

MANAGEMENT

Современные концепции и модели управления человеческими ресурсами: зарубежный опыт и отечественная практика

Балапанова Эльмира Салимовна¹, Комбарова Диана Гайратжановна²

¹научный руководитель, PhD;
УО «Алматы Менеджмент Университет»; Казахстан

²магистрант 1 курса;
УО «Алматы Менеджмент Университет»; Казахстан

Аннотация. Управление человеческими ресурсами за последние десятилетия изменило не только набор инструментов, но и собственный статус внутри организации. То, что еще сравнительно недавно воспринималось как кадровое сопровождение найма, учета и перемещений, сегодня все чаще выступает как система, через которую компания связывает стратегию, производительность, культуру, квалификации, цифровые решения и устойчивость. На этом фоне особенно важным становится различение концепций и моделей HRM, потому что именно в них зафиксированы разные ответы на один и тот же вопрос: как превратить человеческий труд, знания, мотивацию и способность к развитию в управляемый источник организационной ценности. В статье сопоставлены классические и современные модели управления человеческими ресурсами, прослежена логика их перехода от нормативных схем к аналитическим и цифровым подходам, а затем рассмотрены возможности их применения в казахстанской практике. Показано, что современное HRM развивается в нескольких направлениях одновременно: усиливается стратегическое выравнивание с целями организации, растет роль системных пакетов HR-практик, расширяется цифровизация кадровых процессов, укрепляется навыковая логика управления трудом и повышается значение сопоставимых HR-показателей. Казахстанская практика демонстрирует не отсутствие этих процессов, а их смешанный и неоднородный характер. Правовой каркас, цифровые платформы занятости, развитие системы квалификаций и отдельные корпоративные практики уже формируют основу современной кадровой политики, однако ее зрелость по-прежнему определяется не количеством заимствованных инструментов, а степенью их институциональной, правовой и организационной согласованности.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, стратегическое HRM, модели HRM, АМО, HPWS, e-HRM, кадровая политика, рынок труда Казахстана, цифровизация HR.

Введение

Современное стратегическое управление человеческими ресурсами определяется через его связь с business strategy, workforce planning и human capital management, а потому речь

MANAGEMENT

идет уже не о вспомогательной кадровой функции, а о контуре, который должен поддерживать долгосрочные цели организации через управление навыками, потенциалом и структурой занятости [1].

Важнейший поворот в развитии дисциплины связан с гарвардской школой, представленной М. Биром, Б. Спектором, П. Р. Лоуренсом, Д. Куинном Миллзом и Р. Е. Уолтоном. Их подход задавал широкую рамку, в которой управление человеческими ресурсами связывалось не только с эффективностью организации, но и с участием работников, системами вознаграждения, потоками персонала и развитием компетентности, то есть HRM изначально мыслился как интегрированная управленческая система, а не как набор разрозненных процедур [2].

Мичиганская, или стратегически выровненная, линия, связанная с Ч. Дж. Фомбруном, Н. М. Тичи и М. А. Деванной, предложила иную оптику. В ней центральное место занимает соответствие между миссией организации, ее структурой и циклом кадровых решений, включающим подбор, оценивание, развитие и вознаграждение. Эта модель оказалась особенно влиятельной там, где HR требовалось перевести на язык жесткой управленческой согласованности и целевой дисциплины [3].

Д. Ульрих позднее сместил разговор еще дальше, показав, что зрелость HR-подразделения определяется не объемом внутренних операций, а тем, какую ценность оно создает для организации. Его четыре роли, *strategic partner*, *administrative expert*, *employee champion* и *change agent*, до сих пор остаются одной из самых устойчивых управленческих схем в профессиональном HR-дискурсе [4].

Литературный обзор

Среди объяснительных моделей особое место занимает АМО-подход, поскольку он пытается ответить не столько на вопрос, какие практики полезны сами по себе, сколько на вопрос, через какой механизм они начинают работать. В обзоре А. Bos-Nehles, К. Townsend, К. Cafferkey и J. Trullen, основанном на анализе 104 количественных исследований, показано, что результативность HRM устойчиво связана с тремя взаимодополняющими блоками: *ability*, *motivation* и *opportunity*, то есть способностью сотрудника выполнять работу, его мотивацией и реальной возможностью участвовать в рабочих и организационных процессах [5].

Не менее значимой остается линия *high-performance work systems*. В этой логике сильный эффект возникает не от изолированной практики, а от пакета взаимосвязанных решений, где обучение, участие, автономия, командная работа и организационная поддержка усиливают друг друга. Современный

MANAGEMENT

обзор по high-performance workplace system прямо характеризует HPWS как один из наиболее известных теоретических парадигмальных подходов стратегического HRM, объясняющих, каким образом дизайн системы управления персоналом влияет на производительность организации [6].

Цифровой поворот придал HRM еще одно измерение. Метаанализ Ю. Чжоу, Ю. Чэна, Ю. Цзоу и Г. Лю систематизировал исследования по e-HRM и показал, что его внедрение связано с полезностью системы, организационными ресурсами, знаниями пользователей и социальным влиянием, а положительная связь e-HRM с организационной результативностью оказывается сильнее в странах с более развитой ИТ-инфраструктурой [7].

Следующий важный сдвиг связан с переходом от должностной логики к навыковой. Deloitte фиксирует, что базовая единица организации труда, job, уже во многих случаях становится слишком жесткой для быстро меняющегося бизнеса, и потому компании переходят к skills-based models, где управление строится вокруг текущих и будущих навыков, а не только вокруг формализованных должностей [8].

Глобальный рынок труда подтверждает, что этот разворот не является только языковой модой. Future of Jobs Report 2025 World Economic Forum базируется на данных более 1000 работодателей, представляющих свыше 14 млн работников в 55 экономиках, и показывает, что на горизонте до 2030 года работодатели ожидают крупную перестройку навыков требований под воздействием технологических и структурных сдвигов [9].

То, как эти процессы ощущаются на прикладном уровне, хорошо видно по данным профессионального сообщества. В отчете CIPD Resourcing and Talent Planning 2024 зафиксировано, что 69% респондентов сообщили о росте конкуренции за квалифицированные кадры, 84% пытались закрывать вакансии, а 64% из этой группы столкнулись с трудностями привлечения кандидатов, причем наиболее сложным оставался найм на senior и skilled roles [10].

Литература последних лет убеждает в одной вещи особенно настойчиво: современное HRM уже невозможно описать одной доминирующей моделью. Оно становится многослойной системой, в которой стратегическое выравнивание, мотивационно-поведенческие механизмы, пакетные практики, цифровая инфраструктура и навыковая логика сосуществуют, иногда усиливая друг друга, а иногда создавая новые напряжения внутри организации. Сопоставление ключевых моделей HRM по их теоретическому ядру, сильным сторонам и основным ограничениям приведено в табл. 1.

MANAGEMENT

Таблица 1

Сравнительные характеристики ключевых моделей HRM

Модель	Теоретическое ядро	Сильная сторона	Основное ограничение
Гарвардская	Баланс интересов стейкхолдеров, долгосрочные HR-результаты	Широкая социально-стратегическая перспектива	Сложность операционализации
Мичиганская	Жесткое соответствие HR-политики стратегии фирмы	Высокая управленческая определенность	Риск редукции человека к ресурсу
Ролевая модель Ульриха	Ценность HR через создаваемую организационную пользу	Перевод HR в язык бизнеса	Возможная инструментализация человеческого измерения
АМО	Способность, мотивация, возможность участия	Ясный механизм влияния HR на поведение	Неоднородность измерений
HPWS	Эффект пакета взаимосвязанных практик	Системный взгляд на производительность	Сильная зависимость от контекста
e-HRM	Цифровизация HR-процессов и аналитики	Скорость, прозрачность, масштабируемость	Опасность формальной автоматизации
Skills-based organization	Управление по навыкам	Гибкость и внутренняя мобильность	Высокие требования к данным и архитектуре процессов

На уровне понятий видно, что современные модели расходятся не столько в ответе на вопрос, нужен ли организации сильный HR, сколько в том, за счет чего именно он должен стать сильным. Одни делают ставку на стратегическую согласованность, другие на поведенческий механизм, третьи на цифровую инфраструктуру, четвертые на навыковую подвижность труда. Именно поэтому зрелая практика редко строится по чистой модели. Обычно она представляет собой комбинированную сборку нескольких подходов сразу.

MANAGEMENT

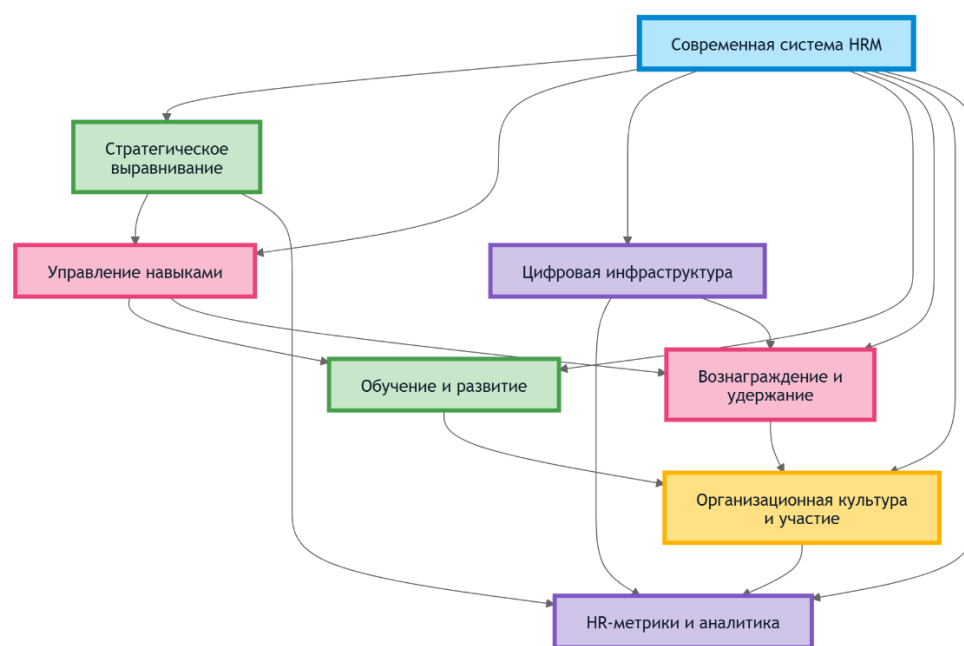


Рисунок 1

Экосистема современной системы управления человеческими ресурсами

Представленная на рисунке 1 конфигурация показывает, что зрелая HR-система строится не по линейному принципу, когда одна функция последовательно следует за другой, а по сетевой логике, в которой стратегическое выравнивание задает направление кадровых решений, управление на выками определяет содержательную основу трудового потенциала, цифровая инфраструктура обеспечивает скорость и прозрачность процессов, обучение и развитие поддерживают обновление компетенций, вознаграждение и удержание стабилизируют трудовое поведение, а культура участия создает среду, в которой способности и мотивация преобразуются в организационный результат. Существенно и то, что HR-метрики и аналитика в этой модели расположены не на периферии, а в числе ключевых контуров, поскольку современное управление персоналом все меньше опирается на интуитивные представления и все больше требует доказательной проверки решений через сопоставимые показатели эффективности.

Материалы и методы

Методологическая логика работы опирается на то направление исследований, которое связывает стратегический менеджмент и HRM не декларативно, а аналитически. П. Боксалл и Дж. Перселл подчеркивают, что стратегическое HRM следует

MANAGEMENT

рассматривать через его влияние на шансы организации на выживание и относительный успех в различных организационных, отраслевых и общественных контекстах; такая установка особенно важна для сравнительных исследований, где переносу подлежат не модные формулы, а причинно-следственные связи [11].

Понятийный аппарат соотносился с современной people-management традицией, где подбор, performance management, reward, learning and development, employee relations и организационные способности рассматриваются как части одной системы. В 16-м издании руководства М. Армстронга и С. Тейлора отдельно подчеркивается, что современная практика HRM уже не может игнорировать дистанционную занятость и цифровые кадровые практики, то есть сама дисциплина расширяет свой предмет вслед за изменением труда [12].

Дополнительный методический ориентир дает OECD, которая связывает результативность people management с его интеграцией в core business public service и рассматривает управление людьми как необходимое условие более продуктивной и responsive public administration. Это важно не только для государственного сектора. Сам принцип говорит о более общем требовании: HR имеет управленческий смысл лишь тогда, когда он встроен в основную логику деятельности организации [13].

Результаты и обсуждение

Переход к доказательному HR особенно заметен там, где кадровые процессы начинают измеряться сопоставимыми показателями. В рабочем документе OECD 2025 года по международной рамке индикаторов HRM в публичном управлении в качестве базовых были протестированы median age, age distribution, time to hire, total turnover и first-year attrition. Существенно здесь не только само перечисление метрик, но и то, что HR окончательно вводится в режим evidence-informed people management [14].

Для Казахстана такая постановка вопроса имеет прямое значение. OECD Public Governance Scan of Kazakhstan 2025 относит human resources management к числу ключевых направлений модернизации государственного управления наряду со strategic planning и public sector innovation. Тем самым кадровая политика рассматривается уже не как техническое сопровождение госаппарата, а как элемент архитектуры административной эффективности [15].

Любая попытка переноса зарубежных моделей в казахстанский контекст упирается прежде всего в правовую рамку. Labour Code of the Republic of Kazakhstan от 23 ноября 2015 года № 414-V

MANAGEMENT

задает базовые параметры трудовых отношений, а значит, современное HRM в стране не может развиваться вне юридической логики занятости, рабочего времени, гарантий, оплаты труда и ответственности сторон [16].

Еще один важный слой формируется вокруг системы квалификаций. Закон Республики Казахстан «О профессиональных квалификациях» от 4 июля 2023 года № 14-VIII регулирует общественные отношения в сфере признания профессиональных квалификаций в рамках Национальной системы квалификаций, и именно здесь отечественная практика получает институциональную опору для перехода от должностного учета к более тонкой логике навыков, подтверждения компетенций и профессиональной мобильности [17].

Цифровое измерение казахстанского рынка труда уже само по себе заставляет иначе смотреть на кадровые процессы. По состоянию на апрель 2026 года на портале Enbek.kz отображались около 121 тыс. рабочих мест, около 243 тыс. актуальных резюме и более 63 тыс. трудоустройств, а сама платформа включает сервисы Enbek Skills, Enbek HR, Enbek Career и иные цифровые контуры, что делает ее не просто витриной вакансий, а экосистемой трудового посредничества и частично кадрового администрирования [18].

На макроуровне это укладывается в общую картину рынка труда. Бюро национальной статистики Казахстана сообщило, что по итогам 2025 года в экономике страны были заняты 9,3 млн человек, из которых 7,2 млн, или 76,9%, являлись наемными работниками, а уровень безработицы по методологии МОТ составил 4,6%. Такой масштаб наемной занятости означает, что вопросы обучения, удержания, подбора и оценки персонала давно вышли за пределы отдельных крупных компаний и приобрели общесистемное значение [19].

В этом контексте особенно показательны выводы М. Латухи и К. Малько о казахстанских фирмах. Авторы показывают, что HRM в стране развивается не по прямой траектории «копирование Запада», а в логике гибридизации, где международные подходы проходят через фильтр локальной институциональной среды, управленческой культуры, иерархических привычек и организационной истории. Этот вывод важен методологически: современность HR нельзя измерять только набором терминов и инструментов, если неясно, как именно они работают в конкретной среде [20].

Показательно, что и в самой казахстанской исследовательской повестке акцент все чаще смещается к адаптации международного опыта, а не к его механическому

MANAGEMENT

копированию. В статье о совершенствовании HRM в системе государственного аудита Казахстана, опубликованной в 2025 году, международные практики рассматриваются через comparative institutional analysis, а практический вывод строится вокруг стандартизированного обучения, институциональной независимости и снижения функционального дублирования. Это уже не язык декоративного бенчмаркинга, а язык институционального переноса с учетом ограничений среды [21]. Основные направления такой адаптации зарубежных HR-моделей к казахстанскому контексту обобщены в табл. 2.

Таблица 2

Направления адаптации зарубежных HR-моделей в Казахстане		
Международный ориентир	Казахстанский контекст	Практический смысл
Strategic HRM	Сильная роль правового регулирования труда	Нужна увязка HR-стратегии с трудовым правом
Skills-based approach	Развитие Национальной системы квалификаций	Переход к более точной оценке компетенций
e-HRM	Быстрое расширение цифровых сервисов занятости	Автоматизация найма и администрирования требует управленческой настройки
HPWS	Неоднородность организационной культуры и отраслей	Пакетные практики нельзя переносить без адаптации
HR analytics	Ограниченная зрелость HR-метрик в части организаций	Нужны сопоставимые показатели и культура измерения
Talent management	Рост конкуренции за квалифицированный труд	Удержание и внутреннее развитие становятся стратегическими задачами

Корпоративная практика также показывает, что элементы зрелого HRM в стране уже существуют в измеримом виде. В приложениях к отчету устойчивого развития NC KazMunayGas JSC за 2024 год раскрыты данные по employee hiring and turnover disclosures и employee training and evaluation disclosures: текучесть составила 6,6%, инвестиции в обучение достигли 5 110 млн тенге, среднее число часов обучения на одного сотрудника составило 35 часов. Важен здесь не сам факт наличия корпоративного обучения, а публичность, сопоставимость и регулярность раскрытия этих показателей, поскольку именно так HR переходит из зоны внутренних намерений в пространство

MANAGEMENT

управленческой отчетности [22].

На этом уровне различие между зарубежным опытом и отечественной практикой становится более ясным. Казахстан не находится вне современной HR-повестки. Правовая база обновляется, цифровые платформы работают, рынок труда меняется, корпоративные системы обучения и оценки развиваются. Но при этом сохраняется главный вызов: соединить право, квалификации, данные, организационную культуру и стратегию в один рабочий контур. Там, где этого соединения нет, даже внешне современные HR-инструменты превращаются в набор несвязанных функций.

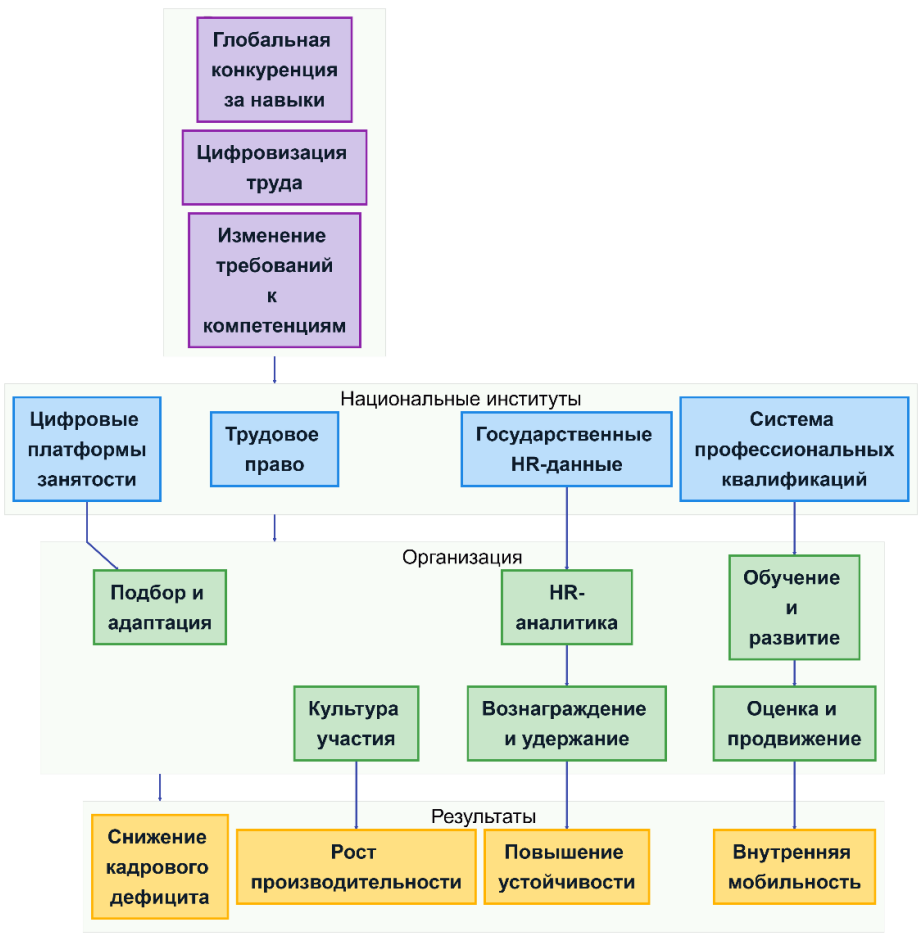


Рисунок 2
Адаптивная модель современного HRM для Казахстана

Содержание рисунка 2 позволяет увидеть, что казахстанская модель управления человеческими ресурсами не может быть понята вне взаимодействия четырех уровней. Первый уровень

MANAGEMENT

образует внешняя среда, задающая давление глобальной конкуренции за навыки, ускорение цифровизации и изменение требований к компетенциям. Второй уровень составляют национальные институты – трудовое право, система профессиональных квалификаций, цифровые платформы занятости и государственные данные, – именно они определяют границы и возможности переноса международных HR-подходов. Третий уровень связан уже с организационной практикой, где происходят подбор, адаптация, обучение, развитие, вознаграждение, удержание и аналитическая оценка персонала. Наконец, четвертый уровень выражен в результатах: снижении кадрового дефицита, росте производительности, повышении устойчивости и расширении внутренней мобильности работников. Такая структура принципиально важна, потому что она показывает: эффективное HRM в казахстанских условиях возникает не в точке механического заимствования зарубежной модели, а в точке ее институциональной настройки под национальную среду. Именно поэтому практическая состоятельность современной кадровой политики определяется не количеством внедренных инструментов, а степенью согласованности между внешними вызовами, государственными рамками, внутриорганизационными процедурами и измеримыми результатами.

Заключение

Современное управление человеческими ресурсами разворачивается как поле нарастающей сложности. Оно уже не исчерпывается кадровым администрированием, не сводится к обучению или мотивации и тем более не может быть сведено к цифровизации как таковой. Его предметом становится организация способности людей работать, развиваться, перемещаться внутри системы труда, сохранять вовлеченность и обеспечивать результат в условиях быстро меняющейся среды.

Зарубежный опыт показывает, что устойчивый эффект дают не одиночные HR-решения, а согласованные конфигурации. Стратегическое выравнивание без навыковой логики быстро устаревает. Цифровизация без культуры измерения превращается в автоматизированную рутину. Развитие без внутренней мобильности становится затратой с низкой отдачей. Именно поэтому наиболее сильные модели HRM строятся не вокруг одной «лучшей практики», а вокруг управленческой связности.

Отечественная практика выглядит не периферийной, а переходной. В Казахстане уже существует правовой и институциональный фундамент для современного HRM, работают цифровые платформы занятости, развивается система

MANAGEMENT

профессиональных квалификаций, появляются корпоративные примеры раскрытия HR-показателей. Но зрелость этой системы по-прежнему определяется не количеством заимствованных инструментов, а тем, насколько последовательно они собираются в единую организационную логику.

Наиболее продуктивная траектория для Казахстана связана не с копированием готовых моделей, а с их адаптивной интеграцией. Если стратегическое выравнивание, квалификационная политика, цифровая инфраструктура, обучение, оценка и HR-аналитика начинают работать совместно, управление человеческими ресурсами превращается в фактор конкурентоспособности. Если они существуют раздельно, организация получает лишь внешние признаки современности без ее внутренней силы.

Список литературы:

- [1] Chartered Institute of Personnel and Development. Strategic human resource management. 2025. <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/strategic-hrm-factsheet/>
- [2] Beer M., Spector B., Lawrence P.R., Quinn Mills D., Walton R.E. Managing Human Assets. New York: Free Press, 1984. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=41269>
- [3] Fombrun C.J., Tichy N.M., Devanna M.A. Strategic Human Resource Management. New York: Wiley, 1984. <https://books.google.com/books?id=ZWuuAAAAIAAJ>
- [4] Ulrich D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston: Harvard Business School Press, 1997. https://books.google.com/books/about/Human_Resource_Champions.html?id=qTxz6I7tNSEC
- [5] Bos-Nehles A., Townsend K., Cafferkey K., Trullen J. Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions // International Journal of Management Reviews. 2023. Vol. 25. No. 4. P. 725–739. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijmr.12332>
- [6] High-performance workplace system: a literature review // International Journal of Organizational Analysis. 2025. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-09-2024-4798/full/html>
- [7] Zhou Y., Cheng Y., Zou Y., Liu G. e-HRM: A meta-analysis of the antecedents, consequences, and cross-national moderators // Human Resource Management Review. 2022. Vol. 32. No. 4. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482221000413>
- [8] Deloitte. Skills-based organizations. 2025. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/skills-based-organizations.html>
- [9] World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva: World Economic Forum, 2025. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

MANAGEMENT

- [10] Chartered Institute of Personnel and Development. Resourcing and Talent Planning Report 2024. London: CIPD, 2024. <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2024-pdfs/8662-resource-and-talent-planning-2024-report-web.pdf>
- [11] Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management. 5th ed. London: Bloomsbury Academic, 2022. <https://www.bloomsbury.com/us/strategy-and-human-resource-management-9781350309869/>
- [12] Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 16th ed. London: Kogan Page, 2023. https://books.google.com/books/about/Armstrong_s_Handbook_of_Human_Resource_M.html?id=_Jl5zwEACAAJ
- [13] Organisation for Economic Co-operation and Development. Integrating People Management into Public Service Reform. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/integrating-people-management-into-public-service-reform_9789264065062-en.html
- [14] Bakos E. An international framework for human resource management indicators in public administration: Pilot results, methodologies and challenges // OECD Working Papers on Public Governance. 2025. No. 85. https://www.oecd.org/en/publications/an-international-framework-for-human-resource-management-indicators-in-public-administration_03763bab-en.html
- [15] Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD Public Governance Scan of Kazakhstan. Paris: OECD Publishing, 2025. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-public-governance-scan-of-kazakhstan_f8298798-en.html
- [16] Labour Code of the Republic of Kazakhstan. Code of the Republic of Kazakhstan dated 23 November 2015 No. 414-V. <https://adilet.zan.kz/eng/docs/K1500000414>
- [17] On Professional Qualifications. The Law of the Republic of Kazakhstan dated July 4, 2023 No. 14-VIII. <https://adilet.zan.kz/eng/docs/Z2300000014>
- [18] Электронная биржа труда Enbek.kz. Официальный портал. <https://www.enbek.kz/ru>
- [19] Bureau of National Statistics of the Republic of Kazakhstan. The situation on the labor market (2025). 2026. <https://stat.gov.kz/en/industries/labor-and-income/stat-empty-unempl/publications/480215/>
- [20] Latukha M., Malko K. Westernization or localization of human resource management practices in CIS countries? Evidence from Kazakh firms // International Journal of Emerging Markets. 2019. Vol. 14. No. 3. P. 385-409. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOEM-05-2016-0122/full/html>
- [21] Zhanybayeva Z., Tulegenova G., Zhubanazarova N. Application of International Experience in Enhancing Human Resource Management in the Field of State Audit // Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университетінің ХАВАРШЫСЫ. Экономика сериясы. 2025. № 3. <https://bulecon.enu.kz/index.php/main/article/download/1273/706>
- [22] NC KazMunayGas JSC. Sustainable Development Report for 2024. Appendices. 2025. https://www.kmg.kz/interactive/report_2024/download/KMG-2024_prilozhenie_en.pdf