

М. Батай*, PhD докторанты¹

З.К. Смагулова, PhD, кауымд. профессор¹

Г.Т. Лесбаева, э.ғ.д., профессор¹

Г.Н. Аязбаева, э.ғ.к., доцент²

Астана Халықаралық Университеті,

Астана қ., Қазақстан¹

Алматы Менеджмент Университеті,

Алматы қ., Қазақстан²

* – негізгі автор (хат-хабарларға арналған автор)

e-mail: mariyajan79@gmail.com

HR-МЕНЕДЖМЕНТ: ЦИФРЛАНДЫРУ КЕЗЕҢІНДЕГІ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ

Ғылыми мақалада цифрландыру жағдайындағы таланттарды басқару маңызды аспектілері қарастырылды. Персоналды басқаруда цифрлық трансформацияның дендеп еніп келе жатқан кезеңінде таланттарды басқару тақырыбы да маңызды сипатқа ие болып табылады. Бұл ғылыми мақалада ҚР HR мамандарында жолығатын проблемаларды негізге ала отырып, цифрлық кезеңдегі таланттарды басқарудың қажет тәсілдерін қарастырдық. Зерттеу барысында жасанды интеллект, HR-аналитика және персоналды іріктеу және дамыту үшін цифрлық платформаларды енгізу сияқты заманауи цифрландыру процесстеріне талдау жасалды. Зерттеу әдістемесіне сай қазақстандық және әлемдік дереккөздерге шолу жасалып, сондай-ақ Forbes Kazakhstan деректері мен қоса отандық жарияланымдарды мазмұнды талдауды қамтыды. SWOT талдау нәтижесі арқылы отандық таланттарды басқару жүйесінің мықты және әлсіз жақтары, сондай-ақ мүмкіндіктері мен қауіп қатерлері анықталды. Нәтижелерде өз әлеуетімізге сай технологиялық шешімдердің кадрлық, ұйымдастырушылық және мәдени кедергілерге тап болатынын көрсетеді. Зерттеу нәтижелерін кадрлық мамандары, таланттарды басқару саясатын оңтайландырумен айналысып жүрген зерттеушілер пайдалана алады. Сонымен бірге бұл ғылыми мақалада HR мамандарының цифрлық құзыреттерін дамыту және HR аналитикасын енгізу бойынша ұсыныстар ұсынылған. Зерттеудің маңыздылығы жаһандық HR-менеджмент тәжірибелерін цифрлық трансформация жағдайында отандық кәсіпорындардың өндірістік-экономикалық ерекшеліктеріне бейімдей отырып енгізу қажеттігін негіздеу.

Кілт сөздер: талантты басқару, цифрландыру, HR аналитикасы, жасанды интеллект, персоналды басқару, цифрлық дағдылар, адами капитал.

Ключевые слова: талант-менеджмент, цифровизация, HR-аналитика, искусственный интеллект, управление персоналом, цифровые навыки, человеческий капитал.

Keywords: talent management, digitalization, HR analytics, artificial intelligence, personnel management, digital skills, human capital.

Кіріспе. Қазіргі кезде ұйымдар өзінің кадр стратегиясын цифрлық трансформация жағдайына бейімделу қажеттілігімен бетпе бет келуде. Төртінші өнеркәсіптік революция дәуірінің кілттік факторы адам капиталы ғана емес, сонымен бірге үнемі технологиялық өзгеріс жағдайында жұмыс жасай алатын тиімді әрі икемді таланттар болып табылады.

Профессионалдарға бәсеке күшейіп және олардың цифрлық біліктілігіне талап күннен күнге артып келе жатыр. Сондықтан да цифрлық контекстегі талант менеджменттің инструменттері мен практикасын зерттеудің өзектілігі артууда.

Зерттеу мақсаты Қазақстандағы цифрландыру жағдайындағы талант менеджмент жүйесінің даму ерекшелігі мен перспективасын анықтау. Қойылған мақсатқа сай келесідей міндеттер қойылды: таланттарды басқаруда қолданылатын цифрлық құралдарды анықтау; қазіргі кездегі кедергілерге талдау жасау; таланттарды басқару жүйесіне SWOT талдау жүргізу; Қазақстанда таланттарды басқаруды жақсарту бойынша ұсыныстар әзірлеу.

Зерттеуде қойылған мақсатқа жету үшін ғылыми дереккөздерді талдау және синтездеу; басылымдардың мазмұнын талдау және SWOT талдау сияқты әдістер қолданылды. Атақты компаниялардың тәжірибелері, жарияланған зерттеулер қаралды және сонымен бірге HR-дағы тиімді сандық көрсеткіштер: cost-per-hire, тарту индексі және кадр ағымы қолданылды.

Нәтижесінде таланттарды басқару стратегиясына цифрлық шешімді интеграциялау қажеттілігі негізделді. Қазіргі заманауи ұйымдардың бәсекелік қабілетін арттыру, құжат алмасуды жеделдету және нарықтағы тұрақтылығын қалыптастыру үшін осы аталмыш тақырып барлық басшының басты назарында, сол арқылы еңбекті жеңілдету талапқа сай болуды айқындайды. Сонымен бірге ұйымдастырушылық мәдениет адаптациясының маңыздылығы мен сандық дәуірдегі адам ресурстарының тұрақтылығын басқарудың ажырамас бөлігі HR мамандарының цифрлық әдеттерін дамыту баса көрсетілді.

Әдебиеттік шолу. Қазақстан президенті Қасым-Жомарт Тоқаев Қазақстан халқына Жолдауында инновациялық инфрақұрылымды дамытуды елдің тұрақты экономикалық өсімі мен жаһандық бәсекеге қабілеттілігінің негізгі факторы ретінде атап өтті[1].

Ломоносова Н.В. цифрлық HR-технологияларды қолдануға арналған зерттеуінде қазіргі таңда нарықта HR-процестердің барлық жиынтығын толықтай цифрлық форматқа көшіруге қол жеткізген компаниялардың іс жүзінде жоқ екенін атап өтеді. Сонымен қатар, зерттеу нәтижелері компаниялардың адами капиталға тәуелділік деңгейі мен цифрлық HR-құралдарын пайдалану ауқымы арасында жоғары корреляция бар екенін көрсетеді[2].

Компанияның HR қызметінің сандық трансформациясы барлық негізгі HR процестерінде тиімділіктің салыстырмалы түрде жылдам өсуін қамтамасыз етеді, бұл тұтастай алғанда ұйымның өнімділігінің өсуіне тікелей әсер етеді [3]. Сонымен бірге, ауқымы мен саласына қарамастан, HR инновацияларына жаһандық ауқымда болып жатқан сандық трансформация әсер етеді деген болатын Гайрбекова Р.С. өзінің ғылыми мақаласында, орта бизнестің инновациялық шешімдерді енгізу үшін айтарлықтай әлеуеті бар екенін атап өтіп, үлкен ауқымдағы ұйымдар үшін оларды әзірлеу және енгізу үрдісі әдістемелік әзірленуде және оны енгізу айтарлықтай перспективалар беретінін айтты[4]. С.А.Татевосянның ғылыми мақаласында HR цифрландыру бағыттарының ішінде ішінде адамды цифрландыру, еңбек қызметін цифрландыру және HR процестерін цифрландыру ерекше атап өткен. HR технологияларын енгізу мен пайдалануға әсер ететін факторлар үш блокты көрсетті, атап айтқанда: ұйымдастырушылық, техникалық және адамдық, оның жеке процестерін, әлеуметтік құрамдастарын, техникалық аспектілерін және нәтижелерін қамтитынын айтты [5]. Компаниялардың дамуы үшін қызметкерлердің маңыздылығы, сонымен қатар таланттарды басқарудың инновациялық тәсілдерін табу қажеттілігі өте маңызды. Әлеуеті жоғары қызметкерлерге ерекше көңіл бөліну керектігі және ұсынылып отырған жүйе компанияға негізгі бағыттар бойынша нәтижелерге қол жеткізіп қана қоймай, сонымен қатар жоғары бәсекелес нарықта өз орнын сақтауға мүмкіндік береді делінген[6]. Аталмыш ғылыми мақаланың негізгі жетістігі оның цифрлық технологияларды («сандық HR стратегиясы») стратегиялық интеграциясы идеясын енгізуінде және оған сәйкес HRM цифрлық трансформациясының тұжырымдамасын одан әрі әзірлеуде жатыр. HRM жүйесін цифрландыру жеделдеген сайын сәйкес зерттеу күш-жігеріне қажеттілік артады. Бұл мақала осындай зерттеулердің тұжырымдамалық негізін береді және технологияға негізделген HRM бойынша зерттеулердің келесі қадамын қолдауға арналған айтады [7]. Ал, біздің елдегі адам ресурстарын басқаруға қатысты, оның ішінде мемлекеттік басқаруды жаңғырту контекстінде мемлекеттік қызметшілердің құзыреттерін дамытудың маңыздылығы қарастыра келе, мемлекеттік басқарудың қазіргі заманғы жүйесінде стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу және мемлекеттік бағдарламалардың тиімділігін арттыру құралы ретінде дарынды мамандарды, оның ішінде жастарды тарту барған сайын сұранысқа ие болып отыр[8]. Елімізде қарқындап еніп келе жатқан жасанды интеллект еңбек нарығын трансформациялаудағы рөлін көрсетті. Сонымен бірге цифрлық және техникалық дағдылардың маңызы арта түседі, бұл HR және менеджмент саласында стратегиялық кадрлық жоспарлау мен оқыту бағдарламаларының қажеттілігін айқындайды[9]. Жастардың цифрландыруға бір табан жақын екенін ескеретін болсақ, адам ресурстарын басқаруды цифрландырумен байланыстыру заман талабы болып табылады. Осы және басқа өзгерістер адам ресурстарын басқаруды цифрландыру нарықтық үлгідегі экономикалық қатынастар жүйесін құрудың берік негізін қалады.

Жүргізілген әдебиеттерге шолу цифрлық трансформация жағдайында HR-менеджмент, оның ішінде талант-менеджментті дамыту мәселелерінің халықаралық ғылыми аясында кеңінен қарастырылып жатқанын көрсетті. Алайда талданған зерттеулердің басым бөлігі дамыған экономикалар жағдайына бағытталғанымен ұлттық ерекшеліктерді ескере отырып бейімдеу мәселелері жеткілікті деңгейде ашылмаған. Сонымен қатар, бірқатар авторлар цифрлық HR-платформаларды енгізу еңбек өнімділігін арттырудың негізгі факторы ретінде қарастырса, басқа

зерттеулерде олардың тиімділігі ұйымдық мәдениет, адам капиталдың сапасы деңгейіне тәуелді екені атап өтіледі, бұл алынған нәтижелер арасындағы белгілі бір қайшылықтардың бар екенін көрсетеді.

Сондықтан да цифрлық трансформация жағдайында талант-менеджмент жүйесін қалыптастырудың отандық ұйымдар үшін тиімді тетіктерін айқындау, сондай-ақ цифрлық HR-құралдарын енгізудің адами капиталды дамытуға әсерін кешенді түрде бағалау қажеттілігі туындайды. Осы мәселелерді ескере отырып цифрландыру жағдайында талант-менеджментті дамыту ерекшеліктерін талдауға және жаһандық HR-тұжырымдамаларды еліміздегі тәжірибеге бейімдеу бағыттарын негіздеуге бағытталған.

Негізгі бөлім. EY(Ernst & Young) компаниясы тұтыну тауарлары, қаржылық қызметтер, банк, мұнай және газ, тау-кен өнеркәсібі, энергетика, логистика, құрылыс, ақпараттық технологиялар және телекоммуникация секторлары мен басқа да салалардағы 160-тан астам компанияны қамтыған жыл сайынғы HR сауалнамасын жүргізді. 2023-2024 жылдар сауалнамасының нәтижелері еңбек нарығының қазіргі бейнесін ашады және HR мамандарының күнделікті жұмысында кездесетін қиындықтарды көрсетеді [9]. Оның:

1. Кадрлардың тұрақсыздығы және таланттарды тартудағы қиындықтар.
2. HR мамандарының жауапкершілігінің кеңеюі және жоғары жұмыс жүктемесі.

1. Кадрлардың тұрақсыздығы және таланттарды тартудағы қиындықтар. HR мамандарының жұмысындағы жиі кездесетін қиындықтардың бірі кадрлардың ауысуы болып табылады. Кадрлардың тұрақсыздығы қызметкерлердің компаниядан кету жиілігін көрсетеді. Айналым табиғи процесс, соның нәтижесінде кәсіпорынға жаңа білімі мен тәжірибесі бар адамдар келетініне қарамастан, оның жоғары қарқыны кәсіпорын қызметіне кері әсер етуі мүмкін. Зерттеу көрсеткендей, Қазақстанның еңбек нарығында жұмысшылар/көмекші персонал ауысымға ең сезімтал – орташа есеппен 24,7% және қарапайым мамандар – орта есеппен 16,7%. Бұл ретте нарықтағы кадрлардың тұрақсыздығы төмен көрсеткіші жоғары басшылықта – 7,5% және жоғары басшылықта – 8,7% орташа айналымнан көрінеді. Сол зерттеуге сәйкес, кадрлардың тұрақтамауының негізгі себептері мыналар болып табылады: төмен жалақы, еңбек жағдайына қанағаттанбау, ұжыммен/басшылықпен қарым-қатынасқа қанағаттанбау, жұмыстың көптігі және мансаптық перспективалардың жоқтығы. Нақты лауазымдар туралы айтатын болсақ, Қазақстандағы еңбек нарығының басым бөлігі IT мамандарын тарту мен ұстап қалуда қиындықтарға тап болып отыр.

2. HR мамандарының жауапкершілігінің кеңеюі және жоғары жұмыс жүктемесі. Барған сайын HR қызметкерлері жауапкершіліктің айтарлықтай кеңеюіне тап болады, бұл да қосымша қиындықтарды тудырады. Бұл жұмыс көлемінің ұлғаюына және соның салдарынан кадрлармен жұмыс істейтін мамандардың шаршау қаупіне әкеледі. Зерттеу көрсеткендей, қызметкерлердің жалпы санынан HR қызметкерлерінің үлесі орта есеппен небәрі 2,8% құрайды, бұл HR маманына 56 қызметкерге сәйкес келеді. Кадр бөлімі қызметкерлерінің ең жоғары үлесі Fashion Retail секторында байқалады және 5,48% құрайды, ал ең төменгі үлес 1,44% энергетика секторында. Кадр мамандары кадрларды тарту және ұстау мәселелерін, ынталандыру мәселелерін, сондай-ақ персоналға қатысты басқа мәселелерді шешуі керек. Осыған қарамастан, кадрлар бөлімінің құрылымында кадрларды басқару бойынша мамандар ең көп ұсынылған және орта есеппен 23,46%, HR лауазымындағы мамандар – 14,32% және жұмысқа қабылдау бойынша мамандар – 12,29% құрайды. Сонымен қатар, HR департаментінің құрылымында HR брендин дамыту және ішкі коммуникациялар мамандары 2,71%, HR бизнес серіктестері - 6,68% құрайды. Көбінесе HR мамандары тиімді HR процестерін құруға, компаниядағы жұмыс пен өзара әрекеттесуді жақсартатын заманауи технологияларды қолдану мен енгізуге жауапты. Мұндай жоғары жұмыс жүктемесі HR қызметкерлерінің демотивациясына және тез шаршауына әкеледі. Зерттеу нәтижесі келесідей проблемаларды айқындап берді:

- сандық біліктілігі бар кадрлардың аздығы;
- HR-функциялардың автоматизациясының әлсіздігі;
- таланттарды ұстап тұру бойынша оқытудың жүйелі ықпалы жоқтың қасы;
- персоналды мотивациялау мен бағалау формаларының ескіруі.

ҚР цифрландыру кезеңіндегі таланттарды басқару жүйесіне SWOT талдау

Strengths	Weaknesses
Қазақстандық компанияларға цифрлық HR жүйелерін (SAP, Workday және т.б.) белсенді енгізу. HR аналитикасы мен өлшеу құралдарына қызығушылықтардың артуы (мысалы, бір жалдау құны, өнімділікке жету уақыты, eNPS және т.б.). Ұйымдардағы кадрлық потенциалды бағалау және дамыту бағдарламаларын әзірлеу. HR мамандығының беделін арттыру.	Облыстардағы HR мамандарының цифрлық сауаттылығының төмен деңгейі. Ұйымдардағы HR функциялары мен қызметтеріндегі автоматтандыруға инвестициялар салынуының аздығы. Мемлекеттік ұйымдарда таланттарды басқаруға қатысты жүйелі көзқарастың жеткіліксіздігі. Персоналдардың үздіксіз оқуға, дамуға мотивациясының әлсіздігі.
Opportunities	Threats
AstanaHub нарығын кеңейту және HR мамандары мен персоналдарды онлайн оқыту. «Цифрлық Қазақстан» бағдарламасының қолдауы. Карьералық өсуді болжамдау үшін жасанды интеллект пен ауқымды мәліметтерді енгізу мүмкіндігі. Y және Z ұрпағының онлайн оқу платформаларына деген қызығушылықтарының артуы.	IT және цифрлық сала бойынша білімді қызметкерлерге жоғары бәсекелестік. Талантты жастардың шет елге қоныс аударуы. Жаңа ұрпақтардың ойынан шықпайтын ескі корпоративтік мәдениет үлгісі. Цифрлық шешім қабылдау үшін кадрлық зерттеулердің аздығы.

**ақпараттық мәліметтер негізінде авторлармен құрастырылған*

Цифрлық өзгеру жағдайында ұйымдарға таланттарды басқаруға қатысты ықпалдарды қайта қарастыру керек. Эмпирикалық талдау мен жетекші компаниялардың тәжірибесі негізінде келесідей маңызды өзгерістер орын алды:

1. Персоналдарды таңдау мен жұмысқа қабылдау процесстерін цифрландыру.

Жасанды интеллект (AI) пен машиналық оқытуды қолдану жұмысқа келген кандидаттардың резюмелері мен алғашқы тестілеу процессін автоматтандыруға мүмкіндік береді. PwC (2024) отчетына сәйкес, AI-рекрутинг енгізген 67% компания, Cost per Hire (CPH) орташа көрсеткішін 30% төмендеткен.

AI-рекрутинг нәтижелері

Көрсеткіштер	Цифрландыруды қолданғанға дейін	Цифрландыруды қолданғаннан кейін
Жұмысқа қабылдаудың орташа құны	\$4300	\$2800
Вакансияны жабудың орташа уақыты	46 күн	28күн

**ақпараттық мәліметтер негізінде авторлармен құрастырылған*

HireVue, Pymetrics сияқты платформалар жұмысқа келген кандидаттарды таңдап бағалауды жақсартып, қызметкердің біліктілігіне сай еңбекақысын дәл болжау мүмкіндіктеріне ие. Ал, Workday, SAP және SuccessFactors платформалары HR үрдістерді автоматтандыруға көмектеседі.

2. Персоналдарды оқыту мен дамыту бойынша цифрлық платформалар.

E-learning, VR/AR-оқыту және шағын курстарды енгізу персоналдарды оқытудағы икемділік пен курсқа қатысу көрсеткішін кәдімгідей көтерді. Компаниялар персоналдардың сұраныстарын талдау негізінде тұлғалық даму тректерін енгізе бастады (LMS-жүйелері, AI-біліктілік карталары). Coursera Business платформасын енгізген қазақстандық құрылыс компаниясы курс өту деңгейінің орташа көрсеткішін 35%-дан 76%-ға көтерді.

3. Таланттарды басқарудағы аналитика

HR-аналитиканы қолдану компания ішіндегі таланттарды айқындап қана қоймай, жұмыстан шығып кету тәуекелдерін болжамдайды. Employee Lifetime Value (ELTV) и Talent Turnover Rate сияқты өлшеу құралдары HR-саясатының тиімділігін бағалаудағы стандарт болып келе жатыр.

HR-аналитика құралдары

Өлшеу құралдары	Сипаттамасы
Talent Turnover Rate	Керекті персоналдардың жұмыстан шығып кету пайызы
ELTV	Таланттың жұмыс уақытындағы әкелген жалпы құндылықтарын бағалау
Internal Mobility Rate	Ішкі қызметтік қозғалыс үлесі

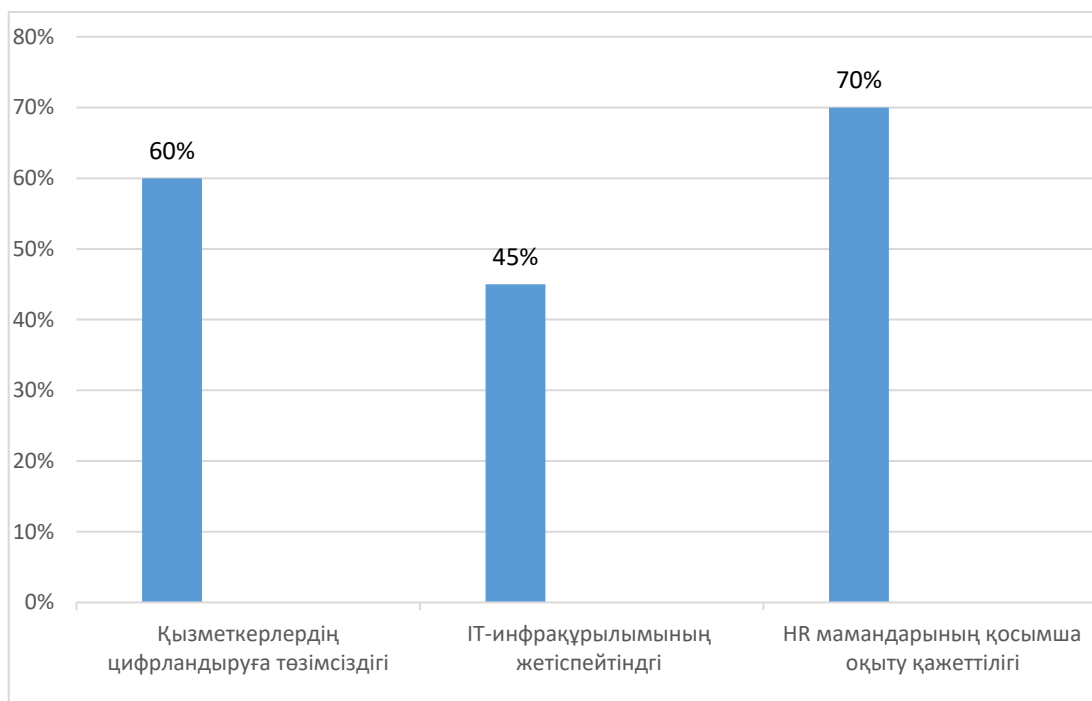
**ақпараттық мәліметтер негізінде авторлармен құрастырылған*

4. Цифрландыру тәуекелдері

Цифрландырудың оң жақтарымен қоса кейбір тәуекелдері де кездеседі:

- Цифрлық бөліну: ұрпақтар арасындағы қалыптасқан цифрлық деңгей айырмашылықтары.
- Бетпе-бет байланыстың жоқтығы: коммуникацияны автоматизациялау әсерінен эмоциялық қарым қатынастың төмендеуі.
- Алгоритмдерге сену: AI-жүйесіндегі қабылданған шешімдерге барлық қызметкерлер сене бермейді.

Цифрлық HR шешімдерін енгізу барысында туындайтын негізгі қиындықтар мен күтілетін нәтижелерді анықтау мақсатында Қазақстандағы үш компанияның HR-менеджерлерімен жартылай құрылымданған сұхбат жүргізілді. Сұхбат барысында респонденттерден цифрландыру үдерісіне бейімделу деңгейі, IT-инфрақұрылымның жеткіліктілігі, HR мамандарының цифрлық құзыреттері, сондай-ақ цифрлық HR құралдарын енгізудің ұйым қызметіне ықпалына қатысты бағалау сұралды. Алынған деректер пайыздық үлес түрінде жинақталып, төмендегі диаграммада көрсетілді.



Сурет – 1. Цифрлық HR платформасын енгізуге қатысты HR менеджерлерімен сұхбат нәтижесі

** авторлармен құрастырылған*

Сұхбат нәтижелері цифрлық HR шешімдерін енгізу барысында бірқатар шектеуші факторлардың бар екенін көрсетті. Атап айтқанда, респонденттердің **60%-ы** қызметкерлердің цифрландыруға бейімделу деңгейінің жеткіліксіздігін негізгі кедергі ретінде атап өтті. Сонымен қатар, сұралғандардың **45%-ы** ұйымдардағы IT-инфрақұрылымының жеткіліксіз дамығанын, ал

70%-ы HR мамандарының цифрлық құзыреттерін арттыру мақсатында қосымша оқытуды қажет ететінін көрсетті.

Сонымен бірге, зерттеуге қатысушылар цифрлық HR шешімдерін қолданудың оң әсерлерін де атап өтті. Респонденттердің **80%-ы** цифрлық құралдарды енгізу персоналды іріктеу үдерісінің тиімділігін арттыруға, сондай-ақ жаңа қызметкерлердің ұйымға бейімделу (адаптация) сапасын жақсартуға ықпал еткенін растады.

5. Талант-менеджменттің жаңа моделін қалыптастыру.

Заманауи талант-менеджменттің моделі икемді, технологиялық және адамға бағытталған болу керек. Цифрлық құралдар арқылы корпоративтік мәдениетті дамыту, әрбір персоналдың тұлғалық қатыстылығын жандандыру қазіргі дамудың бірден бір маңызды факторлары.

Талантты менеджменттегі цифрлық құралдарды тиімді енгізу үшін төмендегі факторларды міндетті түрде ескеру қажет:

1. Ағымдағы HR үрдістерді үнемі тексеріп отыру керек: цифрлық шешімдер көбірек тиімділік алып келетін аймақтарды анықтау.

2. HR мамандарды даярлау оқыту: персоналдарды жаңа цифрлық инструменттермен жұмыс істеуге оқытылуын қамтамасыз ету.

3. Жаңа цифрлық технологияларды біртіндеп енгізу: технологияның тиімділігін бағалау үшін пилоттық жобалардан бастау.

4. Нәтижелерді үнемі бағалап отыру: тиімділік көрсеткіштерін жүйелі түрде талдап, қажетті жерлеріне түзетулер енгізіп отыру.

Қорытынды. Цифрландыру HR-менеджмент жүйесінде жаңа мүмкіндіктер қалыптастыра отырып, таланттарды басқару тетіктерін түбегейлі өзгертеді. Жүргізілген теориялық және эмпирикалық талдау нәтижелері цифрлық технологиялардың, атап айтқанда жасанды интеллект, HR-аналитика және цифрлық оқыту платформаларының персоналды іріктеу, талантты қызметкерлерді ұстап қалу және оларды дамыту тиімділігін едәуір арттыратынын көрсетті.

Зерттеу барысында қолданылған SWOT-талдау нәтижелері EdTech шешімдерін, HR-аналитика құралдарын және цифрлық HR-платформаларды енгізудің қазақстандық ұйымдар үшін айтарлықтай әлеуеті бар екенін анықтады. Сонымен қатар, эмпирикалық деректер HR-процестерді цифрландырудың табысты жүзеге асырылуы HR мамандарының цифрлық құзыреттерінің даму деңгейіне және ұйымдағы корпоративтік мәдениеттің өзгерістерге ашықтығына тікелей тәуелді екенін көрсетті.

Алынған нәтижелер негізінде қазақстандық ұйымдар үшін келесі **практикалық ұсынымдар** ұсынылады: HR мамандарының цифрлық құзыреттерін дамытуға бағытталған жүйелі оқыту бағдарламаларына инвестиция салу; HR-аналитиканы кезең-кезеңімен енгізу арқылы кадрлық шешімдерді деректерге негіздеп қабылдау тәжірибесін қалыптастыру; цифрлық HR шешімдерін ұйымның жалпы цифрлық стратегиясымен үйлестіру және корпоративтік мәдениетті өзгерістерді қолдайтын бағытта дамыту.

Зерттеудің практикалық маңыздылығы алынған қорытындыларды HR-стратегияларды әзірлеу кезінде, цифрлық талант-менеджмент құралдарын енгізу барысында және ұйымдардың ұзақ мерзімді бәсекеге қабілеттілігін арттыруға бағытталған басқарушылық шешімдерді қабылдауда қолдану мүмкіндігінде көрініс табады.

Алдағы ғылыми зерттеулер цифрландырудың қызметкерлердің еңбек белсенділігіне, өнімділігіне және инновациялық ашықтығына әсерін сандық әдістер арқылы бағалауға, сондай-ақ цифрлық талант-менеджменттің салалық ерекшеліктерін тереңірек талдауға бағытталуы мүмкін.

ӘДЕБИЕТТЕР

1. Тоқаев Қ.Ж. «Жасанды интеллект дәуіріндегі Қазақстан: өзекті мәселелер және оны түбегейлі цифрлық өзгерістер арқылы шешу» Қазақстан халқына Жолдау. – Астана. – 2025. – URL: <https://www.akorda.kz/kz/>

2. Ломоносова Н.В., Якимова Е.А. Состояние и перспективы использования цифровых HR-инструментов российскими компаниями // Открытое образование. – 2020. – №4(24). – С. 47–55. – DOI: 10.21686/1818-4243-2020-4-47-55

3. Макарова Е.Н., Гончарова Н.А., Хайтова А.И. Траектории цифровизации HR-службы как социально-экономического ингибитора развития организации // Экономика. Информатика. – 2023. – №2(50). – С. 276–287. – DOI: 10.52575/2687-0932-2023-50-2-276-287
4. Гайрбекова Р.С., Чажаева А.М. Тенденции и предпосылки цифровизации HR бизнес-процессов // Science. Научный журнал. – 2023. – №30(2). – С. 39–44. – DOI: 10.36684/37-2023-30-2-39-44
5. Татевосян С.А. HR-цифровизация: основные направления развития и факторы влияния // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. – 2023. – №1(22). – С. 37–60. – DOI: 10.21638/spbu08.2023.103
6. Kurina T.N. The Concept of Talent Management as a Special Category of Organization Employees // Management Sciences. – 2019. – №3(9). – P. 86–95. – DOI: 10.26794/2304-022X-2019-9-3-86-95
7. Gebreheat G., Teame H., Costa E.I. The Impact of Transformational Leadership Style on Nurses' Job Satisfaction: An Integrative Review // SAGE Open Nursing. – 2023. – №9. – P. 1–12. – DOI: 10.1177/23779608231197428
8. Есенгельдина А., Кошербаев Д., Мусатаева А., Амирова А. Особенности социального контроля в системе государственной службы // Государственное управление и государственная служба. – 2024. – №3(90). – С. 2–15. – DOI: 10.52123/1994-2370-2024-1202
9. Курманов Н.А., Утегенова Ж.С., Тажбаев Н.М., Набиева М.Т. Искусственный интеллект и рынок труда: динамика спроса и ключевые навыки // Вестник КазУЭФМТ. – 2025. – №1(58). – С. 51–58. – DOI: 10.52260/2304-7216.2025.1(58).6
10. Forbes.kz. С какими сложностями сталкиваются HR-специалисты в Казахстане. – 2024. – URL: https://forbes.kz/articles/s_kakimi_slojnostyami_stalkivayutsya_hr-spetsialisty_v_kazahstane

REFERENCES

1. Tokaev K. “Zhasandy intellekt dayirindegi Qazaqstan: ozekti maseleler zhane ony tybegeili cifrlyq ozgerister arqyly sheshu”: Qazaqstan khalqyna Zholdau [Economic Course of a Fair Kazakhstan: Address to the People of Kazakhstan]. – Astana. – 2025. – URL: <https://www.akorda.kz/kz/> [in Kazakh]
2. Lomonosova N., Yakimova E. Sostoyanie i perspektivy ispol'zovaniya tsifrovyykh HR-instrumentov rossiyskimi kompaniyami [Current State and Prospects of Using Digital HR Tools in Russian Companies] // Otkrytoe obrazovanie. – 2020. – №4(24). – S. 47–55. – DOI: 10.21686/1818-4243-2020-4-47-55 [in Russian]
3. Makarova E., Goncharova N., Khaitova A. Traektorii tsifrovizatsii HR-sluzhby kak sotsial'no-ekonomicheskogo ingibitora razvitiya organizatsii [Trajectories of HR Digitalization as a Socio-Economic Development Inhibitor] // Ekonomika. Informatika. – 2023. – №2(50). – P. 276–287. – DOI: 10.52575/2687-0932-2023-50-2-276-287 [in Russian]
4. Gairbekova R., Chazhaeva A. Tendentsii i predposylki tsifrovizatsii HR biznes-protsessov [Trends and Preconditions of HR Business Process Digitalization] // Science. Nauchnyi zhurnal. – 2023. – №30(2). – P. 39–44. – DOI: 10.36684/37-2023-30-2-39-44 [in Russian]
5. Tatevosyan S. HR-tsifrovizatsiya: osnovnye napravleniya razvitiya i faktory vliyaniya [HR Digitalization: Main Development Directions and Impact Factors] // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Series 8. Management. – 2023. – №1(22). – P. 37–60. – DOI: 10.21638/spbu08.2023.103 [in Russian]
6. Kurina T.N. The Concept of Talent Management as a Special Category of Organization Employees // Management Sciences. – 2019. – №3(9). – P. 86–95. – DOI: 10.26794/2304-022X-2019-9-3-86-95
7. Gebreheat G., Teame H., Costa E.I. The Impact of Transformational Leadership Style on Nurses' Job Satisfaction: An Integrative Review // SAGE Open Nursing. – 2023. – №9. – P. 1–12. – DOI: 10.1177/23779608231197428
8. Esengeldina A., Kosherbaev D., Musataeva A., Amirova A. Osobennosti sotsial'nogo kontrolya v sisteme gosudarstvennoi sluzhby [Features of Social Control in the Civil Service System] // Gosudarstvennoe upravlenie i gosudarstvennaya sluzhba. – 2024. – №3(90). – P. 2–15. – DOI: 10.52123/1994-2370-2024-1202 [in Russian]
9. Kurmanov N., Utegenova Zh., Tazhbaev N., Nabieva M. Iskusstvennyi intellekt i rynok truda: dinamika sprosa i klyuchevye navyki [Artificial Intelligence and the Labor Market: Demand Dynamics]

and Key Skills]. Vestnik KazUEFMT. – 2025. – №1(58). – P. 51–58. – DOI: 10.52260/2304-7216.2025.1(58).6 [in Russian]

10. Forbes.kz. S kakimi slozhnostyami stalkivayutsya HR-spetsialisty v Kazakhstane [Challenges Faced by HR Specialists in Kazakhstan]. – 2024. – URL: https://forbes.kz/articles/s_kakimi_slozhnostyami_stalkivayutsya_hr-spetsialisti_v_kazahstane [in Russian]

Батай М., Смагулова З.К., Лесбаева Г.Т., Аязбаева Г.Н.

HR-МЕНЕДЖМЕНТ: УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Аннотация

В научной статье рассматриваются важные аспекты управления талантами в условиях цифровизации. В период стремительной цифровой трансформации в управлении персоналом тема управления талантами также имеет большое значение. В данной научной статье мы рассмотрели необходимые подходы к управлению талантами в цифровую эпоху, исходя из проблем, с которыми сталкиваются специалисты по кадрам в Республике Казахстан. В ходе исследования был проведен анализ современных процессов цифровизации, таких как внедрение искусственного интеллекта, HR-аналитики, цифровых платформ для подбора и развития персонала. Методология исследования включала обзор казахстанских и мировых источников, а также содержательный анализ отечественных публикаций, в том числе данных Forbes Kazakhstan. Результаты SWOT-анализа выявили сильные и слабые стороны отечественной системы управления талантами, а также возможности и угрозы. Результаты показывают, что технологические решения, соответствующие нашему потенциалу, сталкиваются с кадровыми, организационными и культурными барьерами. Результаты исследования могут быть использованы специалистами по кадрам и исследователями, занимающимися оптимизацией политики управления талантами. Кроме того, в данной научной статье представлены рекомендации по развитию цифровых компетенций специалистов по кадрам и внедрению HR-аналитики. Значимость исследования заключается в том, что оно предлагает внедрять мировые подходы в контексте цифровой трансформации, адаптируя их к казахстанскому потенциалу.

Batay M., Smagulova Z., Lesbaeva G., Ayazbayeva G.

HR MANAGEMENT: TALENT MANAGEMENT IN THE DIGITALIZATION ERA

Annotation

The scientific article considers important aspects of talent management in the context of digitalization. In the period of rapid digital transformation in personnel management, the topic of talent management is also of great importance. In this scientific article, we considered the necessary approaches to talent management in the digital era, based on the problems encountered by HR specialists in the Republic of Kazakhstan. During the study, an analysis of modern digitalization processes was conducted, such as the introduction of artificial intelligence, HR analytics, and digital platforms for personnel selection and development. The research methodology included a review of Kazakhstani and global sources, as well as a substantive analysis of domestic publications, including Forbes Kazakhstan data. The results of the SWOT analysis revealed the strengths and weaknesses of the domestic talent management system, as well as opportunities and threats. The results show that technological solutions that meet our potential encounter personnel, organizational, and cultural barriers. The results of the study can be used by HR specialists and researchers engaged in optimizing talent management policies. In addition, this scientific article presents recommendations for developing digital competencies of HR specialists and implementing HR analytics. The significance of the study is that it proposes to introduce global approaches in the context of digital transformation, adapting them to the Kazakhstani potential.

