

**А.Н. Ламбекова<sup>1</sup>, С.С. Шакеев<sup>2</sup>, К.А. Невматулина<sup>3\*</sup>, Р.А. Абрамов<sup>4</sup>**

<sup>1,2</sup>Академик Е.А.Бөкетов атындағы Қарағанды университеті, Қазақстан;

<sup>3</sup>Қазақтұтынуодағы Қарағанды университеті, Қазақстан;

<sup>4</sup>Г.В. Плеханов атындағы Ресей экономикалық университеті, Мәскеу, Ресей

<sup>1</sup>aygerim.lambekova@mail.ru, <sup>2</sup>sayan.79@mail.ru, <sup>3</sup>carisha\_07@mail.ru, <sup>4</sup>Abramov.RA@rea.ru

<sup>1</sup><https://orcid.org/0000-0001-6818-3665>, <sup>2</sup><https://orcid.org/0000-0001-6119-1777>,

<sup>3</sup><https://orcid.org/0000-0003-0839-9071>, <sup>4</sup><https://orcid.org/0000-0002-1736-5693>

<sup>1</sup>Scopus Author ID: 57204244683, <sup>2</sup>Scopus Autor ID: 57201668137,

<sup>3</sup>Scopus Autor ID: 55857418100, <sup>4</sup>Scopus Autor ID: 56291991700

## **Цифрлық технологияларды дамыту контексіндегі кадр саясатының өзгеру үрдістері**

### **Аңдатпа**

**Мақсаты:** Авторлар жүргізген зерттеу бизнеске заманауи цифрлық технологияларды енгізу арқылы цифрлық экономика жағдайында ұйымдардың кадрлық саясатын өзгерту қажеттілігін растады, соның арқасында кадрлық қызметтердің тиімділігі артады. Жұмыстың мақсаты бизнесте цифрлық технологияларды қолдану жағдайында компаниялардың кадр саясатының өзгеруінің қазіргі заманғы үрдістерін зерттеу болып табылады.

**Әдісі:** Мақалада бірқатар әдістер қолданылған: жүйелік талдау, шегеру және индукция, талдау және синтез, сонымен қатар графикалық әдіс. Осы әдістерді пайдалану қазіргі кадр саясаты тұжырымдамасының маңызды ерекшеліктерін, оны түрлендірудің құралдары мен индикаторларын объективті қабылдауға мүмкіндік береді.

**Қорытынды:** Авторлар қойылған мақсаттарға қол жеткізу үшін HR-трендтердің заманауи цифрлық технологияларын зерттеген және цифрлық технологияларды қолдану жағдайындағы кадр саясатының өзгерістеріне әлемдік компаниялардың тәсілдеріне талдау жасаған.

**Тұжырымдама:** Зерттеу нәтижесінде авторлар сандық HR құралдары мен ақпараттық технологияларды жүйелендіруді, оларды қолданудың артықшылықтары мен кемшіліктерін анықтады және компанияның көлеміне немесе саласына байланысты қолданудың әмбебаптылығы көрсетілген.

**Кілт сөздер:** түрлендіру, жаһандану, кадрлық саясат, цифрлық технологиялар, бизнес, адами ресурстар, HR-менеджмент.

### **Кіріспе**

Зерттеудің өзектілігі қазіргі экономиканың дамудың жаңа инновациялық кезеңіне енуімен және оның әлеуеті, білімі, шығармашылық ойлауы мен тәжірибесі бар адамның маңызы артып келе жатқандығымен байланысты. Төртінші ғылыми-техникалық революцияның дамуы мен жаһандық цифрландырудың контексінде үйреншікті үдерістер өзгеруде, жеңілдетілуде. Бұл адам өмірінің барлық салаларында, соның ішінде адам ресурстарын басқаруда болаып жатыр. Көптеген әлемдік компаниялар компанияны өзгертін ортаға тез бейімдеу үшін HR–ге әртүрлі сандық модельдер мен технологияларды тез енгізуде. Осыдан, компания мен қызметкерлердің қазіргі әлемнің талаптарына қаншалықты жауап беретініне оның бәсекеге қабілеттілігі байланысты болады.

Қазіргі уақытта, «Индустрия 4.0.» құрылу кезеңінде, компанияның ерекше құнды ресурстары олардың білімі мен қабілеттері бар қызметкерлер болып табылады. Солардың зияткерлік әлеуеті мен тәжірибесінің арқасында ұйым дамып, нарықта лайықты орынға ие бола алады. Кәсіпорынды қажетті құзыреттілікке ие кадрлармен қамтамасыз ету үшін кадр саясатына көп көңіл бөліп, оны үнемі дамытып, жетілдіріп отыру қажет. Кадрлық саясатты трансформациялаудың катализаторларының бірі жаһандық цифрландыру болып табылады.

Бизнесті цифрландыру персонал менеджерлерінің функционалдығына белсенді әсер етеді, өйткені ұйымдастырушылық міндеттер мен үдерістер автоматтандырылады, сондықтан персоналдан цифрлық технологиялар саласындағы дамыған құзыреттер қажет. Компаниялардағы кадрлық қызмет бүгінде жай орындаушы ғана емес, бизнесті білікті кадрлармен қамтамасыз ету және оларды дамыту бойынша қызмет көрсететін бизнес–серіктестің бір түрі. Сондықтан HR–департаменттерінің немесе

\*Хат-хабарға арналған автор:

E-mail: carisha\_07@mail.ru

бөлімдерінің жұмысын қолдау үшін, қызметкерлерді іріктеудің, оқытудың және дамытудың барлық кезеңдерінде тәуекелдерді азайту үшін, қазіргі уақытта қызметкерлермен тиімді өзара іс-қимыл жасау үшін жаңа әдістер мен технологиялар, оның ішінде цифрлық технологиялар қажет.

### ***Әдебиетке шолу***

Сонымен бірге, теория практикадан артта қалады: сандық экономика жағдайында кәсіпорындар мен компаниялардың кадрлық саясатын өзгертудің негізгі бағыттарын анықтайтын жүйелі ғылыми-теориялық зерттеулер әлі де жоқ.

Ғылыми әдебиеттерді талдау «кадрлық саясат» және «HR–менеджмент» категорияларының көптеген анықтамалары бар екенін көрсетеді. Көптеген жетекші шетелдік және отандық экономист-ғалымдар мен авторлар өз еңбектерінде осы ұғымдарды ашып, олардың ерекшеліктерін ажыратады.

Кәсіпорынның қызметіне қатысты «кадрлық саясат» ұғымы тар және кең мағынада түсіндіріледі. Кадрлық саясат кең мағынада кәсіпорында адами ресурстарды ұйымның стратегиялық мақсаттарына сәйкес пайдалану үшін бекітілген ережелер мен нормалар жүйесі ретінде айтылады (Косенко И.В., 2018). Тар мағынада кадрлық саясат кәсіпорынның қызметкерлермен өзара әрекеттесу сипатын анықтайтын ережелер, нормалар мен мақсаттар жиынтығын білдіреді (Смирнов Е.Н., 2018).

Экономикалық әдебиеттерде кадр саясатын кең және тар мағынаға бөлмей, басқа түсіндірмелер береді. Сонымен, С.А. Шапиро кадр саясатын қызметкерлердің мүдделеріне, мінез-құлқына және өндірістік қызметіне әсер етудің құралдары, әдістері мен нысандары ретінде анықтайды, яғни тұжырымдамаға кумулятивтік көзқарасты қолданады. Л.И. Лукичева динамикалық тәсілді қолдана отырып, кадр саясатын ұйымның қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін кадрлар қорын қалыптастыру мен басқарудың мақсатты үдерісі ретінде анықтайды. Ал, Ю.М. Остапенко тұжырымдаманы басқаша тұжырымдайды, кадрлық саясат кадрларды басқару жүйесінің бөлігі ретінде қарастырылған кезде жүйелік тәсілге назар аударады. Ю.Г. Одегов кадрлық саясат — персоналмен жұмыс істеудің мазмұнын, нысандарын, әдістері мен бағыттарын анықтайтын теориялық ережелер мен принциптердің, талаптар мен шаралардың жиынтығы деп санайды (А.Н. Аверин, 2005).

Сондай-ақ, адам ресурстарын басқарудың ғылыми негіздері М. Армстронгтің, Т. Базаровтың, В. Весниннің, Н.Г. Каркуленконің, В.В. Травиннің, И.К. Макарованың, П. Шейльдің, С. Шапирының, Л.В. Карташовтың, А.В. Дейнектің және басқалардың еңбектерінде толық қарастырылып, зерттелген. Н. Нагибиннің, Н. Мекшуннің, Г. Пешкованың, Д. Прохоренконің, М. Розиннің мақалаларында халықаралық компаниялардың тәжірибесі шеңберіндегі заманауи HR трендтері қарастырылған.

Жоғарыда аталған мәселелердің пысықталуының жоғары деңгейіне қарамастан, экономика мен бизнестің диджитализациясы жағдайында кадр саясатын трансформациялау өзекті мәселе болып табылады, өйткені дамудың қазіргі кезеңде осы үдерісі мұқият бағалауды, оны іске асыру үшін ең тиімді ұсыныстарды талап етеді.

### ***Материалдар және әдістер***

Зерттеу жүйелік талдау, дедукция және индукция, талдау және синтез әдістерін, сондай-ақ графикалық әдісті қолдануға негізделген. Осы әдістерді қолдану қазіргі кадр саясаты тұжырымдамасының маңызды ерекшеліктерін, оны түрлендірудің құралдары мен индикаторларын объективті түрде қабылдауға мүмкіндік береді.

Зерттеудің теориялық негіздерін шетелдік және ресейлік ғалымдардың бизнестегі әлемдегі цифрлық экономиканы дамыту, жаһандық цифрландыру жағдайындағы қоғамның өзгеруін зерттеу, тиімді кадрлық саясатты ұйымдастыру, заманауи кәсіпорындарда HR-Digital дамуына ықпал ететін құралдарды, әдістерді, ұйымдастыру тетіктерін анықтау мәселелері бойынша еңбектері құрайды.

### ***Нәтижелер және талқылау***

Бүгінгі таңда HR–де инновациялық технологияларды тек IT–компаниялар ғана емес, сонымен қатар әртүрлі қызмет салаларынан да белсенді қолданады. Олардың кейбіреулері қолданыстағы кадр саясатына деген көзқарасты толығымен қайта қарайды, басқалары жеке технологиялар мен құралдарды енгізеді. Компаниялардың тәжірибесіне сүйене отырып, авторлар HR–де сандық технологияларды қолданатын қазіргі заманғы компаниялардың 5 ерекшелігін бөліп көрсете алды:

— *Адами ресурстарды максималды орталықтандыру.*

Әр түрлі жерлерде (аймақтарда, бөлімшелерде және т.б.) шашыраған білім бір жерде шоғырланған көптеген мамандарға қарағанда жоба немесе негізгі бағыттар бойынша жұмыс жасауда аз нәтиже береді. Осылайша, бұл мүмкіндік ұйымның жетістігі адамдарды, технологиялар мен білімді

бір жерде орталықтандырудан тұрады дегенді білдіреді. Орталықтандыру қажетсіз өзара қарым-қатынас мен итерациялардың санын азайтуға мүмкіндік береді. Бұл ретте, шындықпен байланыс кәсіпорында автоматтандыру мен аналитика енгізілетіндіктен жоғары деңгейде сақталады.

— *Үдерістерді максималды автоматтандыру.*

Кадр қызметі қызметкерлерінің қарапайым функцияларын автоматтандыру және цифрландыру (және кез келген сала) кәсіпорынның кадр саясатын тұтастай алғанда тиімді етеді: қол еңбегін азайту, ресурстарды үнемдеу, кадрларды таңдаумен байланысты тәуекелдерді азайту және т.б.

— *Өзгерістерді енгізу кезінде ұйымның жеңілдігі мен икемділігі.*

Компаниялардың бұл тәсілі бөлімшелер арасындағы ақпараттың бұрмалануын азайтады, итерациялар саны мен шығындар көлемін азайтады. Бұл әсіресе шартты түрде тегін қызмет көрсететін ұйымдар үшін өте маңызды. Бірақ мұндай компаниялар әрдайым HR-digital технологияларын енгізе алмайды, өйткені олардың шығындары бюджетке салынбайды (Tosi, Henry L., 2015).

— *Максималды шоғырландыру.*

Мұндай мүмкіндік цифрлық технологияларды пайдаланатын компаниялар қызметтердің аз санына шоғырланатынын білдіреді. Бұл ретте, олардың сапалы және тез көрсетеді. Бұл ресурстардың әрқайсысының жеке мамандар тобы жұмыс істейтін бағыттардың шағын шектеулі тізіміне шоғырлануына байланысты.

— *Максималды қарапайымдылық.*

Бұл бағыттың мәні — компания ұйым ішіндегі, клиенттермен, серіктестермен және жеткізушілермен байланыс үдерістерін мүмкіндігінше жеңілдетуі керек. Операцияларды жеңілдету бүкіл жүйеге жүктемені азайтады (Tosi, Henry L., 2015).

Адам ресурстарын басқару саласындағы диджитализация тренді бірінші жылдан бері талқыланып келеді. Осылайша, GrandView зерттеу агенттігінің деректері бойынша, HR саласындағы техникалық инновациялардың әлемдік нарығы \$14 млрд жетті және болжам бойынша, оның өсуі 2025 жылға қарай \$30 млрд құрайды. ColemanServices компаниясы (клиенттерге жан-жақты кадрлық шешімдерді ұсынатын жетекші консалтингтік компаниялардың бірі) «HR-де цифрлық технологиялардың даму деңгейі» туралы зерттеу жүргізді және оның клиенттері кадрларды басқаруды ұйымдастыруда сандық технологияларды қалай және не үшін қолданатынын анықтады («Директор по персоналу» журналының сайты, 2021).

Ең алдымен, Coleman Services компаниясы HR — үдерістерді автоматтандыратын компаниялар санын қарастырды (1-сурет). Зерттеуге 69 өндірістік және өндірістік емес компаниялардың кадрлармен жұмыс жөніндегі мамандары қатысты. Егер персоналды басқару саласындағы диджитализацияны дамытудың жалпы деңгейі туралы айтатын болсақ, онда респонденттердің 62%-ы HR-функцияларын ішінара автоматтандырды және жаңғыртуды жалғастыруды жоспарлап отыр. 17%-ы цифрлық технологияларды енді ғана енгізе бастады. Айта кету керек, компаниялардың 10%-ы цифрлық трансформацияның базалық кезеңінен өтіп, негізгі қызметтерді автоматтандырды. Кәсіпорындардың 6%-ы HR-дің кейбір қызметтерін ғана автоматтандырды және бұл бағытта дамуды жоспарламайды. Компаниялардың тек 4%-ы толық цифрлық трансформациядан өтті және HR-дің барлық қызметтерін автоматтандырды.

Әрі қарай, біз кәсіпорындарда HR қызметтерін қалай автоматтандыратынын қарастырамыз (2-сурет). Компанияларды автоматтандырған HR-қызметтердің ішінде кадрлық әкімшілендіру басым, ол 77% -ды құрайды. Автоматтандырылған жүйенің бірқатар артықшылықтары бар және HR мен кадр қызметкерлерінің жұмысын едәуір жеңілдетеді. Мысалы, ол қызметкерлердің есебін жүргізеді, бұйрықтарды тіркейді, демалыстарды бақылайды, сонымен қатар қажетті аналитикалық деректерді бірнеше рет басу арқылы алуға мүмкіндік береді. Осының арқасында HR және кадр қызметінің қызметкерлері қателіктерден аулақ болып, өз жұмыстарын дұрыс оңтайландыру арқылы бірқатар тапсырмаларды орындай алады. Мысалы, бірдей деректерді есепке алу жүйесіне бірнеше рет енгізуді болдырмауға немесе фискалдық органдар тарапынан өндіріп алу тәуекелдерін барынша азайтуға, құжаттардың «тазалығын» тиісті деңгейге дейін жеткізуге болады.

62%	17%	10%	6%	4%
HR кейбір функциялары автоматтандырылған, әрі қарай дамыту жоспарлануда	Компания HR –да цифрлық технологияларды дамытудың базалық сатысында тұр	Компания негізгі функцияларды автоматтандыру арқылы цифрлық трансформацияның негізгі кезеңінен өтті	Кейбір HR функциялары автоматтандырылған, әрі қарай дамыту жоспарланбайды	Компания HR барлық негізгі функцияларын автоматтандыру арқылы толық цифрлық трансформациядан өтті

Сурет 1. HR-де цифрлық технологиялардың даму деңгейі

Ескертпе: Деректер негізінде авторлар құрастырған (Geller J.,2011).

Компанияның 55% персоналы бағалау функциясымен автоматтандырылған. Бұл іс-қимылдың негізгі мақсаты компания жұмысының тиімділігін және оның өндірістік қуатын арттыратын сапалы кадрлық резервті қалыптастыру болып табылады. Жүйенің көмегімен адам ресурстарын басқару мамандары қызметкерлердің күшті және әлсіз жақтарын анықтайды, ең білікті қызметкерлерді анықтайды, алынған мәліметтер негізінде әр болашағы бар маманға жеке даму жоспарын жасайды.

Респонденттердің 38%-ы өтемақылар мен жеңілдіктерді есептеу және төлеу жүйесін автоматтандырды. Автоматтандыру қызметкерлердің қажеттіліктеріне қарай бенефиттердің оңтайлы әрі тиімді пакетін қалыптастыруға мүмкіндік береді және бұл ретте компания шығындарын бақылайды. С & В жүйесі қызметкерлерді жұмыс тиімділігін арттыруға ынталандырады. Нәтижесінде кадрлардың ауысуы төмендейді және ұйым қызметкерлерінің адалдығы артады.



Сурет 2. Компаниядағы HR-мамандардың функцияларын автоматтандыру

Ескертпе: Деректер негізінде авторлар құрастырған (Tan, N.N., Ngan, H.T.T., Hai, N.S.&Anh, L.H., 2021).

Қызметкерлерді оқыту және дамыту функцияларын компаниялардың 32% автоматтандырды. Бұл функция жоғарыда айтқан қызметкерлерді бағалауды қамтиды. Оның мәліметтеріне сүйене отырып, жүйе қызметкерлерді оқытудың жеке немесе топтық бағдарламасын, соның ішінде нәтижелер бойынша талдауды қалыптастыруға көмектеседі.

Компаниялардың 23%-ы ішкі коммуникацияларды автоматтандыруға жүгінді. Компания басшылығы қызметкерлердің жұмысын үйлесімді етуге тырысады. Бұл үшін жылдам және ыңғайлы байланыс үшін жағдай жасайды – мессенджерлерді, IP–телефонияны, конференц–байланысты жұмысқа енгізеді. Басшылық компания туралы ақпараты бар корпоративтік порталдарды да енгізеді. Онда ұйымның қызметі туралы жаңалықтарды біліп қана қоймай, әріптес туралы ақпаратты тез таба аласыз, оның байланыс мәліметтерін тауып алуға болады және онымен тез байланысқа шығасыз. Сондай-ақ, автоматтандыру қызметкерлердің қашықтан жұмысын ұйымдастыруға көмектеседі.

Әр адамның смартфоны бар ғасырда ішкі коммуникацияларды автоматтандыру бойынша жаңа тренттерге чат–боттар қосылды — *Siri* немесе *Алисаның корпоративті аналогтары*. Олардың барлығы компания туралы біледі және қызметкерлердің ағымдағы мәселелеріне көмектесуге әрқашан дайын.

Компанияның 21%-ы қызметкерлерді іріктеу функциясын автоматтандырды. Рекрутинг бойынша арнайы бағдарламалар кандидаттар туралы деректерді жүйелеуге, жеке бос жұмыс орындары мен жұмыс іздеушілер бойынша статистиканы бақылауға мүмкіндік береді. Көбінесе рекрутерлер Excel–де мәліметтер базасын жүргізеді, ақпаратты талдауға және түсініктемелер мен жазбаларды қағаз тасымалдаушылардан электронды түрге көшіруге көп уақыт жұмсайды. Қызметкерлерді іріктеуді автоматтандыру күнделікті операцияларды азайтуға мүмкіндік береді және үміткерлерді іздеуге және таңдауға уақыт бөледі.

Сондай-ақ респонденттер адами ресурстарды басқару саласын цифрландырудың не үшін қажет екенін білді (3–сурет). Компаниялардың 61%-ы цифрландыруды алдағы бірнеше жылда HR саласына әсер ететін фактор ретінде атап өтті. Бұл ретте білікті кадрлардың жетіспеушілігін респонденттердің 57%-ы бөлді. Респонденттердің үштен бірі ұрпақ мәселесі персоналды басқару саласына әсер ететін басым фактор болады деп санайды. Компаниялардың төрттен бірі демография мәселелерін таңдады. Осылайша, HR–саласындағы цифрландыру нарығы өсіп қана қоймай, таяу жылдары бүкіл саланың даму векторын белгілейтіні көрініп тұр.



Сурет 3. HR саласына әсер ететін қазіргі заманғы факторлар

Ескертпе: Деректер негізінде авторлар құрастырған (Saifullina, Yu.M., Serikova, G.S., Assanova, M.A., Amirova, G.N., Akenov, S.Sh., 2021).

Осылайша, жақын арада кадрларды басқару саласында жаһандық диджитализацияның күшеюін және клиентке бағдарланудың ұлғаюын күтуге болатындығын атап өтуге болады.

Әрі қарай, біз әртүрлі салаларда жұмыс істейтін әйгілі ресейлік компаниялардың жұмыс істейтін мамандарының сауалнамасына жүгінеміз: Ростатом, Сколково, Райффайзенбанк, Мәскеу метросы,

ЮниКредит Банк, IBS, Галс–Девелопмент. HR–мамандар HR–директордың өзіне және қол астындағыларға жақын болашаққа қандай міндеттер қоятындығымен бөлісті. Компания жұмыс істейтін салаға қарамастан, персоналды басқару бойынша мамандардың жоспарлары шамамен бірдей екені белгілі болды.

Авторлар нәтижелерді жинақтады, бұл бізге HR саласындағы кейбір трендтерді бөліп көрсетуге мүмкіндік берді, олар бүгінгі таңда персоналды басқару бойынша алдағы жылдарға арналған бизнес–стратегияны қалыптастыруда маңызды рөл атқарады және оларды келесідей жіктеудің орындылығы туралы қорытындыға келді:

### *1. Адамзат барлығының ортасында*

HR–гуру болжайды: клиент компанияда бірінші орынға шығады. Оның үстіне, мұның жаһандық деңгейде не үшін жасалып жатқанын түсіну мүмкін емес. Сондықтан HR маманы тек сыртқы, сонымен қатар ішкі. Компанияның қызметкері — HR–маманның клиенті. Персоналды басқару мамандарының негізгі міндеті қызметкерлердің әлеуеті мен қабілеттерін ашу. Адами мүмкіндіктер компанияның негізгі ресурстарының біріне айналуға. Осылайша, кадр қызметтерінің алдында кешенді міндет тұр: HR–ға дарынды қызметкерлерді өсіруге болатын орта құру қажет болады. Компанияның құндылықтары мен миссиясын жаңартып, корпоративтік мәдениетті қайта құру қажет болуы мүмкін. Бұл жұмыс болашаққа маңызды міндет қоюға және іргетасын қалауға мүмкіндік береді.

### *2. HR–үдерістерді диджитализациялау және автоматтандыру*

Кейбір HR мамандары технологияны қорқытады. Алайда сарапшылар диджитализация сөзсіз болатынына сенімді. Ол HR–мамандардың жұмысын жеңілдетіп қана қоймай, компания қызметкерлерінің өмірін де жайлы етуге көмектеседі. Мысалы, мобильді қосымшалар есебінен. Олардың арқасында қызметкерлер кеңседе жүру, әріптестерімен және бөлімшелерімен байланыс орнату, бизнес–үдерістерге қатысуы оңай болып қана қоймай, сонымен қатар, қызметкерлер өздеріне ыңғайлы уақытта тез арада, қашықтықтан дамыта алады. Жаңа технологияларды енгізу және дамыту ішкі мамандарға қажет болады. HR–ге тек тиімді команда жинап қана қоймай, оны ынталандырып, жұмыс істеу үшін қолайлы жағдай жасау керек. Осыған байланысты келесі міндет туындайды.

Бұл тренд басқа да маңызды міндеттерге қол жеткізуге ықпал етеді. Мысалы, жұмыс орнын роботтармен ауыстырған қызметкерлерге жұмысқа орналасуға және дамытуға көмек көрсету. Диджитализация мен автоматтандырудың жағымсыз жағы да бар — еңбек нарығы мамандарының болжамы бойынша, кейбір қызметкерлер боттар мен роботтардың кесірінен жұмысынан айырылуы мүмкін. Бірақ HR–лар үмітсіздікке жол бермейді: компаниялар өз қызметкерлеріне көмектесе алады.

Мысалы, Сбербанк өзінің ішкі платформасын жасады, ол hh.ru аналогы. Онда кез келген аймақтағы кез келген компанияға тіркелу ұсынылады. Компания өкілдері автоматтандыруға байланысты Сбербанктен кетуге мәжбүр болған қызметкерлердің профильдерін көре алады, оларды өздеріне жұмысқа шақыра алады.

Жұмыстың икемді форматтарына біртіндеп көшуді қамтамасыз етеді. Agile — командалар саны арта түседі. Өйткені бұл форматта адамдар тезірек және тиімді жұмыс істейді. HR–дың негізгі мақсаты — осы командаларға лайықты адамдарды таңдау, оларды дамыту, ынталандыру және сақтау жолдарын іздеу.

Бизнес қажеттіліктеріне бағдарлау. HR компанияның үдерістері мен қажеттіліктерінен ажыратылмауы керек. Жаңа корпоративтік мәдениетті құру, цифрландыруды енгізу және компания менеджментімен өзара іс-қимыл жасаудың маңызы жоқ: ұйымның қандай мақсаттарға ұмтылатынын білу, басқарушылардың көзқарасын анықтау, міндеттерді шеттетпей, бизнеспен бірге шешу (A.Pang, M. Markovski, M. Zdravkovski, 2020).

### *3. Бюрократияны алып тастау.*

Тиімді жұмысты ұйымдастыру үшін бәрі қарапайым, анық және түсінікті болуы керек. Қазіргі адамның негізгі ресурсы уақыт болғандықтан, күнделікті операциялардың жылдамдығын қамтамасыз ету маңызды. Өкінішке орай, ұйымдардағы көптеген процедуралар әлі де тым бюрократияланған, бұл H2H–тәсілдеме — humantohuman (адамнан адамға) компанияның жаңғырығы болып табылады. HR маманының міндеттерінің бірі — мұндай үдерістерді уақытында анықтау және жеңілдету. Бюрократияның болмауы қызметкерлерді ынталандыру элементтерінің бірі болып табылады. Бұл әсіресе миллениалдарға қатысты. Нарыққа миллениалдар ұрпағының келуімен жұмыс орнында пайда болған эмоциялар, сезімдер, перспективалар, материалдық емес ынталандыру, белгілі бір «атмосфера» факторы одан да маңызды болды (TapscottDon, 1995).

– ADP. 65 жылға жуық аутсорсинг тәжірибесін қолдана отырып, ADP персоналды басқару бойынша шешімдердің кең спектрін ұсынады, соның ішінде жалақы, салық және бір көзден жеңілдіктер. Компания 565 000–нан астам жұмыс берушіге қызмет көрсетеді.

2011 жылдан бастап ADP компаниясы HCM ұсыныстарын (HCM жүйесі, кадрлық жүйе) көбейту үшін сатып алуға, сондай-ақ ішкі дамуға миллиардтан астам доллар инвестициялады — персоналды басқаруды автоматтандыру үшін қайталанатын немесе тіркелген қолданбалы бағдарламалық қамтамасыз ету. Өздерінің жалақы қызметтері саласындағы жетістіктерімен қатар, бүгінгі таңда ADP HCM нарығының әртүрлі сегменттерінде қызметкерлерді іріктеу, оқыту, жеңілдіктер мен өтемақыларды есептеу, өнімділік және сабақтастықты жоспарлау үшін жаһандық шешімдермен кеңейтілуде (Чжао Л., Ян Дж., 2016).

– Sparkfire – бұл бейне ағынының платформасы және әртүрлі технологиялардың бір сандық шешімге қалай қосылуының жақсы мысалы. Үміткерлер жеке сұхбатты жоспарлай алады, нақты уақыт режимінде сұхбаттаса алады, ал сұхбат басқа жалдау менеджерлеріне тез арада кері байланыс алу үшін оңай қол жетімді болады.

– Access — бұл өзіне-өзі қызмет көрсетудің сандық шешімін ұсынатын компания. Қызметкерлердің өзіне-өзі қызмет көрсету (ESS) оларға жалақы туралы ақпаратқа қол жеткізуге және оны басқаруға, қызметкерлер туралы сұраулар мен басқа да ақпаратты қалдыруға мүмкіндік береді.

– Impraise — XXI ғасырдың менеджерлері мен қызметкерлеріне сандық кері байланыс беретін тиімділікті басқару құралы.

Шетелдік платформалардан басқа, персоналды басқару бойынша автоматтандырылған қызметтерді ұсынатын ресейлік компаниялардың көптеген мысалдары бар:

Mirapolis — бұл персоналды басқарудың автоматтандырылған жүйелерін әзірлеумен және оларды әрі қарай техникалық қолдаумен айналысатын ресейлік компания. Негізгі шешім қашықтықтан оқыту үшін платформа болып табылады. Алайда, тұтастай алғанда, компания өз клиенттерін HR шешімдерінің барлық түрлерімен қамтамасыз етеді: рекрутменттен бастап мансапты жоспарлауға және дамытуға дейін. Бүгінгі таңда Mirapolis–тің 1,5 миллионнан астам пайдаланушысы бар. Бүгінгі таңда MIRAPOLIS қызметтерінің пайдаланушылары: ECO, Mail Group, Газпром, Сбербанк және басқа да ресейлік компаниялар болып табылады.

IBS — 1992 жылдан бастап Ресейде IT–технологияларды әзірлеуші. Жақын арадан бастап — персоналды басқару саласы үшін IT–шешімдерді пайдаланушы. Көптеген компаниялардың HR бөлімшелері жаппай жалдау, персоналды талдау және оқытуға байланысты үдерістерді цифрландыруды қамтитын компанияның қызметтерін пайдаланады («Директор по персоналу» журналының сайты, 2021). IBS клиенттері – ресейлік және шетелдік ірі компаниялар, мысалы: Росатом, Газпром, Сбербанк, Аэрофлот, Росавтодор және басқалар.

Экопси — бұл ресейлік HR-консалтинг нарығындағы көшбасшы компания. Экопси компаниясы бірнеше салада жұмыс істейді, мысалы: қызметкерлерді оқыту және бағалау, қызметкерлерді дамыту және бүгінгі таңда ең бастысы — HR цифрландыру. Компанияның клиенттері: CocaCola, Nestle, Heinz, ААҚ Газпром нефть, Castorama, Metro және басқалары (Цифровая трансформация в сфере HR, 2021).

Seendex — бұл компания ең алдымен орта және ірі бизнеске арналған B2B өнімдерін әзірлеумен айналысады. Компания келесі сандық инфрақұрылымдарды ұсынады:

Seendex–org — персоналды бастапқы талдау және бағалауға арналған құрал;

Seendex–Human — икемді тәсілді қолдана отырып, қызметкердің икемділік деңгейін немесе ептілігін бағалау үшін қолданылады;

Seendex–team — бір емес, бірнеше қызметкерлердің — бөлімдердің немесе жобалау топтарының агильділігін бағалау құралы;

Seendex–Network — ұйымды тұтастай бағалауға мүмкіндік береді. Бұдан басқа, компания HR саласындағы басқа да өнімдерді қамтиды: гамификация және ынталындыру, идеялар алмасу, аналитика, басқару, қауіпсіздік және қол жетімділік, интеграция.

Seendex клиенттері әлемдегі 150–ден астам компаниялар болып табылады: Росатом, Microsoft, Inditex, М. Видео және басқалары (Хруцкий В. Е., 2013).

Жоғарыда айтылғандарды қорытындылай келе, бүгінгі таңда HR саласындағы трендтердің күшеюін атап өткен жөн, олар бүгінгі таңда персоналды басқару бойынша алдағы жылдарға арналған бизнес–стратегияны қалыптастыруда маңызды рөл атқарады. Олардың ішінде жұмыс үдерісін автоматтандыру, үлкен деректерді талдау және өңдеу үшін HR–Digital құралдарын енгізу, кейбір

кадрлық функцияларды жеңілдету және маңызды міндеттерге шоғырлану үшін қызметкерлердің жұмыс уақытын оңтайландыру арқылы бюрократияны азайтуды атап өтуге болады. Сондай-ақ, әлемдік экономиканың қарқынды трансформациясына және жастардың жаңа ұрпақтарына қатысты кадрлық үдерістерді құруға байланысты адами әлеуетті дамытуға көп көңіл бөлінеді (Қазақстан Республикасының 2014 жылғы 7 наурыздағы № 176-V «Оңалту және банкроттық туралы» Заңы, 2021).

### **Қорытынды**

Цифрлық технологиялардың қарқынды дамуы жағдайында қазіргі заманғы компанияларға икемділік таныту және үнемі жаңа үрдістерге бейімделу қажет. Ұйымның ғылыми-техникалық даму жағдайында өмір сүру және бәсекеге түсу қабілеті кез келген компанияның – оның білімі мен мүмкіндіктері бар адамның басты құндылығын таңдауға және дамытуға байланысты.

Авторлар HR-де цифрлық технологияларды пайдаланатын қазіргі заманғы компаниялардың 5 ерекшелігін — өзгерістерді енгізу кезінде ұйымның жеңілдігі мен икемділігін, адами ресурстарды барынша орталықтандыруды, процестерді автоматтандыруды, шоғырлану мен қарапайымдылықты атап өтті, сондай-ақ HR саласындағы кейбір трендтер анықталды, олар бүгінгі таңда персоналды басқару бойынша бизнес-стратегияны қалыптастыруда маңызды рөл атқарады және оларды жіктеудің орындылығы туралы қорытындыға келді.

Жүргізілген сауалнама және оның нәтижелерін талдау адам ресурстарын басқарудың автоматтандырылған және цифрлық технологияларына көшу міндеттерін шешуде кез келген қызмет саласындағы компаниялардың қажеттіліктерін қамтамасыз етуде бизнесті дамыту үшін зор мүмкіндіктерді көрсетеді.

Персоналды басқару саласындағы диджитализацияны дамытудың жалпы деңгейі туралы қорытынды жасай отырып, көптеген компаниялар HR функцияларын ішінара автоматтандырды және модернизацияны жалғастыруды жоспарлап отыр, ал басқалары цифрлық технологияларды енді ғана енгізе бастады. Айта кету керек, компаниялардың аз саны толық цифрлық трансформациядан өтіп, HR барлық функцияларын автоматтандырды. Әрине, инновациялық өнімдерді әзірлейтін және HR-Digital саласында қызмет көрсететін компаниялардың тізімі толық емес және күн сайын қызметкерлермен жұмыс істеу үшін технологиялар жасайтын компаниялар көбейіп келеді.

### **Әдебиеттер тізімі**

- Geller J. Deloit Global Business Driven HR Transformation [Electronic resource] / J. Geller. — The Journey Continues, 2011. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/global-business-driven-hr-transformation.pdf>
- Pang A. Top 10 HCM Software Vendors and Market Forecast 2016–2021 [Electronic resource] / A. Pang, M. Markovski, M. Zdravkovski. — Apps Run the World, 2018. Retrieved from <https://www.appsruncheworld.com/top-10-hcm-software-vendors-and-market-forecast/>
- Saifullina Yu.M. Digital payment technologies and interbank clearing in the Republic of Kazakhstan in terms of digitalization / Yu.M. Saifullina, G.S. Serikova, M.A. Assanova, G.N. Amirova, S.Sh. Akenov // Bulletin of the Karaganda university. Economy Series. — 2021. — No. 2. — P. 92–98. — Doi 10.31489/2021Ec2/92–98.
- Tan N.N. et al. The Impact of Digital Transformation on the Economic Growth of the Countries / N.N. Tan // International Econometric Conference of Vietnam. — Springer, Cham, 2021. — P. 670–680.
- Tapscott Don. The Digital Economy: Promise and Peril In The Age of Networked Intelligence / Don Tapscott. — McGraw-Hill. — 1995. — 342 p.
- Tosi Henry L. Managing organizational behaviour / Henry L.Tosi. — Oxford: Blackwell, 2015. — XX. — 620 p.
- Zhao L. Study on Human Resource Reform in the Digital Transformation / L. Zhao, J. Yang // Joint International Information Technology, Mechanical and Electronic Engineering Conference. — 2016. — 471–477 p.
- Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации [Текст] / А.Н. Аверин. — М.: Флинта: Моск. психол.-соц. ин-т, 2005. — С. 221.
- Закон Республики Казахстан «О реабилитации и банкротстве» (с изм. и доп. по состоянию на 01.01.2022 г.) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=31518958](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=31518958).
- Косенко И.В. Практика использования инфокоммуникационных технологий малым бизнесом в России [Текст] / И.В. Косенко // Вестн. Академии знаний. — 2018. — № 2. — С. 139–144.
- Сайт журнала «Директор по персоналу». Цифровые технологии в HR: как и зачем внедрять [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/67428-tsifrovye-tehnologii-v-hr-kak-i-zachem-vnedryat->.



Смирнов Е.Н. Эволюция инновационного развития и предпосылки цифровизации и цифровых трансформаций мировой экономики [Текст] / Е.Н. Смирнов // Вопросы инновационной экономики. — 2018. — Т. 8. — № 4. — С. 553–564. — doi: 10.18334/vines.8.4.39696.

Хруцкий В.Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей [Текст] / В.Е. Хруцкий. — М.: Финансы и статистика, 2013. — 224 с.

Цифровая трансформация в сфере HR [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.shl.ru/cifrovaja-transformacija-v-sfere-hr>

**А.Н. Ламбекова, С.С. Шакеев, К.А. Невматулина, Р.А.Абрамов**

### **Тенденции трансформации кадровой политики в контексте развития цифровых технологий**

#### **Аннотация**

*Цель:* Проведенное авторами исследование подтвердило необходимость трансформации кадровой политики организаций в условиях цифровой экономики, посредством внедрения современных цифровых технологий в бизнесе, благодаря которым повышается эффективность деятельности кадровых служб. Целью работы является исследование современных тенденций трансформации кадровой политики компаний в условиях применения цифровых технологий в бизнесе.

*Методы:* Авторами были использованы следующие методы: системный анализ, дедукция и индукция, анализ и синтез, а также графический метод. Применение данных методов позволяет объективно воспринимать существенные особенности концепции современной кадровой политики, инструментов и индикаторов ее трансформации.

*Результаты:* Для достижения поставленной цели авторами исследованы современные цифровые технологии HR-тренды и проанализированы подходы мировых компаний к изменениям кадровой политики в условиях применения цифровых технологий.

*Выводы:* В результате исследования авторами систематизированы цифровые HR-инструменты, информационные технологии, выделены преимущества и недостатки их использования и обозначена универсальность применения, в зависимости от размера или сферы деятельности компании.

*Ключевые слова:* трансформация, глобализация, кадровая политика, цифровые технологии, бизнес, человеческие ресурсы, HR-менеджмент.

**A.N. Lambekova, S.S. Shakeev, K.A. Nevmatulina, R.A. Abramov**

### **Trends in the transformation of personnel policy in the context of the development of digital technologies**

#### **Abstract**

*Object:* The need to transform the personnel policy of organizations in the digital economy through the introduction of modern digital technologies in business, due to which the efficiency of personnel services increases. The study aims is to study modern trends in the transformation of the personnel policy of companies in the context of the use of digital technologies in business.

*Methods:* The authors used a number of methods: systems analysis, deduction and induction, analysis and synthesis, graphical method.

*Findings:* The authors studied modern digital technologies HR trends and analyzed the approaches of world companies to changes in personnel policy in the context of the use of digital technologies.

*Conclusions:* As a result of the study, the authors systematized digital HR-tools and information technologies, highlighted the advantages and disadvantages of their use, and indicated the universality of their application, depending on the size or scope of the company.

*Keywords:* transformation, globalization, personnel policy, digital technologies, business, human resources, HR management.

#### **References**

Geller, J. (2011). Deloit Global Business Driven HR Transformation. *The Journey Continues*. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/global-business-driven-hr-transformation.pdf>

Pang, A., Markovski, M., & Zdravkovski, M. (November 5, 2020). Top 10 HCM Software Vendors and Market Forecast 2016-2021. *Apps Run the World*. Retrieved from: <https://www.appsruncheworld.com/top-10-hcm-software-vendors-and-market-forecast/>

- Saifullina, Yu.M., Serikova, G.S., Assanova, M.A., Amirova, G.N., & Akenov, S.Sh. (2021). Digital payment technologies and interbank clearing in the Republic of Kazakhstan in terms of digitalization. *Bulletin of the Karaganda University. Economy Series*, 2, 92–98. Doi10.31489/2021Ec2/92–98.
- Tan, N.N., Ngan, H.T.T., Hai, N.S., & Anh, L.H. (2021, January). The Impact of Digital Transformation on the Economic Growth of the Countries. In *International Econometric Conference of Vietnam* (pp. 670–680). Springer, Cham.
- Tapscott, Don. (1995). *The Digital Economy: Promise and Peril In The Age of Networked Intelligence*, McGraw-Hill, 342 p.
- Tosi, Henry L. (2015). *Managing organizational behaviour*. Oxford: Blackwell.
- Zhao, L., & Yang, J. (2016). Study on Human Resource Reform in the Digital Transformation. *Joint International Information Technology, Mechanical and Electronic Engineering Conference*, 471–477.
- Averin, A.N. (2005). *Upravlenie personalom, kadrovaia i sotsialnaia politika v organizatsii [Personnel management, personnel and social policy in the organization]*. Moscow: Flinta; Moscow State University [in Russian].
- Tsifrovaia transformatsiia v sfere HR [Digital transformation in HR]. *shl.ru*. Retrieved from <https://www.shl.ru/cifrovaja-transformacija-v-sfere-hr> [in Russian].
- Hruckij, V.E. (2013). *Otsenka personala. Kritika teorii i praktiki primeneniia sistemy sbalansirovannykh pokazatelei [The assessment was personal. Criticism of theories and practices of using the balanced scorecard]*. Moscow: Finansy i statistika [in Russian].
- Kosenko, I.V. (2018). Praktika ispolzovaniia infokommunikatsionnykh tekhnologii malym biznesom v Rossii [The practice of using infocommunication technologies by small business in Russia]. *Vestnik Akademii znaniy – Bulletin of the Academy of Knowledge*, 2, 139–144 [in Russian].
- Sait zhurnala «Direktor po personalu». Tsifrovye tekhnologii v HR: kak i zchem vnedriat [Digital technologies in HR: how and why to implement]. *hr-director.ru*. Retrieved from <https://www.hr-director.ru/article/67428-tsifrovye-tehnologii-v-hr-kak-i-zchem-vnedriat> [in Russian].
- Smirnov, E.N. (2018). Yevoliutsiia innovatsionnogo razvitiia i predposylki tsifrovizatsii i tsifrovyykh transformatsii mirovoi yekonomiki [Evolution of innovative development and the prerequisites of digitalization and digital transformations of the global economy]. *Voprosy innovatsionnoi yekonomiki — Issues of innovative economy*, 4, 553–564 [in Russian].
- Zakon Respubliki Kazakhstan «O reabilitatsii i bankrotstve» [Law of the Republic of Kazakhstan No. 342-V "On Rehabilitation and Bankruptcy"] (01 January, 2022). *online.zakon.kz*. Retrieved from [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=31518958](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=31518958) [in Russian].