

ЭКОСИСТЕМНЫЙ, ЦИФРОВОЙ И ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНЫЙ ПОДХОД НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ КАЗАХСТАНА

Сауле
ИСКЕНДИРОВА

к.э.н., ассоциированный профессор, Академия государственного управления при Президенте РК, Астана, Казахстан, s.iskendirowa@apa.kz, ORCID ID: 0000-0003-3596-8831, Scopus ID: 56241213000, Researcher ID: JPY-9011-2023

Алия
ДАУЕШОВА*

PhD, заведующая сектором оценки компетенций Института управления человеческими ресурсами Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан, Астана, Казахстан, Aliya.Daueshova@apa.kz, ORCID ID: 0000-0002-9872-6111, Scopus ID: 57189038404

Айгерим
АМИРОВА

доктор по профилю «Государственное и местное управление», сертифицированный менеджер по управлению персоналом (SPHRi), главный консультант Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы, Астана, Казахстан, aigerimamirova@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1250-0777, Scopus ID: 57223991495

Дата поступления рукописи в редакцию: 10/09/2024

Доработано: 26/09/2024

Принято: 27/09/2024

DOI: 10.52123/1994-2370-2024-1317

УДК 35.08

МРНТИ 82.13.00

Аннотация. В статье рассматривается важность развития новых подходов в контексте модернизации государственного управления в Казахстане. Все более востребованным в современной системе государственного управления становится изучение экосистемного, цифрового и человекоцентричного подхода на государственной службе, который применяется во многих странах. В статье анализируются современные ключевые концепции управления человеческими ресурсами на государственной службе, которые отличаются ориентацией на инновации, вовлеченность и развитие персонала. Также рассматривается опыт таких стран как Эстония, Сингапур, Великобритания, Финляндия, Канада, Новая Зеландия и др., который может быть полезным при разработке новых подходов к формированию и развитию государственной службы Казахстана в современных реалиях и требованиях.

Ключевые слова: государственная служба, управление человеческими ресурсами, экосистема, сервисность, клиентоориентированность, цифровизация.

Аңдатпа. Мақалада Қазақстандағы мемлекеттік басқаруды жаңғырту контекстінде жаңа тәсілдерді дамытудың маңыздылығы қарастырылады. Қазіргі заманғы мемлекеттік басқару жүйесінде көптеген елдерде қолданылатын мемлекеттік қызметтегі экожүйелік, цифрлық және адамға бағытталған тәсілді зерттеу барған сайын сұранысқа ие болып отыр. Мақалада мемлекеттік қызметтегі адам ресурстарын басқарудың заманауи негізгі тұжырымдамалары талданады, олар инновацияға, қызметкерлерді тартуға және дамытуға бағытталған. Сондай-ақ Эстония, Сингапур, Ұлыбритания, Финляндия, Канада, Жаңа Зеландия сияқты елдердің тәжірибесі қарастырылуда, бұл қазіргі заманғы шындықтар мен талаптарда Қазақстанның мемлекеттік қызметін қалыптастыру мен дамытудың жаңа тәсілдерін әзірлеу кезінде пайдалы болуы мүмкін.

Түйін сөздер: мемлекеттік қызмет, адам ресурстарын басқару, экожүйе, сервис, клиентке бағдарлану, цифрландыру.

Abstract. The article discusses the importance of new approaches development in the context of public administration modernization in Kazakhstan. The study of the ecosystem, digital and human-centric approach to civil service, which is used in many countries, is becoming increasingly in demand in the modern public administration system. The article analyzes key modern concepts of human resource management in the civil service, which are distinguished by their focus on innovation, involvement and personnel development. The experience of Estonia, Singapore, Great Britain, Finland, Canada, New Zealand and other countries is also considered, which would be useful in developing of new approaches to the formation and development of the civil service of Kazakhstan in modern realities and requirements.

* Автор для корреспонденции: С. Искендиrowa, s.iskendirowa@apa.kz

Keywords: public service, human resource management, ecosystem, serviceability, customer orientation, digitalization.

Введение

В соответствии с Указом Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года № 522 утверждена Концепция развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года: построение человекоцентричной модели «люди прежде всего» [1]. Согласно данной концепции, существует проблема излишней бюрократизации в том числе в управлении человеческими ресурсами на государственной службе, что приводит к несвоевременным запоздалым, а, следовательно, неэффективным решениям, потере талантливых сотрудников, отсутствию мотивации и вовлеченности государственных служащих.

В контексте устойчивого развития госаппарата, систематическое совершенствование бизнес-процессов имеет решающее значение. Оно не только улучшает эффективность работы, но и способствует более рациональному использованию ресурсов, что является важным фактором в реализации принципов устойчивого развития. Пересмотр и оптимизация процессов позволяют государственным органам оставаться гибкими в условиях глобальных вызовов, таких как климатические изменения, технологический прогресс и изменения в демографии, тем самым поддерживая стабильность и устойчивое развитие на долгосрочную перспективу.

Современные тренды в управлении человеческими ресурсами (HRM), направленные на повышение эффективности человеческого капитала, включают реализацию принципа человекоцентричности, учитывающего особенности и потребности каждого сотрудника с формированием благоприятной организационной среды. В связи с этим видится необходимым использование такого подхода в системе государственного управления, где все сотрудники имеют большую нагрузку, связанную с повышенной ответственностью, стрессом и т.д., и нуждаются в экологических условиях труда.

Цель исследования – выработка подходов к научно-методологическому обоснованию системы управления человеческими ресурсами государственных органов на основе экосистемного и человекоцентричного подхода с применением цифровых инструментов.

Для достижения поставленной цели будут решены следующие задачи:

1) исследовать современные концепции управления человеческими ресурсами на основе экосистемного подхода;

2) изучить релевантный международный опыт управления человеческими ресурсами на государственной службе с применением цифровизации;

3) выработать основные подходы по дальнейшему развитию государственной службы в призме человекоцентричного и экосистемного подхода к кадровой политике.

Материалы и методы

Для достижения поставленной цели и задач исследования будут получены ответы на следующие исследовательские вопросы:

1. Насколько получила свое развитие изучаемая тематика в призме научной мысли и исследований отечественных и зарубежных учёных?

2. Какой на сегодня создан законодательный и институционный фундамент для совершенствования системы управления человеческими ресурсами на государственной службе и реализации инновационных проектов в системе государственного HRM в Казахстане?

3. Какие практики создания человекоцентричных экосистем HRM существуют в международном опыте?

В ходе исследования применены методы систематизации, сравнительного и ретроспективного анализа, позволяющие в полной мере провести анализ действующей отечественной и зарубежной литературы, накопленного казахстанского опыта и законодательства.

Для сбора первичной информации будут проанализированы имеющаяся

теоретическая база, официальные отчёты уполномоченных органов в сфере государственной службы, государственного управления, цифровизации и др. Также в качестве источников информации будут служить доклады международных организаций развития, имеющиеся кейсы и стратегические документы зарубежных государственных органов в изучаемой отрасли.

Результаты

На современном этапе развития управления государственный аппарат нуждается в людях, способных решать кросс-функциональные задачи в условиях неопределенности. В то время как действующая модель не способствует обновлению управленческих ресурсов, государственная служба является малопривлекательной для претендентов.

Данная тема рассматривалась многими зарубежными исследователями и учеными. Исследователи Luna-Arocas R. и Morley M. рассматривают стратегию развития талантов как системный подход к привлечению, развитию и удержанию людей, обладающих выдающимися компетенциями, соответствующими контексту работы. В этом отношении талант-менеджмент можно рассматривать как ассоциируемое с управлением, основанное на компетенциях, где компетенции соотносятся с ценностями и целями организации. Все большее число организаций рассматривают компетентность как ключ к устойчивой производительности. Ученые утверждают, что ключевые сотрудники - это те, кто обладает уникальными и очень ценными компетенциями, которые, развиваясь в правильном организационном контексте, генерируют ключевые организационные компетенции для устойчивого конкурентного преимущества [2].

По мнению группы малазийских ученых Mohamad S., Suradi N., Zamzuri Z., Ramli S., государственные службы вынуждены демонстрировать свою конкурентоспособность, как для эффективной конкуренции, так и для предотвращения потенциальных негативных последствий. Это связано с тем, что снижение эффективности

государственной службы может иметь серьезные последствия для стабильности и благосостояния страны. Таким образом, организации государственной службы в странах должны повышать свою эффективность и конкурентоспособность, чтобы избежать негативных последствий в будущем. Предыдущие исследования признали управление талантами фактором, способным существенно повлиять на эффективность организации [3].

Согласно недавнему исследованию «Модернизация государственной службы в АСЕАН» (2021), государствами-членами АСЕАН в настоящее время принимаются различные меры для модернизации систем государственной службы, в том числе в части развития системы талант-менеджмента. Так, с целью повышения потенциала и возможностей государственной службы, Вьетнам утвердил программу повышения квалификации государственных служащих для привития им навыков будущего. Для обеспечения инклюзивности и трансформационного лидерства Таиланд реализовал политику, обеспечивающую разнообразие при наборе на государственную службу и в рабочей силе, особенно в отношении людей с ограниченными возможностями и пожилого возраста [4].

Другие исследования подтверждают, что в настоящее время система талант-менеджмента требует радикальных изменений в сочетании с программами переподготовки и пересмотра компетенции государственных служащих. В этом направлении согласно Suk Kim (2020) Южной Кореей внедряются модели оценки компетенций. Корейские чиновники, желающие быть нанятыми, переведенными или повышенными должны пройти оценку компетентности в следующих сферах: выявление проблемы, стратегическое мышление, ориентация на производительность, управление изменениями, удовлетворенность клиента, а также координация и интеграция [5].

Изучению HR как экосистемы, которая позволяет выйти организации на новый уровень развития, посвящены труды зарубежных ученых Donnelly R., Hughes E., Altman E., Kiron D., Schwartz, J.,

Jones, R., Delery J., Roumpi D., Lepak D., Snell S., Swart J., Morris Sh., Boon C., Cooke F.L., Dickmann M., Parry E., Bowen D.E., Ostroff C. и других ученых [6-12].

Современные концепции управления человеческими ресурсами на государственной службе отличаются ориентацией на инновации, вовлеченность и развитие персонала. Ключевыми концепциями, которые активно внедряются в практику государственных учреждений по всему миру, можно назвать:

1. Стратегическое управление человеческими ресурсами (Strategic Human Resource Management, SHRM): Эта концепция подразумевает интеграцию стратегии управления человеческими ресурсами с общей стратегией государственной службы. Основная цель — обеспечить, чтобы планирование и развитие персонала напрямую способствовали достижению стратегических целей организации. Это включает в себя всестороннюю оценку текущих и будущих потребностей в кадрах на основе долгосрочных целей.

2. Управление талантами (Talent Management): Государственные органы прибегают к управлению талантами для привлечения, развития, мотивации и удержания высококвалифицированных сотрудников, которые могут внести значительный вклад в работу государства. Эта концепция включает создание карьерных лестниц, программ менторства и коучинга, а также системы поощрения и развития лидерских качеств.

3. Разнообразие и инклюзивность (Diversity and Inclusion): Управление разнообразием и создание инклюзивной рабочей среды являются критически важными для государственных служб, поскольку способствуют более широкому представлению различных групп населения и улучшению качества принятия решений. Это также помогает в формировании политик, которые учитывают потребности всего общества.

4. Программы развития и обучения (Development and Learning Programs): Непрерывное обучение и развитие сотрудников становятся приоритетом для государственных органов, стремящихся повысить эффективность и адаптивность своей работы. Реализация программ повышения квалификации, обучение

новым навыкам и технологиям, а также поддержка обучения на протяжении всей карьеры сотрудников.

5. Цифровая трансформация в HR (Digital HR): Цифровизация процессов управления человеческими ресурсами позволяет повысить их прозрачность и эффективность. Это включает автоматизацию рутинных задач, внедрение систем управления данными для более точного планирования и анализа, а также использование ИИ для подбора персонала и анализа его продуктивности. Кроме того будут проанализированы применение ИИ для управления талантов, повышение вовлеченности сотрудников, административных задач, анализ текучести кадров, обучение государственной службы для принятия эффективных управленческих решений в сфере HR.

6. Гибкие методы работы (Flexible Working Arrangements): Введение гибких графиков работы, возможностей удаленной работы и сжатых рабочих недель позволяет создать более сбалансированные условия для сотрудников, улучшить их удовлетворенность и уменьшить уровень выгорания.

Эти современные концепции помогают государственным учреждениям быть более адаптивными и реактивными в изменяющихся социальных и экономических условиях, а также повышают их способность привлекать и удерживать квалифицированных специалистов.

Важным в исследовании является необходимость адаптации существующего международного опыта к казахстанским реалиям, что требует анализа и систематизации разных подходов с точки зрения их применимости.

Вместе с тем внедрение экосистемного подхода - одно из новых направлений, которое позволит решить поставленные задачи совершенствования механизмов управления человеческими ресурсами на государственной службе Республики Казахстан. Экосистемный подход в управлении человеческими ресурсами (HRM) представляет собой интегративную стратегию, которая сосредотачивается на создании и

поддержании устойчивой рабочей среды через сотрудничество между различными стейкхолдерами, такими как сотрудники, руководство, и внешние партнёры. Этот подход признает, что каждый элемент в организации взаимосвязан и взаимозависим, и стремится оптимизировать эти взаимодействия для достижения общих целей организации, таких как повышение производительности, инновации и удовлетворенность работников. Экосистемный подход в HRM подчеркивает гибкость, адаптивность и непрерывное обучение в рамках организационной культуры.

Анализ зарубежного опыта в построении и реализации систем управления персоналом содержится в трудах Sanders K., De Cieri H., Wilkinson A., Bacon N., Snell S., Lepak D., Dickmann M., Müller-Camen M. [13-16].

Примеры модели системы управления человеческими ресурсами (HRM) государственных органов на основе экосистемного подхода можно найти в стратегиях и практиках некоторых стран, которые внедряют комплексные и интегративные подходы, ориентированные на широкое взаимодействие с обществом и другими организациями.

Сингапур применяет подход, называемый «Whole-of-Government» (Все власти страны), который ориентирован на координацию и сотрудничество между различными государственными агентствами для достижения общих целей. Этот подход подразумевает централизованное управление талантами для обеспечения того, чтобы лучшие кадры могли работать в различных государственных агентствах, обмен знаниями и ресурсами между различными агентствами для повышения эффективности и инноваций, совместные образовательные программы с университетами и частным сектором для подготовки специалистов, которые будут отвечать будущим потребностям государства.

Великобритания обладает богатым опытом в разработке и внедрении цифровых технологий в государственном управлении. Агентство Government Digital Service (GDS) стало примером успешной интеграции цифровых инструментов в

HRM. Одним из ключевых достижений GDS является создание платформы Civil Service Jobs, которая упрощает процесс найма и управления кадрами, повышая прозрачность и доступность информации о вакансиях. Использование больших данных и аналитики в Великобритании позволяет прогнозировать потребности в кадрах и оптимизировать процессы управления человеческими ресурсами. Важным аспектом является внедрение искусственного интеллекта для автоматизации рутинных задач и принятия более информированных решений, что способствует повышению эффективности работы государственных органов.

Эстония широко известна своей системой e-Estonia, которая включает в себя передовые решения в области HRM. Платформа X-Road обеспечивает безопасный и эффективный обмен данными между различными государственными учреждениями, что облегчает управление кадровыми ресурсами. Эстония также активно использует технологии больших данных и искусственного интеллекта для анализа и прогнозирования потребностей в кадрах. Электронные решения в области HRM включают в себя автоматизацию процессов найма, управления компетенциями и планирования карьеры. Это позволяет государственным органам Эстонии работать более эффективно и оперативно реагировать на изменения в кадровом составе.

Финляндия разработала программу «Инновативное Общество», направленную на создание «инновационного общества», где государственное управление играет ключевую роль в создании инновационной экосистемы. В этом контексте HRM включает сильное взаимодействие с академическими и исследовательскими институтами для разработки и внедрения новаторских решений в государственном управлении, программы повышения квалификации и переквалификации сотрудников государственных служб для поддержания их компетентности в меняющихся условиях, открытые инновационные платформы для сотрудничества с частным сектором и гражданским обществом.

Стратегия цифрового правительства Канады (Digital Government Strategy) направлена на интеграцию цифровых технологий в работу государственных служб, где HRM играет ключевую роль: цифровая трансформация HR-процессов с использованием инструментов больших данных и искусственного интеллекта для улучшения набора и управления персоналом, создание сетей между различными ведомствами для обмена талантами и развития навыков, устойчивые HR-практики, включающие заботу о здоровье сотрудников и их благополучии, что способствует долгосрочной устойчивости государственной службы.

Реформа государственного сектора в Австралии (Public Sector Reform) включает переосмысление HRM в контексте широких социально-экономических изменений - Интеграция с местными общественными организациями для лучшего понимания и удовлетворения потребностей общества, программы менторства и развития лидерства для подготовки следующего поколения государственных служащих, улучшение рабочей среды и условий труда для повышения удовлетворенности и производительности персонала.

Эти примеры показывают, как государственные органы могут использовать экосистемный подход для создания более интегративных, адаптивных и устойчивых HR-систем, которые учитывают взаимосвязь внутренних и внешних факторов.

Принцип человекоцентричности при переходе к новой модели государственного управления, направленной, в первую очередь, на учет мнения населения, заложен в ключевых стратегических документах страны (Стратегия развития Казахстана до 2050 года, Национальный план развития Республики Казахстан до 2025 года, Концепция развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года) и включает трансформацию внутренних механизмов работы государственного аппарата.

Человекоцентричные подходы к управлению человеческими ресурсами в государственных органах становятся все более популярными в различных странах мира. Эти подходы акцентируют

внимание на улучшении качества рабочей среды, развитии потенциала сотрудников и повышении их удовлетворенности работой, что, в свою очередь, способствует повышению общей эффективности государственных структур.

Новая Зеландия признана одной из лидирующих стран в области инновационного управления государственными ресурсами. Особое внимание здесь уделяется культуре включенности и разнообразия. Государственные учреждения активно разрабатывают программы по улучшению баланса между работой и личной жизнью, обеспечивают возможности для профессионального и личностного роста сотрудников. Введение системы гибкой работы, позволяющей сотрудникам адаптировать свой рабочий график в соответствии с личными обстоятельствами и предпочтениями.

В Канаде большой акцент делается на обучение и развитие сотрудников. Правительство Канады реализует программы менторства и коучинга, направленные на развитие лидерских качеств среди сотрудников государственных органов. Канада также внедряет программы поддержки здоровья на рабочем месте, включая психологическую поддержку и меры по улучшению физического здоровья сотрудников.

Швеция известна своей политикой равенства и включенности в государственном секторе. Государственные учреждения ставят в приоритет улучшение рабочей среды, что включает создание безопасных и здоровых условий труда. Введение инноваций в управление человеческими ресурсами, таких как использование цифровых инструментов для управления карьерой и развития сотрудников.

Сингапур активно инвестирует в образование и обучение своих государственных служащих через программы повышения квалификации и переподготовки, а также через развитие навыков, важных для карьеры в государственном секторе.

В статьях Ball K.S., Bissola R., Imperatori B., Bondarouk T., Brewster C., Burbach R., Royle T., Malik A., Pereira V., Budhwar P., Marler J. H., Parry E. особое

внимание уделено созданию информационных систем управления персоналом (e-HRM) [17-22].

Использование анализа больших данных в управлении сотрудниками на государственной службе становится необходимым для обеспечения более объективного и эффективного принятия решений. Благодаря анализу больших объемов информации о поведении, производительности и потребностях сотрудников, государственные учреждения могут оптимизировать процессы найма, адаптации, обучения и развития персонала. Это позволяет не только повышать мотивацию и удовлетворенность работой, но и способствует более точному прогнозированию трудовых ресурсов, что критически важно для планирования и распределения государственных ресурсов. Таким образом, анализ больших данных становится ключевым инструментом для повышения эффективности и ответственности в государственном управлении. Поэтому апробированная методика управления большими данными с применением искусственного интеллекта (HR аналитика) может стать важной платформой для принятия эффективных кадровых решений на государственной службе.

Таким образом, назрела объективная необходимость переориентации работы служб управления персоналом с рутинных кадровых процессов на стратегический HRM посредством предиктивной аналитики с внедрением сертификационной программы для сотрудников Служб управления персоналом государственных органов в целях их трансформации в стратегических бизнес-партнеров и формирование новой культуры государственного управления, основанной на системе ценностей государства для людей.

Обсуждение и выводы

В стремлении Казахстана модернизировать систему государственного управления и внедрить передовые технологии в HRM, приведенный опыт Великобритании,

Эстонии, Сингапура и США представляется особенно важным. Эти страны являются признанными лидерами в области цифровых технологий и человекоцентричного подхода к управлению государственными ресурсами.

Анализ зарубежного опыта управления человеческими ресурсами на государственной службе показал эффективность использования экосистемного подхода в структуре государственного управления разных стран, что может оказаться применимо и к казахстанской практике с учетом особенностей ее существующих общественно - политических процессов, социально-экономического состояния, сложившейся системы взаимодействия государства и общества, уровня развития цифровизации и др.

Для обоснования необходимости форматирования системы управления человеческими ресурсами государственных органов Казахстана с учетом принципа человекоцентричности можно сосредоточиться на нескольких ключевых аспектах.

Актуален, в целом, принцип человекоцентричности на государственной службе. В современном мире акцент на человеческом капитале становится все более важным. Принцип человекоцентричности подразумевает ориентацию на человека как на центральное звено всех процессов и систем. В контексте государственного управления это означает создание условий для раскрытия потенциала каждого сотрудника, что ведет к повышению эффективности работы органов власти.

Кроме того, необходима модернизация управления человеческими ресурсами. Традиционные подходы к HR-управлению часто ориентированы на выполнение формальных требований и норм, что может сдерживать инициативность и инновационность сотрудников. Переход к человекоцентрической модели позволит лучше использовать таланты и способности работников, повысить их мотивацию и лояльность.

Многие страны успешно внедряют человекоцентричные подходы в управление государственными органами.

Примеры таких стратегий и результаты их реализации могут служить убедительным аргументом в пользу необходимости реформ в Казахстане.

Источник финансирования

Данное исследование профинансировано Комитетом науки Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан (BR24993258).

Список литературы

1. Указ Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года 522 «Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года» [Текст]. - URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522>
2. Junaid, M., Chen, X., Iqbal, J., & Ahmed, A. (2016). The Human Centric Approach: A Conceptual Model for Innovation in Human Resource Management. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*.
3. Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P. (2002). Toward a human-centric approach to organizational development. *Advances in Developing Human Resources*.
4. Simon L. Dolan, Kamal Munir (2009). Human-Centric Leadership: A New Framework for Human Resource Management". *Human Resource Management Review*.
5. Nur Naha Abu Mansor, Mohd Nazli Mohd Nor, Nurwati Badarulzaman (2014). The Impact of Human-Centric HRM Practices on Employee Performance: A Study among Knowledge Workers in the IT Industry. *International Journal of Economics, Commerce and Management*.
6. Rory Donnelly, Emma Hughes (2022). The HR ecosystem framework: Examining strategic HRM tensions in knowledge-intensive organizations with boundary-crossing professionals. *Human Resource Management. Advancing Human Research and Practice*. <https://doi.org/10.1002/hrm.22115>
7. Altman, E. J., Kiron, D., Schwartz, J., & Jones, R. (2021). The future of work is through workforce ecosystems. *MIT Sloan Management Review*, 62(2), 1–4.
8. Delery, J., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–21.
9. Lepak, D. P., & Snell, S. (2008). Employment sub-systems and the HR architecture. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 210–230). Oxford University Press.
10. Scott A. Snell, Juani Swart, Shad Morris, Corine Boon (2022) The HR ecosystem: Emerging trends and a future research agenda /*Human Resource Management. Advancing Human Research and Practice*. <https://doi.org/10.1002/hrm.22158>
11. Fang Lee Cooke, Michael Dickmann & Emma Parry (2023) Building a sustainable ecosystem of human resource management research: reflections and suggestions. *The International Journal of Human Resource Management* <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2165011>
12. Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
13. Sanders, K., & De Cieri, H. (2020). Similarities and differences in international and comparative human resource management: A review of 60 years of research. *Human Resource Management*, 60, 55–88. <https://doi.org/10.1002/hrm.22028>
14. A. Wilkinson, N. Bacon, S. Snell & D. Lepak (Eds.). (2019). *The changing field of human resource management. The Sage Handbook of Human Resource Management* (2nd ed.). Sage.
15. Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2022). Building sustainable societies through human-centred human resource management: Emerging issues and research opportunities. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2021732>
16. Dickmann, M., & Müller-Camen, M. (2006). A typology of international human resource management strategies and processes. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 580–601. <https://doi.org/10.1080/09585190600581337>
17. Ball, K. S. (2001). The use of human resource information systems: A survey. *Personnel Review*, 30(6), 677–693. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000005979>
18. Bissola, R., & Imperatori, B. (2013). Facing e-HRM: The consequences on employee attitude towards the organisation and the HR department in Italian SMEs. *European Journal of International Management*, 7(4), 450–468.
19. Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
20. Burbach, R., & Royle, T. (2014). Institutional determinants of e-HRM diffusion success. *Employee Relations*, 36(4), 354–375. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2013-0080>
21. Malik, A., Pereira, V., & Budhwar, P. (2021). HRM in the global information technology (IT) industry: Towards multivergent configurations in strategic business partnerships. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100743. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100743>
22. Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233–2253. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091980>

References

1. Ukaz Prezidenta Respubliki Kazahstan ot 26 fevralja 2021 goda 522 «Ob utverzhdenii Konceptcii razvitiia gosudarstvennogo upravlenija v Respublike Kazahstan do 2030 goda» [Tekst]. - URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522>
2. Junaid, M., Chen, X., Iqbal, J., & Ahmed, A. (2016). The Human Centric Approach: A Conceptual Model for Innovation in Human Resource Management. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*.
3. Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P. (2002). Toward a human-centric approach to organizational development. *Advances in Developing Human Resources*.
4. Simon L. Dolan, Kamal Munir (2009). Human-Centric Leadership: A New Framework for Human Resource Management". *Human Resource Management Review*.
5. Nur Naha Abu Mansor, Mohd Nazli Mohd Nor, Nurwati Badarulzaman (2014). The Impact of Human-Centric HRM Practices on Employee Performance: A Study among Knowledge Workers in the IT Industry. *International Journal of Economics, Commerce and Management*.
6. Rory Donnelly, Emma Hughes (2022). The HR ecosystem framework: Examining strategic HRM tensions in knowledge-intensive organizations with boundary-crossing professionals. *Human Resource Management. Advancing Human Research and Practice*. <https://doi.org/10.1002/hrm.22115>
7. Altman, E. J., Kiron, D., Schwartz, J., & Jones, R. (2021). The future of work is through workforce ecosystems. *MIT Sloan Management Review*, 62(2), 1–4.
8. Delery, J., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–21.
9. Lepak, D. P., & Snell, S. (2008). Employment sub-systems and the HR architecture. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 210–230). Oxford University Press.
10. Scott A. Snell, Juani Swart, Shad Morris, Corine Boon (2022) The HR ecosystem: Emerging trends and a future research agenda /*Human Resource Management. Advancing Human Research and Practice*. <https://doi.org/10.1002/hrm.22158>
11. Fang Lee Cooke, Michael Dickmann & Emma Parry (2023) Building a sustainable ecosystem of human resource management research: reflections and suggestions. *The International Journal of Human Resource Management* <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2165011>
12. Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
13. Sanders, K., & De Cieri, H. (2020). Similarities and differences in international and comparative human resource management: A review of 60 years of research. *Human Resource Management*, 60, 55–88. <https://doi.org/10.1002/hrm.22028>
14. A. Wilkinson, N. Bacon, S. Snell & D. Lepak (Eds.). (2019). *The changing field of human resource management. The Sage Handbook of Human Resource Management* (2nd ed.). Sage.
15. Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2022). Building sustainable societies through human-centred human resource management: Emerging issues and research opportunities. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2021732>
16. Dickmann, M., & Müller-Camen, M. (2006). A typology of international human resource management strategies and processes. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 580–601. <https://doi.org/10.1080/09585190600581337>
17. Ball, K. S. (2001). The use of human resource information systems: A survey. *Personnel Review*, 30(6), 677–693. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000005979>
18. Bissola, R., & Imperatori, B. (2013). Facing e-HRM: The consequences on employee attitude towards the organisation and the HR department in Italian SMEs. *European Journal of International Management*, 7(4), 450–468.
19. Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
20. Burbach, R., & Royle, T. (2014). Institutional determinants of e-HRM diffusion success. *Employee Relations*, 36(4), 354–375. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2013-0080>
21. Malik, A., Pereira, V., & Budhwar, P. (2021). HRM in the global information technology (IT) industry: Towards multivergent configurations in strategic business partnerships. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100743. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100743>
22. Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233–2253. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091980>

МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТТЕГІ ЭКОЖҮЙЕЛІК, ЦИФРЛЫҚ ЖӘНЕ АДАМ ОРТАЛЫҚТАНДЫРЫЛҒАН ТӘСІЛ: ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ТӘЖІРИБЕ ЖӘНЕ ҚАЗАҚСТАН ҮШІН МҮМКІНДІКТЕР

Сауле ИСКЕНДИРОВА, э.ғ.к., қауымдастырылған профессор, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы мемлекеттік басқару

Академиясы, Астана, Қазақстан, s.iskendirowa@apa.kz, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3596-8831>, Scopus ID: 56241213000, Researcher ID: JPX-9011-2023, 8(701)1364234;

Әлия ДАУЕШОВА, PhD, Қазақстан Республикасы Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының адам ресурстарын басқару институтының құзыреттерін бағалау секторының меңгерушісі, Астана, Қазақстан, Aliya.Daueshova@apa.kz, ORCID ID: 0000-0002-9872-6111, Scopus ID: 57189038404, 8(701) 5207655;

Әйгерім ӘМІРОВА, Мемлекеттік және жергілікті басқару профиль бойынша докторы, персоналды басқару бойынша менеджер (SPHRi), Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің бас консультанты, Астана, Қазақстан, aigerimamirova@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1250-0777, Scopus ID: 57223991495, 8(708)6300153.

ECOSYSTEM, DIGITAL AND HUMAN-CENTERED APPROACH IN PUBLIC SERVICE: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND OPPORTUNITIES FOR KAZAKHSTAN

Saule ISKENDIROVA, PhD, associate professor, Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan, s.iskendirowa@apa.kz, ORCID ID: 0000-0003-3596-8831, Scopus ID: 56241213000, Researcher ID: JPX-9011-2023, 8(701)1364234;

Aliya DAUESHOVA, PhD, Head of the Competence Assessment Sector of the Institute of Human Resource Management of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, Republic of Kazakhstan, Aliya.Daueshova@apa.kz, ORCID ID: 0000-0002-9872-6111, Scopus ID: 57189038404, 8(701)5207655;

Aigerim AMIROVA, Doctor of Public Administration, human resource certified professional (SPHRi), chief consultant of the Agency of the Republic of Kazakhstan for Civil Service Affairs, Astana, Kazakhstan, aigerimamirova@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1250-0777, Scopus ID: 57223991495, 8(708)6300153.