больше половины

работников (55-56%) выбирают обучение и инновации в компании и готовы переждать без повышения заработной платы.

### Повышение заработной платы VS квалификации

Выбор между оплатой труда и повышением квалификации отличается по секторам экономики. Так, если при ситуации выбора между заработной платой и возможностью повышения квалификации представители частного и квазигосударственного секторов выберут обучение, то работники государственного сектора отдадут предпочтение увеличению заработной платы.



*Рисунок 15- Выбор между повышением заработной платы и квалификации группам в 2020 году по секторам*

**Чем моложе респондент, тем больше он склонен выбирать обучение по сравнению с повышением заработной платы.** Так, по итогам опроса 65% молодых работников до 25 лет выбирают из этих двух возможностей повышение квалификации. В возрасте 25-30 лет данная цифра уже чуть ниже и равна 59%.

Чем ближе возраст работников к пенсионному, тем больше работники заинтересованы в повышении оплаты труда. Так, к примеру, группа 56-60 летних в 59% случаев (среди госслужащих это 71%) предпочтет повышение оклада, а не обучение. Возможно, это обусловлено тем, что дальнейшая пенсия будет зависеть от уровня заработка перед пенсионным возрастом. Результаты исследования выглядят закономерно.

*Таблица 30 Выбор между повышением заработной платы и квалификации по возрастным группам в 2020 году*

Группы	Повышение квалификации	Увеличение заработной платы
До 25 лет	65%	35%
От 26 до 30 лет	59%	41%
От 31 до 35 лет	55%	45%
От 36 до 40 лет	53%	47%
От 41 до 45 лет	53%	47%
От 46 до 50 лет	56%	44%
От 51 до 55 лет	56%	44%
От 56 до 60 лет	41%	59%
От 61 года и старше	49%	51%



В отраслевом разрезе работники в строительстве (70%), торговле (62%) и сельском хозяйстве (64%) в большей степени, чем остальные считают приоритетным повышение квалификации, а не заработной платы. Повышение заработной платы выберут сотрудники государственной службы (54%) и сектора транспорта и логистики (52%).



Рисунок 16- Выбор между повышением заработной платы и квалификации по отраслям в 2020 году

Руководители больше склонны выбирать обучение, а не повышение зарплаты, чем рядовые сотрудники. Соотношение выбора между повышением квалификации и заработной платы равна: 59%:41% у руководителей и 53%:47% у рядовых сотрудников.

### Повышение заработной платы VS квалификации

В диаде «улучшение климата в коллективе и повышение заработной платы» значительного различия по отраслевым и социально-демографическим срезам не выявлено.

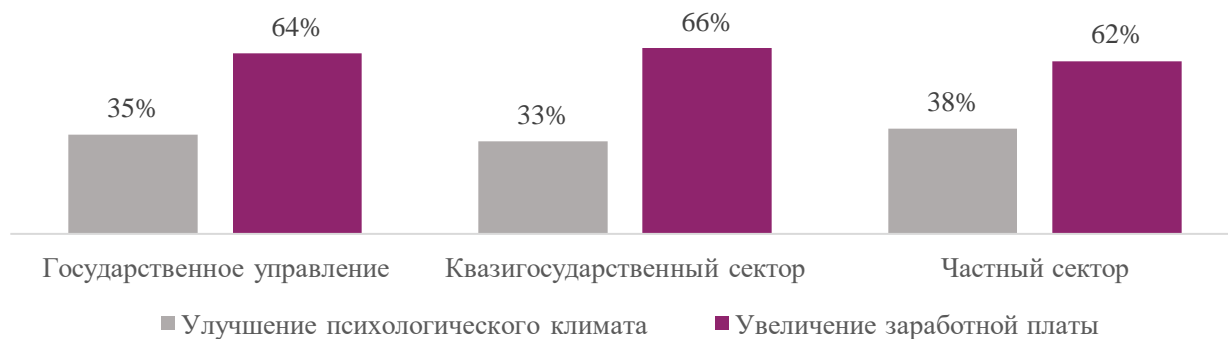


Рисунок 17- Выбор между повышением заработной платы и улучшением психологического климата в 2020 году

По секторам различия также минимальны - на уровне 2-3%. В целом, работники всех рассматриваемых секторов между двумя этими возможностями выбирают в пользу увеличения заработной платы.

Более существенные различия в выборе были отмечены по уровням управления: рядовые работники в большинстве своем (66%) выступают за повышение заработной платы, среди руководителей же этот показатель составляет 57%, а 43% отдают предпочтение улучшению психологического климата.

### Повышение заработной платы VS инновации

Более детальное рассмотрение показало, что представители частного сектора в большей степени выбирают внедрение инноваций (57%), чем повышение заработной платы (43%). Для сравнения, в секторе государственного управления за инновации выступили 55% работников, в квазигосударственном секторе - 53%.

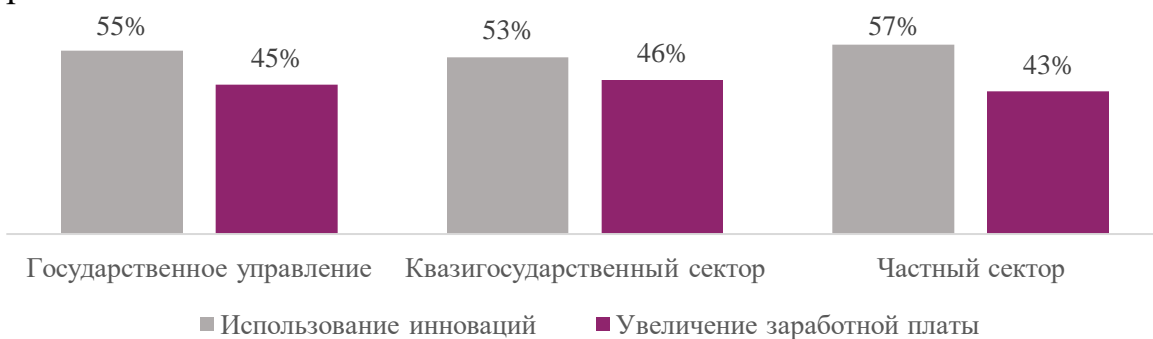


Рисунок 18- Выбор между повышением заработной платы и внедрением инноваций в 2020 году по секторам

Инновации в большей степени, чем повышение заработной платы поддерживают работники следующих отраслей: строительство (64%), образование (61%), информация и связь (61%). С большей вероятностью выбирают повышение заработной платы работники отрасли профессиональной и научной деятельности.



Рисунок 19- Выбор между повышением заработной платы и внедрением инноваций в 2020 году по секторам

Роль всех нематериальных факторов возрастает по мере роста уровня образования.

Еще одной характеристикой приверженности сотрудников выступает трудовая мобильность. В ходе исследования работникам было предложено выбрать варианты действий в случае, если бы они получили выгодное предложение о другой работе. 45% работников подтвердили, что перейдут в другую компанию, если получат больший заработок или высокую должность. Тем не менее 40% готовы остаться: 21% останутся в любом случае и 19% - в случае, если работодатель также постарается удержать специалиста. 6% работников заявили, что уйдут из компании в любом случае. Это неминуемый уровень текучести кадров в компаниях.



*Рисунок 20- Вопрос трудовой мобильности*

При рассмотрении вопроса трудовой мобильности в разрезе секторов экономики выявлено, что среди работников государственного сектора больше всего желающих покинуть компанию в любом случае (11%). В квазигосударственном и частном секторах данная цифра равна 5%.

Наибольшая доля приверженцев компании в частном секторе - 44% останутся в компании с или без предъявления к работодателю тех или иных условий.

*Таблица 31 Трудовая мобильность по секторам экономики*

	Затрудняюсь ответить	Останусь работать в организации и	Останусь работать в организации, если мне повысят зарплату	Перейду в эту организацию в любом случае	Перейду, если предложат более высокую должность и заработную плату
Государственный сектор	6%	19%	12%	11%	53%
Квазигосударственный сектор	8%	18%	22%	5%	46%
Частный сектор	11%	22%	22%	5%	41%

При рассмотрении вопроса трудовой мобильности по отраслям на первый план по количеству желающих уйти из компании выходят сотрудники государственного управления (58% перейдут при предложении выгодных условий и 12% в любом случае), услуг по проживанию и питанию (53% перейдут при предложении выгодных условий и 6% в любом случае), финансовой деятельности (48% перейдут при предложении выгодных условий и 6% в любом случае). Сравнительно стабильная ситуация наблюдается в секторе информации и связи - 47% рассматривают оставаться в компании, в строительстве 48% остаются в компании и в торговле остаются 45%.

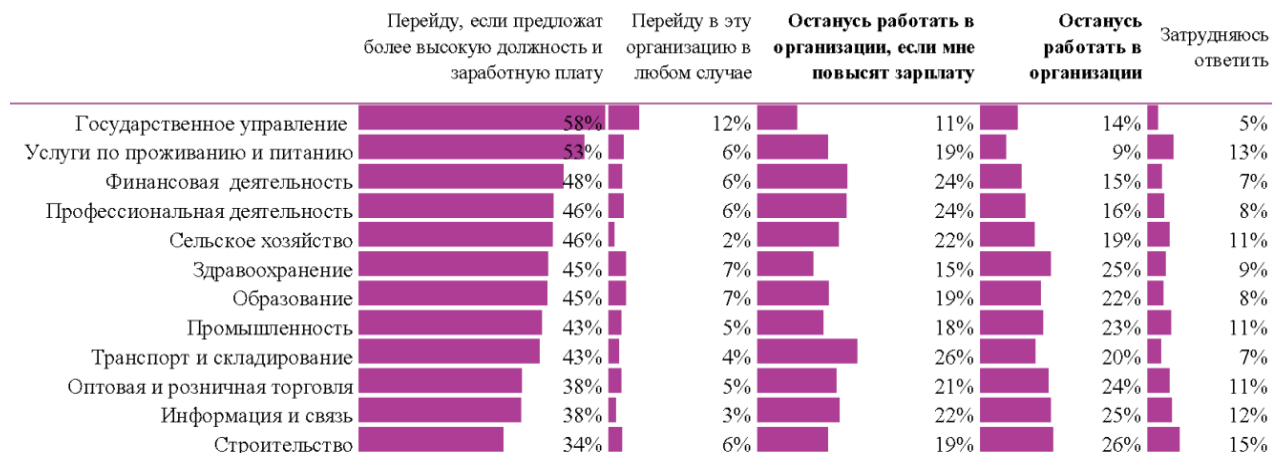
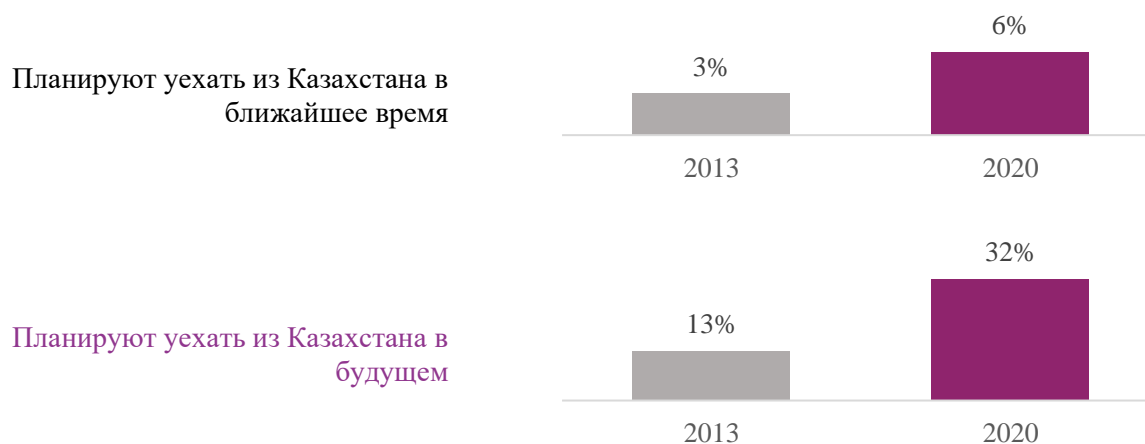


Рисунок 21- Трудовая мобильность в разрезе отраслей

Наиболее мобильно в вопросе смены рабочего места молодое поколение: 56% работников до 30 лет, 54% - в возрасте 30-40 лет, 45% - в группе 40-50 лет, 30% в возрасте старше 50 лет. Наименьшая мобильность среди работников предпенсионного возраста. По должностным параметрам переход в другую компанию чаще всего рассматривается среди сотрудников (52%) и линейных руководителей (49%). Среди руководителей данная цифра равна 41%. Здесь указаны доли перехода в любом случае и при определенных условиях.

При исследовании вопроса территориально-трудовой мобильности в 2013 году была выявлена слабая распространенность в Казахстане миграционных настроений. Планировали выезд из страны лишь около 3% опрошенных. Еще около 13% допускали возможность отъезда на постоянное место жительства в другую страну в будущем.

В 2020 году миграционные настроения среди работников изменились. 6% работников заявили, что точно планируют уехать из страны. Почти в 3 раза увеличилась отложенная миграция в 2020 году в сравнении с 2013 годом. Так, каждый третий сотрудник в будущем рассматривает выезд из страны для постоянного пребывания за границей.



*Рисунок 22- Миграционные настроения работников*

В региональном разрезе миграционные ожидания сильны в Северо-Казахстанской (45%), Акмолинской областях (39%) и в гг. Алматы (42%) и Нур-Султан (39%).

Миграционные настроения распространены среди более молодых работников. 10% молодых работников до 25 лет планируют уехать за границу, и еще 41% говорят об отложенной миграции. Каждый второй работник до 25 лет рассматриваем эмиграцию из страны.

Аналогичные настроения в чуть меньшей степени распространены среди работников 26-35 лет. 6% планируют свой переезд, 35-36% задумываются о переезде в будущем.

Низкие миграционные настроения закономерно свойственны работникам предпенсионного и пенсионного возрастов. Практически 8 из 10 отметили, что не собираются выезжать за пределы страны для постоянного пребывания.

В возрасте до 30 лет только половина работников готовы остаться в стране и продолжать трудиться на территории Казахстана.

*Таблица 32 Миграционные настроения работников по возрастным группам*

	Да, я планирую уехать	Затрудняюсь ответить	Нет, никуда уезжать не собираюсь	Пока таких планов нет, но в будущем, возможно уеду
До 25 лет	10%	3%	45%	41%
От 26 до 30 лет	6%	6%	51%	36%
От 31 до 35 лет	6%	6%	54%	35%
От 36 до 40 лет	6%	8%	58%	29%
От 41 до 45 лет	4%	7%	65%	24%
От 46 до 50 лет	2%	7%	72%	19%
От 51 до 55 лет	2%	8%	72%	19%
От 56 до 60 лет	3%	4%	79%	14%
Старше 61 года	3%	8%	72%	18%

В разрезе отраслей большая миграция возможна в сфере строительства: 46% отложенная миграция, 11% текущая миграция. Работники торговли также отметили, что рассматривают переезд в ближайшее время (11%) и в будущем (34%).

Сравнительно наименьшие миграционные установки зафиксированы среди работников финансовой сферы (66% не планируют переезд), государственного управления (65% не планируют переезд) и профессиональной и научной деятельности (64% не планируют переезд).

*Таблица 33 Миграционные настроения работников по отраслям*

	Да, я планирую уехать	Затрудняюсь ответить	Нет, никуда уезжать не собираюсь	Пока таких планов нет, но в будущем, возможно уеду
Здравоохранение	3%	7%	60%	30%
Информация и связь	7%	7%	54%	33%
Образование	8%	5%	56%	32%
Торговля	11%	4%	50%	34%
Профессиональная деятельность	3%	7%	64%	27%
Строительство	11%	6%	37%	46%
Транспорт и складирование	3%	5%	62%	29%
Услуги по проживанию и питанию	9%	3%	53%	34%
Финансовая и страховая деятельность	4%	5%	66%	26%
Государственное управление	6%	5%	65%	24%
Промышленность	5%	9%	55%	31%
Сельское хозяйство	5%	4%	63%	29%

#### 4.1.2. Стили лидерства и их влияние на эффективность HR-процессов

Согласно результатам анализа, глубинных интервью, во всех трех отраслях эксперты сошлись во мнении, что стиль лидерства первого руководителя напрямую влияет на эффективность деятельности HR. В своих комментариях респонденты часто использовали формулировку «ролевая модель». Согласно принятому мнению, первый руководитель задает тон всей компании, гласно или негласно формирует корпоративную культуру.

Однако, некоторые представители государственной службы наряду с личным авторитетом первого руководителя также отмечали высокую значимость установленных системой правил и законодательств, регулирующих деятельность государственных органов. В определенных аспектах, по мнению экспертов, внешние факторы могут преобладать над личными качествами первого руководителя.

В то же время представители частного сектора акцентировали внимание на сформировавшейся корпоративной культуре в организации и авторитете HR-службы. Как считают участники интервью, многое может зависеть и от самого HR-специалиста, от того, насколько он компетентен и готов брать на себя возложенную ответственность. В связи с этим, как думают эксперты, к основным ключевым факторам успешного развития HR направления можно отнести в первую очередь проактивность, образованность, компетентность, профессионализм и саморазвитие самого специалиста. Эти и многие другие качества могут привести руководящее звено к четкому пониманию роли HR-функций в компании. Как немаловажное было отмечено и наличие необходимых ресурсов у HR для реализации намеченных планов.

В целом солидарны со своими коллегами эксперты квазигосударственного сектора. По их мнению, личность руководителя очень сильно влияет на всю компанию и на ее корпоративную культуру. Естественно, можно предположить, что стиль управления компанией также оказывает влияние и на HR, так как HR очень сильно зависит от руководителя. По сути, как говорят специалисты, «самый главный HR компании — это руководитель». В то же время была особо отмечена роль и влияние во многих вопросах самого HR-руководителя, особенно если в компании действует более жесткий режим управления. В связи с этим, основными факторами успешного развития HR-процессов участниками исследования были определены следующие моменты:

- 1) наличие взаимопонимания между HR и руководителем компании. Топ-менеджмент должен осознанно понять важность HR подразделения в развитии компании в целом;
- 2) образованность, грамотность и компетентность самого HR-руководителя. К такому специалисту будет доверие и готовность работать с ним;



3) наличие у HR специалиста таких характеристик, как проактивность, настойчивость и готовность взять на себя ответственность за предлагаемую стратегическую инициативу;

4) наличие благоприятной среды, где отмечается симбиоз деятельности таких структурных подразделений как HR-блок, отдел информационных технологий, а также административный блок организации. Данный подход уже начал набирать свою актуальность в период введения чрезвычайного положения и перехода на дистанционную форму работы;

5) заинтересованность и вовлеченность первого руководителя компании в работу специалистов HR управления. Немаловажным является ясное и полное понимание деятельности HR Топ менеджментом организации, в противном случае все усилия будут направлены на убеждения и споры о необходимости внедрения той или иной политики в области управления персоналом.

В соответствии с результатами исследования «Изучение ценностно-культурной модели поведения и стиля лидерства руководителей и их влияния на культуру в организации» [19] в казахстанских организациях существует несколько типов лидерства, при этом чаще всего руководители используют различный спектр стилей для выполнения задач и достижения целей организации.

Необходимо выделить сильные стороны казахстанского менеджмента: поощрение сплоченности, поддержка возможностей личного роста, поддержка сотрудников. Однако зоной для развития остается предоставление обратной связи работникам, система внутренних коммуникаций. Также стоит отметить, что у руководителей большинства организаций работа выстроена через расстановку задач, контроль и отчетность, то есть больший упор делается на операционных задачах и деятельности, несколько ниже оценивается четкое видение и транслирование стратегических направлений, выстраивание системы карьерных передвижений.

Многие руководители показывают высокий уровень ориентации на результат, стимулирование всех возможностей работников для достижения амбициозных поставленных целей. Чаще всего перечисленное выше используется лидерами в частных организациях для повышения стоимости и расширения организации, повышения продаж, увеличения рыночной доли.

Согласно полученным данным можно сделать вывод о том, что в государственном и квазигосударственном секторе превалирует иерархически-рыночный тип культуры, в частном секторе – рыночно-семейный, что влияет на стиль лидерства и требует от руководителей соответствующего поведения (четкая иерархия, отчетность, перечень задач для каждого, ориентация на показатели и на результат, контроль за исполнением). В меньшей степени руководители ориентированы на развитие подчиненных через предоставление обратной связи и постоянное развитие.

Рассматривая полученные результаты можно сделать вывод, что стиль лидерства может различаться в казахстанских организациях в зависимости от сектора экономики, если государственная сфера все еще подвержена жесткой иерархии, правилам, четкому исполнению политик и прописанных норм, то частный сектор является более подвижным и направлен, прежде всего, на повышение конкурентоспособности организации.

При этом стоит отметить, что за последнее время смена руководителей привела к смене стилей лидерства, все чаще руководители начинают использовать демократический стиль лидерства для создания более благоприятной обстановки в коллективе и повышения продуктивности.

*Таблица 34 Характеристики стиля управления и руководства*

<b>Фактор</b>	<b>Государственные организации</b>	<b>Квазигосударственные организации</b>	<b>Частный сектор</b>
<b>Приоритеты и задачи</b>	Существует метод каскадирования задач и KPI. Строгая система контроля исполнения, что влияет на выполнение задач по собственной инициативе. Существует процент неэффективных сотрудников, которые выполняют задачи только по поручению, не выходя за рамки.	Существует метод каскадирования задач и KPI. Нет строгой системы контроля, сотрудники свободны в планирование своих ежедневных задач.	Получение бонусов чаще всего зависит от полученного результата, гибкая система мотивации
<b>Стратегия</b>	Большинство сотрудников не знакомы с долгосрочными стратегическими планами организации. Работают в рамках годового планирования. Не всегда знают о важных проектах и их значимости на государственном уровне. Руководители доносят стратегию фрагментарно, в той части, которой охвачено выполнение поставленных задач.	Отмечена схожая тенденция, не все сотрудники знакомы со стратегическими целями компании. Глубина погружения в стратегические задачи зависит от уровня занимаемой должности.	В рамках сегодняшних реалий бизнес должен быть динамичным и адаптивным (agile), в связи с этим более эффективным будет краткосрочное планирование сроком до 2-3 лет. В малых организациях - ручное управление, замкнулись на текучке и операционке, мало внимания на стратегические вещи

<p><b>Предоставление обратной связи</b></p>	<p>Понятие обратной связи имеет несколько значений: Предоставление обратной связи гражданам – строго регламентированный процесс обязательный для выполнения. Кроме того, существуют практики ежемесячных совещаний с обсуждением проблемных вопросов, а также проведение анонимных опросов с целью измерения организационного климата. Редко обратная связь носит индивидуальный характер.</p>	<p>Существует практика проведения опросов для сбора обратной связи и определения проблемных зон. При этом, в компаниях отмечают важность предоставления персональной обратной связи по результатам деятельности сотрудника. Кроме того, процессы предоставления ОС должен быть более быстрым. Важно предоставлять ОС в моменте, тогда она принесет больший эффект. Предоставление ОС должно войти в привычку всех руководителей.</p>	<p>Предоставление обратной связи осуществляется в основном сразу по решению каких-либо задач непосредственным руководителем в устной форме</p>
<p><b>Делегирование</b></p>	<p>Некоторые руководители не рискуют делегировать принятие решений своим подчиненным, так как ответственность за конечный результат остаётся на них. Делегирование в большей степени рассматривается как назначение заданий и поручений, а не как инструмент наделения полномочиями, способствующий развитию подчиненных. Делегировать могут только компетентным сотрудникам.</p>	<p>В части организаций делегирование рассматривается как инструмент взаимозаменяемости, а не развивающее мероприятие.</p>	<p>Также как и в квазигосударственном секторе, в некоторых организациях делегирование рассматривается как инструмент взаимозаменяемости на период отсутствия руководителя, а не развивающее мероприятие</p>

*Источник: «Изучение ценностно-культурной модели поведения руководителей и стиля лидерства и их влияния на культуру в организации» [19]*

По результатам глубинного интервью был проведен сравнительный анализ организаций в разрезе основных факторов для определения основных отличий в стиле управления. В таблице выше представлены основные характеристики стиля управления и руководства в государственных и квазигосударственных организациях.

Первые руководители, принимавшие участие в исследовании по оценке зрелости HR-процессов, дали оценку линейным руководителям компании.

Наиболее высокую оценку получила способность линейных руководителей оперативно реагировать на вызовы внешней среды (82% - «хорошо и очень хорошо»). 79% руководителей считают, что их подчиненные фокусируются на целях и миссии организации. 78% говорят о том, что линейные руководители следуют провозглашенным ценностям компании.

Зонами роста для линейных руководителей является способность сосредоточения на стратегические задачи, а не на операционные вопросы: 32% ответили, что работники справляются «не хорошо и не плохо», 10% оценили, как «плохую» реализацию поставленных задач.

Улучшений требует также процесс регулярного предоставления конструктивной обратной связи. 12% руководителей оценивают навык линейных руководителей как «плохой», 23% - «не хорошо и не плохо».

*Таблица 35 Оценка линейных руководителей*

№		Очень хорошо	Хорошо	Плохо	Очень плохо	Затрудняюсь ответить	Ни хорошо, ни плохо
1	Фокусируются на целях и миссии организации	29%	50%	5%	0%	2%	14%
2	Следуют заявленным ценностям	26%	52%	6%	1%	2%	13%
3	Оперативно реагируют на вызовы внешней среды	33%	50%	4%	0%	1%	13%
4	Соответствуют ожиданиям высшего руководства	27%	46%	3%	0%	4%	20%
5	Осуществляют открытые и честные коммуникации	29%	44%	4%	2%	2%	20%
6	Меняют стиль работы в зависимости от ситуации	29%	41%	6%	0%	2%	22%
7	Изучают новое, не боятся экспериментов, рискуют	27%	43%	7%	2%	3%	18%
8	Регулярно предоставляют конструктивную обратную связь	23%	43%	10%	2%	2%	21%

9	Создают атмосферу сотрудничества, взаимопомощи и поддержки, если доволен сотрудник, значит качество работы будет выше	25%	46%	6%	2%	2%	18%
10	Делают БОльший акцент на стратегическое видение, а не на оперативные задачи	19%	38%	8%	2%	4%	28%

При рассмотрении вопросов оценки по секторам выявлены особенности. Наиболее критично к линейным руководителям подошли руководители квазигосударственных структур: 24% линейных руководителей не делают акцент на стратегическом видении, а решают оперативные задачи. 18% отметили факт не следования линейных руководителей заявленным ценностям. 16% считают плохо реализованным создание атмосферы сотрудничества и взаимопомощи, изучение нового и отсутствия боязни экспериментов.

	Частный сектор			Квазигосударственный сектор			Государственный сектор		
	Хорошо	Плохо	Ни хорошо, ни плохо	Хорошо	Плохо	Ни хорошо, ни плохо	Хорошо	Плохо	Ни хорошо, ни плохо
Фокусируются на целях и миссии организации	82%	5%	14%	66%	8%	26%	88%	2%	9%
Следуют заявленным ценностям	75%	2%	23%	63%	18%	18%	95%	2%	2%
Оперативно реагируют на вызовы внешней среды	82%	2%	16%	71%	11%	18%	93%	0%	7%
Соответствуют ожиданиям высшего руководства	70%	2%	27%	63%	8%	29%	84%	0%	16%
Осуществляют открытые и честные коммуникации	66%	11%	23%	63%	5%	32%	88%	0%	12%
Меняют стиль работы в зависимости от ситуации	64%	5%	32%	53%	13%	34%	91%	2%	7%
Изучают новое, не боятся экспериментов, рискуют	70%	7%	23%	55%	16%	29%	84%	5%	12%
Регулярно предоставляют конструктивную обратную связь	61%	18%	20%	50%	11%	39%	86%	5%	9%
Создают атмосферу сотрудничества, взаимопомощи	61%	7%	32%	66%	16%	18%	86%	2%	12%
Делают БОльший акцент на стратегическое видение	50%	2%	48%	32%	24%	45%	88%	7%	5%

*Рисунок 23- Оценка линейных руководителей по секторам*

Частный сектор отметил недовольство предоставлением конструктивной и регулярной обратной связи (18%). 11% плохо оценивают коммуникационные навыки линейных руководителей.

Наименее критичными оказались руководители государственной сферы. По всем параметрам 8 из 10 руководителей оценивают своих подчиненных «хорошо и очень хорошо».

В ходе опроса были определены стили руководства. Стили руководства встречаются в комбинированном виде. В государственном секторе доминирующими видами стиля руководства является: семейный, иерархический,

рыночный и проектный. В квазигосударственном секторе встречаются проектный и рыночные стили управления. В частном секторе доминирует рыночный тип руководства.

*Таблица 36 Стили руководства по итогам опроса руководителей и HR*

	стиль	Государственный сектор	Квазигосударственный сектор	Частный сектор
Знают и применяют современные цифровые технологии (облачные сервисы, продвинутые алгоритмы)	проектный	69%	<b>86%</b>	70%
Изучают новое, не боятся экспериментов, рискуют	проектный	<b>84%</b>	55%	70%
Всегда опираются на проверенные методы в работе вне зависимости от ситуации	иерархический	<b>83%</b>	79%	67%
Всегда добиваются цели, активизируя имеющиеся ресурсы	рыночный	<b>86%</b>	<b>86%</b>	<b>80%</b>
Создают атмосферу конкуренции, в которой каждый старается максимально проявить себя	рыночный	74%	66%	60%
Создают атмосферу сотрудничества, взаимопомощи и поддержки, если доволен сотрудник, значит качество работы будет выше	семейный	<b>86%</b>	66%	61%

Стили лидерства отражаются на лояльности работников в компании. По мнению экспертов, часто специалисты уходят из организации из-за несостоявшихся отношений с руководителем. В компаниях, где построены гармоничные отношения в коллективе, работники остаются в компании и рекомендуют своего работодателя своему окружению.

Удельный вес работников, рекомендующих своего работодателя, значительно больше в частном секторе - 89% работников готовы рекомендовать своего работодателя знакомым и друзьям. Среди работников государственного сектора это 74%. В то же время 18% работников государственного сектора отметили, что не будут рекомендовать свою компанию.

*Таблица 37 Рекомендуете ли вы своего работодателя?*

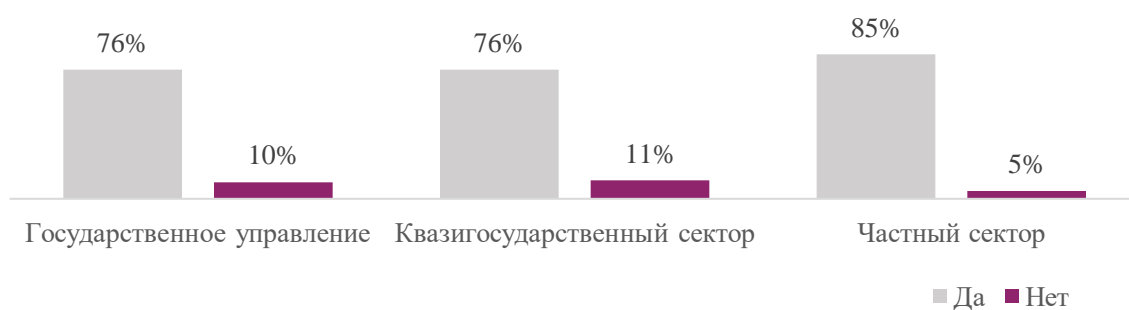
	Государственный сектор	Квазигосударственный сектор	Частный сектор
Да	74%	76%	89%

Нет	18%	14%	7%
Затрудняюсь ответить	8%	9%	4%

Обратная связь с работниками является индикатором стиля руководства. В рыночном, проектном и семейном типе стиля больший акцент делается на предоставлении обратной связи.

86% работников отмечают, что их непосредственный руководитель беседует с ними на регулярной основе. По секторам значимых различий не выявлено.

По вопросу постоянной обратной связи лидирует частный сектор. 85% работников частного сектора получают постоянную обратную связь по итогам работы. В то время как в государственном и квазигосударственном секторе данная цифра равна 76%.



*Рисунок 24- Удовлетворены ли вы постоянной обратной связью по итогам работы*

Обратной связью с непосредственным руководителем были довольны большинство работников, также значительная доля работников удовлетворены обратной связью с руководством компании: 89% работников частного сектора, 82% государственного сектора и 81% квазигосударственного сектора.

*Таблица 38 Я периодически получаю обратную связь от руководства*

	Государственный сектор	Квазигосударственный сектор	Частный сектор
Да	82%	81%	89%
Нет	11%	14%	9%
Затрудняюсь ответить	7%	5%	3%

Для определения взаимосвязи между эффективностью компаний и основными HR процессами была определена производительность труда согласно данным комитета статистики РК.

Производительность труда рассчитана на основе чистой прибыли по отраслям экономики в расчёте на одного наемного работника. Наиболее производительной отраслью согласно данным статистики выступает отрасль операции с недвижимым имуществом – 34,1 млн тенге в год на 1 наемного работника. 10,5 млн тенге в год на наемного работника приходится в сфере



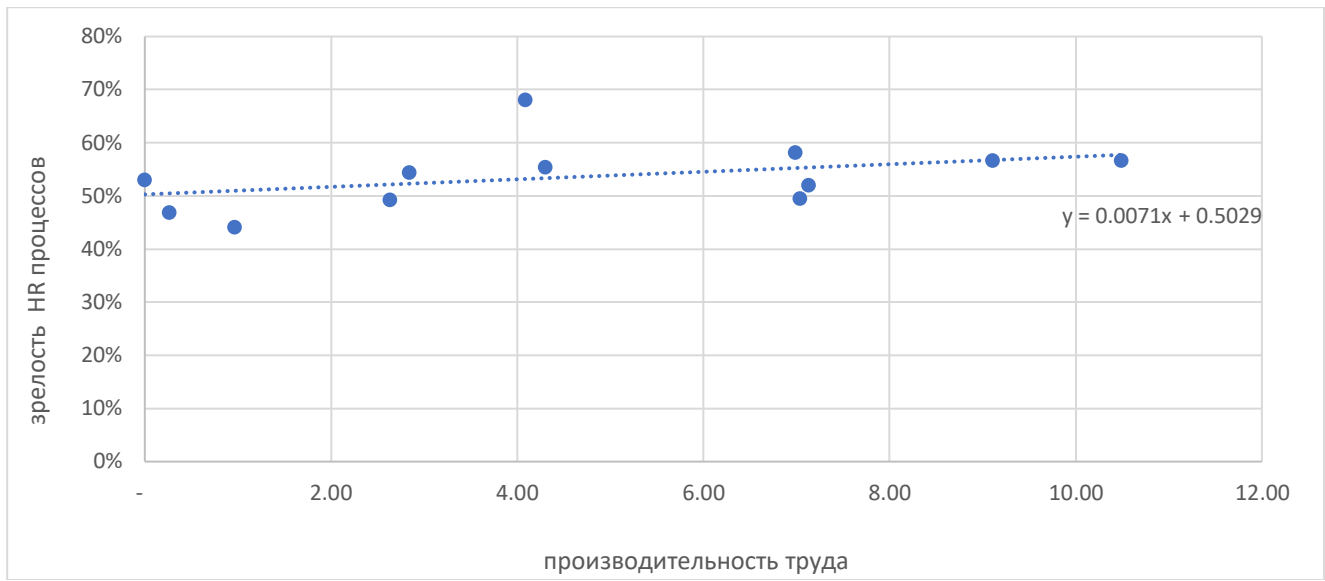
промышленности. Наименее производительными отраслями выступают образование и государственное управление.



*Рисунок 25- Производительность труда, млн тенге на человека в год*

При оценке корреляции между коэффициентом зрелости HR по отраслям и производительности труда выявлена слабая положительная взаимосвязь 0,4 (коэффициент корреляции Пирсона).

Производительность труда находится под влиянием очень сложного комплекса детерминант. Слабая корреляция производительности труда и зрелости HR-процессов (0,4) требует дополнительного изучения и разработки специальных мер по повышению эффективности бизнеса через труд человека. На данный момент нет линейной зависимости успешности бизнеса с трудом человека, эффективность которого формируется через призму выстроенных HR-процессов. Подобная ситуация может быть тревожна как для работодателя – когда имеющийся человеческий капитал не используется в полной мере, так и для работника – когда отсутствие связи финансового благополучия работника с эффективностью его труда в последующем приводит к росту иждивенческих настроений в обществе.



*Рисунок 26- Взаимосвязь производительности труда и зрелости HR процессов*

### 4.1.3. Выбор работодателя: бренд и управление талантами

Методология определения бренда работодателя включает в себя комплекс коммуникационных, маркетинговых и HR технологий, способствующих привлечению лучших кандидатов, удержанию талантов в организации, а также сохранению преемственности и партнерских отношений с теми сотрудниками, которые покинули организацию. Оценка бренда работодателя должна производиться с двух сторон. Одна сторона, это представители внутренних стейкхолдеров - сотрудники организации, вторая сторона, это внешние стейкхолдеры - потенциальные соискатели и бывшие сотрудники.

Формирование сильного бренда работодателя является одной из наиболее востребованных современных HR практик. В соответствии с рекомендациями SHRM, основой формирования бренда работодателя является уникальное ценностное предложение сотруднику. При формировании ценностного предложения нужно учитывать имеющиеся поколенческие различия. Более молодое поколение ставит в приоритет интересную работу, а не высокую заработную плату. Согласно исследованиям PWC, миллениалы заинтересованы в возможностях участия в амбициозных проектах, опыте работы под руководством сильного лидера, а также работе в организациях с безупречной репутацией, соблюдающей политику устойчивого развития и активности в области защиты охраны окружающей среды [20]. Семейные соискатели среднего возраста предпочтут высокую заработную плату интересному содержанию работы. Соискатели и сотрудники старше 40 лет заинтересованы в стабильной оплате труда, комфортном месторасположении офиса и социальных льготах.

В данном блоке представлен анализ по итогам опроса казахстанской аудитории на предмет того, какое ценностное предложение наиболее привлекательно на данный момент и как изменились (изменились ли) данные предпочтения по сравнению с аналогичным опросом за 2013 год.

**За период 2013-2020 года важность престижа работы снизилась, работники стали больше обращать внимание на реализацию собственного потенциала в компании.** Важность статуса и престижности работодателя снизилась на 8% по итогам опроса 2020 года по сравнению с опросом 2013 года. На момент опроса 2013 года работникам было важно, чтобы работодатель имел престижный статус в обществе. Результаты 2020 года показывают, что работникам важно не столько мнение общества о компании, сколько реализация своего потенциала и выполнение интересных задач. Голоса респондентов по важности или неважности престижа компании при выборе места работы одинаковы (50%).

Одновременно, 8 из 10 участников опроса уверены в престижности и хорошей репутации своей компании. Результаты 2013 и 2020 годов по данному вопросу не изменились.

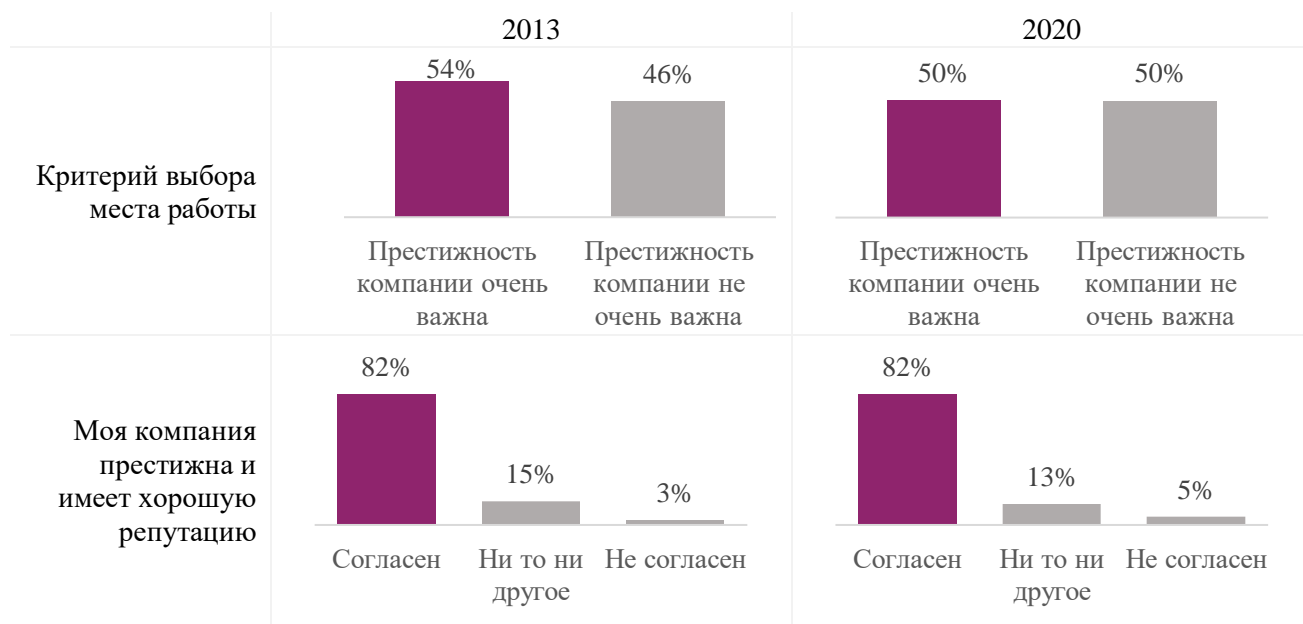


Рисунок 27- Вопросы по престижу работодателя в 2013 и 2020 гг.

**Значимость фактора престижности имеет различия по возрастным группам работников.** Собственная реализация работников в рамках проектов компании более приоритетна, чем престиж компании, особенно для работников в возрасте до 25 лет (57%) и в промежутке от 40 до 50 лет (55%). Высокий показатель по важности престижа работодателя (55%) наблюдается у работников в возрасте 51-55 лет. Также этот аспект достаточно важен для работников в возрасте 25-40 лет, которые выбрали престиж компании больше, чем важность реализации проектов (53%). Это может совпадать с кризисом среднего возраста и конкуренцией между молодыми людьми, которые были некогда одноклассниками или одногруппниками.

Таблица 39 Вопросы приоритетности престижа по возрастным группам

Возрастные категории	Возможность работать в престижной, авторитетной компании	Компания не обладает высоким престижем, но я смогу реализовать свой потенциал
До 25 лет	43%	57%
От 26 до 30 лет	<b>54%</b>	46%
От 31 до 35 лет	52%	48%
От 36 до 40 лет	53%	48%
От 41 до 45 лет	44%	56%
От 46 до 50 лет	45%	55%
От 51 до 55 лет	<b>55%</b>	45%
От 56 до 60 лет	50%	50%
От 61 года и старше	49%	51%

**Видны межотраслевые различия в предпочтении престижности работодателя.** На престиж работодателя больше всего обращают внимание

сотрудники компаний, предоставляющих услуги питания и проживания (59%). Основной категорией среди опрошенных работников данной отрасли выступают студенты, которые стремятся больше заработать. В данном секторе чем больше престиж компании, тем больше заработок

На престижность и статус компании также больше обращают внимание работники финансового сектора (58%). Здесь, скорее, выступает на первый план надежность такой компании, ведь чем более авторитетен институт, тем надежнее его присутствие на рынке.



*Рисунок 28- Удельный вес работников, предпочитающих престиж компании чем реализация своего потенциала при выборе работодателя по отраслям, 2020 г.*

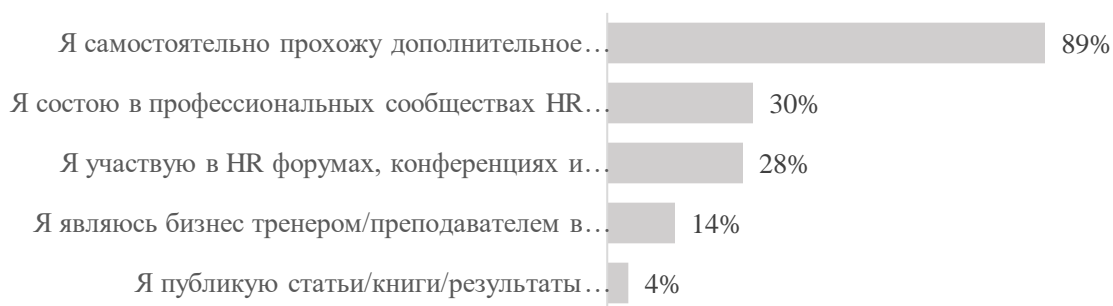
Наименее обращают внимание на престиж работники отрасли сельского хозяйства. Только 37% посчитали важным престиж компании перед собственной реализацией при выборе работодателя. Это может иметь очень важное значение при формировании кадровой политики для сельскохозяйственного сектора, требующей разработки специальных подходов, связанных со спецификой отрасли (сезонность работ, внешние природные факторы и т.д.)

Выбор престижности работодателя в разрезе секторов более важен в частном секторе. 54% работников частных компаний предпочтут общеизвестную компанию с хорошей репутацией. В государственном и квазигосударственном секторе для работников одинаково важны вопросы престижности и самореализации на рабочем месте.

*Таблица 40 Вопросы престижности по секторам экономики*

Сектор	Возможность работать в престижной, авторитетной компании	Компания не обладает широкой известностью, но я смогу наилучшим образом выполнять свои функции, реализовать свой потенциал
Государственный сектор	51%	49%
Квазигосударственный сектор	50%	50%

Опрос HR-специалистов показал, что системных мер в повышении бренда работодателя компаниях не проводится. 89% специалистов проходят дополнительное обучение по вопросу продвижения бренда компании самостоятельно. Почти 1/3 специалистов состоят в профессиональных сообществах и участвуют в мероприятиях в сфере HR.



*Рисунок 29- Действия руководителя HR службы для продвижения HR бренда организации*

Таким образом, результаты исследования показали важность и необходимость развития HR бренда компании, а также имеющиеся изменения в предпочтениях работников в рамках лонгитюдного наблюдения [22]. За период 2013-2020 года важность престижа снизилась, работники стали больше обращать внимание на собственную реализацию в компании. Фактор заработной платы остается важным при выборе работодателя, но, тем не менее, факторы самореализации и интересных проектов постепенно приобретают все более важное значение для работников. 8 из 10 сотрудников в целом по стране готовы рекомендовать своего работодателя своим знакомым и друзьям. Работники частного сектора в большей долей вероятности будут рекомендовать работодателя своим знакомым и друзьям, чем государственные служащие. Трудовая мобильность характерна для компаний всех рассматриваемых секторов, но больше выражена в государственном секторе. Компании не занимаются системным развитием HR бренда, мероприятия по позиционированию компаний носят событийный характер.

#### 4.1.4. Вовлеченность: корпоративная идентичность и факторы текущей удовлетворенности работой

Методология определения уровня вовлеченности персонала включает в себя оценку удовлетворенности условиями труда, заработной платой, возможностью карьерного развития и обучения, лояльности персонала, взаимоотношений и внутренних коммуникаций.

В соответствии с рекомендациями Ассоциации HR-менеджеров Казахстана, для проведения сравнительного анализа по Казахстану в исследовании применена Методология, позволяющая выявить проблемные участки и зоны для дальнейшего развития.

Вовлеченность представляет собой многофакторный показатель и состоит из трех блоков:

1. **Удовлетворенность условиями труда.** Факторы, измеряющие материальные аспекты и содержание работы.

2. **Лояльность к организации и решениям руководства.** Наиболее важный показатель при проведении реформ и изменений, позволяющий оценить, насколько работники готовы поддержать инициативы руководства. Демонстрирует уровень корпоративной идентичности и приверженности работодателю.

3. **Внутренние коммуникации и взаимоотношения.** Дает оценку уровню внутренней атмосферы в коллективе, морально-психологического климата и наличия систематизированных каналов коммуникаций.

В совокупности вовлеченность оценивается по 29 факторам характеристики компании и его персонала.

Исследования вовлеченности рекомендуется проводить не реже 1-2-х раз с привлечением независимых социологов для обеспечения независимости, анонимности и конфиденциальности данных.

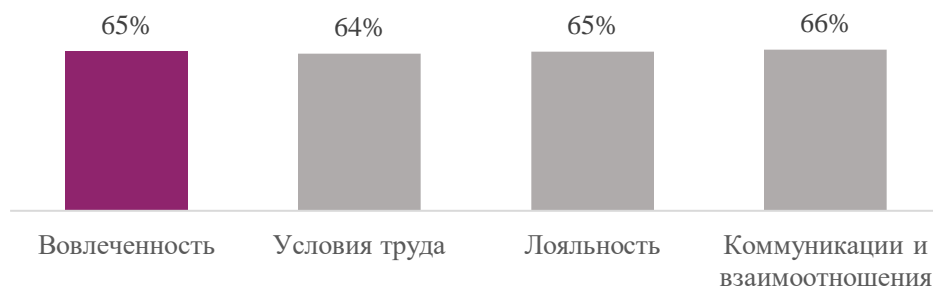


Рисунок 30- Вовлеченность персонала по РК в 2020 году

По итогам опроса персонала вовлеченность составила 65%. Все составляющие примерно на одном уровне.



Результаты уровня вовлеченности в рамках исследования HR-зрелости говорят о том, что в частном секторе вовлеченность персонала выше, чем в других секторах. Вовлеченность персонала компаний с частной собственностью равна 76%, в то время как в государственном и квазигосударственном секторах на уровне 62%.

*Таблица 41 Индекс вовлеченности по секторам экономики*

Сектор	Вовлеченность	Условия труда	Лояльность	Коммуникации и взаимоотношения
Государственный сектор	62%	61%	62%	62%
Квазигосударственный сектор	62%	61%	62%	63%
Частный сектор	76%	74%	78%	77%
В целом по РК	65%	64%	65%	66%

Предыдущие исследования Ассоциации HR-менеджеров подтверждают наличие столь существенных разрывов, связанных с отраслевой спецификой в управлении персоналом. По мнению экспертов по исследованиям персонала, уровень вовлеченности по квазигосударственному сектору за последние три года варьируется в диапазоне 61-65%.

Мировые бенчмарки по уровню вовлеченности AON [21] закрепились на уровне 63-66% за последние 2-3 года. Согласно концепции AON, вовлеченные работники «говорят, остаются и стремятся». То есть работники связывают свою жизнь с компанией, хорошо отзываются и стремятся достигать бизнес-цели компании.

Вместе с тем, крупнейшие мировые IT-компании и финансовые институты (банки, инвестиционные фонды) демонстрируют показатели вовлеченности до 80% и выше, что связано с наличием корпоративной культуры высокой отдачи со стороны сотрудника и получением соответствующего справедливого признания и поощрения.

Подобная картина также свойственна и казахстанским организациям, где организации информации и связи, а также финансовой и страховой деятельности, имеющие достаточно высокую цифровую культуру, демонстрируют вовлеченность свыше 75%.

*Таблица 42 Отраслевые особенности Вовлеченности персонала*

Отрасль	Вовлеченность	Условия труда	Лояльность	Коммуникации и взаимоотношения
Информация и связь	<b>81%</b>	78%	84%	80%
Финансовая деятельность	<b>77%</b>	73%	80%	79%
Промышленность	<b>74%</b>	74%	73%	73%

Оптовая и розничная торговля	<b>72%</b>	71%	73%	71%
Сельское хозяйство	<b>70%</b>	72%	70%	67%
Строительство	<b>67%</b>	63%	70%	69%
Профессиональная, научная деятельность	<b>66%</b>	63%	64%	72%
Здравоохранение	<b>63%</b>	64%	62%	65%
Услуги по проживанию и питанию	<b>63%</b>	63%	69%	58%
Государственное управление	<b>61%</b>	59%	62%	61%
Транспорт и складирование	<b>58%</b>	57%	59%	57%
Образование	<b>51%</b>	50%	50%	53%

Низкий уровень вовлеченности сотрудников (51%) среди представителей сферы образования. Работники образования демонстрируют не только низкую удовлетворенность условиями труда и небольшую лояльность, но ставят также низкие оценки по факторам взаимоотношений и коммуникаций (53%), которые на практике, как правило, бывают выше оценок условий труда, так как больше связаны с микроклиматом в коллективе, наличием дружественной обстановки, поддержки со стороны коллег. Данные результаты являются достаточно тревожными и требуют дальнейшего углубленного изучения. Предварительным анализом зафиксированы факты недовольства по вопросам оплаты труда, социальных льгот и гарантий, а также вовлечения в решения руководства - возможности проявления инициативы, системы признания заслуг.

Отраслевая специфика сферы строительства показывает, что, несмотря на сложность факторов организации условий труда (63%), сотрудники демонстрируют высокую корпоративную идентичность и лояльность к руководству организации (70%). Это очень интересный феномен для анализа, свидетельствующий о готовности поддержать отрасль в случае сложных перемен, несмотря на сложности с условиями труда или снижением заработной платы, ввиду высокой приверженности и доверия к действиям руководства. Схожая картина корпоративной лояльности зафиксирована в финансовой сфере.

Современные международные тренды в управлении персоналом выделяют особую роль вдохновляющему и мотивирующему лидерству, как фактору повышения вовлеченности персонала и управления талантами.

По рекомендациям SHRM на основе регрессионного анализа выделяют 4 драйвера вовлеченности персонала:

1. Развитие карьеры (справедливость назначений)
2. Обучение и развитие персонала
3. Оценка эффективности деятельности
4. Справедливая система оплаты труда и компенсаций

*Таблица 43 Драйверы вовлеченности по секторам РК, доля позитивных ответов*

Сектор	Развитие карьеры	Обучение и развитие	Оценка эффективности деятельности	Справедливость оплаты труда
Государственный сектор	69%	71%	73%	65%
Квазигосударственный сектор	63%	78%	70%	73%
Частный сектор	74%	78%	78%	73%
В целом по РК	68%	67%	71%	62%

Как видно из таблицы 44, несмотря на равные оценки по вопросу справедливости оплаты труда соразмерно личному вкладу, а также по предоставлению возможностей профессионального и личного роста в частном и квазигосударственном секторах, возможности развития карьеры в квазигосударственном секторе значительно ниже, что подтверждается предыдущими исследованиями, в которых отмечалось недовольство назначениями на руководящие должности квазигосударственного сектора. Следует отметить сравнительно низкую удовлетворенность в вопросах оплаты труда государственных служащих в отличии от других секторов, а также в вопросах профессионального развития.

#### **Уровень вовлеченности по регионам**

Уровень вовлеченности в разрезе регионов колеблется в пределах 63-84%.

Наибольшую вовлеченность персонала демонстрируют работники Мангыстауской области (84%). Персонал компаний Мангыстауской области высоко оценивает уровень коммуникаций и взаимоотношений в регионе (86%). Следует отметить, что столь высокий уровень вовлеченности связан ни с региональными отличиями, а с отраслевой ментальностью высокого уровня вовлеченности исследуемых организаций.

Также высокий уровень вовлеченности среди работников компаний г. Шымкент и Северо-Казахстанской области (80%).

Наименьший уровень вовлеченности зафиксирован в гг. Алматы и Нур-Султан (64% и 63%, соответственно). Это можно объяснить тем, что работники компаний на территории этих городов предъявляют менее высокие требования к условиям труда по сравнению с крупными национальными и международными компаниями.

В г. Нур-Султан среди факторов вовлеченности персонала наиболее низкие показатели по: 20% не удовлетворены переменной частью заработной платы, 19% недовольны признанием и похвалой со стороны руководителя, 18% недовольны проведением корпоративных мероприятий, 16% недовольны социальным пакетом и льготами.

Таблица 44 Вовлеченность персонала по регионам Казахстана

Регионы	Вовлеченность персонала	Условия труда	Лояльность персонала	Коммуникации и взаимоотношения
Мангыстауская область	84%	82%	84%	86%
г. Шымкент	80%	77%	82%	81%
СКО	80%	77%	82%	80%
Актюбинская область	79%	78%	80%	79%
Атырауская область	78%	78%	79%	76%
Жамбылская область	75%	72%	78%	74%
ЗКО	74%	70%	77%	75%
Карагандинская область	73%	69%	76%	74%
ВКО	72%	70%	75%	73%
Алматинская область	72%	69%	74%	73%
Акмолинская область	72%	71%	73%	71%
Кызылординская область	71%	70%	71%	73%
Павлодарская область	67%	67%	66%	69%
Костанайская область	66%	69%	68%	62%
Туркестанская область	66%	63%	67%	69%
г. Алматы	64%	62%	64%	64%
г. Нур-Султан	63%	62%	64%	64%

Возможность сравнения факторов вовлеченности с аналогичными исследованиями по миру демонстрирует **наличие системных проблем в части признания заслуг и поощрения, а также возможности участвовать в обсуждении и принятии управленческих решений.** Низкие оценки по данным факторам свидетельствует о недостаточном уровне культуры благодарности и уважительного отношения к достижениям коллег. Это требует пересмотра существующей системы поощрения и распределения государственных и корпоративных наград, а также предоставления больших возможностей для проявления инициативы и донесения мнения рядового сотрудника при принятии управленческих решений.

Тем не менее, 75% работников довольны условиями труда в целом. По секторам экономики персонал частных компаний более удовлетворен условиями труда (84%), чем сотрудники квазигосударственного (74%) и государственного (76%) секторов.



### *31- Доля сотрудников, довольных условиями труда в целом*

В разрезе отраслей наиболее довольны условиями труда сотрудники сферы «Информация и связь» (89%) и «Финансовая деятельность» (87%). Сравнительно наименее довольны условиями труда работники сектора «Образование» (66% удовлетворенных и 9% недовольных).

В заключение следует отметить, что эксперты всех трех секторов единогласно говорили о важности проведения исследований по определению вовлеченности персонала, удовлетворенности условиями труда и других исследований в целом. Однако, степень развития самой отрасли для правильной организации данных исследований находится на разных этапах.

Согласно результатам анализа глубинных интервью, эксперты государственной отрасли ссылаются на неготовность руководителей к работе с результатами. В большинстве случаев, помимо отсутствия гибкости в менеджменте, сами первые руководители не желают уделять внимание работе с результатами. В итоге отчеты по проведенным исследованиям пылятся на полках.

Как оказалось, отсутствие желания работать с результатами социологических исследований не единственная проблема. Некоторые эксперты частного сектора отметили отсутствие необходимых навыков для работы с результатами. В этом аспекте, по мнению самих же экспертов, требуется перенятие международного опыта и обучение на своих ошибках в ходе практики.

Оптимистично настроены представители квазигосударственного сектора. Участники глубинных интервью подчеркнули наличие целого ряда ежегодных исследований, проводимых как по личной инициативе компании, так и согласно поручениям и/или запросам управляющих холдингов. Отмечается, что ранее ситуация имела аналогичную картину с государственной службой, где не проводилась достаточная работа с результатами исследований. Однако, за последние несколько лет ситуация начала меняться в положительную сторону. Топ-менеджмент постепенно начинает понимать важность исследований и дает все больше пространства и ресурсов HR блоку для полной реализации своих функциональных обязанностей.

#### 4.1.5. Оценка эффективности HR-службы государственного сектора

Сектор государственного управления Казахстана применяет общие подходы к управлению персоналом, которые характерны для квазигосударственного и частного секторов. В централизованном порядке разработку, координацию и контроль за реализацией кадровой политики, стандартизацию отбора и найма, обучения и развития, определение показателей управления производительностью на госслужбе осуществляет Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы (далее - Агентство). С учетом международного опыта (США, Великобритания, Франция, Япония и других стран) в Казахстане осуществлена модернизация системы государственной службы. Ключевым направлением модернизации является внедрение принципа меритократии и переход к карьерной модели государственной службы (Долгосрочная стратегия развития «Казахстан-2050» в сфере управления персоналом).

В настоящее время правительства стран уделяют большое внимание HR-вопросам, повышению уровня развития HR-процессов и управлению талантами, что отражается на общей эффективности государственной службы. В различных странах на государственном уровне осуществляется контроль за стратегическим развитием и планированием HR, однако отмечаются различия в степени централизации, глубине вовлеченности и функциях: одни органы отвечают непосредственно за разработку HR-стратегий и политик, а также их внедрение, другие только за координацию и контроль.

Несмотря на статус и роль Службы управления персоналом (кадровой службы), которые определены законодательно, большинство респондентов исследования отмечают, что для выполнения стратегических задач госслужбы необходимо прежде укомплектовать кадровую службу более опытными профессионалами в сфере HR и обеспечить системность в повышении квалификации действующих специалистов кадровой службы.

Функционирование системы «Е-қызмет»/«E-kuzmet» повысило производительность работы Службы управления персоналом, сократило временные и трудовые затраты на получение и актуализацию информации, а также дала возможность получать полную кадровую информацию о госслужащих.

По итогам опроса наиболее позитивно оцениваемый процесс – кадровое администрирование (81% удовлетворенных сотрудников). 8 из 10 работников довольны данным процессом.

71% работников довольны оценкой деятельности. Это говорит о налаженном процессе KPI, системы премирования и управления переменной частью заработной платы.

По оценкам работников требуют улучшений процесс управления вознаграждением: 29% не удовлетворены и 10% затруднились с ответом.

Процесс продвижения и назначения на руководящие должности получил сравнительно невысокую оценку: 23% работников не удовлетворены и 14% затруднились с ответом.

*Таблица 45 Оценка работниками процессов, администрируемых HR службой*

	Удовлетворен	Не удовлетворен	Затрудняюсь ответить
Процесс кадрового администрирования	81%	12%	7%
Процесс оценки деятельности	71%	20%	9%
Процесс преемственности	68%	17%	15%
Процесс обучения и развития	68%	24%	8%
Поиск и подбор квалифицированных специалистов	67%	20%	13%
Процесс продвижения и назначений на руководящие должности	64%	23%	14%
Процесс управления вознаграждением	60%	29%	10%

Работники трех рассматриваемых секторов солидарны во мнении о хорошей организации процесса кадрового администрирования. Наилучшая оценка зафиксирована среди работников частного сектора (86%).

В целом, в оценке процессов наивысшие баллы были присвоены HR службам частного сектора.

Наиболее критичные оценки получены по HR процессам квазигосударственного сектора. Каждый третий работник квазигосударственного сектора говорит о неудовлетворенности процессом управления вознаграждением, а каждый четвертый о процессе назначения на руководящие должности.

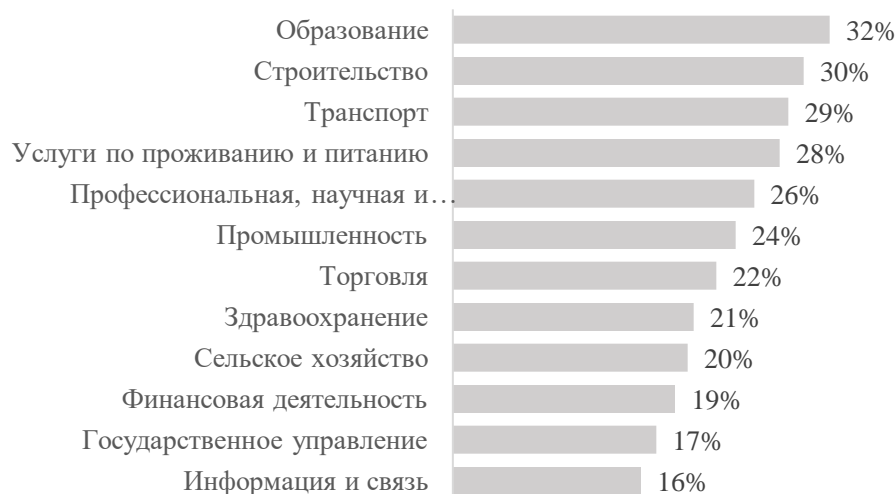
*Таблица 46 Оценка работниками процессов, администрируемых HR службой, по отраслям*

	Государственный сектор		Частный сектор		Квазигосударственный сектор	
	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет
Процесс кадрового администрирования	81%	11%	86%	9%	82%	11%
Процесс оценки деятельности	73%	17%	78%	15%	70%	20%
Процесс преемственности	70%	17%	76%	12%	65%	18%
Поиск и подбор квалифицированных специалистов	70%	15%	74%	17%	65%	20%
Процесс обучения и развития	69%	21%	75%	20%	68%	24%
Процесс продвижения и назначений на руководящие должности	67%	19%	71%	17%	58%	26%



Процесс управления вознаграждением	67%	23%	67%	25%	57%	31%
------------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

В ходе анализа были выявлены отрасли, где отмечается наибольшая неудовлетворенность процессом управления вознаграждением. 32% работников сферы образования говорят о том, что HR службе нужно улучшить данный процесс. Такого же мнения придерживаются 30% работников строительства и 29% сотрудников транспортной сферы.



*Рисунок 32- Удельный вес работников недовольных процессом управления вознаграждением*

Сравнительно хорошо процесс управления вознаграждением выстроен в сфере информации и связи, а также в сфере государственного управления.

По оценкам руководителей, большая часть HR обладают навыками для выполнения своих прямых обязанностей, 76% уверены в этом. 74% руководителей считают, что HR службы оперативно реагируют и действуют проактивно.

*Таблица 47 Оценка руководителем навыков специалистов по управлению персоналом*

	Хорошо	Плохо	Затрудняюсь ответить
Обладает необходимыми навыками и знаниями для выполнения работы	76%	10%	22%
Реагирует оперативно и проактивно	74%	10%	14%
Самостоятельно принимает решения и консультирует руководство по всем вопросам в пределах своих полномочий	69%	14%	17%
Помогает обеспечить организацию необходимым персоналом	67%	10%	20%
Выстраивает процессы в поддержку достижения стратегических целей	65%	15%	17%
Подготавливает решения на основе аналитических данных	59%	16%	26%
Постоянно развивается, предлагает лучшие международные практики	57%	18%	25%



По оценкам руководителей, требуют улучшения следующие навыки: подготовка решений на основе аналитических данных (16% оценивают «плохо», 26% затруднились ответить), постоянное развитие, внедрение лучших международных практик (18% оценивают «плохо», 25% затруднились ответить).

В разрезе секторов оценки различаются значительно. Руководители государственного сектора оценивают навыки управления персоналом очень высоко. 9 из 10 работников оценили предложенные навыки на «хорошо». Руководители частного сектора дают различного рода оценки навыкам HR службы. Требуют улучшений навыки службы управления персоналом частных структур по использованию аналитических данных, постоянного развития и внедрения международной практики. Данными навыками у HR довольны только половина руководителей.

Наиболее критичную оценку дают руководители квазигосударственных структур. Только 50% руководителей квазигосударственных структур положительно оценивают у HR навыки обеспечения необходимым персоналом, использование аналитики и постоянное развитие специалистов по управлению персоналом.

*Таблица 48 Оценка руководителем навыков специалистов по управлению персоналом по секторам*

	Государственный сектор			Частный сектор			Квазигосударственный сектор		
	Хорошо	Плохо	3/о	Хорошо	Плохо	3/о	Хорошо	Плохо	3/о
Помогает обеспечить организацию необходимым персоналом	86%	0%	14%	64%	14%	23%	<b>50%</b>	18%	32%
Обладает необходимыми навыками и знаниями для выполнения работы	88%	0%	12%	75%	11%	14%	75%	18%	18%
Самостоятельно принимает решения и консультирует руководство по всем вопросам в пределах своих полномочий	91%	5%	5%	70%	16%	14%	70%	24%	34%
Выстраивает процессы в поддержку достижения стратегических целей	84%	7%	9%	<b>59%</b>	16%	25%	<b>59%</b>	24%	26%

Реагирует оперативно и проактивно	95%	2%	2%	64%	9%	27%	64%	18%	21%
Постоянно развивается, предлагает лучшие международные практики	74%	7%	19%	<b>52%</b>	18%	30%	<b>52%</b>	29%	29%
Подготавливает решения на основе аналитических данных	79%	5%	16%	<b>52%</b>	18%	30%	<b>52%</b>	26%	29%

Респонденты – представители региональных подразделений и структур госорганов указывают, что в большей степени они все еще занимаются контролем и координацией вопросов операционного характера, и, иногда не имеют четкого представления о стратегических целях и планах развития Службы управления персоналом.

Тем не менее, несколько противоречивые результаты выявлены анкетированием руководителей кадровых служб. Так, на вопрос «сколько времени вы, как HR руководитель тратите на разработку Стратегии организации, на консультирование высшего руководства по всем вопросам управления персоналом (из 100% рабочего времени)» большинство специалистов госсектора ответили, что тратят больше 50% рабочего времени. В этой связи напрашивается вопрос об эффективности подобных консультационных совещаний.

*Таблица 49 Участие в стратегическом управлении*

	Частный сектор	Квазигосударственный сектор	Государственный сектор
Не входит в мою работу	13%	24%	9%
До 10%	13%	7%	9%
От 10% до 20%	23%	21%	26%
От 21% до 40%	33%	21%	17%
От 41% до 60%	7%	17%	29%
От 61% до 80%	7%	7%	9%
От 81% и более	3%	3%	3%

Кроме того, несмотря на внедрение информационных технологий и HR-практик, респонденты отмечают, что не ослабевает «бумажный поток», информации, которая запрашивается сверху, соответственно, необходимо систематизировать отчетность кадровой службы, а также проработать систему взаимодействия между Единой службой управления персоналом и госорганами, определив четкие полномочия сторон в процессах учета, управления персоналом, контроля.

*Таблица 50 Стратегическое применение HR-аналитики*

В реальном времени применяются инструменты на основе искусственного интеллекта. Аналитика интегрирована с целями организации	0%
Собираются регулярно, используются продвинутые инструменты аналитики. Фокус аналитики смещается на бизнес-цели организации	6%
Данные собираются на системной основе с помощью программного обеспечения, закреплен специалист	63%
Данные собираются от случая к случаю, по запросу руководства	31%

Как видно из таблицы 54, лишь 6% HR-аналитики собирается регулярно, на постоянной основе, в соответствие со стратегическими целями организации, в остальных случаях данные собираются либо по запросу руководства, либо для обеспечения нужд HR-отдела, внутренней статистической отчетности.

Текущая организация административных процессов в государственных органах влечет чрезмерную загруженность сотрудников, низкую мотивацию, бюрократизм, что в свою очередь, формирует негативное отношение общественности к государственным структурам, в том числе и как к работодателю.

Как и в большинстве стран ОЭСР, на госслужбе Казахстана используется компетентностный подход. Разработанная модель компетенций для должностей административной государственной службы используется при отборе персонала и продвижении по карьерной лестнице. Процесс отбора и найма на государственную службу людей, обладающих навыками и компетенциями, необходимыми для повышения потенциала и эффективности государственного сектора, является основой для профессионализации государственного аппарата. По итогам данного исследования выявлена необходимость привлечения в HR-службы госорганов опытных HR-специалистов из квазигосударственного и частного секторов на контрактных условиях внешнего найма (без обязательного требования опыта на позициях государственной службы). Ввиду высокой готовности работников покинуть организацию при получении более выгодного предложения и сравнительно низкой готовности рекомендовать организацию как хорошего работодателя, для повышения привлекательности государственной службы необходимо проработать подходы к разработке программ повышения бренда работодателя.

### **Обучение и развитие**

На основании результатов оценки в соответствии с моделью компетенций разрабатываются индивидуальные планы развития, реализация которых в части подготовки, переподготовки и повышения квалификации обеспечивается посредством обучающих программ Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан и ее региональных филиалов.

В квазигосударственном и частном секторах используют различные подходы к обучению, к примеру, принцип обучения 70:20:10 (70% - на рабочем месте через решение сложных задач, участие в проектах, ротацию, 20% - через

*обратную связь от руководителя и коллег, коучинг, наставничество, 10% - через электронное обучение, семинары, тренинги, конференции).* Определяют потребности в обучении, исходя из приоритетных целей и задач согласно стратегиям развития и оценок эффективности деятельности работников. Анализ международного опыта по подготовке и повышению квалификации госслужащих показывает, что госслужащий в процессе профессиональной деятельности должен регулярно на постоянной основе посещать разнообразные курсы с целью повышения профессиональной компетентности и карьерного роста. В Казахстане процесс планирования, переподготовки и повышения квалификации госслужащих, мониторинг обучения стал обязательным и контролируется кадровой службой. Основные направления обучения включают в себя развитие лидерского потенциала, ключевых навыков и компетенций. Вместе с тем, респонденты исследования указали на ряд отдельных ограничений действующей системы формального обучения госслужащих:

- периодичность и охват обучением может варьироваться в зависимости от бюджета региона;

- отсутствует система обязательной отработки государственным служащим бюджетных средств, затраченных организацией на его обучение;

- сложности с подбором и внешних тренеров, и возвращением внутренних тренеров и наставников;

- недостаточность предлагаемых форм обучения и применяемых современных методов обучения;

- отсутствует возможность повышения квалификации сотрудников в соответствии с отраслевой направленностью их деятельности;

- сложности с подбором интересных и опытных тренеров-практиков для HR. Респонденты государственной службы отмечают актуальность и практическую значимость тренингов по обучению HR, проводимые Ассоциацией HR-менеджеров при инициативе и поддержке Агентства.

Не секрет, что руководители в подавляющем большинстве случаев хотят видеть в своем коллективе высокопотенциальных сотрудников, готовых развивать собственные компетенции с учетом стратегических целей организации. Очевидно, что мотивацией для таких кадров с учетом постоянных изменений внешней среды в рамках существующих бюджетных возможностей может являться предоставление возможности саморазвития через различные инструменты: онлайн-платформы и порталы для оценки навыков и компетенций, внутреннее обучение с помощью онлайн-модулей, чтобы повысить эффективность госслужащих в удобное для них время, предоставление практических рекомендаций по составлению индивидуального плана развития, наставничество,

общение со старшими коллегами, разъяснение корпоративной ответственности, политика стажировки и ротации кадров.

В сравнении, в частном и квазигосударственном секторах имеются разные подходы к критериям продвижения работников, обладающих потенциалом, которые могут различаться в зависимости от уровня позиции. Для повышения эффективности и прозрачности системы в секторе государственного управления продвижение происходит на конкурсной основе между внутренними кандидатами, которые имеют приоритет перед внешними кандидатами. Кандидат должен обладать специальными знаниями, опытом работы на более низких должностях и непрерывное обучение. Это способствует продвижению уже работающих государственных служащих. В целях обеспечения более эффективного использования профессионального потенциала при прохождении государственной службы осуществляется ротация государственных служащих. Для проведения конкурсного отбора компании публикуют открытые вакансии, которые доступны для всех граждан, и проводят оценку кандидатов.

К сожалению, низкий уровень оплаты труда госслужащих и бюрократия в деятельности ведут к тому, что при открытии вакансии отсутствует возможность принятия на работу высококвалифицированных специалистов.

Результаты предыдущих исследований демонстрируют, что трудовым мотиватором при выборе работодателя по госсектору является возможность развития карьеры и участие в масштабных государственных проектах; по частному сектору – участие в инновационных проектах и высокая оплата труда; по квазигосударственному сектору – доступность к лучшим международным практикам и высокая оплата труда.

### **Оценка персонала**

Оценка персонала позволяет не только увидеть сильные и слабые стороны сотрудников, но также дает возможность наметить индивидуальный план развития (ИПР), выявить его потенциал. Квазигосударственный сектор осуществляет оценку деятельности персонала через постановку ключевых показателей эффективности (KPIs), исходя из стратегических целей и задач организации, предоставляя обратную связь работникам. Оценка должностей (грейдинг) приобретает популярность в Казахстане, руководители организаций понимают значимость современных методов управления человеческими ресурсами для обеспечения эффективного и действенного функционирования организаций.

В целях определения эффективности и качества работы государственных служащих проводится оценка их деятельности. Результаты оценки деятельности государственных служащих являются основанием для принятия решений по выплате бонусов, поощрению, обучению, ротации, понижению в государственной должности, либо увольнению. Введение факторно-балльной шкалы/ФБШ (пилотный режим в целях минимизации рисков) представляет собой значительный

прогресс в системе государственной службы. В результате, на оплату труда госслужащего будет влиять его вклад в достижение целей организации, сложность выполненной работы и специальные знания и навыки, необходимые для этой должности.

Ключевые целевые индикаторы (КЦИ) определяются уполномоченным лицом и вытекают из стратегических документов системы государственного управления, а также из меморандума соответствующего государственного органа. Исходя из приоритетных задач, в качестве КЦИ кадровая служба указывает: соблюдать принципы меритократии, удерживать низкий процентный показатель по сменяемости и текучести кадров на местах, увеличивать долю заполнения вакантных должностей по итогам внутренних конкурсов, увеличить долю охвата обучением госслужащих из числа подлежащих переподготовке и повышению квалификации, повысить качество ведения кадрового делопроизводства посредством информационной системы Е-kuzmet, количество просроченных писем и обращений 0 %, перевод в Электронный архив – 100% и т.д. Как отмечают респонденты-представители региональных служб государственных структур, в связи с нововведениями у госслужащих возникают вопросы по процедуре оценки эффективности, по написанию и реализации плана, порой КЦИ подготавливаются самой кадровой службой, а руководитель их утверждает.

Оценка и заполнение оценочных форм по компетенциям нередко осуществляется формально, многие руководители и коллеги стараются указать, что у госслужащего личностные компетенции развиты на высоком уровне.

Результаты оценки личностных компетенций (ОЛК) не привязаны к обучающим программам, формированию кадрового резерва, управлению преемственностью, карьерному планированию. Вместе с тем, большинство респондентов - представители региональных служб и структур госуправления, - отмечают, что процесс оценки личностных компетенций только планируется внедрять и по результатам оценки им надо будет понять, какими достижениями, навыками и компетенциями уже владеет госслужащий и определить, какие компетенции нужно развивать ему с тем, чтобы определить потребность в развитии и целенаправленно охватить обучением. HR важно видеть, как сильные стороны, так и области развития госслужащего в контексте рабочей обстановки.

### **Инструменты индивидуальной карьеры – Карьерное развитие.**

Результаты исследования демонстрируют, что большинство соискателей идут в государственный сектор для построения карьеры и участия в масштабных значимых для страны проектах. Это безусловно является сильным преимуществом при формировании стоимостного предложения потенциальному соискателю госслужбы. Вместе с тем, анализ текущей ситуации показывает, что управление карьерой как полноценное направление деятельности системы управления персоналом в государственном секторе развивается фрагментарно, так 53%

работников готовы покинуть госслужбу при получении более выгодного предложения.

По рекомендациям SHRM ниже представлен – Цикл развития карьеры.



*Рисунок 33- Цикл развития карьеры*

Анализ степени развития HR-процессов по госсектору показывает (более 60% респондентов), что большинство процессов находятся на стадии разработки и внедрения, либо отсутствуют, особенно в части развития карьеры (удержания персонала и управления брендом работодателя).

*Таблица 51 Развитие HR-процессов на госслужбе*

Отметьте, пожалуйста, какие из процессов HR существуют в вашей организации и определите их уровень развития (зрелости)	Отсутствует в организации	На уровне разработки и внедрения	Установлен на уровне политик, однако не работает полноценно (формален)	Регулируется политиками, однако не всегда поддерживается руководством	Регулируется политиками, полностью поддерживается руководством	Работает и планируется к автоматизации	Работает полноценно, автоматизирован
Поиск и подбор кадров (привлечение, рекрутмент)	7	10	2	6	0	2	8
Удержание персонала	10	12	2	3	3	3	2
Управление брендом работодателя	14	9	1	5	2	1	3
Управление корпоративной культурой	8	14	1	6	1	2	3
Планирование человеческих	3	11	2	9	4	2	4

ресурсов							
Управление благополучием сотрудников	6	16	1	5	2	1	4
Управление эффективностью деятельности сотрудников	3	13	2	8	1	3	5
Управление совокупным вознаграждением	6	13	2	9	2	1	2
Адаптация персонала	2	15	3	3	1	4	7
Обучение и развитие	0	16	4	3	0	2	10
Управление талантами	7	14	4	7	1	0	2
Организационный дизайн	10	9	4	6	1	2	3
Управление коммуникациями	10	11	1	4	1	2	6
Управление социально-трудовыми отношениями	3	16	3	6	1	2	4
Управление изменениями	6	13	3	7	0	3	3
Управление данными – HR аналитика	7	11	2	5	2	1	7



## 5. Заключение: ключевые выводы и рекомендации

- Высокие внешние миграционные настроения в обществе, рост гипотетической эмиграции из Казахстана с 13% в 2013 году до 29% в 2020 году.
- Слабая корреляция (0,4) производительности труда и зрелости HR-процессов, требуется дополнительное изучение и разработка специальных мер по повышению эффективности бизнеса через труд человека. На данный момент нет линейной зависимости успешности бизнеса с трудом человека, эффективность которого формируется через призму выстроенных HR-процессов. Подобная ситуация может быть тревожна как для работодателя – когда имеющийся человеческий капитал не используется в полной мере, так и для работника – когда отсутствие связи финансового благополучия работника с эффективностью его труда в последующем приводит к росту иждивенческих настроений в обществе.
- Низкий уровень цифровой эрудиции среди руководителей. Ментальные различия в восприятии новшеств и их внедрения в повседневную жизнь.
- Изменение приоритетов при выборе работодателя с целью получения возможностей развития, повышения квалификации и участия в инновационных проектах со стороны соискателей.
- Некоторое недовольство возможностью участия в принятии управленческих решений.
- HR на сегодняшний день выполняет сервисную функцию. Необходимо повышать роль HR, вовлекая в процесс принятия стратегических решений.
- Несмотря на то, что большинство HR-процессов внедрены и регламентированы, не хватает общей целостной структуры и системного стратегического подхода в области управления персоналом.
- HR фокусируется на внедрении стандартов и процессов, зачастую слепо копируя имеющиеся на рынке практики без анализа реального запроса бизнеса.
- Слабый акцент на работнике, процессы выстраиваются без вовлечения самих работников и их запросов. Нужны опросы, нужно применять результаты этих опросов при выработке решений, учитывая опыт персонала. У нас только приходит понимание этого. Собирая информацию и данные по всем аспектам жизненного цикла сотрудников, организации могут собирать обратную связь, чтобы улучшить опыт сотрудников в этих процессах и внести улучшения, руководствуясь доказательствами.
- Слабая аналитика, нет вообще анализа внешней среды, рынка труда.
- Нет понимания цифровой культуры, каких навыков не хватает работникам при переходе в «Цифровой Казахстан», нет стратегии «цифровизации персонала».

– Необходимо развитие лидерства среди линейных менеджеров. Сильная корпоративная культура и лидерство будут играть решающую роль в успехе организации, где одним из самых важных навыков для Лидера является умение создавать команды и мотивировать их на достижение разделяемых целей.

### **Общие рекомендации по секторам: государственный, квазигосударственный, частный:**

– Проведение специальных углубленных исследований по вопросу оценки культуры лидерства и использования аналитической информации в государственном секторе, участии HR-службы на стратегическом уровне управления.

– Предоставление региональным государственным органам больше автономии во внедрении современных практик в области управления персоналом, проведении аналитических работ.

– Проведение специальных углубленных исследований в секторах «Сельское хозяйство» и «Здравоохранение» с целью разработки специальных программ по управлению персоналом с учетом специфики отрасли (сезонность работ, сохранение преемственности, повышения мотивации и т.д.).

– Разработка специальных мер по повышению уровня вовлеченности работников сферы «Образование».

– Повышение справедливости системы оплаты труда государственных служащих в сравнении с рынком.

– Совершенствование программы признания и поощрения заслуг на государственном уровне с акцентом на соблюдение вопросов справедливости и престижности.

### **Общие рекомендации по HR-процессам:**

– Разработать конкурентоспособную политику по удержанию высококвалифицированных специалистов, повышению бренда привлекательного работодателя с акцентом на возможности развития и профессионального роста сотрудника, участия в амбициозных инновационных проектах, особенно в государственном секторе.

– Повышение уровня автоматизации в системе управления персоналом и принятия управленческих решений на основе достоверной аналитической информации.

– Внедрение политики HR риск-менеджмента с оценкой социальных, экономических и иных рисков при регулировании социально-трудовых отношений.

- Проводить замеры вовлеченности персонала с привлечением независимых социологов с последующей разработкой точечных рекомендаций.

### **Рекомендации для повышения эффективности HR по государственному сектору:**

На сегодняшний день государственный сектор стремится к повышению роли HR на стратегическом уровне, а также ориентирован на применение лучших практик и HR-технологий в области управления персоналом. На основании проведенного исследования и полученных результатов предлагаются следующие рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом:

- Разработка/актуализация HR стратегии на государственном уровне/региональном уровне, проведение стратегических сессий с руководителями и другими заинтересованными сторонами с целью определения общего направления развития, а также установления конкретных целей по реализации стратегии.
- Разработка дорожной карты в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе («быстрые победы», стратегические изменения) на основании HR стратегии. Дорожная карта должна также включать планируемые ресурсы и сроки, промежуточные и финальные точки контроля.

### **Рекомендации по организации работы HR-службы. Нормативная база.**

- 1) Выстроить процессы взаимодействия между госорганами и Единой службой управления персоналом, четко распределить полномочия и зоны ответственности между ними с соблюдением баланса для мобильности в кадровых вопросах (центральный/региональный уровень);
- 2) Выработать стратегию постепенного перехода государственной кадровой службы, занимающейся вопросами кадрового администрирования, в современную структуру управления человеческими ресурсами - HR-службу с долгосрочным, стратегическим и систематическим подходом к управлению человеческими ресурсами (трансформация: кадровик HR);
- 3) Предоставить региональным структурам государственных органов больше полномочий/автономии во внедрении современных практик в области управления персоналом, проведении экспертно-аналитических работ;
- 4) Внедрить практику выработки региональных кадровых стратегий (с учетом особенностей регионов) (план работы с кадрами);
- 5) Определить и закрепить нормативно соотношение между руководящими и исполнительскими работниками;
- 6) Систематизировать отчетность кадровиков *(для снижения бюрократичности и формализма процедур)*;

- 7) Своевременно актуализировать подзаконные акты (при разработке изменений в закон или разработке подзаконных актов важно подключать и региональных представителей, с тем чтобы учесть практику и особенности регионов) и методологические рекомендации;
- 8) Внедрить политику HR-риск-менеджмента при регулировании социально-трудовых отношений и обеспечения кадровой безопасности;
- 9) Обеспечить обмен опытом между HR специалистами с привлечением сильнейших HR квазигосударственного и частного секторов, учитывая наличие существующей разницы в опыте применения современных HR-технологий HR в различных секторах экономики и отраслях;
- 10) Предусмотреть дифференциацию в оплате труда специалистов HR в зависимости от реализуемого функционала (кадровое делопроизводство, экспертиза и разработка HR стратегий и т.п)
- 11) Вузам Казахстана обеспечить подготовку специальности на основании проф. стандартов HR с учетом имеющихся потребностей.

### **Рекомендации по проведению отбора и найма персонала**

- 1) В целях профессионализации и усиления роли HR-службы, разрешить привлекать и укомплектовать госорганы HR-специалистами, имеющими опыт HRM в квазигосударственном/частном секторе, на контрактной основе (особые условия по договору), соответственно, при необходимости внести изменения в законодательство РК;
- 2) Пересмотреть квалификационные требования к HR-специалистам (с учетом профстандартов);
- 3) Пересмотреть квалификационные требования к кандидатам на замещение должностей государственной службы в части информационно-коммуникативных навыков и знаний, выделив новые требования к знаниям и навыкам служащих, необходимым для их деятельности в цифровой среде;
- 4) С целью привлечения и удержания работников государственной службы сформировать ценностное предложение работодателя, на основании анализа рынка и потребностей сотрудников в разрезе различных групп сотрудников, поколенческих характеристик, уровней позиций и т.д.

### **Рекомендации по проведению оценки деятельности**

- 1) Доработать/внедрить систему оценки результативности. Формирование интегрального индекса оценки эффективности на основании оценки результативности (выполнение КЦИ), а также на основании оценки потенциала (личностные, организационные и управленческие компетенции) (*оценка на уровне регионов осуществляется формально*);
- 2) Проработать КЦИ с учетом приоритетных задач, стоящих перед HR-службой (*на сегодня в процессе преобладает формализм и субъективизм*);

- 3) Обеспечить формирование культуры предоставления регулярной обратной связи по результатам выполненной работы на всех уровнях управления, создать условия профессиональной коммуникации;
- 4) Внедрить систему оценки личностных/организационных/ управленческих компетенции в систему управления талантами (формирование кадрового резерва) и управления преемственностью (замещение ключевых должностей): разработка системы и процесса, определение периодичности, разработка методологии и инструментов оценки, обучение персонала;
- 5) Проводить информационно-разъяснительную работу, методическое сопровождение по ФБШ, HR-процессам (оценка, управление карьерой и др.);
- 6) Проводить обучение руководителей использованию системы оценки деятельности, как метода развития и управления персоналом.

### **Рекомендации по управлению вознаграждением**

- 1) Обеспечить соблюдение принципа справедливости системы оплаты труда государственных служащих в сравнении с рынком;
- 2) Проводить информационно-разъяснительную работу, методическое сопровождение при внедрении новой системы оплаты труда.

### **Рекомендации по обучению и развитию работников**

- 1) Внедрить систему оценки личностных/организационных/ управленческих компетенций в систему обучения и развития персонала. С целью создания прозрачных карьерных возможностей обеспечить формирование индивидуальных планов развития профессиональных и личностных/организационных/управленческих компетенций на основании проведенной оценки. Обеспечить привязку программы обучения к индивидуальным планам развития сотрудников;
- 2) Разработать обучающие программы с учетом потребностей: дистанционное обучение в формате перевёрнутого класса, ориентация на приобретение практического опыта: решение практических заданий и кейсов, реализация проектов;
- 3) Повышать квалификацию самих кадровиков всех уровней через обучение профстандартам HR, новейшим методам и инструментам HR, менеджменту, практическим навыкам и распространять положительный опыт в сфере управления персоналом (*большинство работников не желают развития и ведут инертный образ жизни*);
- 4) Оказывать больше методической и информационно-разъяснительной помощи со стороны уполномоченного органа (помощь при внедрении и совершенствовании HR-процессов);
- 5) Предусмотреть обязательную отработку государственным служащим бюджетных средств, затраченных на его обучение. К примеру, отработку в 1,5

года в той организации, от которой его направляли на обучение – по принципу программы «Болашак»;

6) Привлекать интересных и опытных тренеров/лекторов. Респонденты государственной службы отмечают актуальность и практическую значимость тренингов по обучению HR, проводимых Ассоциацией HR-менеджеров при инициативе и поддержке Агентства и Академии;

7) Придерживаться календарного плана обучения, согласованного на всех уровнях управления;

8) Проработать возможность стажировки HR-специалистов в частном и квазигосударственном секторах (с точки зрения внедрения отдельных HR-инструментов, процессов), использования дистанционных технологий, консультаций.

### **Рекомендации по развитию корпоративной культуры**

1) Провести диагностику корпоративной культуры и актуализировать ценности государственного служащего в привязке к общей стратегии развития государственной службы. Создать дорожную карту по внедрению разработанных ценностей;

2) Организовать работы в области управления вовлеченностью персонала. Разработать планы мероприятий по повышению уровня вовлеченности;

3) Внедрить проектный менеджмент и управления изменениями с целью реализации разработанных планов, стратегий и внедрения предложенных изменений;

4) Развивать HR-аналитику. Обеспечить систематизацию и сбор данных с учетом автоматизации. Развивать предиктивную аналитику. Применять результаты анализа при принятии решений и разработки стратегий и политик;

5) Содействовать соблюдению Кодекса этики и *(для практического применения не было комментариев, методического руководства к кодексу)*;

6) Проводить командообразующие мероприятия на системной основе.

### **Рекомендации по автоматизации HR-процессов.**

1) Продолжить дальнейшее совершенствование системы E-kyzmet (интерфейс, возможность выполнения процедур непосредственно в системе и др.);

2) Повысить уровень автоматизации HR-процессов, развивать Колл-центр, самообслуживание. *К примеру, процедуры конкурсного отбора (регистрация приема документов, допуск, регистрация кандидатов, протокола и файлы аудиозаписи комиссии, объявления и пр. На сегодня это осуществляется на бумаге, потом все сканируется и отправляется в областной департамент - для контроля и мониторинга).*

## **Рекомендации по персоналу HR служб**

- 1) Укомплектовать состав специалистами в области HRM, имеющими опыт работы в квазигосударственном/частном секторе;
- 2) Привлекать в HR-службы госорганов опытных HR-специалистов из квазигосударственного и частного секторов на контрактных условиях внешнего найма (без обязательного требования опыта на позициях государственной службы);
- 3) С целью усиления роли HR, повышения уровня квалификации, получения новых знаний и расширения практических навыков провести обучение сотрудников HR-функций – полный курс по всему HR-циклу;
- 4) Внедрить систему внутреннего тренерства, наставничества и коучинга. Провести обучение, подготовить внутренних тренеров с целью дальнейшей передачи знаний другим сотрудникам;
- 5) Организовать площадки обмена опытом между HR-специалистами из разных подразделений и регионов. Детальный анализ побед и поражений. Совместное внедрение и реализация новых проектов;
- 6) Консультационная, методическая поддержка, экспертиза по вопросам HR со стороны Ассоциации HR-менеджеров.

## Методология

### исследования по изучению роли и статуса современного HR в казахстанских организациях частного, квазигосударственного и государственного секторов.

#### 1. Общие положения

Настоящая Методология по проведению исследования роли и статуса HR в казахстанских организациях (далее – Методология) определяет единые подходы проведения исследования в соответствии с лучшей международной практикой и стандартами в области управления персоналом.

1. Принципы исследования:

- анонимность/конфиденциальность опроса;
- репрезентативность данных.

2. Результатом исследования является консолидированный аналитический отчет, включающий в себя ситуационно-проблемный анализ, сравнительный анализ, а также выводы, рекомендации и выявленные тренды.

3. Полученные результаты исследования позволяют проводить ежегодное сравнение результатов между организациями (бенчмаркинг), а также динамику изменения ситуации.

4. Результаты исследования носят рекомендательный характер и могут быть использованы для корректировки управленческой, стратегической и HR деятельности.

5. Методология исследования является объектом авторского права и не подлежит распространению.

**Целью исследования является** оценка уровня зрелости HR-процессов организаций частного, государственного и квазигосударственного секторов, а также его влияния на эффективность их деятельности и привлекательность организации как работодателя.

**Задачи исследования:**

1. Выработать критерии и показатели оценки уровня зрелости HR-процессов, а также показатели эффективности кадровой работы;
2. Выявить блокирующие факторы развития HR-процессов
3. Провести оценку уровня зрелости HR-процессов в отечественных организациях частного, государственного и квазигосударственного секторов, а также составить сравнительный анализ;
4. Выделить критерии и замерить уровень цифровой культуры организации;
5. Составить перечень наиболее сильных и слабых HR практик, используемых в казахстанских организациях;



6. Определить степень корреляции между уровнем зрелости HR-процессов и эффективностью казахстанских организаций

7. Провести оценку уровня зависимости роли и статуса HR подразделений от стилей лидерства руководства в организации;

8. Проанализировать отношение работников к бренду организации как работодателя;

9. Рассмотреть отношение работников к подразделению по управлению человеческими ресурсами, определить факторы, влияющие на их отношение;

10. Провести сравнительный анализ между секторами (частный, квазигосударственный и государственный) по всем блокам вопросов;

11. Анализ функционала кадровых/HR служб госорганов в части развития персонала, КЦИ (ключевые целевые индикаторы) работников кадровых служб;

12. Анализ процесса планирования обучения госслужащих: - используются ли в планировании результаты Оценки личностных компетенций (ОЛК, данный тест проводится ежегодно для всех госслужащих, а также для претендентов на госслужбу);

13. Выявление эффективных инструментов развития компетенций сотрудников, а также определения потребностей в обучении государственных служащих.

**Объект исследования** – организации частного, государственного и квазигосударственного секторов с численностью работников более 100 человек (средние (от 100 до 250 человек) и крупные (от 251 до 999 999 человек)).

В данном исследовании под организациями госсектора понимаются центральные и местные госорганы.

Под организациями частного сектора - организация (предприятие), созданная на основе частной собственности, то есть принадлежащая физическим или юридическим лицам.

Под организациями квазигоссектора - государственные предприятия, товарищества с ограниченной ответственностью, акционерные общества, в том числе национальные управляющие холдинги, национальные холдинги, национальные компании, участником или акционером которых является государство, а также дочерние, зависимые и иные юридические лица, являющиеся аффилированными с ними в соответствии с законодательными актами Республики Казахстан.

## **2. Инструментарий исследования**

Для сбора данных используются количественные и качественные методы анализа.

Первый блок: анкетирование трех целевых аудиторий.

1. Руководители организации

2. Руководители кадровой/ HR службы или иной структуры, ответственной за управление персоналом.

3. Сотрудники организации

В исследовании будут использованы количественные и качественные методы анализа.

Первый блок: количественный метод – проведение социологического опроса:

1) Анкетирование руководителей организаций, кадровой службы, сотрудников

Второй блок:

2) проведение глубинных интервью с экспертами в данной области. Ключевые требования к экспертам: опыт работы не менее 10 лет, исключительные знания в сфере управления персоналом.

Третий блок: анализ данных:

1) анализ вторичных данных (других социологических исследований, проводимых ранее на территории РК).

2) анализ международного опыта проводимых исследований по роли HR в разных секторах экономики (данные МОТ, Всемирный Банк, исследования ОЭСР).

### **Построение выборки**

За основу построения выборки было взято территориальное распределение. Данные взяты из открытых источников комитета по статистике РК, таблица: Наличие и движение рабочей силы на крупных и средних предприятиях Республики Казахстан, I квартал 2020 года. Выборка была распределена отраслям пропорционально численности работников в соответствии с институциональной и отраслевой структурой занятости в Казахстане и в регионах.

	<b>Укрупненные отрасли</b>	<b>Списочная численность работников на начало 2020 года, %</b>
1	Сельское, лесное и рыбное хозяйство	2%
2	Промышленность	23%
3	Строительство	6%
4	Оптовая и розничная торговля; ремонт автомобилей и мотоциклов	6%
5	Транспорт и складирование и Информация и связь	10%
6	Финансовая и страховая деятельность	3%
7	Профессиональная, научная и техническая деятельность, деятельность в области административного и вспомогательного обслуживания	6%

8	Государственное управление и оборона; обязательное социальное обеспечение	8%
9	Образование и здравоохранение и социальное обслуживание населения	31%
10	Прочее: Искусство, развлечения и отдых Предоставление прочих видов услуг Предоставление услуг по проживанию и питанию Операции с недвижимым имуществом	4%

Учитывая текущую экономическую ситуацию – строгий карантин большинства досуговых организаций, а также отсутствие системообразующих институциональных единиц в ходе проведения исследования, столкнулись со сложностью в заполнении и в целом с осуществлением коммуникаций с организациями.

В каждой организации необходимо опросить одного руководителя высшего звена, одного HR руководителя/руководителя подразделения по управлению персоналом и сотрудников, из расчета 10 % от численности организации.

### **3. Описание инструментария и методология расчета уровня зрелости HR**

1. Одним из инструментариев для проведения опроса предлагается использовать анкету, в которой могут содержаться открытые и закрытые вопросы, позволяющие собрать необходимые данные для анализа.

2. Анкета для сотрудников организаций включает вопросы по следующим блокам:

1	Удовлетворенность условиями труда
2	Трудовая мобильность и HR бренд
3	Оценка эффективности HR-службы, готовность к изменениям
4	Оценка руководителя

Ссылка на анкету для сотрудников на казахском и на русском языках.

3. Анкета руководителя высшего звена включает в себя следующие блоки вопросов:

1	Общие вопросы
2	Оценка уровня зрелости и развития HR подразделения/кадровой службы
3	Цифровая культура
4	Лидерство
5	Эффективность бизнеса и персонала в период пандемии

Ссылка на анкету для первых руководителей и их заместителей организаций на казахском и на русском языках.

4. Анкета руководителя HR подразделения включает в себя следующие блоки вопросов:

1	Оценка зрелости (развития) HR процессов
2	HR-приоритеты в период пандемии коронавируса и готовности к цифровой трансформации
3	Оценка руководителя

Ссылка на анкету для руководителей HR-служб организаций на казахском и на русском языках.

5. Итоговый уровень зрелости рассчитывается следующим образом:



### **Индекс вовлеченности персонала**

Как видно из формулы, ключевой составляющей зрелости HR-процессов является показатель вовлеченности персонала. В современной теории управления человеческими ресурсами, вовлеченность называют точкой сборки всей HR-системы, включающей в себя условия труда, оплату и мотивацию, возможности карьерного роста, оценку деятельности и многое другое. Детализированное описание подходов по оценке вовлеченности персонала представлено в соответствующем разделе настоящего Отчета. Оценка по этому показателю проводится сотрудниками организации.

### **Индекс эффективности принимаемых мер**

Второй составляющей определения зрелости HR-процессов по рекомендациям экспертов предлагается использовать «Готовность организаций к вызовам внешней среды», то есть определить, насколько организации эффективны и устойчивы к внешним кризисам, таким как пандемия коронавируса, насколько HR-службы соответствуют проактивны и соответствуют стратегическому развитию организации. Оценка по этому показателю производится первым руководителем организации.

### **Уровень применения (автоматизации) HR-аналитики**

Третьей составляющей с учетом рекомендаций международных экспертов (из рекомендаций Академии Берзина) предлагается оценить, насколько казахстанские организации используют HR-аналитику для принятия

управленческих решений. Оценка по этому показателю производится руководителями HR-служб.

### **Уровень развития HR-процессов в организации**

Четвертым фактором, определяющим уровень зрелости HR-процессов, предлагается внедрить самооценку развития HR-процессов, по мнению руководителей HR-служб.

Итоговый индекс зрелости HR-процессов следует интерпретировать по следующей шкале.

6. При анализе результатов исследования и определении уровня зрелости HR процессов выделяются следующие зоны:

№	Индекс	Уровень	Характеристика уровня
1	75% - 100%	Стратегический уровень	HR-стратегия согласована с бизнес-стратегией и напрямую влияет на бизнес-результаты.
2	50% - 74%	Операционный уровень	В компании прописаны все основные HR – процессы. Работа HR сводится к соблюдению описанных процедур. Могут быть ситуативные сложности во взаимодействии с персоналом, рекомендуется консультирование по некоторым HR-процессам.
3	21% - 49%	Базовый уровень	В компании работают отдельные базовые HR-процессы (наем, обучение персонала, оценка). Функции, связанные с персоналом, не связаны с бизнес-потребностями. Линейные руководители выполняют функции HR в меру своего понимания.
4	0 - 20%	Административный уровень	Деятельность HR –службы направлена на соблюдение законодательства и ограничивается кадровым администрированием. HR –стратегия отсутствует.

### **4. Организация проведения исследования**

Исследование состоит из трех основных этапов:

- 1) подготовка проведения исследования;
- 2) этап реализации;
- 3) заключительный этап.

Опрос проводится методом онлайн-анкетирования.

Организацией определяется координатор, ответственный за подготовительные работы и координацию проведения исследования.

Длительность проведения исследования по каждому этапу определяется при согласовании плана-графика.

#### **1 этап. Подготовка проведения исследования:**

- Разработка методологии, инструментария исследования;
- Изучение международного опыта;

- Расчет выборки;
- Пилотное проведение анкетирования;
- Отработка каналов коммуникации с участниками исследования посредством социальных сетей и иных электронных средств связи
  - за 2-3 недели до начала опроса производится информационная сессия с целью информирования работников о предстоящем опросе и предложении принять в нем участие;
  - Создаются необходимые условия для заполнения анкет.

## **2 этап. Этап реализации (полевых работ).**

При проведении веб-опроса:

- рассылаются электронные ссылки по согласованному списку респондентов;
- проводится мониторинг заполнения анкет-опросников;
- осуществляется рассылка напоминаний;
- осуществляется консультирование респондентов по заполнению анкет-опросников;
- в случае необходимости осуществляются напоминающие звонки респондентам с предложением пройти веб-опрос;
- проводится сбор/выгрузка заполненных анкет.

## **3 этап. Заключительный этап.**

- Полученные данные проходят проверку на корректность заполнения. Анкеты, заполненные менее, чем на 50% в расчет не берутся.
- Анкеты вводятся в базу данных программы «SPSS», и рассчитываются частотные распределения, кросс-табулирование, осуществляется факторный, корреляционный, и другие виды анализа данных.
- На основе полученных данных производится расчет баллов по уровню зрелости HR процессов, согласно методологии.

Отчеты по итогам исследования вовлеченности персонала подготавливаются в электронном формате:

- аналитический отчет, в формате Microsoft Word, PDF, содержащий результаты исследования, графики и таблицы по результатам исследования, а также основные выводы и рекомендации, полученные в ходе исследования. Также прилагается статистический отчет по результатам анкетного опроса.
- первичные материалы исследования - совокупность документальных источников, созданных и собранных в процессе исследования (в т.ч. методические

документы – инструментарий исследования, организационно-методический отчет о проведении опросов и т.п.); первичные массивы данных в программах «Excel».

Отчет может быть подготовлен на русском, казахском или английском языках. Язык отчета выбирается организацией до начала исследования.

## Инструментарий

### Анкета для сотрудников

Уважаемые коллеги, Ассоциация HR-менеджеров Казахстана проводит независимое республиканское исследование по вопросам уровня зрелости HR-процессов.

Наша организация принимает участие в этом исследовании. Для нас это отличная возможность сравниться с более чем 100 компаниями Казахстана, познакомиться с лучшими практиками, повысить нашу эффективность взаимодействия в условиях пандемии.

Пожалуйста, поддержите эту инициативу, примите участие в опросе!

Опрос проводится на удаленном сервере, все ответы будут проанализированы с мнениями Ваших коллег. Независимые эксперты-социологи гарантируют анонимность и конфиденциальность.

Заполнение анкеты займет не более 10 мин.

**1. Уточните, удовлетворены ли Вы развитием организации на сегодняшний день?**

- 1) Полностью удовлетворен
- 2) Скорее удовлетворен
- 3) Скорее не удовлетворен
- 4) Полностью не удовлетворен
- 5) Затрудняюсь ответить

**2. Отметьте наиболее подходящий вариант ответа, по оценке деятельности вашей организации за последние три года:**

- 1) Организация переживает период подъема своей деятельности
- 2) Организация работает ровно и стабильно
- 3) Организация переживает некоторый спад своей активности
- 4) Организация находится в законсервированном состоянии
- 5) Организация существует менее 3х лет
- 6) Другое

**3. В какой степени в целом Вы удовлетворены работой?**

Полностью удовлетворен



Совершенно не удовлетворен				
5	4	3	2	1

**4. Готовы ли Вы рекомендовать Вашу организацию/компанию своим друзьям и знакомым как хорошего работодателя?**

- 1) Да
- 2) Скорее да
- 3) Скорее нет
- 4) Нет
- 5) Затрудняюсь ответить

**5. Скажите, как Вы себя поведете в случае, если получите более выгодное предложение о работе от другой организации? *ОДИН ОТВЕТ***

1. Перейду в эту организацию в любом случае
2. Перейду, если предложат более высокую должность и зарплату
3. Останусь работать в Компании
4. Останусь работать в Компании, если мне повысят зарплату
5. Затрудняюсь ответить

**6. Планируете ли Вы выехать из Казахстана в ближайшие год-два на постоянное место жительства в другую страну?**

1. Да, я планирую уехать
2. Пока таких планов нет, но в будущем, возможно уеду
3. Нет, никуда уезжать не собираюсь
4. Затрудняюсь ответить

**7. А насколько для Вы удовлетворены или не удовлетворены следующими условиями работы в Вашей организации. Оцените, пожалуйста, по 5-балльной шкале, где 1 означает – абсолютно не удовлетворен, а 5 – абсолютно удовлетворен? *СПРОСИТЕ ПО КАЖДОМУ ПУНКТУ. В КАЖДОЙ СТРОЧКЕ 1 ОТВЕТ.***

		Абсолютно удовлетворен		Ни то, ни другое		Абсолютно не удовлетворен
1	Наличие постоянной части заработной платы	5	4	3	2	1
2	Наличие льгот и социального пакета	5	4	3	2	1
3	Благоприятный психологический климат в коллективе	5	4	3	2	1
4	Стиль управления руководителей	5	4	3	2	1

5	Режим труда и отдыха (рабочий график, выходные, отпуск)	5	4	3	2	1
6	Корпоративные мероприятия, праздники, традиции, совместный отдых, спорт	5	4	3	2	1
7	Полное и своевременное информирование (о ситуации на предприятии, планах руководства, перспективах развития)	5	4	3	2	1
8	Престижность предприятия, его известность имидж и репутация	5	4	3	2	1
9	Политика руководства, методы и приемы управления, общая организация труда на предприятии	5	4	3	2	1
10	Стабильность и надежность рабочего места	5	4	3	2	1
11	Физические условия труда, оснащенность рабочего места	5	4	3	2	1
12	Самостоятельность и независимость в работе, наличие полномочий	5	4	3	2	1
13	Участие в обсуждении и принятии управленческих решений	5	4	3	2	1
14	Корпоративная культура, общепринятые ценности, правила и нормы поведения в организации	5	4	3	2	1
15	Возможность профессионального и личностного роста	5	4	3	2	1
16	Содержание самой работы, ее разнообразие, интересность, возможность самовыражения	5	4	3	2	1
17	Переменная часть зарплаты, зависящая от результатов труда; возможность не получать, а зарабатывать	5	4	3	2	1
18	Признание со стороны руководителей и коллег (моральные поощрения, ценные подарки, призы, почетные звания и т.д.)	5	4	3	2	1
19	Личная ответственность за результаты работы	5	4	3	2	1
20	Работа в команде, возможность общения и взаимодействия с людьми	5	4	3	2	1
21	Занимаемая должность, ваш	5	4	3	2	1

	статус в организации					
22	Возможность продвижения по службе, карьерный рост	5	4	3	2	1
23	Атмосфера здоровой состязательности в коллективе	5	4	3	2	1
24	Соответствие уровня оплаты личному вкладу	5	4	3	2	1
25	Постоянная обратная связь от непосредственного руководителя по результатам труда	5	4	3	2	1

**9. Представьте, что Вам предоставлен выбор между повышением уровня заработной платы и возможностью повышения квалификации, улучшением условий труда, улучшением психологической обстановки в коллективе, возможностью использовать в работе инновационные методы и технологии. Какой выбор Вы бы сделали: В КАЖДОЙ ТАБЛИЧКЕ ОДИН ОТВЕТ!**

1	Повышение квалификации	1
	Увеличение заработной платы	2

3	Улучшение психологической обстановки в коллективе	1
	Увеличение заработной платы	2

4	Использование инновационных методов и технологий	1
	Увеличение заработной платы	2

**10. К какому из двух вариантов Вы бы отдали приоритет:**

Возможность работать в престижной, авторитетной компании	1
Компания не обладает широкой известностью, высоким престижем, но в этой компании я смогу наилучшим образом выполнять свои функции, реализовать свой потенциал	2

*Оценка деятельности HR службы (кадровая служба/подразделение по управлению персоналом)*

10. Оцените работу HR-службы. Насколько Вы согласны с утверждениями ниже (можно отметить несколько вариантов)?

1) Я удовлетворен(а) скоростью решения обращений в HR-службу

- 2) Я удовлетворен(а) качеством решения обращений в HR-службу
- 3) Я удовлетворен(а) уровнем понимания потребностей персонала
- 4) Я получаю достаточно информации по HR вопросам
- 5) Я понимаю, к кому обращаться при возникновении HR вопроса
- 6) Не знаю

11. Насколько вы удовлетворены следующими HR-процессами в нашей организации?

№	Направление	Полностью удовлетворен	Скорее удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Полностью не удовлетворен	Затрудняюсь ответить
1	Поиск и подбор квалифицированных специалистов					
2	Процесс обучения и развития					
3	Процесс оценки деятельности					
4	Процесс управления вознаграждением					
5	Процесс кадрового администрирования (приказы, справки)					
6	Процесс преемственности					
7	Процесс продвижения и назначений на руководящие должности					

12. Доверяете ли вы стратегическим решениям руководства организации?
- 1) Полностью доверяю
  - 2) Скорее да, чем нет
  - 3) Скорее нет, чем да
  - 4) Полностью не доверяю
  - 5) Затрудняюсь ответить
13. Мой непосредственный руководитель беседует со мной (обсуждает цели и задачи)
- 1) Полностью согласен
  - 2) Скорее согласен
  - 3) Скорее не согласен
  - 4) Полностью не согласен
  - 5) Затрудняюсь ответить
14. Я периодически получаю обратную связь от руководства
- 1) Полностью согласен
  - 2) Скорее согласен
  - 3) Скорее не согласен
  - 4) Полностью не согласен
  - 5) Затрудняюсь ответить

### **Социально-демографические характеристики**

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

### 15. Уровень позиции в организации

1. Руководитель высшего звена (СЕО, СЕО-1: руководитель организации, заместитель первого руководителя, руководитель функционального направления, управляющий директор и т.д.)
2. Линейный руководитель (руководитель структурного подразделения, управления и т.д.)
3. Сотрудник
4. Другое \_\_\_\_\_

—

### 16. Пол

1. Женский
2. Мужской

### 17. Возраст

1. До 25 лет
2. От 26 до 30 лет

3. От 31 до 35 лет
4. От 36 до 40 лет
5. От 41 до 45 лет
6. От 46 до 50 лет
7. От 51 до 55 лет
8. От 56 до 60 лет
9. От 61 года и старше

18.Сектор

1. Государственный сектор
2. Квазигосударственный сектор
3. Частный сектор
4. Другое \_\_\_\_\_

19.Как давно Вы работаете в компании?

1. Менее 1 года
2. От 1 года до 3-х лет
3. От 3 лет до 5 лет
4. От 5 до 10 лет
5. Свыше 10 лет

20.Как давно существует компания?

1. Менее 1 года
2. От 1 года до 3-х лет
3. От 3 лет до 5 лет
4. От 5 до 10 лет
5. От 10 лет до 20 лет
6. Свыше 20 лет

21.Укажите, пожалуйста, Ваше образование:

1. Неполное среднее образование (9 классов)
2. Среднее образование (11 классов)
3. Среднее специальное образование
4. Незаконченное высшее образование
5. Высшее образование
6. Второе высшее образование
7. Магистратура (МБА и приравненное к ней), либо ученая степень (кандидат, доктор наук)

22.Общая численность работников в Вашей компании?

1. До 50 человек

2. От 51 до 100 человек
3. До 101 до 500 человек
4. От 501 до 1000 человек
5. От 1001 до 3000 человек
6. От 3001 до 5000 человек
7. От 5001 до 10000 человек
8. От 10001 человек и более

23. Количество *непосредственных* подчиненных

1. Нет подчиненных
2. 1-5
3. 6-10
4. 11-20
5. 21-30
6. 31-50
7. 51-100
8. Свыше 101

24. Количество поощрений в течение последних пяти лет

1. 0
2. 1
3. 2
4. 3
5. 4
6. 5
7. 6
8. 7
9. 8 или больше

25. Укажите ваш регион:

- 1) Акмолинская область
- 2) Актюбинская область
- 3) Алматинская область
- 4) Г. Алматы
- 5) Атырауская область
- 6) Восточно-Казахстанская область
- 7) Жамбылская область
- 8) Западно-Казахстанская область
- 9) Карагандинская область
- 10) Костанайская область
- 11) Кызылординская область
- 12) Мангистауская область

- 13) Г. Нур-Султан
- 14) Павлодарская область
- 15) Северо-Казахстанская область
- 16) Туркестанская область
- 17) Г. Шымкент

### Анкета для руководителей

Ассоциация HR-менеджеров Казахстана приглашает принять участие в комплексном исследовании. В исследовании принимает участие более 100 организаций из различных отраслей.

Партнеры исследования: Академия государственного управления, НПП Атамекен.

Преимущества участия:

- Аудит HR-процессов
- Бенчмаркинг по отрасли и по Казахстану
- Оценка удовлетворенности сотрудников
- Оценка готовности к вызовам внешней среды

Принципы исследования:

- репрезентативность данных
- беспристрастность
- верховенство стандартов

Данные будут использованы только для отображения общих трендов по отрасли и выработки соответствующих рекомендаций.

Просим пройти опрос до \_\_\_\_\_.

1. Оцените динамику развития Вашей организации за последние 3 года:

- 1) организация переживает период подъема в своей деятельности
- 2) организация работает ровно и стабильно
- 3) организация переживает некоторый спад своей активности
- 4) организация находится в законсервированном состоянии
- 5) организация существует менее 3 лет
- 6) другое (указать) \_\_\_\_\_

2. Удовлетворены ли Вы развитием кадровой службы/подразделения по управлению персоналом в Вашей организации?

- 1) Да
- 2) Скорее да
- 3) Скорее нет
- 4) Нет



5) Затрудняюсь ответить

3. Деятельность кадровой службы/подразделения по управлению персоналом за последние 3 года:

- 1) Улучшилась
- 2) Ухудшилась
- 3) Не изменилась
- 4) Затрудняюсь ответить

*Оценка уровня зрелости и развития HR в организации*

4. Насколько хорошо подразделение по управлению персоналом Вашей организации?

№	Направление	Очень хорошо	Хорошо	Ни хорошо, ни плохо	Плохо	Очень плохо	Затрудняюсь ответить
1	Помогает обеспечить организацию необходимым персоналом						
2	Обладает необходимыми навыками и знаниями для выполнения работы						
3	Самостоятельно принимает решения и консультирует руководство по всем вопросам в пределах своих полномочий						
4	Выстраивает процессы в поддержку стратегических целей						

5	Реагирует проактивно на вызовы						
6	Постоянно развивается, предлагает лучшие международные практики						
7	Подготавливает решения на основе аналитических данных						

### *ЛИДЕРСТВО*

5. Насколько хорошо линейные руководители (начальники департаментов\управлений\отделов) Вашей организации:

№	Направление	Очень хорошо	Хорошо	Ни хорошо, ни плохо	Плохо	Очень плохо	Затрудняюсь ответить
1	Фокусируются на целях и миссии организации						
2	Следуют заявленным ценностям						
3	Оперативно реагируют на вызовы внешней среды						
4	Соответствуют ожиданиям высшего руководства						
5	Осуществляют открытые и						

	честные коммуникации						
6	Меняют стиль работы в зависимости от ситуации						
7	Изучают новое, не боятся экспериментов, рискуют						
8	Регулярно предоставляют конструктивную обратную связь						
9	Создают атмосферу сотрудничества, взаимопомощи и поддержки, если доволен сотрудник, значит качество работы будет выше						
10	Делают БОЛЬШОЙ акцент на стратегическое видение, а не на оперативные задачи						

### *ЦИФРОВАЯ КУЛЬТУРА*

6. Есть ли в Вашей организации Стратегия Цифровизации?

- 1) Да, разработана отдельная Стратегия
- 2) Да, является частью общей Стратегии
- 3) Нет
- 4) Нет, в этом нет необходимости
- 5) Затрудняюсь ответить

7. Основные препятствия для внедрения Цифровизации процессов:

- 1) Устаревшие IT системы и приложения
- 2) Недостаток необходимых цифровых навыков
- 3) Недостаток четкого видения

- 4) Корпоративная культура и ценности
  - 5) Другое
8. На каком этапе уровень Цифровизации в вашей организации?
- 1) Мы провели полную Цифровизацию процессов
  - 2) Частично внедрили отдельные цифровые проекты
  - 3) Занимаемся автоматизацией, обдумываем, что можно сделать в плане

Цифровизации

- 4) Занимаемся автоматизацией. Цифровизация пока для нас не актуальна (нет бюджета, возможностей)
- 5) У нас еще ничего не автоматизировано

9. Насколько хорошо руководители Вашей организации:

№	Направление	Очень хорошо	Хорошо	Ни хорошо, ни плохо	Плохо	Очень плохо	Затрудняюсь ответить
1	Используют продвинутое ИТ решения в работе						
2	Участвуют в ИТ и цифровых проектах						
3	Связывают развитие компании с цифровыми технологиями						
4	Стремятся лично участвовать в Цифровизации						

*ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА И ПЕРСОНАЛА*

10. С наступлением пандемии насколько хорошо Ваша организация ....

№	Направление	Очень хорошо	Хорошо	Ни хорошо, ни плохо	Плохо	Очень плохо	Затрудняюсь ответить
1	Достигает финансовые и производственные						

	е показатели						
2	Сохраняет высокий уровень удовлетворённости клиентов						
3	Адаптируется к изменениям						
4	Сохраняет высокий уровень вовлеченности работников						

*Социально-демографические*

*характеристики*

\*\*\*\*\*

11. Уровень позиции в организации

- 1) CEO – первый руководитель организации/ руководитель исполнительного органа организации
- 2) CEO-1 (член исполнительного органа/заместитель руководителя организации и т.д.)
- 3) CEO-2 (руководитель функционального направления/управляющий директор и т.п.)
- 4) Другое

12. Отметьте Ваш пол

- 1) Женский
- 2) Мужской

13. Отметьте Ваш возраст

- 1) До 25 лет
- 2) От 26 до 30 лет
- 3) От 31 до 35 лет
- 4) От 36 до 40 лет
- 5) От 41 до 45 лет
- 6) От 46 до 50 лет
- 7) От 51 до 55 лет
- 8) От 56 до 60 лет
- 9) От 61 года и старше

14. Отметьте сектор экономики, к которому относится Ваша организация

- 1) Государственный сектор
- 2) Квазигосударственный сектор
- 3) Частный сектор
- 4) Транснациональные компании

5) Другое

15. Как давно Вы работаете в компании?

- 1) Менее 1 года
- 2) От 1 года до 3-х лет
- 3) От 3 лет до 5 лет
- 4) От 5 до 10 лет
- 5) От 10 до 20 лет
- 6) Свыше 20 лет

16. Как давно существует организация, в которой Вы работаете?

- 1) Менее 1 года
- 2) От 1 года до 3-х лет
- 3) От 3 лет до 5 лет
- 4) От 5 до 10 лет
- 5) От 10 лет до 20 лет
- 6) Свыше 20 лет

17. Укажите, пожалуйста, Ваше образование

- 1) Среднее специальное
- 2) Высшее образование
- 3) Второе высшее образование
- 4) Магистратура (МБА и приравненное к ней), либо ученая степень (кандидат, доктор наук)

18. Общая численность работников в Вашей организации?

- 1) До 100 человек
- 2) От 101 до 500 человек
- 3) От 501 до 1000 человек
- 4) От 1001 до 3000 человек
- 5) От 3001 до 5000 человек
- 6) От 5001 до 10000 человек
- 7) От 10001 человек и более

19. Количество *непосредственных* подчиненных

- 1) 1-5
- 2) 6-10
- 3) 11-20
- 4) 21-30
- 5) 31-50
- 6) 51-100
- 7) Свыше 101

20. Отметьте, пожалуйста, ваш регион

- 1) Акмолинская область
- 2) Актюбинская область
- 3) Алматинская область
- 4) г. Алматы
- 5) Атырауская область
- 6) Восточно-Казахстанская область
- 7) Жамбылская область
- 8) Западно-Казахстанская область
- 9) Карагандинская область
- 10) Костанайская область
- 11) Кызылординская область
- 12) Мангистауская область
- 13) г. Нур-Султан
- 14) Павлодарская область
- 15) Северо-Казахстанская область
- 16) Туркестанская область
- 17) г. Шымкент

Благодарим за участие!

## Анкета для HR руководителей

Здравствуйтесь!

В настоящее время пандемия COVID-19 - один из самых серьезных вызовов современности, который стал стресс-тестом на качество управления во всем мире и на всех уровнях. К сожалению, до сих пор неизвестны сроки ее окончания и вероятность возвращения.

Хотите знать, как лучшие HR службы помогают своим организациям справляться с кризисами, в том числе во время пандемии?

Примите участие в масштабном казахстанском исследовании, основная задача которого - определение уровня зрелости HR-процессов, уровня цифровой культуры организации и их влияние на ее эффективность и готовность к вызовам внешней среды.

Вопросы Анкеты представлены по блокам:

- Общие вопросы
- Оценка уровня зрелости и развития подразделения по управлению персоналом/кадровой службы
- Цифровая культура

- Лидерство
- Эффективность бизнеса и персонала в период пандемии

Участие в исследовании займет не более 10 мин Вашего времени. В исследовании принимает участие более 100 организаций по всему Казахстану из различных отраслей. Каждая организация, принявшая участие в нашем исследовании, получит сводный отчет по его результатам и рекомендации по их улучшению на основе имеющихся международных практик в данном направлении. Кроме того, лучшие HR-практики, выявленные в ходе исследования, будут награждены HR-премией «Сеним».

Исследование проводится на удаленном сервере, и мы гарантируем анонимность и конфиденциальность, все ответы будут проанализированы с мнениями Ваших коллег. Данные могут быть использованы только для отображения общих трендов по отрасли и выработки соответствующих рекомендаций.

*Оценка зрелости (развития) HR процессов*  
 \*\*\*\*\*

1. Опишите текущую HR модель в Вашей организации:

- 1) Самостоятельное структурное подразделение с выделенными HR функциями
- 2) В компании один HR менеджер, который совмещает все направления работы HR
- 3) В компании есть HR бизнес партнер, ОЦО (общий центр обслуживания) и Центр экспертизы HR
- 4) HR функции переданы на аутсорсинг
- 5) Некоторые HR функции переданы на аутсорсинг, пропишите какие именно \_\_\_\_\_

2. Какие функции из ниже перечисленных выполняет руководитель HR службы?

- 1) Принимает участие в разработке Стратегии организации
- 2) Участвует в совещательных органах по вопросам стратегического управления
- 3) Консультирует высшее руководство по всем вопросам управления персоналом
- 4) Осуществляет разработку, внедрение внутренних документов, регулирующих деятельность по управлению персоналом
- 5) Организует и сам участвует в составе проектных команд
- 6) Другое



3. Сколько времени Вы, как HR руководитель, тратите на разработку Стратегии организации, на консультирование высшего руководства по всем вопросам управления персоналом (из 100% рабочего времени)

- 1) До 10%
- 2) От 10% до 20%
- 3) От 21% до 40%
- 4) От 41% до 60%
- 5) От 61% до 80%
- 6) От 81% и более
- 7) Не входит в мою работу

4. Имеете ли Вы сертификацию (например, SHRM) или высшее образование (бакалавр или магистратура) в области управления персоналом (HR)?

- 1) Да
- 2) Нет (переход к вопросу 6)

5. Укажите название сертификации

- 1) CIPD
- 2) SHRM
- 3) HRCI
- 4) GRP
- 5) Зарубежная магистратура по управлению персоналом
- 6) Иное

6. Хотите ли Вы получить казахстанскую Сертификацию, которая соответствует утвержденным в Казахстане профессиональным стандартам?

- 1) Да
- 2) Нет

7. Для продвижения HR бренда организации Вы, как руководитель HR службы... (можно отметить несколько вариантов ответа):

- 1) участвуете в HR форумах, конференциях и других мероприятиях в качестве спикера/модератора/докладчика
- 2) публикуете статьи/книги/результаты исследований, HR проектов
- 3) состоите в профессиональных сообществах HR экспертов
- 4) самостоятельно проходите дополнительное обучение по развитию своих компетенций и навыков
- 5) являетесь бизнес тренером/преподавателем в области управления персоналом

8. Удовлетворены ли вы развитием кадровой службы/подразделения по управлению персоналом в Вашей организации?

- 1) Да
- 2) Скорее да
- 3) Скорее нет
- 4) Нет
- 5) Затрудняюсь ответить

9. Деятельность кадровой службы/подразделения по управлению персоналом за последние 3 года:

- 1) Улучшилась
- 2) Ухудшилась
- 3) Не изменилась
- 4) Затрудняюсь ответить

10. Какие основные цели стоят перед кадровой службой/ подразделением по управлению персоналом в 2020 году? *(отметьте не более 3-х вариантов ответа)*

- 1) Оптимизация расходов на персонал
- 2) Увеличение эффективности работы сотрудников
- 3) Снижение текучести кадров
- 4) Снижение трудовых споров и конфликтов
- 5) Увеличение удовлетворенности (вовлеченности в работу) персонала
- 6) Увеличение эффективности затрат на обучение и развитие персонала
- 7) Освоение международных практик и новых инструментов управления человеческими ресурсами
- 8) Цифровизация HR процессов
- 9) Здоровье и благополучие персонала
- 10) Другое

11. Удовлетворены ли Вы поддержкой высшего руководства организации деятельности кадровой службы/подразделения по управлению персоналом?

- 1) Полностью удовлетворен
- 2) Скорее удовлетворен
- 3) Скорее не удовлетворен
- 4) Полностью не удовлетворен
- 5) Затрудняюсь ответить

12. Выберите три наиболее применяемые формы обучения и развития, которые вы используете в Вашей организации?

- 1) Обучение онлайн
- 2) Общение с профессионалами

- 3) Внешние конференции и мероприятия
- 4) Развитие на рабочем месте
- 5) Внутренние программы развития
- 6) Повышение квалификации
- 7) Внешние Тренинги
- 8) Коучинг
- 9) Смешанное обучение
- 10) Ротация
- 11) Микрообучение/марафоны
- 12) Менторинг
- 13) Ничего из вышеперечисленного
- 14) Другое

13. Какую HR аналитику использует Ваша организация?

- 1) Данные собираются от случая к случаю, по запросу руководства
- 2) Данные собираются на системной основе с помощью программного обеспечения, закреплен специалист
- 3) Собираются регулярно, используются продвинутые инструменты аналитики. Фокус аналитики смещается на бизнес-цели компании.
- 4) В реальном времени, применяются инструменты на основе искусственного интеллекта. Аналитика интегрирована с бизнесом

14. Отметьте, пожалуйста, какие из процессов HR существуют в Вашей организации и определите их уровень развития (зрелости)

Процессы	Отсутствует в организации	На уровне разработки и внедрения	Установлен на уровне политик, однако не работает полноценно (формален)	Регулируется политиками, однако не всегда поддерживается руководством	Регулируется политиками, полностью поддерживается руководством	Работает и планируется к автоматизации	Работает полноценно, автоматизирован
Поиск и подбор кадров (привлечение, рекрутмент)							

Удержание персонала							
Управление брендом работодателя							
Управление корпоративной культурой							
Планирование человеческих ресурсов							
Управление благополучием сотрудников							
Управление эффективностью деятельности							
Управление совокупным вознаграждением							
Адаптация персонала							
Обучение и развитие							
Управление талантами							
Организационный дизайн							
Управление коммуникациями							
Управление производственными отношениями							
Управление изменениями							
Управление данными – HR аналитика							

15. Насколько хорошо в Вашей организации внедрены:

	Очень	Хоро	Ни хорошо,	Плох	Очен	Не
--	-------	------	------------	------	------	----

	хорошо	плохо	ни хорошо ни плохо	о	б плохо о	внедрено
Утвержденная кадровая стратегия						
Кодекс этики						
Утвержденные ценности в организации						
Модель компетенций						
Программы обучения руководителей						
Оценка эффективности кадровой работы, кадровой службы						
Грейдинг в организации						
Кадровый резерв						
Опросы вовлеченности, удовлетворенности персонала						
Программы адаптации новых сотрудников						
Есть ли программы работы с молодыми специалистами или выпускниками учебных заведений						

*HR-приоритеты в период пандемии коронавируса и готовности к цифровой трансформации*

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

16. Есть ли в вашей организации Стратегия Цифровизации?

- 1) Да, разработана отдельная Стратегия
- 2) Да, является частью общей Стратегии
- 3) Нет
- 4) Нет, в этом нет необходимости
- 5) Затрудняюсь ответить

17. Основные препятствия для внедрения Цифровизации процессов:

- 1) Устаревшие IT системы и приложения
- 2) Недостаток необходимых цифровых навыков
- 3) Недостаток четкого видения
- 4) Корпоративная культура и ценности
- 5) Другое

18. На каком этапе уровень Цифровизации в Вашей организации?

- 1) Мы провели полную Цифровизацию процессов

- 2) Частично внедрили отдельные цифровые проекты
  - 3) Занимаемся автоматизацией, обдумываем, что можно сделать в плане Цифровизации
  - 4) Занимаемся автоматизацией. Цифровизация пока для нас не актуальна (нет бюджета, возможностей)
  - 5) У нас еще ничего не автоматизировано
19. Какие действия в Вашей организации предприняты в связи с пандемией коронавируса? (Можете выбрать несколько вариантов)
- 1) Перевод на дистанционную (удаленную) работу сотрудников
  - 2) Увольнения, сокращения всех сотрудников
  - 3) Увольнения, сокращения сотрудников, занятых физическим трудом
  - 4) Оформление простоя для всех сотрудников
  - 5) Оформление простоя сотрудников, занятых физическим трудом
  - 6) Отпуск без содержания
  - 7) Оплачиваемый отпуск в счет будущего периода
  - 8) Без изменений
  - 9) Другое
20. Имеется ли в Вашей организации антикризисный План управления рисками в связи с пандемией коронавируса?
- 1) Да, действуем согласно плану на данный момент
  - 2) Да, но требует корректирующих изменений
  - 3) Да, но не используется
  - 4) Нет
  - 5) Затрудняюсь ответить
  - 6) Другое
21. Насколько Вы и Ваша организация готовы работать удаленно?
- 1) Полностью готовы (давно практикуется; с легкостью перешли на новый формат работы)
  - 2) Частично готовы (требуется обновление правил, политик организации, совершенствования онлайн сервисов)
  - 3) Не готовы ("ручное" взаимодействие с руководством и коллегами)
  - 4) Абсолютно не готовы (полное непонимание, высокая вероятность закрытия организации)
  - 5) Другое
22. Насколько ИТ - инфраструктура Вашей организации позволяет работать удаленно? (Можете выбрать несколько вариантов)
- 1) Используется удаленный рабочий стол (VPN, VDI, постоянный доступ к сетевым папкам)
  - 2) Имеются корпоративные сервера
  - 3) Имеются возможности работать полностью автономно
  - 4) Используются удаленные сервисы ИТ и HR поддержки

- 5) Используется ЭЦП
- 6) Отсутствует доступ к интернету
- 7) Не хватает оргтехники для обеспечения удаленной работы
- 8) Требуется обязательное присутствие на работе
- 9) Другое

23. Насколько хорошо руководители Вашей организации:

№	Направление	Очень хорошо	Хорошо	Ни хорошо, ни плохо	Плохо	Очень плохо	Затрудняюсь ответить
1	Используют продвинутые решения в работе ИТ						
2	Участвуют в ИТ и цифровых проектах						
3	Связывают развитие компании с цифровыми технологиями						
4	Стремятся лично участвовать в Цифровизации						

24. Какой из перечисленных вопросов представляет наибольшую сложность для Вас и Вашей организации на данный момент в период пандемии?

(Можете выбрать не более 5 вариантов ответа)

- 1) Кадровое администрирование (приказы, переводы, выплаты)
- 2) Система внутренних коммуникаций (инструменты коммуникаций, антикризисные коммуникации)
- 3) Социальное самочувствие сотрудников (вовлеченность, тревожность, готовность к новому формату работы)
- 4) Адаптация персонала к новым условиям труда
- 5) Компенсации и льготы (необходимость пересмотра системы оплаты труда)
- 6) Оценка деятельности (эффективность HR процессов, внедрение новых систем контроля)
- 7) Обеспечение безопасности на рабочем месте
- 8) Взаимодействие с Топ-менеджментом, поддержка стратегических решений руководства
- 9) Социально-трудовые отношения (сокращения, увольнения, социальная напряженность)

- 10) Обучение (внедрение новых форм обучения, стратегическое обучение новым навыкам работы)
- 11) Разработка новых HR-метрик
- 12) Рекрутинг и удаленный найм на работу
- 13) Формирование цифровой корпоративной культуры
- 14) Позиционирование HR-бренда
- 15) Бюджет. Оптимизация расходов на персонал
- 16) Сохранение здоровья и оптимизация физического состояния в текущий период
- 17) Другое

25. Укажите самую важную HR проблему для Вашей организации на данный момент? (запишите ответ)

---

26. Каковы, по Вашему мнению, риски массового сокращения в Вашей организации?

- 1) Очень высокие
- 2) Высокие
- 3) Низкие
- 4) Отсутствуют
- 5) Затрудняюсь ответить
- 6) Другое

27. Как Вы думаете изменятся ли HR-процессы в Вашей организации после пандемии?

- 1) Нет, наша организация устойчива к любым переменам. HR-процессы доказали свою высокую эффективность.
- 2) Да, полностью. Наша организация перейдет на совершенно новый формат работы, что потребует пересмотра всех процессов.
- 3) Да, частично. Многие останутся работать удаленно
- 4) Нет. Все останется по-прежнему. Сотрудники вернутся к прежнему формату работы.
- 5) Организация на грани банкротства. Все ухудшится, останется временное кадровое администрирование
- 6) Затрудняюсь ответить
- 7) Другое

**Оценка**

**руководителя**

\*\*\*\*\*

28. Доверяете ли вы стратегическим решениям руководства организации?

- 1) Полностью доверяю
- 2) Скорее да, чем нет
- 3) Скорее нет, чем да



4) Полностью не доверяю

5) Затрудняюсь ответить

29. Мой непосредственный руководитель беседует со мной (обсуждает цели и задачи) на регулярной основе (ежедневно, раз в неделю и т.д.)

1) Полностью согласен

2) Скорее да, чем нет

3) Скорее нет, чем да

4) Полностью не согласен

5) Затрудняюсь ответить

30. Я периодически получаю конструктивную обратную связь от руководства (оценка моей работы)

1) Полностью согласен

2) Скорее да, чем нет

3) Скорее нет, чем да

4) Полностью не согласен

5) Затрудняюсь ответить

31. Оцените насколько хорошо руководители в Вашей организации:

№	Направление	Очень хорошо	Хорошо	Ни хорошо, ни плохо	Плохо	Очень плохо	Затрудняюсь ответить
	Фокусируются на целях и миссии организации						
	Следуют заявленным ценностям						
	Оперативно реагируют на вызовы внешней среды						
	Соответствуют ожиданиям сотрудников						
	Осуществляют открытые и честные коммуникации						
	Знают и						

	применяют современные цифровые технологии (облачные сервисы, продвинутые алгоритмы)						
	Делегируют задачи и наделяют полномочиями, не углубляясь в детали						
	Делают большой акцент на ежедневной операционной работе						
	Меняют стиль работы в зависимости от ситуации						
	Создают атмосферу конкуренции, в которой каждый старается максимально проявить себя						
	Изучают новое, не боятся экспериментов, рискуют						
	Делят ответственность за результат со своими подчиненными						
	Регулярно предоставляют						

	конструктивную обратную связь						
	Всегда опираются на проверенные методы в работе вне зависимости от ситуации						
	Всегда добиваются цели, активизируя имеющиеся ресурсы						
	Создают атмосферу сотрудничества, взаимопомощи и поддержки, если доволен сотрудник, значит качество работы будет выше						
	Считают, что лучшей обратной связью являются вознаграждения (премии, бонусы, награды, грамоты, сертификаты и пр.)						
	Делают БОльший акцент не на контроль ежедневных задач, а на стратегическое видение						
	Транслируют видение развития организации						
	Лично принимают						

участие в программе адаптации новых работников (например, встречаются и осуществляют информационные сессии для принятых работников)							
---	--	--	--	--	--	--	--

32. Профессия HR предоставляет хорошие перспективы профессионального развития

- 1) Полностью согласен
- 2) Скорее согласен
- 3) Скорее не согласен
- 4) Полностью не согласен
- 5) Затрудняюсь ответить

33. Профессия HR предоставляет возможности хорошего заработка

- 1) Полностью согласен
- 2) Скорее согласен
- 3) Скорее не согласен
- 4) Полностью не согласен
- 5) Затрудняюсь ответить

34. Отметьте наиболее близкий Вам ответ:

В своей работе я следую бизнес целям даже в разрез своим принципам						При решении сложных ситуаций или принятии непопулярных решений я всегда следую своим принципам, даже если испытываю давление со стороны непосредственно руководства

*Социально-демографические*

*характеристики*

\*\*\*\*\*

35. Уровень позиции в организации

- 1) Руководитель высшего звена (член исполнительного органа организации/ заместитель первого руководителя организации)

- 2) Руководитель функционального направления (управляющий директор и т.п.)
  - 3) Линейный руководитель (руководитель структурного подразделения/руководитель службы)
  - 4) Сотрудник
  - 5) Другое
36. Отметьте Ваш пол
- 1) Женский
  - 2) Мужской
37. Отметьте Ваш возраст
- 1) До 25 лет
  - 2) От 26 до 30 лет
  - 3) От 31 до 35 лет
  - 4) От 36 до 40 лет
  - 5) От 41 до 45 лет
  - 6) От 46 до 50 лет
  - 7) От 51 до 55 лет
  - 8) От 56 до 60 лет
  - 9) От 61 года и старше
38. Отметьте сектор экономики, к которому относится Ваша организация
- 1) Государственный сектор
  - 2) Квазигосударственный сектор
  - 3) Частный сектор
  - 4) Транснациональные компании
  - 5) Другое
39. Как давно Вы работаете в компании?
- 1) Менее 1 года
  - 2) От 1 года до 3-х лет
  - 3) От 3 лет до 5 лет
  - 4) От 5 до 10 лет
  - 5) От 10 до 20 лет
  - 6) Свыше 20 лет
40. Как давно существует организация, в которой Вы работаете?
- 1) Менее 1 года
  - 2) От 1 года до 3-х лет
  - 3) От 3 лет до 5 лет
  - 4) От 5 до 10 лет
  - 5) От 10 лет до 20 лет
  - 6) Свыше 20 лет
41. Укажите, пожалуйста, Ваше образование
- 1) Неполное среднее образование (9 классов)

- 2) Среднее образование (11 классов)
- 3) Среднее специальное образование
- 4) Незаконченное высшее образование
- 5) Высшее образование
- 6) Второе высшее образование
- 7) Магистратура (МВА и приравненное к ней), либо ученая степень (кандидат, доктор наук)

42. Общая численность работников в Вашей организации?

- 1) До 50 человек
- 2) От 51 до 100 человек
- 3) От 101 до 500 человек
- 4) От 501 до 1000 человек
- 5) От 1001 до 3000 человек
- 6) От 3001 до 5000 человек
- 7) От 5001 до 10000 человек
- 8) От 10001 человек и более

43. Количество *непосредственных* подчиненных

- 1) Нет подчиненных
- 2) 1-5
- 3) 6-10
- 4) 11-20
- 5) 21-30
- 6) 31-50
- 7) 51-100
- 8) Свыше 101

44. Отметьте, пожалуйста, ваш регион

- 1) Акмолинская область
- 2) Актюбинская область
- 3) Алматинская область
- 4) г. Алматы
- 5) Атырауская область
- 6) Восточно-Казахстанская область
- 7) Жамбылская область
- 8) Западно-Казахстанская область
- 9) Карагандинская область
- 10) Костанайская область
- 11) Кызылординская область
- 12) Мангистауская область
- 13) г. Нур-Султан
- 14) Павлодарская область

- 15) Северо-Казахстанская область
- 16) Туркестанская область
- 17) г. Шымкент

## Гайд глубинного интервью для проведения интервью с экспертами по отрасли

<b>Дата:</b>	
<b>ФИО:</b>	
<b>Должность:</b>	
<b>Стаж:</b>	
<b>Отрасль:</b>	

<b>Гайд</b>
<p>Добрый день, меня зовут.... Я представляю Ассоциацию HR-менеджеров. Наша Ассоциация проводит масштабное казахстанское исследование по вопросам зрелости HR процессов в Казахстане.</p> <p>В исследовании принимают участие все крупные казахстанские организации квазигосударственного, государственного и частного секторов экономики.</p> <p>По методологии исследования помимо анкетирования мы проводим серию глубинных интервью с лидерами отрасли. Нам очень важно ваше мнение по вопросам развития HR-процессов в Казахстане. Пожалуйста, будьте открытыми к диалогу, ваше мнение будет проанализировано вместе с мнением ваших коллег.</p> <p>При этом все высказанные здесь суждения и пожелания будут использоваться только в обобщенном виде и только для исследовательских целей. Ваши имена нигде не будут упоминаться. Все материалы нашей беседы остаются у нас, а тем, кто заинтересован в этом исследовании, мы дадим только рекомендации, основанные на ваших оценках и пожеланиях. Мы гарантируем анонимность и конфиденциальность.</p> <p><b>Запись будет использована только для исследовательских целей и будет храниться с соблюдением всех мер кибер безопасности.</b></p>

## **I. Общая оценка HR:**

1. Как вы оцениваете уровень зрелости HR процессов в Казахстане? По отрасли, в вашей компании?
2. Как вы оцениваете развитие HR-профессии в Казахстане за последние три года, можете ли рассказать про тренды казахстанского HR?

## **II. HR процессы и управление персоналом:**

1. Что наиболее важно сейчас для сотрудников, по вашему мнению?
2. Принимаете ли вы участие в стратегическом управлении организации, если да, то сколько % времени уходит на этот процесс?
3. Проводите ли вы мероприятия по исследованию персонала (вовлеченность, удовлетворенность условиями труда, лояльность и т.п.)?  
Если да, то пользуетесь ли вы данными результатами и полезны ли они?  
Если нет, то считаете ли вы необходимым внедрение данной практики в перспективе?  
Почему да/нет?

## **III. Управление изменениями и вызовы для HR:**

4. Как вы думаете, насколько казахстанский HR хорошо справляется с вызовами пандемии?
5. Пришлось ли вам вносить изменения в свои процессы? Что было для вас, как для HR, сложнее всего в период пандемии?

## **IV. Лидерство**

1. Влияют ли стили лидерства на развитие HR-процессов?
2. Что по вашему мнению является ключевым фактором для успешного развития HR-процессов?

## **V. Общий проективный блок:**

1. Если бы вы были главным HR государственной службы, какие инициативы по управлению талантами на госслужбе считаете наиболее приоритетными?
2. Ваши рекомендации по развитию HR-процессов в Казахстане.
3. Какую помощь вы бы хотели получить от казахстанской HR ассоциации?



**Премия:**

1. Какие практики в Казахстане, компании являются для Вас примером?
2. Назовите, пожалуйста, три сильных HR в Казахстане.

**Реагирующие вопросы и примеры**

Прямой исследующий – «Почему это важно?», «Какие для этого необходимы действия со стороны профессионального сообщества » «Мы достаточно обсудили эту тему?»

Косвенный исследующий – «Причина важности этого в том, что ...?», «Тема еще не раскрыта, давайте обсудим еще..»

Перенаправляющий – «Это интересное замечание, можем мы его поставить в список проблем?»

Повторяющий – «Насколько я понял(а), вы говорите что ... - верно?»

Вытягивающий – «Есть ли решения в области ....?»

Продолжающий – «Что еще?»

Отмечающий – «Это важно, не так ли?»

Заброс идеи – «Как насчет...?», «Каковы преимущества...?», «Как это правильно записать?»

Четкое формирование предложения, желательно начинать с глагола действия и далее по принципу СМАРТ

## Библиография

1. Летун в дефиците Гуревич Л., Райсова Г. <https://bisam.kz/ru/reports-and-publications/publication/item/38-%D0%BB%D0%B5%D1%82%D1%83%D0%BD-%D0%B2-%D0%B4%D0%B5%D1%84%D0%B8%D1%86%D0%B8%D1%82%D0%B5>
2. Trends in Global Employee Engagement, отчет / AON., Kincentric, a Spencer Stuart Company. 2019
3. People Profession Survey 2020: UK and Ireland, отчет / CIPD. май 2020
4. CARE TO DO BETTER, отчет / Accenture. 2020
5. People Profession Survey 2020: UK and Ireland, отчет / CIPD. май 2020, стр.29
6. The Organization for Economic Co-operation and Development /Human Resources Management: Country Profiles / <https://www.oecd.org/gov/pem/hrpractices.htm>
7. Закон Республики Казахстан 23 ноября 2015 года № 416-V «О государственной службе Республики Казахстан» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 03.07.2020 г.)
8. Стратегический план развития Республики Казахстан до 2025 года (Указ Президента Республики Казахстан (от 15 февраля 2018 года № 636)
9. <https://www.oecd.org/gov/pem/acquiringcapacity.htm>
10. Public Governance and Territorial Development Directorate Network on Public Employment and Management /Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future / OECD. 2010
11. <https://www.zakon.kz/4964687-kogda-gosorgany-v-rk-polnostyu-pereydut.html>
12. Recommendation on Public Service Leadership and Capability / OECD
13. Международные тенденции в сфере управления персоналом /Deloitte. 2020
14. A Data-driven Public Sector / OECD Working Paper. 2019
15. Some people only get into HR because they're nice – but nice isn't enough anymore / Josh Bersin / By Elizabeth Howlett. 20 Aug 2020
16. HR-вызовы в период пандемии / Ассоциация HR-менеджеров Казахстана. Март 2020
17. Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана. 1 сентября 2020 [https://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses\\_of\\_president/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-1-sentyabrya-2020-g](https://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses_of_president/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-1-sentyabrya-2020-g)
18. Объединенные данные исследований SAP и Oxford Economics по цифровой трансформации «4 Ways Leaders Set Themselves Apart» / Forbes Insight
19. Изучение ценностно-культурной модели поведения руководителей и стиля лидерства и их влияния на культуру в организации, отчет / Empower people. Декабрь, 2019, с. 28-31, 42, 46

20. Изучение бренда работодателя / PWC. 2020
21. Trends in Global Employee Engagement, отчет / AON, Kincentric, a Spencer Stuart Company. 2019
22. Комплексное исследование мотивации и поведения работников на казахстанском рынке труда и имиджа работодателей в общественном мнении, 2013 год, Ассоциации HR-менеджеров Казахстана
23. Исследование ценностей казахстанского общества в социологическом измерении, Фонд Фридриха Эберта в Казахстане, 2019г.  
<https://gcedclearinghouse.org/resources/values-kazakhstan-society-sociological-dimension?language=ru>

## Дополнительная литература, использованная для разработки методологии

1. Послание Президента Республики Казахстан народу Казахстана «Третья модернизация Казахстана: глобальная конкурентоспособность» от 31 января 2017 года
2. Послание Президента Республики Казахстан народу Казахстана «Стратегия «Казахстан-2050. Новый политический курс состоявшегося государства» от 14 декабря 2012 года
3. Creating people advantage in the Public sector: transforming Government human resources /Boston Consulting group (BCG)
4. Оценка эффективности деятельности государственных органов по управлению персоналом / ACSH, UNDP. 2017
5. Survey on Strategic Human Resources Management in Central/Federal Governments of OECD Countries. 2016
6. Мотивация государственных служащих в Казахстане / ACSH, UNDP. 2018
7. Decoding Global Talent / Boston Consulting group (BCG), 2018
8. Organizational culture and the public service, State of the public service series / IPA Institute of public administration. 2015
9. Глобальные и региональные тренды развития государственной службы / ACSH, UNDP. 2018
10. Исследование систем управления персоналом организации / Глухенькая Н.М., монография
11. Методология АО «Самрук-Казына» по проведению исследования вовлеченности персонала
12. Обзоры государственного управления ОЭСР «Сравнительный анализ реформы государственной службы в Казахстане», (исследование - сравнение практики стратегического управления человеческими ресурсами в Казахстане и странах ОЭСР) / OECD. 2018
13. <https://www.oecd.org/gov/pem/acquiringcapacity.htm>
14. [https://strategy2050.kz/ru/page/message\\_text2014/](https://strategy2050.kz/ru/page/message_text2014/)
15. <https://www.oecd.org/gov/pem/acquiringcapacity.htm>
16. <https://www.astanacivilservicehub.org/ru/publication>