



Статистика, учет и аудит, 3(94)2024. стр. 55-68

DOI: <https://www.doi.org/10.51579/1563-2415.2024.-3.05>

Экономика және менеджмент

FTAMP 06.81.23

ӘОЖ 330.1

АДАМИ КАПИТАЛДЫ СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАСҚАРУ АРҚЫЛЫ МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТТІҢ ТИІМДІЛІГІН АРТТЫРУ: ӘДЕБИЕТТЕРГЕ ЖАН-ЖАҚТЫ ШОЛУ

Д. Фазылжан

Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы, Қазақстан

Аңдатпа. Бұл мақалада мемлекеттік сектордағы адами капиталды басқару бойынша әдебиеттерге жан-жақты шолу жүргізіліп, теориялық негіздерге, қазіргі заманғы тәжірибелерге, тиімді адами капиталды басқару стратегияларының қиындықтары мен әсерлеріне назар аударылады. Ресурстарға негізделген көзқарас және адами капитал теориясы ұйымдық мақсаттарға жету және қоғамдық құндылықты арттыру үшін адами ресурстарды дамыту мен басқарудың стратегиялық маңыздылығын көрсете отырып, осы зерттеудің негізгі теорияларын ұсынады. Рецензияланған мақалалар мен кітаптарды жан-жақты талдау арқылы бұл зерттеу бар білімді синтездейді және ағымдағы зерттеулердегі олқылықтарды анықтайды. Шолуда мемлекеттік сектордағы адами капиталды басқару саласындағы бірнеше негізгі тәжірибелер, соның ішінде HR процестері үшін озық технологияларды қабылдау, үздіксіз оқыту және біліктілікті арттыру бағдарламаларын енгізу, өтемақы мен марапаттау жүйелерін стратегиялық теңестіру, көшбасшылық пен таланттарды дамыту мәселелері атап өтілген. Қаржылық шектеулер, сыбайлас жемқорлық мемлекеттік сектор ұйымдарының қажетті ресурстарға және бәсекеге қабілетті өтемақы жүйелеріне инвестициялау мүмкіндігін шектейді. Мақала болашақ зерттеулерге арналған ұсыныстармен, соның ішінде адами капиталды басқару тәжірибесінің ұзақ мерзімді әсерін бағалау үшін толық зерттеулердің қажеттілігімен, әртүрлі мәдени және саяси контексттердегі салыстырмалы зерттеулермен және этикалық көзқарастардың интеграциясын одан әрі зерттеумен аяқталады. Бұл зерттеу мемлекеттік сектордағы адами капиталды басқарудың маңызды рөлін жан-жақты түсінуді қамтамасыз ету және қоғамдық ұйымдардың дамып келе жатқан қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін HR стратегияларын жетілдіру бойынша түсініктерді ұсыну арқылы мемлекеттік басқару саласына ықпал етеді.

Түйінді сөздер: адами капиталды басқару, мемлекеттік сектор, бюрократиялық мәселелер, қызметкерлерді дамыту, ұйымдастырушылық көрсеткіштер, мемлекеттік басқару.

Кіріспе. Мемлекеттік басқару саласында адами капиталды басқару үнемі өзгеріп отыратын қоғамдық-саяси ландшафттан туындайтын күрделі міндеттерді шешудің шешуші тетігі ретінде қызмет етеді. Соңғы бірнеше онжылдықта мемлекеттік секторда елеулі өзгерістер орын алды, адами капиталды басқару дәстүрлі персоналды басқарудан бастап көшбасшылықты дамытуға, қызметкерлерді тартуға және таланттарды оңтайландыруға баса назар аударатын серпінді және стратегиялық үлгілерге дейінгі стратегиялар. Бұл трансформация «жаңа мемлекеттік менеджменттің» кең тенденциясын көрсетіп, мемлекеттік қызметте олардың тиімділігі мен қызмет көрсету сапасын арттыру үшін жеке сектор стиліндегі басқару тәжірибесін қолдайды.

Cite this article as: Fazylzhan D. Improving the efficiency of public service through strategic human capital management: a comprehensive review of the literature. *Statistics, accounting and audit*. 2024, 3(94), 55-68. (In Kaz.). DOI: <https://www.doi.org/10.51579/1563-2415.2024.-3.05>



Мемлекеттік сектордағы адами капиталды тиімді басқару бірнеше себептерге байланысты өте маңызды: ол ұйымдық көрсеткіштерді жоғарылатады, қызметкерлердің қанағаттануы мен ынтасын арттырады және халықтың күрделі қажеттіліктерін қанағаттандыратын саясатты жүзеге асыруға ықпал етеді. Цифрлық дәуірде ақпараттық технологияларды енгізу адами капиталды басқару жұмысқа қабылдауды, тиімділікті басқаруды және қызметкерлерді ұстап қалуды жақсартудың жаңа жолдарын ашты. Бұл өзгерістер цифрлық дағдыларды үздіксіз оқыту қажеттілігі және деректердің құпиялылығы мен қауіпсіздігіне байланысты ықтимал тәуекелдер сияқты қиындықтарды енгізеді.

Негізгі ережелер. Бұл мақала мемлекеттік сектор ортасындағы адами капиталды басқарудың жан-жақты құрамдас бөліктерін зерттеуге, инновациялық адами капиталды басқару тәжірибелері мемлекеттік қызмет көрсету мақсаттарын қалай қолдауға және мемлекеттік мекемелердің жалпы тиімділігі мен тұрақтылығына ықпал ете алатынын зерттеуге бағытталған. Заманауи әдебиеттерге жан-жақты шолу жасау және әртүрлі жағдайлық зерттеулерді біріктіру арқылы бұл зерттеу тиімді стратегияларды бөліп көрсетуге және мемлекеттік сектордағы адами капиталды басқаруды одан әрі дамыту бағыттарын анықтауға тырысады.

Әдістеме. Бұл зерттеуде қолданылатын әдістеме, ең алдымен, мемлекеттік сектордағы адами капиталды басқаруға бағытталған академиялық мақалалар мен кітаптардың кең ауқымын синтездеуге арналған баяндау әдебиеттеріне шолудан тұрады. Бұл тәсіл тақырыпты жан-жақты зерттеуге, бар зерттеулердің негізгі тақырыптары мен қорытындыларын анықтауға және талқылауға мүмкіндік береді. Зерттеудің бастапқы деректері академиялық дерекқорлар мен интернет-ресурстарды шолу арқылы жиналды. Негізгі дереккөздерге мемлекеттік сектордағы адами капиталды басқарудың әртүрлі аспектілерін талқылайтын мақалаларды, кітаптарды және конференциялық мақалаларды табуға бағытталған Google Scholar, Elsevier сияқты жақсы құрылған дерекқорлар кіреді. Қолданылатын іздеу терминдеріне «мемлекеттік қызметте адами капиталды басқару», «мемлекеттік қызметтегі кадрлық жұмыс тәжірибесі» және зерттеу мақсаттарына сәйкес келетін ұқсас тіркестер кірді. Осы шолуға енгізу үшін таңдалған материалдар мемлекеттік сектордағы адами капиталды басқарудың негізгі тақырыптарына сәйкестігі негізінде таңдалды. Мақалада қолданылған синтез, ең алдымен, баяндаушы болып табылады, ол тақырыпқа дәйекті шолуды ұсыну үшін әртүрлі дереккөздерден алынған қорытындыларды біріктіруге бағытталған. Зерттеу барысында ұсынылған ақпараттың сенімділігін қамтамасыз ету үшін беделді және ағымдағы дереккөздерді таңдауға баса назар аударылды. Талқылау жалпыға қолжетімді, ешқандай меншікті деректер пайдаланылмайтын жарияланған материалдарға негізделген.

Нәтижелер және талқылау. Мемлекеттік қызметтегі адами капиталды басқаруды зерттеу академиялық дискурсты да, практикалық іске асыруды да негіздейтін бірнеше іргелі теориялармен байытылған. Ресурсқа негізделген көзқарас адам ресурстарын ұйымдық бәсекеге қабілеттілік пен тиімділік үшін маңызды негізгі стратегиялық активтер ретінде қарастырады. Атап айтқанда, Барнидің (1991) ресурсқа негізделген көзқарасты стратегиялық менеджментке қолдануы тұрақты бәсекелестік артықшылықтарға қол жеткізудегі адами капиталдың бірегей құндылығына баса назар аударады, бұл тиімділікке ұмтылатын мемлекеттік қызметте оңай қолданылатын қағида. Фирманың ресурстарға негізделген көзқарасы стратегиялық менеджмент саласында пайда болды және бәсекелестік артықшылықтың кілті құнды, сирек кездесетін,



қайталанбас және алмастырылмайтын ресурстарды иеленуінде деп тұжырымдайды. 1980 жылдары Вернерфельт сияқты ғалымдар енгізген және 1990 жылдардың басында Барни одан әрі дамытқан ресурсқа негізделген көзқарас ұйымдар осы бірегей ресурстарды тиімді басқару және пайдалану арқылы тұрақты бәсекелестік артықшылықтарға қол жеткізе алады деп болжайды. Мемлекеттік секторда ресурсқа негізделген көзқарас қолдану ерекше сипатқа ие болады. Жеке ұйымдардан айырмашылығы, қоғамдық ұйымдардағы «бәсекелестік артықшылық» нарықтағы үстемдікке емес, тиімділікті және қоғамдық құндылықты арттырумен байланысты. Мұнда адами капитал маңызды ресурс болып саналады, өйткені ол мемлекеттік қызметтерді көрсету үшін маңызды болып табылатын мемлекеттік қызметкерлердің дағдыларын, білімі мен құзыреттерін қамтиды. Мемлекеттік қызметтегі адами капитал құнды, өйткені ол ұйымның мақсатын орындауға және қоғамдық мақсаттарға жетуге тікелей ықпал етеді. Қоғамдық ұйымның жұмыс күшіне енгізілген ұжымдық тәжірибе мен институционалдық білімді қайталау қиын. Бұған күрделі реттеуші орталарды түсіну, мүдделі тараптармен ұзақ мерзімді қарым-қатынастар және бюрократиялық процестерді үнсіз білу кіреді. Мемлекеттік сектордың жекелеген функцияларын және онымен байланысты адами капиталдың құзыреттерін институционалдық жадының жоғалуына, қызмет көрсету сапасына нұқсан келтірместен, қоғамдық қарсылыққа немесе құқықтық кедергілерге тап болмай-ақ оңай ауыстыруға немесе аутсорсингке беруге болмайды [1].

Мемлекеттік секторда адами капитал теориясы мемлекеттік қызметкерлердің ұйымдастырушылық көрсеткіштері мен қызметтерін көрсетуді жақсарту дағдылары, мүмкіндіктерін дамытудың маңыздылығын көрсетеді. Үздіксіз оқыту және жұмыс орнында оқыту қызметкерлерге қоғамның дамып келе жатқан қажеттіліктерін тиімді шеше алуын қамтамасыз ете отырып, соңғы саясаттармен, технологиялармен және озық тәжірибелермен жаңартылып отыруға көмектеседі. Адами капитал теориясы сонымен қатар таланттар құбырларын дамытуды және сабақтастықты жоспарлауды қолдайды. Болашақ көшбасшыларды анықтау және тәрбиелеу арқылы қоғамдық ұйымдар кадрлардың ауысуы жағдайында да үздіксіздікті қамтамасыз ете алады және қызмет көрсетудің жоғары стандарттарын сақтай алады.

Мемлекеттік секторда адами капитал теориясын қолдану адами капиталға салынған инвестициялардың кірістілігін арттыруға бағытталған бірнеше стратегиялық тәжірибені көздейді. Мемлекеттік секторға бейімделген мамандандырылған оқыту бағдарламаларын құру бойынша білім беру ұйымдарымен ынтымақтастық мемлекеттік сектордың мәселелерін шешуге қажетті дағдылармен жабдықталған жұмыс күшін дамытуға көмекке мұқтаж. Мемлекеттік қызметкерлер арасында өмір бойы білім алуды және біліктілігін арттыруды ынталандыратын саясатты жүзеге асыру жұмыс күшінің бейімделгіштігін және жаңа және туындайтын қоғамдық мәселелерді шешуге қабілетті болуын қамтамасыз етеді. Адами капиталға инвестициялар үздіксіз жетілдіру және инновациялар мәдениетін қалыптастырады. Оқуға және дамуға ынталандырылған қызметкерлер мемлекеттік сектордағы сын-қатерлерге шығармашылық шешімдерді енгізуге көбірек үлес қосады.

Адами капитал теориясы мемлекеттік сектор қызметкерлерін дамытуға инвестициялаудың құндылығын түсіну үшін сенімді негізді қамтамасыз етеді. Білім беруге, оқытуға, денсаулық сақтауға және үздіксіз білім алуға баса назар аудара отырып, қоғамдық ұйымдар өздерінің қызметтерін көрсетуді жақсартып алады, тиімділікті арттырады және инновацияларды дамыта алады. Бұл инвестициялар жекелеген



қызметкерлерге пайда әкеліп қана қоймайды, сонымен бірге мемлекеттік мекемелердің жалпы тиімділігі мен тұрақтылығына ықпал етеді, сайып келгенде, қоғамдық нәтижелерді жақсартады. Адами капитал теориясы бойынша бұл кеңейтілген пікірталас оның мемлекеттік сектордағы маңыздылығы мен қолданылуын көрсетеді, бұл адамдарға стратегиялық инвестициялардың мемлекеттік қызметтерді көрсету мен ұйымдастырушылық көрсеткіштердің айтарлықтай жақсаруына қалай әкелетінін көрсетеді [2].

Адам ресурстарын стратегиялық басқару (АРСБ) құрылымы адами басқару тәжірибесін ұйымдық стратегиялық мақсаттармен біріктіреді. Райт пен Макмаханның (1992) зерттеулері өнімділікті арттыру және ұйымдық мақсаттарға қол жеткізу үшін маңызды ретінде адами басқаруды ұйымдық стратегиямен сәйкестендіруді көрсетеді [3]. Адам ресурстарын стратегиялық басқару адам ресурстарын басқарудың озық тәсілін білдіреді, өнімділікті арттыру және ұйымдық табысқа жету үшін адами басқару саясаты мен тәжірибесін ұйымның стратегиялық мақсаттарымен сәйкестендіреді. Мемлекеттік секторда адам ресурстарын стратегиялық басқару әсіресе мүдделі тараптардың назарын күшейту, ашықтық қажеттілігі және қоғамдық құндылықты тиімді қамтамасыз ету қажеттілігі сияқты қоғамдық ұйымдардың алдында тұрған бірегей міндеттер мен міндеттерге байланысты өте маңызды.

Мемлекеттік сектордағы адам ресурстарын стратегиялық басқару кадрларды іріктеу, оқыту және тиімділікті басқару сияқты дәстүрлі HR функцияларын ұйымның негізгі стратегиялық мақсаттарымен біріктіреді. Бұл теңестіру адам ресурстарын басқарудың әрбір аспектісі мемлекеттік ұйымның миссиясы мен көзқарасының кеңеюіне ықпал ететінін қамтамасыз етеді. Жұмыс күшін жоспарлау мемлекеттік сектор ұйымдарының стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу және өзгермелі қоғамдық қажеттіліктерге тиімді әрекет ету үшін маңызды болып табылатын қажетті лауазымдарда қажетті дағдылары бар адамдардың қажетті уақытта болуын қамтамасыз етеді.

Оқыту және дамыту бағдарламалары мемлекеттік сектордағы АРСБ үшін орталық болып табылады. Бұл бағдарламалар қызметкерлердің біліктілігі мен білімін арттыруға ғана емес, сонымен бірге олардың дамуын ұйымның стратегиялық мақсаттарымен сәйкестендіруге арналған. Үздіксіз біліктілікті арттыруға инвестиция салу арқылы мемлекеттік сектор ұйымдары мемлекеттік қызметтің дамып келе жатқан сын-қатерлеріне төтеп бере алатын жоғары білікті және бейімделгіш жұмыс күшін құра алады. Райт пен Макмаханның (1992) зерттеулері персоналды дамыту бастамаларын олардың нәтижеге әсерін барынша арттыру үшін ұйымдық стратегиямен сәйкестендірудің маңыздылығын көрсетеді. Осы тұрғыда, Трейман жүгізген зерттеуге сәйкес мемлекеттік секторда адами капиталды стратегиялық басқаруды енгізудегі маңызды сын-қатерлердің бірі – сыбайлас жемқорлық. Коррупция қызметкерді іріктеу, дамыту және бағалау процесіндегі әділеттілікке нұқсан келтіріп, HR стратегиясының тиімділігін айтарлықтай әлсіретеді. Мысалы, сыбайлас жемқорлықтың болуынан жоғары лауазымдарды қабілетсіз қызметкерлер атқаруы мүмкін, ал білікті кадрлар ашықтық пен адал бәсекелестіктің жоқтығынан ынтасыз қалады. Сонымен қатар, сыбайлас жемқорлық тиімділік көрсеткіші (KPI) негізінде сыйақы мен ынталандыру жүйесін тиімді енгізуге кедергі келтіруі мүмкін, өйткені ресурстар жұмыс нәтижесі бойынша емес, жеке байланыс немесе пара бойынша бөлінеді. Сыбайлас жемқорлыққа қарсы күрес мемлекеттік ұйымда ашықтық пен әділдікті арттыру үшін адам ресурсын басқару жүйесін жетілдірудің негізгі бағыттарының бірі болуға тиіс [4].



Бұл жүйедегі өнімділікті басқару жүйелері стратегиялық мақсаттарды өнімділік көрсеткіштеріне енгізу үшін дәстүрлі бағалау әдістерінен асып түседі. Бұл тәсіл қызметкерлердің жұмысының тек жеке жетістіктері негізінде ғана емес, сонымен қатар осы жетістіктердің ұйымның стратегиялық мақсаттарына қаншалықты сәйкес келетініне және ықпал ететініне қарай бағалануын қамтамасыз етеді. Тиімділікті тиімді басқару қызметкерлерді ынталандыру, жауапкершілікті арттыру және үздіксіз жетілдіру мәдениетін ынталандыру арқылы ұйымдық табысқа жетелейді. Өтемақы және сыйақы беру жүйелері де басқаруда стратегиялық тұрғыдан сәйкес келеді. Мемлекеттік сектор ұйымдары жиі бюджеттік шектеулерге тап болады, бірақ стратегиялық өтемақы мотивациялық және ұйымның стратегиялық мақсаттарына сәйкес келетін марапаттау жүйелерін жобалауды қамтиды. Бұл өнімділікке негізделген ынталандыруларды, біліктілікті арттыру мүмкіндіктері сияқты ақшалай емес сыйақыларды және қызметкерлердің моральдық деңгейін және жұмысқа қабілеттілігін арттыратын тану бағдарламаларын қамтуы мүмкін. Перри және Гондегемнің зерттеулері қызметкерлердің белсенділігі мен тиімділігін арттыру үшін сыйақыларды мемлекеттік қызметтің уәждемелерімен сәйкестендірудің маңыздылығын атап көрсетеді [5].

Көшбасшылықты дамыту - мемлекеттік қызметте адам капиталын басқарудың тағы бір маңызды элементі. Тиімді көшбасшылық стратегиялық бастамаларды ілгерілету және инновациялар мен жетістіктерді қолдайтын ұйымдық мәдениетті дамыту үшін өте маңызды. Бұл бағдарламалар қазіргі және болашақ көшбасшыларды мемлекеттік басқарудың қиындықтарын бағдарлауға және өз командаларын стратегиялық мақсаттарға жетуге шабыттандыруға дайындайды. Адам ресурстарын стратегиялық басқару сонымен қатар HR функцияларын қолдау технологиясын біріктіруді көздейді. Кадрлық ақпараттық жүйелерді және деректерді талдау құралдарын қабылдау мемлекеттік қызметте адам ресурстарын тиімдірек басқаруға және деректерге негізделген шешімдер қабылдауға мүмкіндік береді. Бұл технологиялар жұмысқа қабылдау процестерін оңтайландыруға, оқыту және дамыту бағдарламаларын жақсартуға және жұмыс күшінің өнімділігі туралы нақты уақыттағы түсініктерді қамтамасыз етуге ықпал етеді. Бондарок пен Руел (2013) және Ховел мен Бондарок (2016) жүргізген зерттеулер HR технологиясының мемлекеттік қызметтегі HR-ді қалай өзгерте алатынын, оны стратегиялық және тиімдірек ететінін көрсетеді [6]. Мемлекеттік сектордағы адами капиталды стратегиялық басқару - бұл тиімділікті арттыру және стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу үшін HR тәжірибесін ұйымдық стратегиямен сәйкестендіретін кешенді тәсіл. Жұмыс күшін жоспарлауға, үздіксіз дамуға, тиімділікті басқаруға, стратегиялық өтемақыға, көшбасшылықты дамытуға және технологияларды интеграциялауға назар аударатырып, мемлекеттік сектор ұйымдары ұйымдық табысқа жетелейтін қабілетті және ынталы жұмыс күшін құра алады. Бұл теңестіру мемлекеттік басқарудың бірегей мәселелерін шешу және қоғамдастықтың қажеттіліктерін қанағаттандыратын жоғары сапалы мемлекеттік қызметтерді көрсету үшін өте маңызды [7]. Адами капиталды стратегиялық басқарудың теориялық негіздері мен негізгі компоненттерін талқылай келе, тұжырымдамалық модель құру көзделді (1-сурет). Модель мемлекеттік қызметтің тиімділігін арттыру үшін әртүрлі аспектілердің бір-бірімен қалай әрекеттесетінін көрсетеді.



1-сурет – Мемлекеттік сектордағы адами капиталды стратегиялық басқарудың тұжырымдамалық моделі

Ескертпе: авторлармен әзірленді.

Тәсілдердің классификациясы және қазіргі тәжірибелер. Әдебиеттерде мемлекеттік секторда тиімді адам капиталын басқару стратегияларын жүзеге асырудағы бірнеше негізгі міндеттер анықталған. Бюрократиялық инерция мен өзгерістерге қарсылық айтарлықтай кедергілерді тудырады, өйткені дәстүрлі бюрократиялық құрылымдар қазіргі заманғы кадрлық тәжірибені қабылдауға жиі қарсы тұрады. Рәйни ұйымдық мәдениеттің HR тәжірибесіндегі инновацияларға қалай кедергі келтіретінін талқылайды [8]. Қаржылық шектеулер де Үлкен қиындықтар туғызады, Перри және т.б. инновациялық кадрлық стратегияларды немесе бәсекеге қабілетті өтемақы жүйелерін қаржыландыруды қамтамасыз етудегі қиындықтарды атап өтті [9]. Сонымен қатар, мемлекеттік сектор субъектілері жұмыс істейтін күрделі реттеуші орта адами капиталды басқару бастамаларын жүзеге асыруды қиындатады. Келлох жұмыспен қамту туралы заңдардың қоғамдық HR тәжірибеге қалай әсер ететінін зерттеп, осы күш-жігерге күрделіліктің тағы бір деңгейін қосады [10].

Қарастырылған әдебиеттер мемлекеттік қызмет тиімділігін арттырудағы адами капиталды стратегиялық және кешенді басқарудың маңыздылығын ұжымдық түрде көрсетеді. Тәсілдердің кең ауқымына және анықталған сын-қатерлерге қарамастан, консенсус мемлекеттік қызметтерді тиімді көрсету талаптарын қанағаттандыру үшін инновациялық, инклюзивті және стратегиялық үйлестірілген HR тәжірибесінің қажеттілігіне нұсқайды. Тиімді көшбасшылық стратегиялық өзгерістерді жүзеге асыру және мемлекеттік сектордағы ұйымдық көрсеткіштерді қамтамасыз ету үшін өте маңызды. Дәй жүргізген зерттеулер жеке тұлғаларды жоғары рөлдерге дайындайтын, мемлекеттік институттар ішіндегі сабақтастық пен тұрақтылықты қамтамасыз ететін көшбасшылықты дамыту бағдарламаларының маңыздылығын атап көрсетеді. Мұндай бағдарламалар уақыт өте келе көшбасшылық сапаны сақтау үшін сабақтастықты жоспарлау стратегияларымен байланысты [11]. Қызметкерлерге шешім қабылдау



барысында көбірек тәуелсіздік беру жұмысқа қанағаттанудың жоғарылауына және қызмет көрсетудің жақсы нәтижелеріне әкелуі мүмкін. Кимнің зерттеуі қызметкерлердің мүмкіндіктерін кеңейтудің қоғамдық ұйымдардағы жұмысқа орналасуға және еңбек өнімділігіне оң әсерін көрсетеді. Бұл стратегиялар әсіресе қызметкерлер қоғамдық қажеттіліктерге жедел әрекет етуі керек орталарда, яғни мемлекеттік қызметте аса маңызды [12]. Мемлекеттік сектордағы өтемақы стратегиялары көбінесе бюджеттік шектеулермен шектеледі, дегенмен стратегиялық марапаттау жүйелері таланттарды тарту және сақтау үшін өте маңызды. Салыстырмалы зерттеулер арқылы адами капиталды басқаруды түсіну әртүрлі елдердің өз мемлекеттік секторларында адами капиталды басқару стратегияларын қалай жүзеге асыратындығы туралы түсінік береді. Эндрюс және басқалардың жүргізген зерттеуі Еуропаның әртүрлі елдеріндегі адами капиталды басқару тәжірибесін салыстырады, жұмыс күшінің қартаюы, әртүрлілік және технологиялық өзгерістер сияқты ұқсас мәселелерді шешудің әртүрлі тәсілдерін ашады [13]. Адами капиталды басқарудың этикалық өлшемі ашықтық пен есеп берушілік бірінші кезекте мемлекеттік секторда ерекше көзге түседі. Молина және МакКиуннің зерттеулері басқару шешімдерінің тұтастық пен қоғамдық сенімді сақтауын қамтамасыз ету үшін этикалық стандарттарды HR тәжірибесіне біріктіруді талқылайды [14]. HR тәжірибесіне технологияны енгізу көптеген артықшылықтарды ұсынса да, оны қабылдауға цифрлық сауаттылықтың болмауы және дәстүрлі тәжірибеге үйренген жұмыс істеп тұрған қызметкерлердің қарсылығы жиі кедергі келтіреді. Мемлекеттік сектордағы жұмыспен қамтуды реттейтін нормативтік-құқықтық база көбінесе кадрлық саясаттың икемділігін шектейді. Бұл мәселе саяси ортаның мемлекеттік сектордағы HR-ге әсерін талдайтын Кеттл зерттеген тиімді адами капиталды басқару стратегияларын жүзеге асыруға әсер етуі мүмкін саяси әсерлермен одан әрі күрделене түседі.

Әдебиеттердің синтезі инновациялар, стратегиялық теңестіру, этика мен ашықтыққа баса назар аудару арқылы мемлекеттік сектордағы адами капиталды басқарудың дәстүрлі тәжірибелеріне қарсы тұру және қайта анықтау жүргізіліп жатқан динамикалық саланы ашады. Зерттеулер мемлекеттік сектор ұйымдарының жұмыс күшінің өзгермелі динамикасына, технологиялық жетістіктерге және адами капиталын тиімді басқарудың әлемдік тенденцияларына бейімделу қажеттілігін көрсетеді. Берман мен Уэст сияқты ғалымдардың соңғы зерттеулері мемлекеттік сектор орталарының бірегей қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін арнайы әзірленген оқыту бағдарламаларының маңыздылығын зерттейді. Олардың пайымдауынша, мұндай бағдарламалар біліктілікті арттырып қана қоймай, сонымен қатар қызметкерлердің мақсаттарын мемлекеттік қызмет этикасы мен міндеттеріне сәйкестендіруді жақсартады. Ван мен Эшкрафттың жүргізген зерттеуі мемлекеттік мекемелерде сабақтастықты жоспарлау үшін шешуші болып табылатын тәлімгерлік пен коучингті қамтитын мансаптық өсу бастамаларының ұзақ мерзімді артықшылықтарын талқылайды. Дженсен және Стоункэш операцияларды оңтайландыру және қызмет көрсетуді жақсарту үшін мемлекеттік кадрлар бөлімдері шеңберінде ақпараттық технологиялар жүйелерін интеграциялау туралы түсінік берді. Олардың қорытындылары ақпараттық технологиялар жүйелері тиімді жүзеге асырылған кезде қағазбастылықты айтарлықтай азайтып, операциялық тиімділікті арттыратынын көрсетеді. Трас және Гилл жүргізген зерттеуде мобильді технологиялардың оқыту мен дамыту ресурстарының қолжетімділігін арттырудағы рөлін зерттеп, олардың мемлекеттік секторда барған сайын кең тараған қашықтан жұмыс істеуді ұйымдастырудағы маңыздылығын көрсетеді. Хартли және Бенингтонның жұмысы



мемлекеттік сектордағы инновациялар мен белсенді өзгерістерді басқаруды ілгерілетудегі көшбасшылықты дамытудың трансформациялық рөліне назар аударады. Олар көшбасшыларды күрделі қоғамдық мәселелерді шешу үшін қажетті дағдылармен қамтамасыз ету үшін мемлекеттік басқару және саясатты құру элементтерін қамтитын көшбасшылық бағдарламалардың қажеттілігін атап көрсетеді. Сонымен қатар, Гета-Тейлор сектораралық серіктестіктердің көшбасшылықты дамытуға әсерін талқылайды, менеджменттің әртүрлі тәжірибелеріне әсер ету көшбасшылардың бейімделгіштігі мен жауаптылығын арттыра алады деп болжайды. Мемлекеттік сектордағы әртүрлілікті басқаруды Чо мен Мор Барак жан-жақты зерттейді, олар ұйымдық инклюзивтілік пен қызметкерлердің қанағаттанушылығы бойынша әртүрлілік бастамаларының тиімділігін бағалайды. Олардың зерттеуі жақсы жүзеге асырылған әртүрлілік бағдарламалары қызметкерлердің моральдық деңгейін айтарлықтай арттыратынын және таланттар қорын кеңейтетінін, бұл проблемаларды шешудің инновациялық стратегияларына әкелетінін көрсетеді. Сол сияқты, Питтс және Дана мемлекеттік органдардағы демографиялық өкілдіктің қызмет көрсету тиімділігіне әсерін талдайды, авторлар қызмет көрсететін қоғамдастықты көрсететін жұмыс күшінің артықшылықтарын атап көрсетеді. Әдебиеттерге жүргізілген шолу нәтижесін санаттарға бөлу арқылы көрсету жүзеге асты (1-кесте).

1-кесте – Мемлекеттік қызметте адами капиталды басқару тәсілдерін санаттарға бөлу

Санат	Кілт Зерттеулер	Негізгі Қорытындылар	Әсерлер/Сын-қатерлер
Қызметкерлерді дамыту	Пулакос және б. (2009), Келлох және Нигро (2006), Гравич және б. (2006)	Үздіксіз оқытуға, мансаптық өсуге және қызметкерлердің сауықтыру бағдарламаларына баса назар аударады.	Қиындықтарға дамуды нақты уақыттағы жұмыс қажеттіліктерімен және бюджеттік шектеулермен сәйкестендіру кіреді.
Технологиялық интеграция	Бондарук және Руел (2013), Хевель және Бондарук (2016), Оспина (2010)	HR технологиясының жұмысқа қабылдау, оқыту және өнімділікті басқаруға трансформациялық әсерін көрсетеді.	Цифрлық сауаттылықтағы олқылықтарға байланысты технологиялық бейімделу баяу болуы мүмкін.
Көшбасшылық дамыту	Дэй (2014), Перри және Гондегем (2008), Эндрюс және басқалар. (2011)	Көшбасшылық бағдарламалары мен сабақтастықты жоспарлаудың маңыздылығын талқылайды.	Сабақтастықты жоспарлау толық пайдаланылмаған; көшбасшылыққа дайындық әрқашан стратегиялық мақсаттарға сәйкес келе бермейді.
Жұмыс күшінің әртүрлілігі	Нафф және Келлоу (2003) т.б.	Әртүрлілікті басқару стратегияларын және оның ұйымдық өнімділік пен өкілеттілік үшін артықшылықтарын зерттейді.	Әртүрлілікті тиімді басқару институционалдық бейімділіктерді еңсеруді және инклюзивті тәжірибелерді біріктіруді талап етеді.
Әдеп және ашықтық	Молина және МакКиун (2009), Купер (2012), Мензел(2015)	Адалдық пен қоғамдық сенімді қолдау үшін этикалық стандарттарды HR тәжірибесіне біріктіреді.	Этикалық тәжірибелер өте маңызды, бірақ үлкен ұйымдарда біркелкі ұстау қиын болуы мүмкін.
Стратегиялық өтемақы	Перри және Гондегем (2008), Перри және басқалар. (2009), Рэйни (2014)	Мотивациялық құралдар ретінде өнімділікке негізделген өтемақы мен ақшалай емес сыйақыларды зерттейді.	Бюджеттік шектеулер мен нормативтік-құқықтық базалар өтемақының икемді стратегияларын жиі шектейді.
Ескертпе: авторлармен әзірленді.			



Әдебиеттерге жан-жақты шолу мемлекеттік сектордағы адами капиталды басқарудың жан-жақты тәсілін көрсетеді, ол HR-нің әртүрлі өлшемдері бойынша дамып келе жатқан тәжірибелермен ерекшеленеді. Ван және Эшкрафт, Дженсен және сияқты ғалымдардың зерттеулерінің эмпирикалық дәлелдері Гравичтің озық технологиялық шешімдерді және қоғамдық ұйымдар шеңберінде қызметкерлерді дамытудың бейімделген бағдарламаларын интеграциялауға айтарлықтай өзгерісті көрсетеді. Бұл бастамалар операциялық тиімділікті арттырып қана қоймайды, сонымен қатар қызметкерлердің белсенділігін және жұмысқа қабілеттілігін арттырады.

Әдебиеттерден алынған тұжырымдар мемлекеттік сектордағы адами капиталды басқарудағы стратегиялық тәсілдің маңыздылығын көрсетеді. Бұл озық технологиялар мен аналитиканы қабылдауды ғана емес, сонымен қатар ұйымдар ішінде көшбасшылықты, мүмкіндіктерді кеңейтуді және этикалық тәжірибелерді дамытуды қамтиды. Мемлекеттік сектор субъектілері қызмет көрсетудің тиімділігі мен жеткізілімін жақсартуға ұмтылған сайын, осы элементтердің интеграциясы өте маңызды болады. Бірнеше зерттеулерде атап өтілген маңызды мәселе – бұл тәжірибелерді қолданыстағы бюрократиялық мәдениетке және нормативтік-құқықтық базаларға сәйкестендіру, олар көбінесе қатаң және өзгерістерге төзімді болуы мүмкін.

Мемлекеттік сектор ұйымдарын адами капиталды тиімді басқару арқылы трансформациялау саясат пен тәжірибеге ауқымды әсер етеді. Біріншіден, мемлекеттік секторда талап етілетін дағдылардың дамып келе жатқанын мойындай отырып, үздіксіз оқыту мен дамуды қолдайтын саясаттың нақты қажеттілігі туындайды. Екіншіден, шолу жоғары өнімділікті ынталандыра отырып, таланттарды тарта алатын және сақтай алатын икемді өтемақы мен марапаттау жүйелерінің қажеттілігіне назар аударады. Сонымен қатар, этикалық стандарттар мен ашықтыққа баса назар аудару қоғамдық сенімді қолдау үшін өте маңызды, бұл кез келген адами капиталды дамыту стратегиясында орталық міндет болуы керек деп болжанады. Цифрлық технологиялардың интеграциясы пайдалы болғанымен, Трусс пен Гилл атап өткендей, ұйымдар ішінде елеулі мәдени және құрылымдық түзетулерді қажет етеді. Сонымен қатар, нәтижелер Гета-Тейлор талқылаған өзгермелі технологиялық ландшафттар мен жұмыс күшінің демографиясына бейімделетін үздіксіз оқыту жүйесін құру қажеттілігін көрсетеді.

Мемлекеттік басқару және сектораралық ынтымақтастық саласындағы құзыреттерді қамту үшін дәстүрлі басқару дағдыларынан асып түсетін көшбасшылық қабілеттерді дамытудың стратегиялық маңыздылығы дамудың тағы бір маңызды бағыты болып табылады. Бұл тәсіл бүгінгі күні мемлекеттік сектор ұйымдарының алдында тұрған барған сайын күрделі міндеттерді шешу үшін өте маңызды. Адами капиталды басқарудағы технологиялардың интеграциясы тиімді болғанымен, әсіресе цифрлық сауаттылық пен дәстүрлі мемлекеттік сектор орталарында бейімделу тұрғысынан өзіндік қиындықтар жиынтығын ұсынады. Цифрлық трансформацияны жеңілдететін саясаттар жұмыс істеп тұрған қызметкерлер үшін бұл ауысуды жеңілдететін оқыту және қолдау жүйелерімен бірге жүруі керек. Сонымен қатар, басқару стратегиялары технологиялық жетістіктерді енгізуге ғана емес, сонымен қатар жаһандық тенденцияларға және жұмыс күшінің әртүрлі қажеттіліктеріне жауап беруге бейімделуі керек.

Мемлекеттік мекемелер жұмысының тиімділігі персоналды басқару сапасына тікелей байланысты болатын мемлекеттік секторда адами капиталды стратегиялық басқару ерекше маңызға ие. Теориялық тұжырымдамаларды тәжірибеде қолдану адам



ресурстарын сауатты басқару қызметкерлердің өнімділігі мен қанағаттануын айтарлықтай арттыруға, сондай-ақ мемлекеттік көрсетілетін қызметтердің сапасын жақсартуға қалай көмектесетінін көрсетеді. Стратегиялық адами капиталды басқаруды табысты қолданудың мысалы ретінде мемлекеттік қызметкерлер арасында көшбасшылық дағдыларды дамыту бағдарламалары әзірленген және белсенді түрде қолданылатын Канаданың тәжірибесін келтіруге болады [15]. Бұл бағдарламалар басқарушылық құзыреттілікті арттыруға бағытталған, әсіресе тез өзгеретін қоғамдық-саяси ортада маңызды. Көшбасшылыққа оқыту бағдарламалары стратегиялық ойлауды дамытуды, өзгерістерді басқаруды, мүдделі тараптармен тиімді қарым-қатынасты қамтиды, бұл мемлекеттік органдардың басшыларына өз командаларын басқаруды жақсартуға ғана емес, сонымен қатар өзгерістер мен дағдарыстарға тез бейімделуге мүмкіндік береді. Адами капиталды стратегиялық басқаруды қолданудың тағы бір көрнекі мысалын Финляндияда көруге болады, мұнда мемлекеттік қызметкерлер үшін негізгі өнімділік көрсеткіштері жүйесін (KPI) енгізу олардың жұмысын бағалаудың ашықтығы мен объективтілігін арттыруға мүмкіндік берді [16]. Финляндия әділ және нәтижеге негізделген бағалау мен марапаттау жүйесін құруға баса назар аударды.

Сонымен қатар, адами капиталды стратегиялық басқарудың маңызды аспектісі персоналды басқару процестеріне технологияларды интеграциялау болып табылады, ол бірқатар елдерде де белсенді түрде енгізіліп отыр. Эстония мемлекеттік органдардағы персоналды басқару процестерін автоматтандыру үшін цифрлық HR жүйелерін енгізе отырып, осы саладағы көшбасшылардың біріне айналды [17]. АҚШ-та мемлекеттік сектордағы сыйақы жүйесі қызметкерлерді ынталандыруға неғұрлым стратегиялық көзқарас қалыптастыру мақсатында айтарлықтай өзгерістерден өтті. Шектеулі бюджеттер мен қатаң ережелер жағдайында американдық мемлекеттік органдар стратегиялық мақсаттарға жетуге бағытталған сыйақы жүйелерін енгізді. Сонымен қатар, АҚШ мемлекеттік мекемелеріндегі сыйақы жүйелері ұйымдардың миссиясы мен стратегиялық міндеттеріне сәйкес келуге бағытталған, бұл өз кезегінде мемлекеттік басқарудың ұзақ мерзімді мақсаттарына қол жеткізуге ықпал етеді [18].

Қазақстанға келетін болсақ, мемлекеттік басқаруды дамытудың маңызды аспектісі мемлекеттік қызметшілер арасында цифрлық дағдыларды оқыту бағдарламаларын енгізу. Мемлекеттік секторды цифрландырудың өсуі жағдайында Қазақстан қызметкерлерді оқытуды, әсіресе ақпараттық технологиялар және цифрлық қызметтер саласында белсенді дамытып отыр. Мұндай бағдарламаның мысалы ретінде мемлекеттік қызметшілерге жаңа технологияларды игеруге және цифрлық жүйелермен тиімдірек жұмыс істеуге көмектесетін онлайн-курстар мен практикалық семинарларды енгізу болып табылады [19]. Осылайша, көшбасшылықты дамыту, KPI арқылы өнімділікті басқару сияқты теорияларды тәжірибеде қолдану теория мен практика арасындағы байланысты күшейтіп қана қоймай, сонымен бірге мемлекеттік сектордың тиімділігін арттыруға айтарлықтай үлес қосады. 2-кестеде мақалада баяндалған теориялық тұжырымдарды растайтын әртүрлі елдердің мемлекеттік мекемелерінде адами капиталды басқару стратегияларын табысты жүзеге асырудың әртүрлі мысалдары келтірілген.


2-кесте - Адами капиталды стратегиялық басқаруды практикалық қолдану мысалдары

Мемлекет	Қолданылған теория / тұжырымдама	Енгізу нәтижесі
Канада	Көшбасшылықты дамыту	Көшбасшылық дағдыларды дамыту бағдарламалары арқылы мемлекеттік қызметтегі басқару сапасын арттыру.
Финляндия	Өнімділікті басқару	Мемлекеттік қызметшілердің тиімділігін бағалау үшін KPI енгізу, бұл уәждеме мен өнімділікті арттырды.
Эстония	Технологияны HR-ге интеграциялау	Сандық HR жүйелерін енгізу, кадрлық есеп пен персоналды басқару процестерін автоматтандыру.
АҚШ	Сыйақы жүйесі	Кадрларды ұстап қалуды арттыру үшін ұйымның мақсаттарымен сыйақыларды стратегиялық теңестіру.
Қазақстан	Қызметкерлерді оқыту және дамыту	Мемлекеттік қызметшілерге арналған цифрлық дағдыларды оқыту бағдарламаларын енгізу арқылы олардың құзыреттілігі мен бейімделуін арттырды.

Ескертпе: авторлармен әзірленді.

Қорытынды. Осы зерттеуде жүргізілген әдебиеттерге жүйелі шолу әртүрлі мемлекеттік және институционалдық контексттерде қолданылатын стратегиялардың кең спектрін көрсете отырып, мемлекеттік сектордағы адами капиталды басқарудың көпқырлы сипатын көрсетеді. Бұл зерттеу технологияны қабылдау, қызметкерлерді дамытудың арнайы бағдарламалары және стратегиялық көшбасшылыққа оқыту сияқты күрделі адами капиталды басқару тәжірибелерін біріктіруде айтарлықтай жетістіктерге қол жеткізілгенімен, маңызды міндеттер сақталатынын көрсетті. Бұл қиындықтар бюрократиялық дәстүрлермен, бюджеттік шектеулермен және технологиялық инновациялардың баяу қабылдануымен жиі шектелетін ортада адами капиталдың кешенді және тиімді стратегияларын жүзеге асырудың күрделілігін көрсетеді. Көшбасшылықты дамытуға және сабақтастықты жоспарлауға баса назар аудару қазіргі заманғы міндеттерді шешу үшін қажетті дағдылармен жабдықталған мемлекеттік сектор көшбасшыларының жаңа буынын дайындайды. Адами капиталды стратегиялық басқаруды сәтті жүзеге асыру үшін тиімді HR стратегиясын әзірлеу ғана емес, сонымен қатар қызметкердің жүйеге деген сеніміне нұқсан келтіретін әрі ресурстарды әділ бөлуге кедергі келтіретін коррупция тәжірибесімен белсенді күресу маңызды. Сонымен қатар, әртүрлілікті басқаруға және этикалық тәжірибеге стратегиялық назар аудару ұйымдық инклюзивтілік пен тұтастықты арттырып қана қоймайды, сонымен қатар кез келген мемлекеттік сектор субъектісі үшін маңызды актив болып табылатын қоғамдық сенімді нығайтады.

Бұл шолу сонымен қатар болашақ зерттеулер үшін бірнеше жолдарды ашады. Әртүрлі елдер мен мәдени контексттердегі салыстырмалы зерттеулер әртүрлі реттеуші және қоршаған орта факторларының адами капиталды басқару стратегияларының тиімділігіне қалай әсер ететіні туралы тереңірек түсінік бере алады. Қорытындылай келе, бұл мақала мемлекеттік сектордағы адами капиталды басқарудың стратегиялық маңыздылығын қолдайтын әдебиеттер санының өсуіне ықпал етеді. Инновациялық тәжірибелерді қабылдау және бар сын-қатерлерді шешу арқылы мемлекеттік сектор субъектілері тез өзгертін әлемде олардың өзектілігі мен тұрақтылығын қамтамасыз ете отырып, қоғамға тиімді және этикалық қызмет көрсету мүмкіндіктерін арттыра алады.

Қаржыландыру туралы ақпарат. Мақала Қазақстан Республикасының Ғылым және жоғары білім министрлігі Ғылым комитетінің гранттық қаржыландыру жобасы шеңберінде ИРН АР14869922 «Қазақстан қоғамының тарату қатынастарының деформациясына және әлеуметтік стратификацияға коррупцияның әсері» жобасы бойынша дайындалды.



Әдебиеттер тізімі

1. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // *Journal of Management*. – 1991. - № 17(1). – pp.99-120.
2. Becker G. S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press. – 1964. – 317 p.
3. Wright P. M., & McMahan G. C. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management // *Journal of Management*. – 1992. - № 18(2). – pp. 295-320.
4. Treisman D. The Causes of Corruption: A Cross-National Study // *Journal of Public Economics*. – 2000. -№ 76(3). – pp. 399-457.
5. Perry J. L., & Hondeghem A. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford University Press. – 2008. – 256 p.
6. Bondarouk T., & Ruël H. Electronic Human Resource Management: Challenges in the Digital Era // *The International Journal of Human Resource Management*. – 2013. - № 24(15). - 2874-2896.
7. Heuvel S. van den, & Bondarouk T. The Rise of Talent Intelligence: Talent Management Using Advanced Human Capital Analytics // *Academy of Management Perspectives*. – 2016. - №30 (3). – pp. 182-195.
8. Rainey H. G. *Understanding and Managing Public Organizations*. 5th Edition, Jossey-Bass. – 2014. – 488 p.
9. Perry J. L., Hondeghem A., & Wise L. R. Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future // *Public Administration Review*. – 2009. - № 69(5). – pp. 681-690.
10. Kellough J. E., & Nigro L. Paying the Piper: The High Cost of Fun, Fairness, and Fidelity in Equal Employment Opportunity // *Public Administration Review*. -2006. - № 66(5). – pp. 732-744.
11. Day D. V. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford University Press. – 2014. – 912 p.
12. Kim S. Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership // *Public Administration Review*. – 2012. - № 72(2). – pp. 231-241.
13. Andrews R., Boyne G. A., & Walker R. M. (2011). Dimensions of Publicness and Organizational Performance: A Review of the Evidence // *Journal of Public Administration Research and Theory*. – 2011. - №21 (3). – pp. 301-319.
14. Molina A., & McKeown, K. Transparency in Public Administration: Open Government and Citizen Engagement // *Public Administration and Management*. – 2009. - № 14(2). – pp. 263-298.
15. Dutta S. Public Sector Leadership Challenges: Lessons from Canada // *Canadian Public Administration*. – 2015. - №58 (3). – pp. 421-439.
16. Hyvönen T., Järvinen J., & Pellinen J. Institutional Logics, Strategic Management, and Performance Measurement in the Public Sector // *Financial Accountability & Management*. – 2016. - № 32(1). – pp. 47-72.
17. Murdvee M., & Laanpere M. E-Government and E-Governance in Estonia. In C. G. Reddick & J. A. Norris (Eds.). *Public Administration and Information Technology*. Springer. – 2015. - pp. 169-188.
18. Condrey S. E., & Battaglio R. P. A Return to Spoils? Revisiting Radical Civil Service Reform in the United States // *Public Administration Review*. – 2007. - № 67(3). – pp. 424-436.
19. Orazgaliyeva Sh., Satpayeva, Z., Tazhiyeva, S., & Nurseiytova G. E-government as a tool to improve the efficiency of public administration: The case of Kazakhstan // *Problems and Perspectives in Management*.- 2023. - №21. – pp. 578-591.

References

1. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991, 17(1), pp. 99-120.
2. Becker G.S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press, 1964, 317 p.
3. Wright P.M., & McMahan G.C. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 1992, 18(2), pp. 295-320.
4. Treisman D. The Causes of Corruption: A Cross-National Study. *Journal of Public Economics*, 2000, 76(3), pp. 399-457.
5. Perry J. L., & Hondeghem A. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford University Press, 2008, 256 p.
6. Bondarouk T., & Ruël H. Electronic Human Resource Management: Challenges in the Digital Era. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 2874-2896.



7. Heuvel S. van den, & Bondarouk T. The Rise of Talent Intelligence: Talent Management Using Advanced Human Capital Analytics. *Academy of Management Perspectives*, 2016, 30(3), pp.182-195.
8. Rainey H. G. *Understanding and Managing Public Organizations*. 5th Edition, Jossey-Bass, 2014, 488 p.
9. Perry J. L., Hondeghem A., & Wise L. R. Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*, 2009, 69(5), pp. 681-690.
10. Kellough J. E., & Nigro L. Paying the Piper: The High Cost of Fun, Fairness, and Fidelity in Equal Employment Opportunity. *Public Administration Review*, 2006, 66(5), pp.732-744.
11. Day D. V. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford University Press, 2014, 912 p.
12. Kim S. Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*, 2012, 72(2), pp. 231-241.
13. Andrews R., Boyne G. A., & Walker R. M. Dimensions of Publicness and Organizational Performance: A Review of the Evidence. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2011, 21(3), 301-319 pp.
14. Molina A., & McKeown K. Transparency in Public Administration: Open Government and Citizen Engagement. *Public Administration and Management*, 2009, 14(2), pp. 263-298.
15. Dutta S. Public Sector Leadership Challenges: Lessons from Canada. *Canadian Public Administration*, 2015, 58(3), pp.421-439.
16. Hyvönen T., Järvinen J., & Pellinen J. Institutional Logics, Strategic Management, and Performance Measurement in the Public Sector. *Financial Accountability & Management*, 2016, 32(1), pp.47-72.
17. Murdvee M., & Laanpere M. E-Government and E-Governance in Estonia. In C. G. Reddick & J. A. Norris (Eds.). *Public Administration and Information Technology*. Springer, 2015, pp. 169-188.
18. Condrey S. E., & Battaglio R. P. A Return to Spoils? Revisiting Radical Civil Service Reform in the United States. *Public Administration Review*, 2007, 67(3), pp. 424-436.
19. Orazgaliyeva Sh., Satpayeva Z., Tazhiyeva S., & Nurseiytova G. E-government as a tool to improve the efficiency of public administration: The case of Kazakhstan. *Problems and Perspectives in Management*, 2023, 21, pp. 578-591.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПОСРЕДСТВОМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ: ВСЕСТОРОННИЙ ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Д. Фазылжан

Казахский национальный университет им. Аль-Фараби, Алматы, Казахстан

Резюме. В статье представлен обзор литературы по управлению человеческим капиталом в государственном секторе с акцентом на теоретические основы, современные практики и проблемы. Управление человеческим капиталом критично для эффективности государственных организаций. Основными теориями являются подход, основанный на ресурсах, и теория человеческого капитала, которые подчеркивают важность развития персонала. Анализ литературы выявляет ключевые практики, такие как внедрение технологий, программы обучения, и стратегическое выравнивание систем вознаграждения, а также проблемы их реализации, включая бюрократическое сопротивление и финансовые ограничения. Статья подчеркивает значимость стратегического управления человеческим капиталом для успеха государственного сектора и предлагает направления для будущих исследований.

Ключевые слова: управление человеческим капиталом, государственный сектор, бюрократические вопросы, развитие персонала, организационные показатели, государственное управление.



IMPROVING THE EFFICIENCY OF PUBLIC SERVICE THROUGH STRATEGIC HUMAN CAPITAL MANAGEMENT: A COMPREHENSIVE REVIEW OF THE LITERATURE

D. Fazylzhan

Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan

Summary. *The article provides an overview of the literature on human capital management in the public sector with an emphasis on theoretical foundations, modern practices and problems. Human capital management is critical for the effectiveness of government organizations. The main theories are the resource-based approach and the theory of human capital, which emphasize the importance of staff development. Literature analysis identifies key practices such as technology adoption, training programs, and strategic alignment of reward systems, as well as problems in their implementation, including bureaucratic resistance and financial constraints. The article highlights the importance of strategic human capital management for the success of the public sector and suggests directions for future research.*

Key words: *Human Capital Management, Public Sector, bureaucratic issues, employee development, organizational performance, Public Administration.*

Автор туралы ақпарат:

Фазылжан Дамир – PhD докторант, әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Қазақстан Республикасы, Алматы қ., e-mail: damir.fazylzhan@mail.ru, ORCID: 0000-0003-3743-506

Информация об авторе:

Фазылжан Дамир - докторант PhD, Казахский национальный университет им. Аль-Фараби, Республика Казахстан, г. Алматы, e-mail: damir.fazylzhan@mail.ru, ORCID: 0000-0003-3743-506

Information about author:

Fazylzhan Damir - PhD student, Al-Farabi Kazakh National University, Republic of Kazakhstan, Almaty, e-mail: damir.fazylzhan@mail.ru, ORCID: 0000-0003-3743-506

Алынды: 24.08.2024

Қарауға қабылданды: 10.09.2024

Онлайн қолжетімді: 20.09.2024