

Лаура Советовна Каиржанова,
Дмитрий Витальевич Лазаренко
г. Петропавловск, Республика Казахстан

Развитие человеческих ресурсов в условиях государственной службы

В статье обсуждаются различные аспекты формирования и развития человеческих ресурсов на государственной службе. В первой части авторы изучают разработанность изучаемой проблемы в современных исследованиях, выясняя, что понятие «человеческие ресурсы» дополняется личностными качествами, цифровыми компетенциями. В условиях государственной службы в развитии человеческих ресурсов (будь то профессиональные компетенции или кадровый потенциал) определяющее значение имеет грамотно выстроенная кадровая политика, основанная на применении компетентностного подхода. Во второй части анализируется собственный опыт исследования различных составляющих человеческих ресурсов (мотивация профессиональной деятельности, ценностные и карьерные предпочтения, стрессоустойчивость и др.) у государственных служащих Республики Казахстан, а также содержание их обучения на курсах переподготовки и семинаров повышения квалификации. В заключение сформулированы практические рекомендации по развитию человеческих ресурсов на государственной службе.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, человеческий капитал, HR-процессы, государственная служба, талант-менеджмент, профессиональные компетенции, личностные качества, наставничество.

Laura Sovetovna Kairzhanova,
Dmitry Vitalievich Lazarenko
Republic of Kazakhstan, Petropavlovsk

Human resource development in public service settings

The article discusses various aspects of the formation and development of human resources in public service. The authors analyze the development of the problem in modern researches finding out that the concept of “human resources” is complemented by personal qualities and digital competencies. In the context of public service, in the development of human resources (whether professional competencies or personnel potential), a well-structured personnel policy based on the application of a competency-based approach is of decisive importance. The authors also analyze own experience in studying various components of human resources (motivation for professional activity, value and career preferences, stress resistance, etc.) among public servants of the Republic of Kazakhstan as well as the content of their training in retraining courses and advanced training seminars. In conclusion, practical recommendations for the development of human resources in the public service are formulated.

Keywords: human resources, human capital, HR processes, public service, talent management, professional competencies, personal qualities, mentoring.

Техногенные и инновационные изменения в современной действительности происходят значительно быстрее и чаще, чем раньше, и охватывают все сферы человеческой деятельности. Условия пандемии в значительной степени повлияли на качество и содержание труда человека. Человеческие ресурсы заменимы не во всех случаях, поэтому от их мобильности зависит конечный результат. В таких меняющихся условиях происходит преобразование управления персоналом и человеческими ресурсами. Среди основных трендов можно перечислить «ценностное предложение сотруднику» (EVP – employee value proposition), «помощь работнику со стороны руководителя» (help-management), «повышение инклюзивности» (diversity and inclusion), «баланс работы и личной жизни» (work-life balance), «развитие талантов как приоритет» (talent-management) и др.

Эти и другие тренды качественно демонстрируют направления развития человеческих ресурсов.

Рассмотрим разработанность проблемы развития человеческих ресурсов в современных научных исследованиях. Данная проблема представлена в трудах В.В. Буториной, Т.Ю. Лушниковой (2021), Л.Э. Дубаневич, С.В. Ильченко, А.А. Козловой (2021), Е.Ю. Пашковой (2021), К.А. Березина (2023), Т.Л. Ивановой, А.И. Фучеджи (2023), К.И. Лагерева (2023), Н.А. Новичкова, Д.В. Хадасевич (2023), А.У. Ушхо (2023) и др.

На основе применения ряда методов (анализ, синтез, обобщение, описание) В.В. Буторина, Т.Ю. Лушниковой изучили характерные тенденции управленческой среды, которые оказывают значительное влияние на управление человеческими ресурсами. В качестве таковых авторы выделяют «общее изменение в восприятии кадров как человеческого капитала, максимальное использование цифровых технологий и повышение роли психологии труда в кадровом менеджменте» [9, С. 45–46].

Базовые аспекты использования инновационных способов управления

человеческими ресурсами рассмотрены в исследовании Л.Э. Дубаневич, С.В. Ильченко, А.А. Козловой. По их мнению, «именно инновационные подходы содействуют созданию инновационного потенциала высокого качества в составе человеческого капитала» [11, С. 47]. Использование инновационных подходов позволит максимизировать интеллектуальную эффективность и оптимизировать управление бизнес-процессами.

Рассматривая понятие «человеческого потенциала» в системе государственного управления, Е.Ю. Пашкова изучает соотношение таких дефиниций, как «человеческий капитал», «человеческие ресурсы», сводя последнее к термину «персонал организации». При этом, в качестве основных методов управления «человеческими ресурсами» или «персоналом организации» выделяет экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические. Группируя эти методы управления с другими инструментами управления персоналом, автор объединяет их в «технологии управления персоналом». Среди наиболее популярных отмечает следующие: «кадровое планирование, отбор и найм персонала, адаптация и мотивация персонала, работа с кадровым резервом, управление деловой карьерой и т.п.» [24, С. 34-35].

Изучая особенности управления человеческими ресурсами в организации, Березин К.А. уделяет внимание роли кадровых служб, описывая их основные задачи при развитии человеческих ресурсов [5].

В исследовании Т.Л. Ивановой и А.И. Фучеджи категория «человеческий капитал» анализируется в контексте его оценки с позиций качества управления человеческими ресурсами организаций. В ходе подробного анализа авторы приходят к мысли о том, что «на повышение конкурентоспособности организации значительное влияние оказывают не только современные материально-технические средства, но и качество человеческих ресурсов, которое воплощается в человеческом капитале» [12, С. 65]. Таким образом, фактически получается, что управление человеческими ресурсами это «управление накоплением человеческого капитала».

Непрерывное профессиональное обучение и образование средством развития человеческих ресурсов считает К.И. Лагерева. По мнению автора, «профессиональное образование обеспечивает работников необходимыми компетенциями для трудовой деятельности. Обучение человеческих ресурсов – основной инструмент формирования профессиональных компетенций для трудовой деятельности» [16, С. 70].

Современная, цифровизирующаяся действительность требует развития и новых – цифровых (digital) – компетенций у сотрудников организаций. Цифровые компетенции, наряду с навыками «гибкого поведения» (soft-skills) уверенно вживляются и в действующие модели компетенций работников предприятий, и в структуры человеческих ресурсов. Результаты исследования Н.А. Новичкова и Д.В. Хадасевич доказывают, что «развитие и использование цифровых технологий в деятельности компаний влияет на рост вовлеченности персонала в создание эффективной модели трансформации и развития организации» [23, С. 131].

Схожие результаты наблюдаются и в статье А.У. Ушхо. Автор считает, что «введение инновационных методов управления является ключевым фактором стабильной и конкурентоспособной работы компаний. Наиболее результативное применение человеческого капитала в условиях цифровой трансформации возможно только при разработке стратегии постоянного профессионального роста персонала на основе применения новейших технологий и концепций» [30, С. 148].

Таким образом, как видно из анализа этих и других исследований, проблема развития человеческих ресурсов продолжает оставаться актуальной и дополняется новыми данными. Кроме традиционных ключевых, профессиональных компетенций в структуру человеческих ресурсов стали включать и личностные качества, и цифровые компетенции.

Перейдем к изучению особенностей развития и управления человеческими ресурсами в условиях государственной службы. В современной науке данным вопросом занимались О.О. Сафарова с соавторами (2019), Т.А. Богаченко (2020), С.М. Гоибназарзода (2020), И.В. Иконникова с соавторами (2020), П.В. Бочков, Р.В. Кожевников (2021), А.И. Бексултанова, П.М. Джанхотова (2022), А.Е. Бирюков (2022), Ш.Р. Гулиев (2022), А.Е. Кахановская (2022), Д.Х. Мухамедова (2023), А.Л. Полтарыхин с соавторами (2023), З.А. Троска с соавторами (2023), Р.В. Умкеев (2024) и другие.

В статье О.О. Сафаровой с соавторами раскрыта сущность человеческих ресурсов как способа реализации человеческого капитала, рассматриваются проблемы управления человеческими ресурсами на уровне государственного управления Республики Таджикистан [27].

Другой опыт развития государственного управления в системе Республики Таджикистан показан в исследовании С.М. Гоибназарзоды. Управление человеческими ресурсами на практике, с позиции автора, представляет собой «стратегическую интеграцию, разработку

комплексной кадровой политики, последовательности и эффективности, которая ориентирована на важную проблему управления человеческими ресурсами, которая играет ключевую роль в государственной службе» [10, С. 136]. Понятие же «человеческие ресурсы» автором в конечном итоге определяется как «комплексное описание роли и места людей в социально-экономической системе и общественной жизни в целом, с учетом всех трудовых, интеллектуальных, творческих, предпринимательских и духовных способностей работников» [10, С. 137].

Еще одно исследование особенностей государственной службы Таджикистана поднимает вопросы взаимосвязей компетентности и человеческих ресурсов. Д.Х. Мухамедова отмечает, что «понятие компетентности оценивается с точки зрения высокой производительности и включает в себя различные элементы» [22, С. 412]. Человеческие же ресурсы являлись одним из ключевых направлений исследований в рамках внедрения компетентностного подхода в систему государственной службы. Поэтому «основным индикатором современного подхода к вопросу о человеческих ресурсах в сфере государственной службы Таджикистана видится активность государственного служащего, его гибкость и адаптация к сегодняшним вызовам и обстоятельствам» [22, С. 411].

Применение компетентностного подхода в процессе управления квалификационными требованиями (профессионально важными качествами), предъявляемыми к государственным служащим раскрываются и в исследовании И.В. Иконниковой с соавторами [13]. Анализируя имеющиеся классификации компетенций, а также применение компетентностного обучения для государственных служащих, авторы отмечают, что «для государственной службы ориентация на данную идею выступает неотъемлемым базисом совершенствования деятельности, где именно человеческие ресурсы выступают преобладающим источником для формирования публичных ценностей» [13, С. 36]. Следовательно, как следует из контекста, человеческие ресурсы и компетенции связаны между собой.

Кадровый потенциал рассматривается Т.А. Богаченко в качестве системы способностей и навыков людей, «которые решают конкретные задачи в своей трудовой деятельности в организации» [7, С. 306]. С точки зрения автора, «кадры в деятельности государственной власти – это трудовые ресурсы, которые имеют необходимый ряд профессиональных компетенций... Кроме того, они определяются качественными внутренними ресурсами для того, чтобы принимать участие в

деятельности и развитии конкретного органа или подразделения» [7, С. 307]. Таким образом, в рамках данного исследования, человеческие ресурсы и кадровый потенциал в условиях государственной службы являются тождественными понятиями.

Схожие моменты обнаруживаются в статье П.В. Бочкова и Р.В. Кожевникова. Авторы рассуждают о необходимости совершенствования кадровой политики в государственных органах, считая, что от эффективной деятельности органов государственной власти зависит социальное и экономическое развитие государства. При этом отмечают, что «внедрение в деятельность органов государственной власти эффективной кадровой политики оказывает успешное влияние на инновационные, финансовые и человеческие ресурсы» [8, С. 55-56].

По мнению А.И. Бексултановой и П.М. Джанхотовой, термин «человеческие ресурсы» относится к «ключевому персоналу (персоналу) и квалифицированному персоналу» [4, С. 18].

А.Е. Бирюков считает, что «кадры организации как квалифицированная ее составляющая – это, по сути, самостоятельные ресурсы, которые обеспечивают решение стратегически важных задач организации. В стратегии кадрового обеспечения системы государственного управления приоритет должен отдаваться развитию человеческих ресурсов. Это комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития государственных служащих для достижения эффективности профессиональной служебной деятельности» [6, С. 22].

Аналогичные трем последним исследованиям положения наблюдаем в статье А.Е. Кахановской: «кадровая политика – это система принципов и норм, воздействующих на человеческие ресурсы для достижения стратегических организационных целей» [15, С. 103].

В продолжение обсуждаемой общей линии «кадровая политика-кадровый потенциал-человеческие ресурсы» в подтверждение прочности связей между данными понятиями и процессами обратимся к содержанию исследования А.Л. Полтарыхина с соавторами. В ходе анализа авторы статьи приходят к выводу, что кадровый потенциал соотносится с понятием производительности труда, рассматривается в качестве личностных характеристик. Потенциал человека обозначается как «система компонентов взаимосвязанных и возобновляемых ресурсов, которые проявляются в деятельности» [25, С. 194]. По ходу изложения кадровый и человеческий потенциал начинают отождествляться авторами, и делается закономерный вывод, что для его развития

необходима четко продуманная кадровая политика.

Особенности управления человеческими ресурсами на региональном уровне описаны в исследовании З.А. Троска с соавторами. С позиции авторов «без эффективного управления человеческими ресурсами как на региональном, так и на национальном уровнях невозможно достижение поставленных целей и положительных результатов в деятельности любого органа власти» [28, С. 447]. Для эффективного управления человеческими ресурсами на региональном уровне используется целый комплекс мер, а именно использование инструментов регуляторных, мотивационных, коммуникативных и организационных механизмов государственного управления.

Взаимосвязь процессов развития человеческих ресурсов, адаптации персонала в условиях государственной службы рассматривает Р.В. Умкеев, объединяя все в понятие «профессиональной социализации» [29].

По результатам проведенного анализа можно сделать общий вывод, что важную в развитии человеческих ресурсов на государственной службе играет осуществляемая кадровая политика, которая управляет и кадровым потенциалом (человеческими ресурсами), и различными компетенциями государственных служащих.

Выявленные в анализе тенденции свойственны в том числе и современной государственной службе Республики Казахстан как виду профессиональной деятельности.

В условиях казахстанской госслужбы преходящие изменения обусловлены внедрением и совершенствованием компетентностного подхода и проектного управления, сменой управленческих парадигм (от парадигмы «управление путем контроля» к парадигме «лидерские полномочия и компетенции»), нарастающими темпами цифровизации и т.п.

В сфере государственной службы Республики Казахстан также происходят соответствующие изменения по отношению к управлению человеческими ресурсами. В новой Концепции развития государственной службы Республики Казахстан до 2029 года обозначены ключевые подходы развития системы государственной службы:

- формирование модели государственной службы, основанной на принципах сервисности и клиентоориентированности, и меры по отходу от командно-административных моделей поведения;

- профессионализация государственного аппарата на основе гибридной модели государственной службы,

- внедрение инструментов управления HR-процессами, направленных на совершенствование выполнения задач, мотивацию, удержание, предотвращение профессионального выгорания государственных служащих.

Профессионализация государственного аппарата будет происходить за счет управления талантами, изменения отбора на госслужбу, изменения карьерного продвижения, внедрения новаций в систему оценки деятельности госслужащих, преобразования системы обучения и стажировок госслужащих, смены оплаты труда и пересмотра критериев разграничения административной и политической службы;

В качестве основных инструментов управления HR-процессами планируется:

- использовать наставничество и ротацию на государственной службе;

- разработать систему мотивации, социальный пакет и правовую защиту государственных служащих;

- осуществить централизацию кадрового делопроизводства и возложить на службы управления персоналом обязанности по вопросам кадрового планирования и прогнозирования в рамках ранней профессиональной ориентации на государственной службе;

- продолжить работу по совершенствованию интегрированной информационной системы «Е-кызмет» для обеспечения минимизации человеческого фактора и достижения полной прозрачности процедур отбора, наставничества, обучения, поощрения за счет внедрения, применения и расширения возможностей искусственного интеллекта;

- определить в законодательстве гибкие подходы и основания дисциплинарной ответственности [26].

Все эти подходы и инструменты в значительной степени должны повлиять на развитие человеческих ресурсов в системе государственной службы Республики Казахстан.

В наших исследованиях уже были изучены особенности мотивационной сферы личности государственных служащих [17; 19], ресурсные составляющие их личности (стрессоустойчивость, жизнестойкость и т.п.) [1; 20; 21], ценностные ориентации личности госслужащих [3; 14] и другие составляющие их компетентностной сферы (лидерские компетенции, коммуникативные компетенции и т.д.). Так или иначе обсуждались и другие вопросы, связанные с развитием человеческих ресурсов на государственной службе: обучение государственных служащих [18], талант-менеджмент на государственной службе [2] и др. Многолетний опыт изучения различных аспектов

повышения профессионализма государственных служащих Республики Казахстан позволил прийти к обобщению научно-педагогического опыта и использованию его в ходе практического обучения госслужащих в рамках курсов переподготовки и семинаров повышения квалификации на базе филиала Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан по Северо-Казахстанской области.

Собственный опыт исследования мотивации профессиональной деятельности государственных служащих [17; 19] свидетельствует о преобладании внешней мотивации над внутренней. В 2016 году из 107 опрошенных госслужащих, впервые принятых на государственную службу, лишь у 27% была выявлена внутренняя мотивация; в 2017 году из 213 – 38%. В 2023 году было проведено пилотажное исследование 60 государственных служащих в возрасте от 18 до 28 лет, впервые поступивших на государственную службу. Один из вопросов анкеты был посвящен изучению мотивационного выбора госслужбы как вида профессиональной деятельности. Результаты распределились следующим образом: 58% респондентов выбрали в качестве ответа «экономические факторы» (достойная, стабильная зарплата с тенденцией к повышению; наличие бонусов; выплата оздоровительных пособий, льготы при оформлении путевок и т.п.), 35% – «социальные факторы» (престижность труда, уважение со стороны; возможность профессионального и служебного роста, самореализации и самосовершенствования), 7% – «моральные факторы» (принесение пользы людям, служение народу).

Данные результаты свидетельствуют о насущной необходимости изменения не только системы мотивации труда государственных служащих, но и пересмотра понятий «прохождение государственной службы», «несение государственной службы».

Целесообразно в понятие «несения» включить представления о ключевых ценностях государственной службы Республики Казахстан – «служение народу», «эффективность», «прозрачность и подотчетность» и др. Следует подробно описать содержание каждой ценности, ее место в структуре профессиональной деятельности государственных служащих. Также соотнести содержание отдельных ценностей с конкретными критериями эффективного поведения отдельных компетенций государственных служащих.

Исследование ценностных и карьерных ориентаций государственных служащих [3; 19] свидетельствует о том, что они стремятся приносить пользу людям, обществу, для них очень важно видеть конкретные плоды своей

работы (карьерная ориентация «служение»); хотя, чтобы организационные отношения отражали уважение к их личным и семейным проблемам, отождествляют свою работу со своей карьерой (карьерная ориентация «интеграция стилей жизни»); ценят социальные гарантии, которые может предложить работодатель; стремятся получить возможность максимально эффективно использовать их таланты и опыт для реализации общественно важной цели (выраженность карьерной ориентации «профессиональная компетентность»).

Следовательно, необходимо заниматься обучением современных руководителей трендам в управлении персоналом, в частности, умению применять так называемый help-management: помощь персоналу со стороны руководителя, что означает переход от позиции «киди и делай» к позиции «чем я могу тебе помочь, чтобы ты выполнил задание в срок и в нужном качестве». Такая модель взаимодействия с сотрудниками может способствовать развитию инициативности, содействовать усвоению профессионального опыта и наращиванию профессионализма, приближая специалистов к желаемому в карьере продвижению.

Эти и другие результаты исследования ресурсных составляющих государственных служащих определяют содержание их обучения и на курсах переподготовки, и в рамках семинаров повышения квалификации.

Учебные планы курсов переподготовки систематически модернизируются (со стороны центрального аппарата – Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан) и ориентированы на развитие необходимых, актуальных компетенций (в соответствие с действующими моделями компетенций: отдельно для специалистов – 8 компетенций, отдельно для руководителей – 12 компетенций). Поэтому для впервые поступивших на административную государственную службу учебные дисциплины объединены в два основных модуля – «Развитие личностных навыков «Я-концепция» или «Начни с себя»» и «Развитие профессиональных навыков «Я и моя профессиональная эффективность»». Для впервые назначенных на административную руководящую должность добавлен третий модуль – «Наращивание организационного потенциала «Я и команда»».

На семинарах повышения квалификации программы предметно направлены, но при этом допускается соотношение 80-20: 80% тем – по специфике, 20% тем – на развитие компетенций (как ключевых, так и «гибких» навыков – soft-skills).

Таким образом, для развития человеческих ресурсов в сфере государственной службы необходимо проводить мотивационные беседы с

персоналом с целью выяснения представлений о карьерном продвижении, о планах по саморазвитию и, исходя из видения сотрудников: а) заниматься организацией обучения в различных форматах (проведение деловых игр, фасилитационных сессий, тренингов и т.п.); б) направлять на повышение квалификации (минимум раз в год) с учетом и предметной специфики, и собственных пожеланий сотрудника, и выявленной необходимости (своевременная диагностика

профессиональных компетенций и личностных качеств или вновь внедряемая система менеджмента качества, или преходящие организационные изменения, требующие должной готовности специалистов); в) использовать ресурс наставничества, предусмотрев определенную систему бонусирования наставникам, в зависимости от продолжительности наставничества и дальнейшей результативности деятельности подопечного.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Антилогова, Л.Н. Взаимосвязь эмоционального выгорания, личностной тревожности и жизнестойкости государственных служащих / Л.Н. Антилогова, Л.С. Каиржанова, Д.В. Лазаренко. – Текст : непосредственный // Профессиональное образование в современном мире. 2022. – № 3 (12). – С. 571-580.
2. Антилогова, Л.Н. Талант-менеджмент в условиях государственной службы (на примере Казахстана и России) / Л.Н. Антилогова, Д.В. Лазаренко. – Текст : непосредственный // Профессиональное образование в современном мире. – 2021. – № 3 (11). – С. 175-183.
3. Антилогова, Л.Н. Ценностные предпочтения в карьере государственных служащих Республики Казахстан и России / Л.Н. Антилогова, Д.В. Лазаренко. – Текст : непосредственный // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: политические, социологические и экономические науки. – 2024. – Т.9, № 2 (32). – С. 170-182.
4. Бексултанова, А.И. Основы работы с кадрами государственных служащих / А.И. Бексултанова, П.М. Джанхотова. – Текст : непосредственный // Тенденции развития науки и образования. – 2022. – № 87-4. – С. 18-21.
5. Березин, К.А. Управление кадрами, человеческими ресурсами в организации / К.А. Березин. – Текст : непосредственный // Вестник науки. – 2023. – Т. 5, № 6 (63). – С. 18-29.
6. Бирюков, А.Е. Стратегирование кадрового потенциала в системе государственного управления / А.Е. Бирюков. – Текст : непосредственный // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. – Т.2, № 12 (132). – С. 21-31.
7. Богаченко, Т.А. Проблемы развития кадрового потенциала государственных гражданских служащих / Т.А. Богаченко. – Текст : непосредственный // MODERN SCIENCE. – 2020. – № 2-1. – С. 306-310.
8. Бочков, П.В. Совершенствование управления персоналом в органах государственной власти / П.В. Бочков, Р.В. Кожевников. – Текст : непосредственный // Вектор экономики. – 2021. – № 1 (55). – С. 54-62.
9. Буторина, В.В. Современные тенденции в управлении человеческими ресурсами / В.В. Буторина, Т.Ю. Лушников. – Текст : непосредственный // Общество. Экономика. Управление. – 2021. – Т.6, № 1. – С. 40-47.
10. Гоибназарзода, С.М. Особенности управления человеческих ресурсов в системе государственной службы / С.М. Гоибназарзода. – Текст : непосредственный // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. – 2020. – № 4. – С. 131-139.
11. Дубаневич, Л.Э. Инновационные способы управления человеческими ресурсами на предприятии / Л.Э. Дубаневич, С.В. Ильченко, А.А. Козлова. – Текст : непосредственный // Управленческий учет. – 2021. – № 3-1. – С. 47-56.
12. Иванова, Т.Л. Оценка человеческого капитала в контексте качества управления человеческими ресурсами / Т.Л. Иванова, А.И. Фучеджи. – Текст : непосредственный // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2023. – № 8 (84). – С. 63-66.
13. Иконникова, И.В. Компетентностный подход и его место в управлении содержанием квалификационных требований к государственным гражданским служащим / И.В. Иконникова, Р.И. Идрисов, Я.С. Стажинский. – Текст : непосредственный // RUSSIAN ECONOMIC BULLETIN. – 2020. – Т. 3, № 6. – С. 34-39.
14. Каиржанова, Л.С. Формирование ценностей у молодежи (на примере государственных служащих) / Л.С. Каиржанова, А.У. Жамантаева, Д.В. Лазаренко, Б.Д. Оспанова. – Текст : непосредственный // Вестник Шадринского государственного педагогического университета. 2023. – № 3 (59). – С. 142-151.
15. Кахановская, Н.Е. Кадровая политика на государственной гражданской службе как основа управления персоналом организации / Н.Е. Кахановская. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2022. – № 8 (403). – С. 103-105.
16. Лагерева, К.И. Развитие человеческих ресурсов как основной инструмент формирования профессиональных компетенций / К.И. Лагерева. – Текст : непосредственный // Ученые записки Российской академии предпринимательства. – 2023. – Т. 22, № 1. – С. 70-74.
17. Лазаренко, Д.В. Исследование мотивационного портрета государственных служащих / Д.В. Лазаренко. – Текст : непосредственный // Горизонты образования : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. – Омск, 2023. – С. 11-13.
18. Лазаренко, Д.В. Интерактивные методы в развитии профессиональных компетенций государственных служащих / Д.В. Лазаренко, С.В. Могунов. – Текст : непосредственный // Профессиональные компетенции как

интегральные качества личности специалиста : Материалы II Междунар. науч.-практ. конф. – Шадринск, 2020. – С. 156-162.

19. Лазаренко, Д.В. Особенности мотивации и карьерных ориентаций государственных служащих / Д.В. Лазаренко. – Текст : непосредственный // Государственное управление и государственная служба. – 2018. – № 2 (65). – С. 2-9.

20. Лазаренко, Д.В. Теоретические аспекты изучения жизнестойкости государственных служащих / Д.В. Лазаренко, С.В. Могунов. – Текст : непосредственный // Профессиональные компетенции как интегральные качества личности специалиста : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. – Шадринск, 2022. – С. 50-55.

21. Лазаренко, Д.В. Теоретические основы изучения стрессоустойчивости государственных служащих / Д.В. Лазаренко. – Текст : непосредственный // Горизонты образования : материалы III Междунар. науч.-практ. конф. – Омск, 2022. – С. 13-14.

22. Мухамедова, Д.Х. Управление человеческими ресурсами на основе компетентного подхода в государственной службе Таджикистана / Д.Х. Мухамедова. – Текст : непосредственный // Государственное управление. – 2023. – № 4-1 (63). – С. 411-418.

23. Новичков, Н.А. Управление человеческими ресурсами организации в условиях цифровой трансформации / Н.А. Новичков, Д.В. Хадасевич. – Текст : непосредственный // Экономика и управление: проблемы и решения. – 2023. – Т. 2, № 7 (139). – С. 127-132.

24. Пашкова, Е.Ю. Человеческие ресурсы и человеческий капитал в системе государственного управления / Е.Ю. Пашкова. – Текст : непосредственный // Алтайский Вестник государственной и муниципальной службы. – 2021. – № 19. – С. 33-35.

25. Управление кадровым потенциалом и его оценка в системе производительности труда в государственной гражданской службе / А.Л. Полтарыхин, Е.А. Окунькова, К.К. Нурашева, А.Ж. Якушев, Ю.С. Филина. – Текст : непосредственный // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 1, № 2 (134). – С. 191-200.

26. Республика Казахстан. Президент (2024 – ; К.Ж. К. Токаев) Концепция развития государственной службы Республики Казахстан на 2024-2029 годы : указ от 17 июля 2024 года № 602. – Текст : электронный // Эділет : информ.-правовая система норм. правовых актов Республики Казахстан. – Астана, 2024. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2400000602> (дата обращения 08.08.2024).

27. Сафарова, О.О. Человеческие ресурсы: эффективность управления ими в органах государственной власти Республики Таджикистан / О.О. Сафарова, С.Т. Кайюмов, У.Д. Рахимов. – Текст : непосредственный // Качество. Инновации. Образование. – 2019. – № 2 (160). – С. 104-109.

28. Троска, З.А. Основные аспекты управления человеческими ресурсами на региональном уровне / З.А. Троска, Р.С. Магомаева, Л.Х. Дикаева. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 12 (161). – С. 447-450.

29. Умкеев, Р.В. Особенности профессиональной социализации государственных служащих / Р.В. Умкеев. – Текст : непосредственный // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 5, № 2 (243). – С. 118-127.

30. Ушхо, А.У. Управление человеческими ресурсами в эпоху цифровой трансформации / А.У. Ушхо. – Текст : непосредственный // Вестник науки Адыгейского Республиканского института гуманитарных исследований имени Т.М. Керашева. – 2023. – № 35 (59). – С. 147-149.

REFERENCES

1. Antilogova L.N., Kairzhanova L.S., Lazarenko D.V. Vzaimosvyaz' emocional'nogo vygoraniya, lichnostnoj trevozhnosti i zhiznестojkosti gosudarstvennykh sluzhashchih [Interrelation of emotional burnout, personal anxiety and resilience of civil servants]. *Professional'noe obrazovanie v sovremennom mire [Professional education in the modern world]*, 2022, no. 3 (12), pp. 571-580.

2. Antilogova L.N., Lazarenko D.V. Talant-menedzhment v usloviyah gosudarstvennoj sluzhby (na primere Kazahstana i Rossii) [Talent management in the conditions of public service (on the example of Kazakhstan and Russia)]. *Professional'noe obrazovanie v sovremennom mire [Professional education in the modern world]*, 2021, no. 3 (11), pp. 175-183.

3. Antilogova L.N., Lazarenko D.V. Cennostnye predpochteniya v kar'ere gosudarstvennykh sluzhashchih Respubliki Kazahstan i Rossii [Value preferences in the career of civil servants of the Republic of Kazakhstan and Russia]. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: politicheskie, sociologicheskie i jekonomicheskie nauki [Bulletin of Kemerovo State University. Series: political, sociological and economic sciences]*, 2024, vol. 9, no. 2 (32), pp. 170-182.

4. Beksultanova A.I., Dzhanxotova P.M. Osnovy raboty s kadrami gosudarstvennykh sluzhashchih [Fundamentals of working with personnel of civil servants]. *Tendencii razvitiya nauki i obrazovaniya [Trends in the development of science and education]*, 2022, no. 87-4, pp. 18-21.

5. Berezin K.A. Upravlenie kadrami, chelovecheskimi resursami v organizacii [Personnel management, human resources in an organization]. *Vestnik nauki [Bulletin of Science]*, 2023, vol. 5, no. 6 (63), pp. 18-29.

6. Biryukov A.E. Strategirovanie kadrovogo potentsiala v sisteme gosudarstvennogo upravleniya [Strategizing human resources in the public administration system]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya [Economics and management: problems, solutions]*, 2022, vol. 2, no. 12 (132), pp. 21-31.

7. Bogachenko T.A. Problemy razvitiya kadrovogo potentsiala gosudarstvennykh grazhdanskih sluzhashchih [Problems of development of human resources of public civil servants]. *Sovremennaya nauka [Sovremennaya nauka]*, 2020, no. 2-1, pp. 306-310.

8. Bochkov P.V., Kozhevnikov R.V. Sovershenstvovanie upravleniya personalom v organah gosudarstvennoj vlasti [Improving personnel management in public authorities]. *Vektor ekonomiki [Vector of the economy]*, 2021, no. 1 (55), pp. 54-62.
9. Butorina V.V. Lushnikova T.Yu. Sovremennye tendencii v upravlenii chelovecheskimi resursami [Modern trends in human resource management]. *Obshchestvo. Ekonomika. Upravlenie [Society. Economy. Control]*, 2021, vol. 6, no. 1, pp. 40-47.
10. Goibnazarzoda S.M. Osobennosti upravleniya chelovecheskih resursov v sisteme gosudarstvennoj sluzhby [Features of human resource management in the public service system]. *Vestnik Tadzhijskogo nacional'nogo universiteta. Seriya social'no-ekonomicheskikh i obshchestvennyh nauk [Bulletin of the Tajik National University. Socio-Economic and Social Sciences Series]*, 2020, no. 4, pp. 131-139.
11. Dubanevich L.E., Ilchenko S.V., Kozlova A.A. Innovacionnye sposoby upravleniya chelovecheskimi resursami na predpriyatii [Innovative methods of managing human resources at an enterprise]. *Upravlencheskij uchët [Management accounting]*, 2021, no. 3-1, pp. 47-56.
12. Ivanova T.L., Fuchedzhi A.I. Ocenka chelovecheskogo kapitala v kontekste kachestva upravleniya chelovecheskimi resursami [Assessing human capital in the context of the quality of human resource management]. *Vestnik Luganskogo gosudarstvennogo universiteta imeni Vladimira Dalja [Bulletin of Lugansk State University named after Vladimir Dahl]*, 2023, no. 8 (84), pp. 63-66.
13. Ikonnikova I.V., Idrisov R.I., Stazhinsky Ya.S. Kompetentnostnyj podhod i ego mesto v upravlenii sodержaniem kvalifikacionnyh trebovanij k gosudarstvennym grazhdanskim sluzhashchim [Competence-based approach and its place in managing the content of qualification requirements for public civil servants]. *Russkij ekonomicheskij vestnik [Russkij ekonomicheskij vestnik]*, 2020, vol. 3, no. 6, pp. 34-39.
14. Kairzhanova L.S., Zhamantaeva A.U., Lazarenko D.V., Ospanova B.D. Formirovanie cennostej u molodezhi (na primere gosudarstvennyh sluzhashchih) [Formation of values among young people (using the example of civil servants)]. *Vestnik Shadrinskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta [Bulletin of Shadrinsk State Pedagogical University]*, 2023, no. 3 (59), pp. 142-151.
15. Kakhanovskaya N.E. Kadrovaya politika na gosudarstvennoj grazhdanskoj sluzhbe kak osnova upravleniya personalom organizacii [Personnel policy in the state civil service as the basis for personnel management of an organization]. *Molodoj uchenyj [Young scientist]*, 2022, no. 8 (403), pp. 103-105.
16. Lagerev K.I. Razvitiye chelovecheskih resursov kak osnovnoj instrument formirovaniya professional'nyh kompetencij [Development of human resources as the main tool for the formation of professional competencies]. *Uchenye zapiski Rossijskoj akademii predprinimatel'stva [Scientific notes of the Russian Academy of Entrepreneurship]*, 2023, vol. 22, no. 1, pp. 70-74.
17. Lazarenko D.V. Issledovanie motivacionnogo portreta gosudarstvennyh sluzhashchih [Study of the motivational portrait of civil servants]. *Gorizonty obrazovaniya: materialy IV Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. [Horizons of education]*. Omsk, 2023, pp.11-13.
18. Lazarenko D.V., Mogunov S.V. Interaktivnye metody v razvitii professional'nyh kompetencij gosudarstvennyh sluzhashchih [Interactive methods in the development of professional competencies of civil servants]. *Professional'nye kompetencii kak integral'nye kachestva lichnosti specialista: materialy II Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. [Professional competencies as integral qualities of a specialist's personality]*. Shadrinsk, 2020, pp. 156-162.
19. Lazarenko D.V. Osobennosti motivacii i kar'ernyh orientacij gosudarstvennyh sluzhashchih [Features of motivation and career orientations of civil servants]. *Gosudarstvennoe upravlenie i gosudarstvennaya sluzhba [Public administration and public service]*, 2018, no. 2 (65), pp. 2-9.
20. Lazarenko D.V., Mogunov S.V. Teoreticheskie aspekty izucheniya zhiznestojkosti gosudarstvennyh sluzhashchih [Theoretical aspects of studying the resilience of civil servants]. *Professional'nye kompetencii kak integral'nye kachestva lichnosti specialista: materialy IV Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. [Professional competencies as integral qualities of a specialist's personality]*. Shadrinsk, 2022, pp. 50-55.
21. Lazarenko D.V. Teoreticheskie osnovy izucheniya stressoustojchivosti gosudarstvennyh sluzhashchih [Theoretical foundations for studying the stress resistance of civil servants]. *Gorizonty obrazovaniya: materialy III Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. [Horizons of education]*. Omsk, 2022, pp.13-14.
22. Mukhamedova D.Kh. Upravlenie chelovecheskimi resursami na osnove kompetentnostnogo podhoda v gosudarstvennoj sluzhbe Tadzhikestana [Human resource management based on the competency-based approach in the public service of Tajikistan]. *Gosudarstvennoe upravlenie [Public Administration]*, 2023, no. 4-1 (63), pp. 411-418.
23. Novichkov N.A., Khadasevich D.V. Upravlenie chelovecheskimi resursami organizacii v usloviyah cifrovoj transformacii [Management of human resources of an organization in the context of digital transformation]. *Ekonomika i upravlenie: problemy i resheniya [Economics and management: problems and solutions]*, 2023, vol. 2, no. 7 (139), pp. 127-132.
24. Pashkova E.Yu. Chelovecheskie resursy i chelovecheskij kapital v sisteme gosudarstvennogo upravleniya [Human resources and human capital in the public administration system]. *Altajskij Vestnik gosudarstvennoj i municipal'noj sluzhby [Altai Bulletin of State and Municipal Service]*, 2021, no. 19, pp. 33-35.
25. Poltarykhin A.L. Okunkova E.A., Nurasheva K.K., Yakushev A.Z., Filina Yu.S. Upravlenie kadrovym potencialom i ego ocenka v sisteme proizvoditel'nosti truda v gosudarstvennoj grazhdanskoj sluzhbe [Management of human resources and its assessment in the system of labor productivity in the state civil service].

its assessment in the system of labor productivity in the state civil service]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* [Economics and management: problems, solutions], 2023, vol. 1, no. 2 (134), pp. 191-200.

26. Respublika Kazahstan. Prezident (2024 – ; K.Zh. K. Tokaev) Konceptsiya razvitiya gosudarstvennoj sluzhby Respubliki Kazahstan na 2024-2029 gody: ukaz ot 17 ijulja 2024 goda № 602 [Konceptsiya razvitiya gosudarstvennoj sluzhby Respubliki Kazahstan na 2024-2029 gody]. Эдilet: inform.-pravovaja sistema noram. pravovyh aktov Respubliki Kazahstan [Эдilet]. Astana, 2012. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2400000602> (accessed 08.08.2024).

27. Safarova O.O., Kayyumov S.T., Rakhimov U.D. Chelovecheskie resursy: effektivnost' upravleniya imi v organah gosudarstvennoj vlasti Respubliki Tadzhikistan [Human resources: the effectiveness of their management in government agencies of the Republic of Tajikistan]. *Kachestvo. Innovacii. Obrazovanie* [Quality. Innovation. Education], 2019, no. 2 (160), pp. 104-109.

28. Troska Z.A., Magomaeva R.S., Dikaeva L.Kh. Osnovnye aspekty upravleniya chelovecheskimi resursami na regional'nom urovne [Basic aspects of human resource management at the regional level]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and entrepreneurship], 2023, no. 12 (161), pp. 447-450.

29. Umkeev R.V. Osobennosti professional'noj socializacii gosudarstvennyh sluzhashchih. [Features of professional socialization of civil servants]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* [Economics and management: problems, solutions], 2024, vol. 5, no. 2 (243), pp. 118-127.

30. Ushkho A.U. Upravlenie chelovecheskimi resursami v epohu cifrovoj transformacii [Human resource management in the era of digital transformation]. *Vestnik nauki Adygejskogo Respublikanskogo instituta gumanitarnyh issledovanij imeni T.M. Kerasheva* [Science Bulletin of the Adyge Republican Institute for Humanitarian Research named after T.M. Kerasheva], 2023, no. 35 (59), pp. 147-149.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ:

Л.С. Каиржанова, кандидат биологических наук, Ph.D, член-корреспондент КазНАЕН, директор филиала, «Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан» по Северо-Казахстанской области, г. Петропавловск, Республика Казахстан, e-mail: l.kairzhanova@apa.kz.

Д.В. Лазаренко, доктор по специальности «Психология», профессор кабинета разработки и реализации образовательных программ филиала, «Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан» по Северо-Казахстанской области, г. Петропавловск, Республика Казахстан, e-mail: d.lazarenko@apa.kz.

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS:

L.S. Kairzhanova, Ph. D. in Biological Sciences, Corresponding member of KazNANS, Director of the branch of Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan in the North Kazakhstan region, Petropavlovsk, Republic of Kazakhstan, e-mail: l.kairzhanova@apa.kz.

D.V. Lazarenko, Doctor of Psychology, Professor, Cabinet of Development and Implementation of Educational Programs of the branch of Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan in the North Kazakhstan region, Petropavlovsk, Republic of Kazakhstan, e-mail: d.lazarenko@apa.kz.