

SWOT И PEST АНАЛИЗ ЦИФРОВИЗАЦИИ HR-ПРОЦЕССОВ ГОССЛУЖБЫ КАЗАХСТАНА

Кармыс Г.С., Бастаубаева А.Ж.¹

Аннотация

Предмет исследования – процесс управления персоналом в сфере государственного управления в Казахстане в условиях цифровизации. Рассмотрены основные политические программы по внедрению цифровизации, а также основные аспекты по повышению эффективности HR. По итогам проведенного SWOT и PEST анализа сделаны следующие выводы. Первое, успешная сдача тестирования не гарантирует трудоустройства. Второе, различные подходы госорганов в наименовании общих конкурсов и устаревших способах размещения информации на интернет-ресурсах способствуют усложнению поиска и выбора интересующих данных. Третье, необходимо изменить интерфейс размещения данных о вакансиях на сайтах с возможностью фильтрации данных по госорганам и сферам деятельности с наглядным изображением вакансий и сроков подачи документов. Четвертое, препятствия на первом этапе трудоустройства влияют на имидж госслужбы. Пятое, у госорганов существует возможность предоставлять неполную информацию о штатной укомплектованности. По итогам анализов даны практические рекомендации.

Ключевые слова: цифровизация; HR; SWOT; PEST; «Цифровой Казахстан»; объявление конкурса; прием на государственную службу; портал; вакантные административные должности; уполномоченный орган по делам госслужбы.

¹ Кармыс Газиза Сагындыккызы – докторант Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан по специальности «Государственное и местное управление»; руководитель Управления человеческих ресурсов Комитета государственных доходов Министерства финансов Республики Казахстан. Адрес: 010000, Республика Казахстан, г. Астана, пр. Женис, д. 11. E-mail: gaziza.karmys@gmail.com

Бастаубаева Алия Жолтаевна – PhD in International Studies; заведующий сектором мониторинга и оценки эффективности исследований Института прикладных исследований Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан. Адрес: 010000, Республика Казахстан, г. Астана, пр. Абая, д. 33. E-mail: a.bastaubayeva@apa.kz

Легко ли поступить на государственную службу с использованием информации на порталах?

С 1 января 2016 г. в Казахстане введен в действие концептуально новый Закон «О государственной службе Республики Казахстан»², согласно которому поступление на госслужбу осуществляется путем конкурсного отбора. Для участия в конкурсе кандидатам необходимо успешно пройти тестирование на знание казахстанского законодательства, приверженность ценностям госслужбы, а также оценку личных качеств.

На сегодняшний день все процессы, начиная с записи через портал электронного правительства на компьютерное тестирование и оценку и заканчивая поиском вакансий на интернет-порталах государственных органов, автоматизированы, документы можно представлять посредством электронной почты³.

Усиление цифровизации было продолжено с помощью программы «Цифровой Казахстан» на 2018–2022 гг., целью которой являются ускорение темпов развития экономики и улучшение качества жизни населения, а также трансформация госуправления в перспективе. На данные цели будет выделен 441 млн. долл. США, а также ожидается привлечение 528 млн. долл. США средств субъектов квазигосударственного сектора. Кроме того, программа охватывает не только оцифрование, но и выделение образовательных грантов по специальностям в сфере информационных технологий, проведение тренингов и переквалификации госслужащих.

Казалось бы, создаются максимально благоприятные условия для поступления на госслужбу. Но легко ли в эпоху цифровых технологий найти подходящую вакантную должность? Объявляют ли государственные органы конкурс сразу после образования вакансии? Созданы ли соответствующие условия для граждан Республики Казахстан по поиску и выбору вакантных должностей госслужбы? Какие потенциальные угрозы и возможности существуют для HR-управления в условиях цифровизации?

Получение ответов на эти вопросы актуально, ведь на сегодняшний день от государственных служащих зависит многое, так как они наделены властью и ежедневно принимают управленческие решения, непосредственно связанные с людьми и их судьбами. Именно госслужащие являются блюстителями законодательства и работают во благо государства.

По этой причине важно, кто и как поступает на государственную службу. Существует мнение, что на конкурсы в основном приходят случайные люди, не имеющие конкретной цели работать именно в данной области на пользу общества. Зачастую кандидаты приходят по остаточному принципу, не сумев найти ничего более подходящего и решив попытаться

² Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 г. N 416-V «О государственной службе Республики Казахстан».

³ Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 21 февраля 2017 г. N 40 «О некоторых вопросах занятия административной государственной должности».

счастье на первом попавшемся конкурсе. В данном случае необходимо задуматься: а созданы ли все условия для привлечения на службу государству лучших из лучших?

В данной статье рассматривается вопрос цифровизации HR-процессов на госслужбе через призму теории нового государственного менеджмента с использованием методов СВОТ (SWOT) и ПЕСТ (PEST) анализа. Сделаны выводы, насколько изменились подходы в предоставлении услуг и степень удобства в использовании, а также выявлены проблемы поступающих на госслужбу кандидатов.

Цель и задача настоящей статьи – продемонстрировать важную роль цифровизации государственной службы Республики Казахстан:

- 1) в области HR-управления;
- 2) проблемы использования современных технологий в государственном HR-менеджменте.

Хотя много работ посвящено изучению вопроса управления персоналом и кадровой политике, в том числе в Казахстане (см.: Лымарева О.А., Лагерева К.А., 2016; Халапян Е.А., 2014; Браткова В.В., Сердюкова О.И., 2017; Абдимомынова А.Ш., Сулейменов Б.Ж., 2016), на сегодняшний день недостаточно исследований, основанных на использовании цифровых технологий.

Авторы используют в качестве примера сервис электронного правительства (kuzmet.gov.kz), где объявляются вакансии в государственном секторе, и анализируют практический аспект данного вопроса.

Обзор литературы

Основанные на новых технологиях электронные ресурсы, обеспечивающие двустороннюю связь, по справедливому утверждению С. Сандора, делают возможным обмен информацией со всеми, где угодно и в любое время (Sandor, p. 157, 2012). В начале столетия положение дел было абсолютно другим, первым исследователям в данной области не удалось доказать роль Интернета в повышении эффективности государственной службы.

Лишь относительно недавно ученые смогли продемонстрировать значимость интернет-платформ, возможности использования официальных веб-порталов правительства, открытых социальных сетей (онлайн чаты, электронные сообщения, новости в режиме реального времени, анонсы на веб-сайтах, страницы Facebook и т.д.) (см.: Sandor, p. 157, 2012; Deloitte Access Economics, 2015; Linked in, 2017).

Более того, современные исследования, связанные с трансформацией правительства, неизменно называют цифровизацию наиболее актуальным направлением государственной службы в будущем. Согласно отчету Международной организации труда (2016), компании «Citi», «Deloitte» совместно с «Oxford Martin School» (2016) проводили дебаты относительно перспектив будущей автоматизации государственной службы и бизнеса. Проведенные исследования и оценки позволили сделать вывод, что риски

компьютеризации достаточно высоки – около 40–56% всех рабочих мест в ближайшие 10–20 лет будут замещены роботами. В отчете «Citi» говорится, что за два десятилетия 47% всех рабочих мест США будет замещено роботами, в ближайшие 10 лет «Deloitte» прогнозирует аналогичную трансформацию 35% рынка труда в Великобритании по данным Международной организации труда в странах Ассоциации государств Юго-Восточной Азии; эта цифра составит 56%.

В то же время российские ученые в своих исследованиях в области управления персоналом на государственной службе не делают акцента на вопросах цифровизации. О.А. Лымаревой и К.А. Лагеревой (2016) исследованы вопросы проведения конкурсов на замещение должностей в государственном секторе только с точки зрения использования газет и журналов массового чтения для публикации объявлений. По мнению ученых, население недостаточно информировано о возможностях трудоустройства на госслужбу.

В статье предлагается размещать информацию о месте, дате и условиях проведения конкурса в официальных изданиях и в центральном российском печатном издании. С утверждениями о публикации конкурсов на страницах печатных изданий можно поспорить, ведь газеты и журналы уже не слишком популярны. В эпоху цифровой революции⁴ молодые люди в основном используют другие средства для поиска вакансий. Мобильные приложения и электронная подписка на объявления дают гарантию быть в курсе новых вакансий.

Исследованиям в области объявления конкурсов на госслужбу посвящена работа Е.А. Халапян (2014), где описан чешский порядок трудоустройства на государственную службу и приведены аргументы, свидетельствующие о самоуправстве при отказе в приеме на работу. Это одна из немногих работ, посвященная международному опыту в сфере найма на государственную службу по такому вопросу, как оценка качеств кандидата.

В своей относительно свежей работе В.В. Браткова и О.И. Сердюкова (2017) придерживаются аналогичной позиции относительно открытости проведения конкурсов на замещение вакантных должностей. По мнению казахстанских исследователей А.Ш. Абдимомыновой и Б.Ж. Сулейменова (2016), государственные органы умышленно сохраняют вакансии для создания искусственной экономии бюджетных средств и обеспечения маневренности на случай оптимизации штатной численности при очередной административной реформе.

Данное утверждение представляется справедливым, учитывая тот факт, что заместитель председателя уполномоченного по делам государ-

⁴ Цифровая революция (англ. Digital Revolution) – повсеместный переход от аналоговых механических и электронных технологий к цифровым технологиям, начавшийся в конце 1980-х и продолжающийся до настоящего времени; коренные изменения, связанные с широким распространением компьютерных и коммуникационных технологий. Источник: https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_Revolution (дата обращения: 19.02.2018).

ственной службы Агентства⁵ заявил об отсутствии необходимости набирать специалистов на существующие вакантные места, обосновав это сокращением штата, а также повышением заработной платы уже действующим госслужащим и поощрением на сэкономленные средства тех из них, кто работает с высокой отдачей⁶.

Таким образом, обзор литературы свидетельствует об актуальности вопроса влияния цифровизации на рынок труда и недостаточности исследования вопросов внедрения цифровых технологий в работу государственных органов при приеме на работу.

Несомненно, что наибольшие сомнения в прозрачности приема на работу вызывает и сама процедура проведения непосредственно конкурса, и объективность конкурсной комиссии, и обоснованность задаваемых кандидатам вопросов. Однако в данной статье будет рассмотрен не менее важный вопрос первоначального этапа процесса поиска вакансии в условиях цифровизации.

Теоретико-методологический подход: New Public Management Theory

Существует множество различных исследований реформы государственного управления, но большинство из них сходится в определении трех наиболее популярных моделей госуправления: первая – «государственное управление» (*Public Administration*), – использовавшаяся до 1980-х гг. передовыми промышленно развитыми странами; вторая – «новое государственное управление» 1990-е гг.; третья модель – «новый государственный менеджмент», или «постновое государственное управление», – переход к которой происходит с 2000-х гг. (Denhardt & Denhardt, 2000; Osborne, 2006; UNDP, 2015).

Концепция нового государственного менеджмента существенно отличается от предыдущих двух моделей. Если первым двум были свойственны бюрократическая иерархия и административные интересы, то в новом государственном менеджменте правительство предоставляет услуги, исходя из интересов граждан и их требований, т.е. приоритет – интересы граждан. Это означает, что именно граждане определяют главные векторы услуг. Основными критериями данной теории являются девять индикаторов, представленных нами в Таблице 1. Это основные показатели оценки того, насколько государство вовлекает граждан в работу государственного управления и насколько правительства ориентированны на интересы населения. Это индикаторы роли государства, его организационной структуры и его подотчетности. Фактически, это индикаторы служения народу и открытости государства.

⁵ Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции, kuzmet.gov.kz

⁶ Новостной портал Inform Бюро; дата публикации: 01.10.2017, дата обращения: 19.02.2018: <https://informburo.kz/novosti/v-vko-predlagayut-ne-brat-gossluzhashchih-na-vakantnye-mesta-a-ekonomitza-schyot-etogo-na-premii.html>

Таблица 1

Теория нового государственного менеджмента

№	Индикаторы	Реализация при использовании теории нового государственного менеджмента
1	Модели человеческого поведения	Стратегическая рациональность, интересы граждан
2	Концепция общественного интереса	Диалог про общие ценности
3	Перед кем отчитываются госслужащие?	Перед гражданами
4	Роль государства	Служение, диалог и брокерский интерес среди жителей
5	Механизмы для достижения политических целей	Создание коалиций общественными некоммерческими частными агентствами
6	Подход к подотчетности	Многогранные государственные служащие, которые руководствуются законом, ценят профессиональные нормы и интересы граждан
7	Административное действие	Дискреционные требования нужны, но сдержанные и подотчетные
8	Предполагаемая организационная структура	Совместные структуры с общими лидерами
9	Предполагаемая мотивационная основа государственных служащих	Государственная служба, желание служить обществу

Источник: (Denhardt & Denhardt, 2000, p. 28).

Для предоставления государственных услуг, обмена информацией, коммуникационных транзакций, интеграции различных автономных систем, а также для решения вопросов государственного управления, управления персоналом и процессами взаимодействия с бэк-офисом во всей структуре правительства, согласно лучшим мировым практикам, применяются три базовых подхода в вопросах электронного правительства, исходя из фокус-групп: 1) правительство для граждан, 2) правительство для бизнеса, 3) правительство для государственного аппарата (Ha & Coghill, 2006; Garson, 2006).

Первый подход относится к государственным услугам, предоставляемым государством своим гражданам в электронном виде. Эта стратегия направлена на улучшение качества обслуживания и повышение уровня участия граждан в государственном управлении посредством Интернета (Clift, 2004; Miller & Walling, 2013). Второй подход определяется как взаимодействие через Интернет между государством и бизнесом (Tang, 1991). В настоящее время этот подход позволяет пользоваться в электронном виде такими сервисами, как государственная регистрация, лицензирование, платежи, государственные закупки и пр. Третий подход сосредоточен на взаимодействии между правительством и его государственными служащими в вопросах планирования карьеры, дистанционного обучения для того, чтобы быть востребованными и эффективными в условиях электронной экономики (Mahizhnan & Andiappan, 2002).

Считаем важным рассмотреть первый подход с точки зрения того, насколько качественно государственные службы управления персоналом могут предоставлять услуги с применением цифровых технологий.

Прежде всего, как упоминается в книге Дэвида Гарсона (David Garson, 2006), государство в лице услугодателя должно быть заинтересовано в открытости и доступности информации, поскольку это сделает проекты более эффективными, повысит результативность деятельности в масштабах всего правительства.

Во-вторых, доступный интерфейс с полной информацией, в котором заинтересованы обе стороны для оперативного отслеживания последних обновлений.

В-третьих, это возможность свободного выбора, обеспечение которого, по мнению ученых Р. и Дж. Дэнхард (Denhardt & Denhardt, 2006), зависит от создаваемых работодателем условий для удобного и быстрого выбора информации с использованием информационных технологий, что предоставляет право любому желающему иметь доступ к любым вакансиям.

На представленном ниже рисунке 1 можно увидеть анализ и пути решения проблем, с которыми сталкиваются кандидаты при поступлении на госслужбу Казахстана.

Рисунок 1

Проблемы при поступлении на госслужбу и пути их решения



Источник: Составлен авторами.

Можно сделать вывод, что наряду с удовлетворением потребностей граждан и бизнеса немаловажным аспектом электронного правительства являются вопросы управления собственными человеческими ресурсами.

Анализ проблем, возникающих на первом этапе поступления на государственную службу, показал, что необходимы преобразование нормативно-правовой базы и внедрение в работу государственных служб управления персоналом методов оказания услуг с учетом теории нового государственного менеджмента.

Обзор нормативно-правовой базы

Анализируя государственную службу Республики Казахстан, необходимо отметить наличие трех правил назначения на должности различных категорий государственных служащих. Таких категорий две – политические и административные госслужащие; при этом административные подразделяются на корпус «А» и корпус «Б». Назначение политических государственных служащих (далее – ПГС) осуществляется на внеконкурсной основе либо на основе выборов при условии прохождения согласования и получения положительных результатов специальной проверки. Назначение административных государственных служащих корпуса «А» (далее – АГС) осуществляется из числа граждан, зачисленных в кадровый резерв по решению уполномоченной комиссии. Назначение административных государственных служащих корпуса «Б» (далее – БГС) осуществляется на конкурсной основе⁷.

По состоянию на 1 января 2017 г., штатная численность государственных служащих в Республике Казахстан составляла 98 705 ед., из них ПГС – 433 ед., административные – 98 272 ед., из которых АГС – 519 ед., БГС – 97 753 ед. Фактическая численность госслужащих составила 92 203 человека, или 93,4% от штатной численности⁸.

Таким образом, в свободном режиме через открытый конкурс возможно поступление только на административные государственные должности корпуса «Б», которые и были проанализированы в ходе исследования. Изначально 433 политические должности и 519 административных государственных должностей корпуса «А» не выставляются на открытые конкурсы через порталы государственных органов. Для трудоустройства граждан, впервые поступающих или вновь поступающих на государственную службу, проводится общий конкурс на низовые административные должности корпуса «Б»⁹.

⁷ Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 г. N 416-V ЗРК «О государственной службе Республики Казахстан».

⁸ Отчет Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции; дата публикации: 27.09.2017, дата обращения: 19.02.2018: <http://kyzmet.gov.kz/ru/pages/monitoring-sostoyaniya-kadrov-gosudarstvennoy-sluzhby-po-sostoyaniyu-na-1-yanvarya-2017-goda>

⁹ Низовая должность – государственная должность административных государственных служащих корпуса «Б», категория которой в соответствии с реестром должностей является нижестоящей среди категорий должностей, предусмотренных в штатном расписании государственного органа (Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 г. N 416-V ЗРК «О государственной службе Республики Казахстан»).

Допускается объявление общего конкурса среди граждан на ненизовые должности в случае отсутствия победителей предыдущего внутреннего конкурса среди государственных служащих государственных органов. Общий конкурс включает в себя ряд последовательных этапов (см. рис. 2).

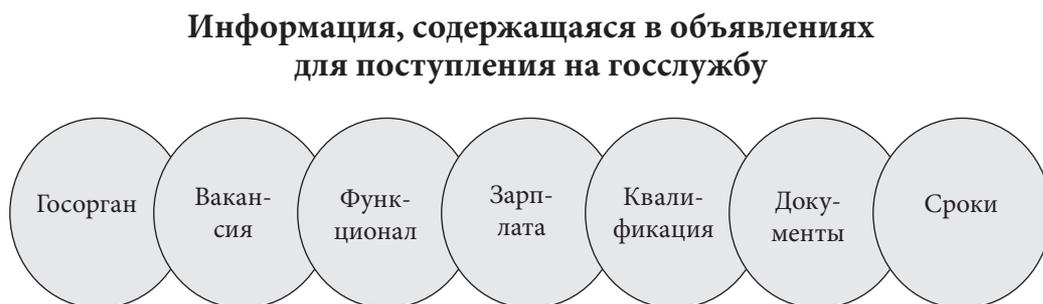
Рисунок 2



Источник: Составлен авторами.

Объявления о проведении общего конкурса размещаются на Интернет-ресурсах соответствующего государственного органа и уполномоченного органа по делам государственной службы с отражением следующих сведений¹⁰ (см. рис. 3).

Рисунок 3



Источник: Составлен авторами.

¹⁰ Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 21 февраля 2017 г. № 40 «О некоторых вопросах занятия административной государственной должности».

SWOT и PEST анализ HR-процессов в условиях государственной цифровизации

Для анализа HR-процессов настоящего состояния процедуры объявления конкурсов о вакансиях в государственных органах использованы методы SWOT и PEST. На примере электронных платформ правительства применены практические подходы для выработки путей решения проблемных вопросов. SWOT анализ в данной статье рассматривает сильные и слабые стороны, потенциальные возможности и угрозы использования электронных платформ при объявлении конкурсов о вакансиях государственной службы. Каждый компонент будет разделен на четыре PEST фактора: политические, экономические, социальные и технологические.

Сильные стороны

Политические аспекты. К сильной стороне использования цифровых технологий в HR-менеджменте можно отнести принятую в декабре 2017 г. программу «Цифровой Казахстан» на 2018–2022 гг. как формулирование новой государственной политики. Целью программы являются ускорение темпов развития экономики республики и улучшение качества жизни населения за счет использования цифровых технологий в среднесрочной перспективе, а также создание условий для перехода экономики Казахстана на принципиально новую траекторию развития, обеспечивающую создание цифровой экономики будущего в долгосрочной перспективе. До принятия «Цифрового Казахстана» действовала программа «Информационный Казахстан», способствовавшая развитию следующих факторов: перехода к информационному обществу, совершенствованию государственного управления, созданию институтов «открытого и мобильного правительства», росту доступности информационной инфраструктуры не только для корпоративных структур, но и для граждан страны (Постановление Правительства Республики Казахстан (далее – ПП РК), 2017).

Экономические аспекты. На внебюджетные средства посредством процедуры государственно-частного партнерства программой «Цифровой Казахстан» запланировано развитие электронной биржи труда, развитие и внедрение систем социально-трудовой сферы, создание и внедрение системы ведения профилей работника и учета трудовых договоров. Республиканский бюджет в рамках государственной программы на 2018–2022 гг. составил 141 млрд. тенге¹¹, вместе с тем в течение четырех лет ожидается привлечение 169 млрд. тенге¹² средств субъектов квазигосударственного сектора¹³. Указанные финансовые средства утверждены Республиканской бюджетной комиссией, в том числе в целях повышения эффективности функционирования электронного правительства.

¹¹ По курсу Национального банка РК на 19.02.2018 (≈ 441 млн. долл. США).

¹² По курсу Национального банка РК на 19.02.2018 (≈ 528 млн. долл. США).

¹³ Постановление Правительства Республики Казахстан от 12 декабря 2017 г. N 827 «Об утверждении Государственной программы “Цифровой Казахстан”».

Социальные аспекты. Здесь выделены три категории: обучение, тренинги и аутсорсинг. На сегодняшний день государственной программой утверждены обязательные для достижения целевые индикаторы по повышению компьютерной грамотности школьников и студентов, росту количества IT-выпускников высших учебных заведений для создания пула талантов. За период с 2014 по 2016 г. на подготовку специалистов по специальностям ИКТ было выделено 14,5 тыс. образовательных грантов, а выпуск за этот же период составил 94 тыс. человек.

Местные исполнительные органы проводят обучение и переобучение населения востребованным цифровым навыкам, а предприятия проводят корпоративное обучение для специалистов, усиливая коммуникативные и технические навыки профессии. При этом обучение всех слоев населения будет проводиться на постоянной основе (ПП РК, 2017). Таким образом, государство не только ищет, но и создает талантливых людей в сфере управления человеческими ресурсами.

Кроме того, Казахстан активно привлекает международные компании для повышения навыков и технических возможностей в области государственного управления персоналом. К примеру, компания SAP сотрудничает с Министерством финансов и квазигосударственными компаниями «Samruk-Kazyna», «Казахтелеком» для переквалификации сотрудников HR-менеджмента и централизации управления всеми кадровыми вопросами через единую базу данных при использовании IT-решений, предлагаемых SAP.

Технологические аспекты. Сильные стороны с технологической точки зрения были упомянуты в начале настоящей статьи. Это то, что было внедрено в государственный HR-менеджмент с 2016 г. в рамках концепции модернизации госслужбы. Во-первых, это возможность записи на компьютерное тестирование на знание законодательства, оценку личных качеств и приверженностей ценностям госслужбы посредством портала электронного правительства. Во-вторых, это в целом переход от публикации объявлений о конкурсах в периодических печатных изданиях к размещению информации на Интернет-порталах. В-третьих, получение всей информации в электронном виде и отправка документов кандидатов для участия в конкурсе посредством электронной почты, благодаря чему кандидатам из других регионов есть необходимость приезда только непосредственно на собеседование.

Кроме того, в Казахстане утверждены Единые требования в области информационно-коммуникационных технологий и обеспечения информационной безопасности, а также принято 79 государственных стандартов в области информационных технологий, в том числе в области информационных технологий в целом, набора и кодирования информации, взаимосвязи открытых систем и применения информационных технологий¹⁴.

¹⁴ Постановление Правительства Республики Казахстан от 20 декабря 2016 г. N 832 «Об утверждении единых требований в области информационно-коммуникационных технологий и обеспечения информационной безопасности».

Слабые стороны

Политические аспекты. В программе «Цифровой Казахстан» отмечено, что, несмотря на достигнутые результаты, остаются актуальными проблемы, связанные с недостаточным уровнем открытости, клиентоориентированности и проактивности госорганов. Государственные органы неохотно раскрывают информацию, а их профильная деятельность недостаточно охвачена информатизацией (ПП РК, 2017). Как подтверждение – отсутствие в нормотворческих документах единого информационного стандарта размещения объявлений о проводимых конкурсах на порталах государственных органов, а также юридически не закрепленное обязательство ведомств своевременно информировать об имеющихся вакансиях и объявлять конкурсы для их занятия. Кроме того, не в полной мере урегулировано национальное законодательство в части кибербезопасности, не обеспечена на должном уровне безопасность информационных порталов государственных органов.

Экономические аспекты. Несмотря на все принимаемые меры в рамках реализации государственной программы «Цифровой Казахстан», планируемое финансирование и привлечение инвестиций являются недостаточными для глобального решения вопросов цифровизации, в том числе в области управления персоналом.

Государство не только внедряет цифровизацию в центральных органах, но еще и во всех регионах и городах. Вместе с тем увеличивается и поток пользователей, а взрослое население нуждается в обучении использования новых электронных решений. Для сравнения, топовые по рейтингу UNEGovernment¹⁵ страны привлекают для цифровизации на порядок больше финансовых средств. К примеру, только DBS Bank Сингапура планирует с 2017 по 2022 г. в рамках правительственной инициативы «Умная нация» инвестировать 20 млн. долл. США в программы по повышению квалификации 10 тыс. местных сотрудников в области цифрового банкинга и новых технологий. В данном направлении проводится обучение облачным технологиям, в том числе в условиях цифрового сбоя, а также предоставляются учебные отпуска для того, чтобы сотрудники могли разрабатывать цифровые стартапы в области финансовых технологий, выделяются гранты и стипендии (LinkedIn, 2017).

Социальные аспекты. В данном разделе проанализированы два вида управления персоналом: обучение и трудоустройство на госслужбу. Целевые индикаторы программы по подготовке и переподготовке кадров в области цифровизации находятся на достаточно низком уровне. К примеру, доля профессиональных кадров, прошедших обучение цифровой грамотности к 2022 г., должна составить 1,1% (ПП РК, 2017). Для сравнения с развивающимися странами, например, компания SAP в Индии в рамках правительственной инициативы «Цифровая Индия» в течение ближайших трех лет планирует переобучить 1,5 млн. консультантов с цифровыми воз-

¹⁵ Рейтинг представляет собой обзор состояния развития электронного правительства в государствах-членах Организации Объединенных Наций по трем основным аспектам: предоставление онлайн-услуг, телекоммуникационных соединений и человеческого потенциала (<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/about/overview/-e-government>).

возможностями. SAP Индия интегрирует учебные программы по новым технологиям в университетах и образовательных учреждениях по принципу «совместного роста». На сегодняшний день в рамках своего SAP-центра более 320 местных университетов и образовательных институтов поделились технологиями SAP с более чем 3 млн. студентов (LinkedIn, 2017).

В части трудоустройства на госслужбу, как уже было ранее отмечено выше, исследователями установлен факт того, что госорганы могут не объявлять конкурсы на замещение вакансий неопределенное количество время, так как сроки не ограничены на законодательном уровне. Кандидаты могут месяцами ожидать конкурса на вакантную должность, и только чиновники могут решить, когда им будет удобно объявить конкурс, что, несомненно, ведет к социальной напряженности и недовольству граждан.

Технологические аспекты. На сайтах государственных органов, в том числе на сайте уполномоченного органа по делам государственной службы, проанализировано расположение объявлений о вакансиях для участия в конкурсе. По итогам можно отметить следующее: размещение объявлений о проводимых конкурсах на занятие вакантных должностей не структурировано. К примеру, анализ сайта Агентства по делам госслужбы от 15 декабря 2017 г. показал, что информация о проводимых общих конкурсах представлена в виде прикрепленных файлов в формате Word, при этом названия отдельных файлов не обозначают названия государственных органов, отсутствует какой-либо фильтр по специфике объявленных конкурсов (рис. 4). В анализируемый день на сайте Агентства по делам госслужбы было размещено 51 объявление о проведении государственными органами общих конкурсов, из них в 50% случаев названия файлов не содержали минимально необходимые данные (название госоргана, вид конкурса и т.д.). При этом функционал указанного Интернет-ресурса не позволяет выбрать какой-либо конкретный государственный орган или область деятельности с учетом специфики образования или опыта работы. Аналогичная ситуация складывается и на Интернет-ресурсах остальных государственных органов.

Рисунок 4

Названия файлов в формате Word с объявлениями общего конкурса на сайте Агентства по делам госслужбы от 15.12.2017



Источник: Составлен авторами.

Потенциальные возможности

Политические аспекты. При условии успешной реализации программы «Цифровой Казахстан» доля государственных услуг, полученных в электронном виде, в общем объеме государственных услуг в 2022 г. должна составить 80% (ПП РК, 2017). Внедрение инструментов цифровизации положительно повлияет на использование порталов Агентства по делам госслужбы и госорганов для размещения объявлений по конкурсам, что позволит повысить прозрачность процедуры трудоустройства и, как следствие, повысит имидж государственной службы и степень доверия населения. Государство постепенно будет менять подход от формирования перечня услуг к тому чтобы учитывать запросы граждан.

Экономические аспекты. По предварительным подсчетам, прямой эффект от цифровизации экономики к 2025 г. позволит создать добавочную стоимость на 1,7–2,2 трлн. тенге¹⁶, обеспечив таким образом возврат от инвестиций в 4,8–6,4 раза к 2025 г. к общим объемам инвестиций с учетом частных инвестиций (ПП РК, 2017). Цифровизация позволит не только монетизировать, но и увеличить доходы. Оказание государственных услуг станет экономически прибыльным. Зачастую кандидаты подают документы для участия в конкурсе на все имеющиеся вакансии без прицельного изучения и желания работать в конкретной области. Обработка данных таких кандидатов службами управления персоналом и участие таких кандидатов во всевозможных конкурсах приводят к затратам времени и человеческих ресурсов. В то же время в некоторых странах в связи с большим количеством желающих поступить на службу официально введена оплата комиссии кандидатами для рассмотрения их документов для подтверждения серьезности намерений работать в данном учреждении.

Социальные аспекты. Согласно утвержденным программой «Цифровой Казахстан» целевым индикаторам, к 2022 г. 40,6% школ внедрят обучение основам программирования с начальной школы, рост количества выпущенных специалистов с базовыми IT-компетенциями составит до 300 тыс. человек, IT-специалистов выпускников вузов – до 30 тыс. человек, доля пользователей сети Интернет составит 82%, а уровень цифровой грамотности населения – 83% (ПП РК, 2017). Таким образом обученные молодые люди будут участвовать в конкурсах, поддерживая баланс среднего возраста госслужащих. По состоянию на 1 января 2017 г. средний возраст государственных служащих Казахстана составил 38,7 года, из них ПГС – 47,5 лет, АГС – 47,3 года, БГС – 38,6 года. Средний стаж на госслужбе – 10,4 года, при этом ПГС – 17,8 года, АГС – 18,1 года, БГС – 10,3 года¹⁷.

Все эти меры позволяют использовать на государственной службе механизм управления талантами и, как следствие, привлечь большее число кандидатов с высоким уровнем компетенций для участия в конкурсах. При этом

¹⁶ По курсу Национального банка РК на 19.02.2018 (≈ 5,3 – 6,9 млрд. долл. США).

¹⁷ Отчет Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции, 27.09.2017 Источник: <http://kyzmet.gov.kz/ru/pages/monitoring-sostoyaniya-kadrov-gosudarstvennoy-sluzhby-po-sostoyaniyu-na-1-yanvarya-2017-goda> (дата обращения: 19.02.2018).

рост созданных рабочих мест за счет цифровизации, согласно данным программы, составит 300 тыс. человек.

Технологические аспекты. Целевыми индикаторами программы запланировано расположение Казахстана в топ 30 стран по Индексу развития информационно-коммуникационных технологий¹⁸ к 2022 г. Достижение задач «Цифрового Казахстана» повысит эффективность электронного правительства в вопросах управления персоналом и позволит вести законную базу данных всех государственных вакансий в удобном интерфейсе с применением различных фильтров. Указанные меры создадут условия для набора на госслужбу целеустремленных кандидатов, желающих сделать карьеру в определенной сфере.

Потенциальные угрозы

Политические аспекты. За последние годы произошел резкий рост угроз информационной безопасности в банковском и промышленном секторах, в государственных информационных системах. Согласно Глобальному индексу кибербезопасности, в 2017 г. Казахстан занял 83-е место из 193 стран¹⁹ (ПП РК, 2017). Есть вероятность, что в условиях низкой конкурентоспособности рейтинг Казахстана продолжит оставаться на прежнем уровне. Наряду с этим существует риск того, что цифровизация государственных услуг не приведет к более открытому государству: данные о вакансиях, должностях, должностные инструкции, объявления на конкурсы останутся закрытыми, следовательно, едва ли стоит ожидать высоких результатов по повышению имиджа госслужбы и уровня доверия населения.

Экономические аспекты. По данным аналитического отчета «Глобальный индекс защиты данных-2016»²⁰, объемы потерянных данных по всему миру с 2012 г. выросли на 400%. Общий объем потерянных данных составил в среднем 2,36 терабайта. Внеплановые простои и потери данных обходятся организациям по всему миру ежегодно более чем в 1,45 млрд. долл. США (ПП РК, 2017). Существует риск неисполнения целей государственной программы по цифровизации программы и, как следствие, потеря вложенных государственных и частных инвестиций. Также возможна потеря вложенных инвестиций в обучение госслужащих и улучшение сервиса, если условия на госслужбе не начнут улучшаться и люди, бесплатно получившие знания, будут переходить на более высокооплачиваемую работу в частном секторе.

¹⁸ Индекс развития информационно-коммуникационных технологий – показатель Международного союза электросвязи Организации Объединенных Наций, характеризующий достижения стран мира с точки зрения развития информационно-коммуникационных технологий Источник: https://en.wikipedia.org/wiki/ICT_Development_Index (дата обращения: 19.02.2018).

¹⁹ Глобальный индекс кибербезопасности – показатель Международного союза электросвязи Организации Объединенных Наций, учитывающий уровень развития правовой среды, технические предпосылки, организационные меры, развитие компетенций и кооперацию в области кибербезопасности Источник: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Cybersecurity/Documents/WP-GCI-101.pdf> (дата обращения: 19.02.2018).

²⁰ Глобальный индекс защиты данных -2016 – аналитический отчет компании EMC, основанный на опросе более чем 2200 ИТ-руководителей во всем мире о готовности к защите данных. Источник: <https://www.emc.com/microsites/emc-global-data-protection-index/index.htm> (дата обращения: 19.02.2018).

Социальные аспекты. Хотя цифровизация уже началась и привела к значительным изменениям в определенных аспектах рынка труда (определенный спрос на навыки и рабочие места, исчезновение отдельных профессий, замена персонала роботами и т.д.), многое еще впереди, и еще многие аспекты влияния технологической эры предстоит изучать и оценивать (Walwei, 2016, р. 5). Однако уже сейчас можно констатировать, что цифровизация, безусловно, влияет на вопросы занятости населения, сокращение рабочих мест.

Технологические аспекты. Казахстан самостоятельно не разрабатывает собственные информационные системы, заимствуя передовые цифровые технологии и системы кибербезопасности, разработанные в других странах. В такой ситуации критически важные объекты государственной информационно-коммуникационной инфраструктуры в любой момент могут быть атакованы. И результат непредсказуем. Также существует потенциальная угроза шпионажа и раскрытия данных. В части управления персоналом это прежде всего защищаемые персональные данные сотрудников.

Говоря об участии в конкурсах, необходимо отметить недостаточный уровень использования населением Интернета, что ограничивает возможности участия отдельных категорий кандидатов в конкурсах. Неудобный интерфейс порталов госорганов может стать причиной того, что потенциально подходящие кандидаты могут не заметить предназначенную для них вакансию в массиве бессистемно размещенной информации о конкурсах.

Итоги SWOT и PEST анализа

В настоящей статье дана оценка текущего состояния электронного правительства Республики Казахстан для определения уровня его развития и роли в решении вопросов управления персоналом, при этом проанализированные факторы касаются именно вопросов трудоустройства на государственную службу. SWOT-анализ (см. табл. 2) используется для определения сильных сторон (S), слабых сторон (W), потенциальных возможностей (O) и потенциальных угроз (T), при этом каждый из четырех компонентов SWOT-анализа дополнительно изучен в соответствии с факторами PEST по политическим (P), экономическим (E), социальным (S) и технологическим (T) аспектам.

Таблица 2

Результаты SWOT и PEST анализа

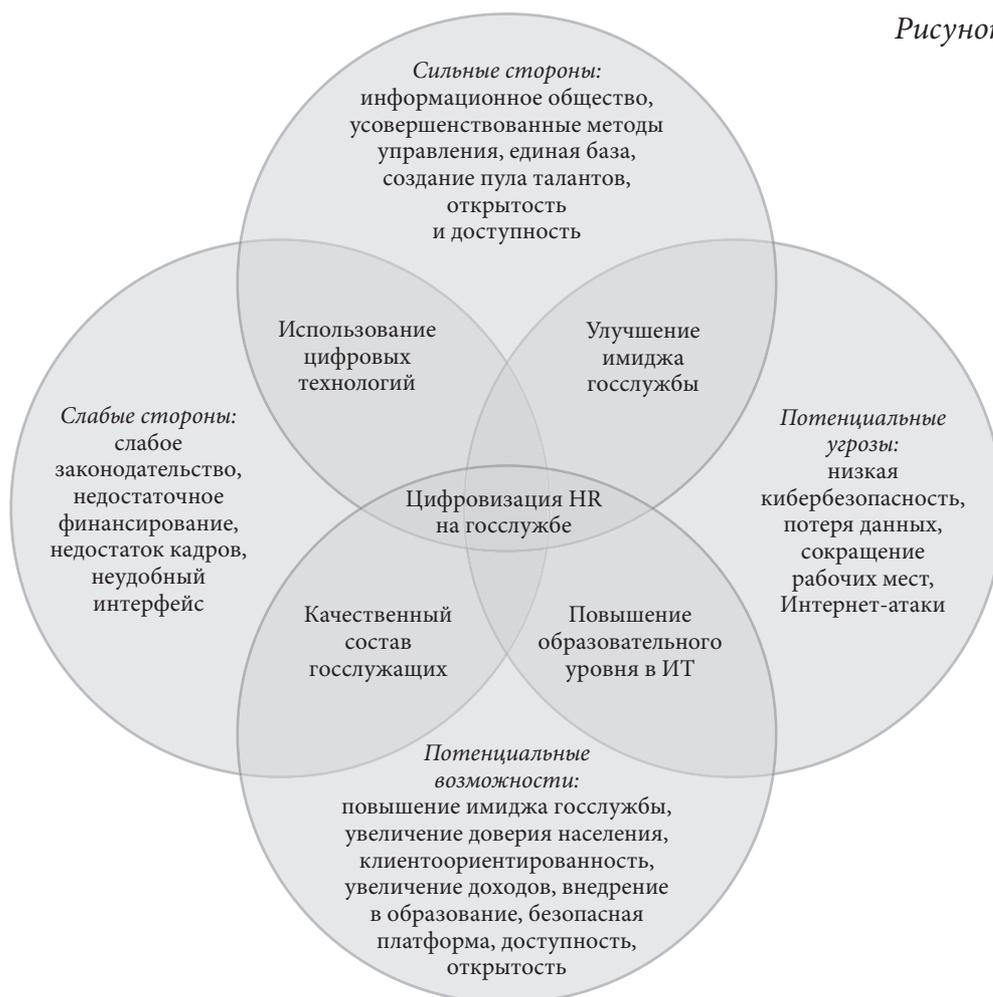
SWOT/PEST	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)	Потенциальные возможности (O)	Потенциальные угрозы (T)
Политические аспекты (P)	– «Цифровой Казахстан 2018–2022»	– отсутствие конкретных шагов по реализации – недоступность	– открытость и составление законной базы данных всех вакансий	– отсутствие законодательства по кибербезопасности
Экономические аспекты (E)	– выделение средств из республиканского бюджета	– недостаточное финансирование цифровизации	– возможность стать прибыльным	– обучение сотрудников не приведет к улучшению сервиса в целом

SWOT/PEST	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)	Потенциальные возможности (O)	Потенциальные угрозы (T)
Социальные аспекты (S)	– обучение сотрудников в ИТ-сфере	– не все вакансии объявляются на конкурсе	– повышение имиджа госслужбы; – набор пула таланта	– небезопасное использование интернет-платформы
Технологические аспекты (T)	– на тестирование можно записаться онлайн; – все объявления о вакансиях публикуются на сайте; – документы можно отправить по электронной почте	– неудобный интерфейс; – сложности в поиске нужной вакансии; – необходимость загрузки и просмотра всех файлов	– охват большего числа кандидатов для трудоустройства на госслужбу; – возможность участия кандидатов из других городов	– отсутствие информационной безопасности

Источник: Составлена авторами.

По результатам проведенного анализа можно прийти к выводу, что использование цифровых технологий позитивно скажется на кадровом потенциале государственного управления (см. рис. 5).

Рисунок 5



Выводы и рекомендации

В данной статье рассматривались процесс HR-управления на государственной службе и проблемы цифровизации услуг при объявлении конкурса на занятие вакантных должностей на сайте государственных органов. Для полного анализа первого этапа поиска конкурсных вакансий и публикации объявлений был использован метод SWOT и PEST анализа, исходя из теории нового государственного менеджмента. Проведенный анализ привел к следующим выводам и позволил в соответствии с ними сформулировать ряд рекомендаций.

Первое, успешная сдача тестирования на знание законодательства и высокая оценка личных качеств еще не гарантируют трудоустройство на государственную службу. Желаям участвовать в конкурсе придется пройти через технически не продуманную систему поиска вакансий и столкнуться уже на первоначальном этапе со знаменитым бюрократизмом госслужбы.

Второе, различные подходы госорганов в наименовании общих конкурсов и устаревших способах размещения информации на Интернет-ресурсах способствуют усложнению поиска и выбора интересующих данных. Полагаем, что разработка единого информационного стандарта по размещению вакансий позволит в должной степени реализовать политику цифровизации электронного правительства и предоставит возможность удобного поиска необходимой информации.

Третье, полагаем необходимым уполномоченному органу в сфере государственной службы обратить внимание на интерфейс размещения данных о вакансиях как на своем сайте, так и на сайтах всех государственных органов. Предлагается усовершенствовать электронную платформу, на которой размещаются объявления, таким образом, чтобы можно было разделять сведения по госорганам и сферам деятельности, наглядно представлять вакансии, ввести опцию электронного напоминания о новых должностях, дедлайнах для зарегистрировавшихся лиц и т.д.

Четвертое, указанные меры позволят повысить уровень доверия населения к государству, ведь, столкнувшись с такими препятствиями на первом этапе трудоустройства, граждане могут утвердиться во мнении, что устроиться на госслужбу можно только через знакомства и связи.

Пятое, считаем возможным регламентировать сроки и формат опубликования вакантных должностей с указанием их категории (профильные, вспомогательные), сферы деятельности (кадровое делопроизводство, организационно-финансовое обеспечение, юридическое сопровождение и т.д.), необходимых требований к кандидатам.

Шестое, установлена возможность для государственных органов не объявлять конкурсы на все вакансии, тем самым экономя бюджетные средства для распределения премий между оставшимися сотрудниками, а также на случай оптимизации штатной численности. Полагаем целесообразным определение уполномоченным органом по делам государственной службы минимальных сроков незаполнения вакантных мест во избе-

жание длительных сроков необъявления конкурсов. С внедрением новых технологий рекомендуем уменьшить штат тех органов, где вакансии не замещаются длительное время.

Седьмое, необходимо осуществлять процесс обучения государственных служащих по принципу непрерывности (*life learning*). Сотрудники должны соответствовать нововведениям в области информационных технологий, постоянно повышать квалификацию. Необходимо рассмотреть возможность предоставления им помощи в поиске работы или образовательных стипендий на фоне недостаточного уровня квалификации на государственной службе Казахстана.

Подводя итоги, мы видим, что в эпоху цифровых технологий, для того чтобы узнать о вакантных должностях на госслужбе, придется потратить много времени, открывая по отдельности каждое объявление, потому что госорганы не потрудились структурировать данную информацию. При этом не факт, что интересующая вакансия будет «открыта», вероятнее всего, ее придержат для кого-то «особенного».

Во избежание нарушения принципа меритократии и для повышения прозрачности полагаем, что уполномоченному органу по делам государственной службы Казахстана необходимо уделить пристальное внимание первичному этапу трудоустройства будущих чиновников. Выявлению специфики и проблем последующих этапов поступления на госслужбу – уже после нахождения нужной вакансии – авторы предполагают посвятить свои дальнейшие исследования.

ЛИТЕРАТУРА

1. Браткова В.В., Сердюкова О.И. Открытость государственной службы при проведении конкурсов на замещение вакантных должностей // Новая наука: опыт, традиции, инновации. – 2017. – № 3. – Т. 1. – С. 113–117.
2. Лымарева О.А., Лагерева К.А. Подбор персонала государственных служб: особенности и пути совершенствования // Международный научный журнал «Символ науки». – 2016. – № 12-1. – С. 147–149.

3. Сулейменов Б.Ж., Абдимомынова А.Ш. Анализ кадрового состава государственной службы Республики Казахстан // *Международный научный журнал «Символ науки»*. – 2016. – № 5 (109). – С. 419–422.
4. Халапян Е.А. Чешская государственная гражданская служба: правовые основы и система // *Научный вестник Международного гуманитарного университета*. – 2014. – № 10-1. – Т. 2. – С. 172–175.
5. Citi & Oxford Martin School. Citi Global Perspectives & Solutions (Citi GPS). Oxford: Citigroup Global Markets Inc. 2016. URL: https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/reports/Citi_GPS_Technology_Work_2.pdf (дата обращения: 19.02.2018).
6. Clift S.L. e-Government and Democracy. Representation and Citizen Engagement in the Information Age. *Publicus*. N. 41. 2004. URL: <http://www.publicus.net/articles/cliftegovdemocracy.pdf> (дата обращения: 19.02.2018).
7. Deloitte Access Economics. Digital Government Transformation. Sydney: Deloitte. 2015. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/Economics/deloitte-aeconomics-digital-government-transformation-230715.pdf> (дата обращения: 19.02.2018).
8. Denhardt R.B., Denhardt J.V. The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*. 2000. Vol. 60. N. 6. P. 549–559. URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/0033-3352.00117/abstract> (дата обращения: 19.02.2018).
9. Denhardt R.B., Denhardt J.V. The Dance of Leadership. New York: Sharpe. 2006. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/fb6b/cdbae16b50220b54341f09bd8baa665e30be.pdf> (дата обращения: 19.02.2018).
10. Dunleavy P., Hood C. From Old Public Administration to New Public Management. *Public Money and Management*. 1994. N. 14. P. 9–16. URL: <http://dx.doi.org/10.1080/09540969409387823> (дата обращения: 19.02.2018).
11. Garson G.D. Public Information Technology and E-governance: Managing the Virtual State. Jones and Bartlett Publishers. 2006. URL: <https://books.google.kz/books?id=OwYnTHQC4e0C> (дата обращения: 19.02.2018).
12. На Н., Coghill K. *Asia-Pacific Social Science Review*. 2006. Vol. 6. N. 2. URL: <http://www.lincompany.kz/pdf/Swoy-pest-singapore.pdf> (дата обращения: 19.02.2018).
13. International Labour Office. World Employment and Social Outlook: Trends 2016. Geneva: ILO. 2016. URL: file:///C:/Users/Gaziza/Downloads/wcms_443480.pdf (дата обращения: 19.02.2018).
14. LinkedIn: Chhabria P., Cho A., Kan A., Trinadh R. The digital workforce of the future. LinkedIn Talent Solutions. 2017. URL: https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/cx/2017/PDFs/digital_workforce_future.pdf (дата обращения: 19.02.2018).
15. Mahizhnan A., Andiappan N. e-Government: The Singapore. *Tamil Internet* 2002. 2005. URL: <http://www.infitt.org/ti2002/papers/60ARUN.PDF> (дата обращения: 19.02.2018).
16. Miller W., Walling J. Government in the twenty-first century: New Avenues of study. New York: McGraw Hill. 2013.
17. Osborne S.P. The New Public Governance? *Public Administration Review*. Vol. 8. N. 3. P. 377–387. 2000. URL: <https://paulallen.ca/documents/2015/07/osborne-sp-the-new-public-governance-2006.pdf/> (дата обращения: 19.02.2018).
18. Sandor S.D. ICT and Public Administration reforms. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. 2012. N. 36 E/2012. P. 155–164. URL: <https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/download/67/63/> (дата обращения: 19.02.2018).

19. Tang F.F. Fuzzy preferences and social choice. In 91-01: University of Birmingham. 1991.
20. UNDP: Robinson M. From Old Public Administration to the New Public Service: Implication for Public Sector reform in developing countries. Global Center for Public Service Excellence. 2015. URL: http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/PS-Reform_Paper.pdf (дата обращения: 19.02.2018).
21. Walwei U. Digitalization and Structural Labor Market Problems: The Case of Germany. ILO Research Paper. 2016. N. 17. P. 1–31. URL: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_522355.pdf (дата обращения: 19.02.2018).

ДОКУМЕНТЫ

1. Указ Президента Республики Казахстан от 21 июля 2011 года N 119 «Об утверждении Концепции новой модели государственной службы Республики Казахстан».
2. Постановление Правительства Республики Казахстан от 22 сентября 2014 года N 1000 «О некоторых вопросах Министерства финансов Республики Казахстан».
3. Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года N 416-V ЗРК «О государственной службе Республики Казахстан».
4. Приказ Министра финансов Республики Казахстан от 14 июня 2016 года N 306 «Об утверждении положения о Комитете государственных доходов Министерства финансов Республики Казахстан».
5. Указ Президента Республики Казахстан от 5 октября 2016 года N 349 «Об утверждении Положения об Агентстве Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции».
6. Постановление Правительства Республики Казахстан от 20 декабря 2016 года N 832 «Об утверждении единых требований в области информационно-коммуникационных технологий и обеспечения информационной безопасности».
7. Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 21 февраля 2017 года N 40 «О некоторых вопросах занятия административной государственной должности».
8. Постановление Правительства Республики Казахстан от 12 декабря 2017 года N 827 «Об утверждении Государственной программы «Цифровой Казахстан»».

SWOT AND PEST ANALYSIS OF HR-PROCESSES DIGITALIZATION IN THE PUBLIC SERVICE OF KAZAKHSTAN

Gaziza Karmys

Doctoral student of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, “Public and local administration” specialization; Head of the Human Resources Department of the State Revenue Committee of the Ministry of Finance of the Republic of Kazakhstan. Address: 11, Zhenis Ave., Astana, 010000, Kazakhstan. E-mail: gaziza.karmys@gmail.com

Aliya Bastaubayeva

Ph.D. in International Studies; Head of monitoring and evaluation of research effectiveness, Institute of applied science, Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan. Address: 33, Abay Ave., Astana, 010000, Kazakhstan. E-mail: a.bastaubayeva@apa.kz

Abstract

This article focuses on the difficulties faced by candidates during employment. The article provides analysis of the public service legislative framework of the Republic of Kazakhstan, particularly competition announcement for the vacant positions and the use of technology in hiring procedures. Especially, technical disadvantages in terms of looking for the necessary information in the existing contests within the public sector platforms and lack of protocols for the publication. This article is targeted to review and evaluate the process of personnel management in the sphere of public administration in Kazakhstan under digitalization conditions.

Based on the results of the SWOT and PEST analysis, the following conclusions are made: first, the successful delivery of testing does not guarantee employment. Second, the outdated ways of placing information on government platforms contribute to complicating the search and selection of interesting data. Third, it is necessary to change the interface for posting job vacancies on those platforms, with the ability to filter data on government agencies with info graphic representation of vacancies and deadlines for filing documents. Fourth, the obstacles at the first stage of employment affect the image of the civil service. Fifth, state bodies have the opportunity to provide incomplete information on the staffing level. Based on the results of the research, practical recommendations are given.

Keywords: digitalization; HR; SWOT; PEST; «Digital Kazakhstan»; announcement of the competition; admission to the civil service; portal; vacant administrative posts; authorized body for civil service affairs.

Citation: Karmys, G. & Bastaubayeva, A. (2018). SWOT i PEST analiz tsifrovizatsii HR-protsessov gossluzhby Kazakhstana [SWOT and PEST Analysis of HR-Processes Digitalization in the Public Service of Kazakhstan]. *Public Administration Issue*, no 1, pp. 140–163 (in Russian).

REFERENCES

1. Bratkova, V.V. & Serdyukova, O.I. (2017). Otkrytost' gosudarstvennoy sluzhby pri provedenii konkursov na zameshchenie vakantnykh dolzhnostey [Openness of the Civil Service in Holding Contests for Filling Vacancies]. *Novaya nauka: opyt, traditsii, innovatsii*, no 3, vol. 1, pp. 113–117.
2. Lymareva, O.A. & Lagereva, K.A. (2016). Podbor personala gosudarstvennykh sluzhb: osobennosti i puti sovershenstvovaniya [Selection of the Personnel of Public Services: Features and Ways of Improvement] *Mezhdunarodnyy nauchnyy zhurnal «Simvol nauki»*, no 12-1, pp. 147–149.
3. Suleymenov, B.Zh. & Abdimomynova, A.Sh. (2016). Analiz kadrovogo sostava gosudarstvennoy sluzhby Respubliki Kazakhstan [Analysis of the Staff of the Public Service of the Republic of Kazakhstan]. *Mezhdunarodnyy nauchnyy zhurnal «Simvol nauki»*, no 5, pp. 419–422.
4. Khalapyan, E.A. (2014). Cheshskaya gosudarstvennaya grazhdanskaya sluzhba: pravovye osnovy i sistema [Czech State Civil Service: Legal Bases and System]. *Nauchnyy vestnik Mezhdunarodnogo gumanitarnogo universiteta*, no 10-1, vol. 2, pp. 172–175.
5. Citi & Oxford Martin School (2016). *Citi Global Perspectives & Solutions (Citi GPS)*. Oxford: Citigroup Global Markets Inc. Available at: https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/reports/Citi_GPS_Technology_Work_2.pdf (accessed: 19 February, 2018).
6. Clift, S.L. (2004). e-Government and democracy. Representation and citizen engagement in the information age. *Publicus*, no 41. Available at: <http://www.publicus.net/articles/cliftegovdemocracy.pdf> (accessed: 19 February, 2018).
7. Deloitte Access Economics (2015). *Digital Government Transformation*. Sydney: Deloitte. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/Economics/deloitte-au-economics-digital-government-transformation-230715.pdf> (accessed: 19 February, 2018).
8. Denhardt, R.B. & Denhardt, J.V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, vol. 60, no 6, pp. 549–559. Available at: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/0033-3352.00117/abstract> (accessed: 19 February, 2018).
9. Denhardt, R.B. & Denhardt, J.V. (2006). *The Dance of Leadership*. New York: Sharpe. Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/fb6b/cdbae16b50220b54341f09bd8baa665e30be.pdf> (accessed: 19 February, 2018).
10. Dunleavy, P. & Hood, C. (1994). From Old Public Administration to New Public Management. *Public Money and Management*, no 14, pp. 9–16. Available at: <http://dx.doi.org/10.1080/09540969409387823> (accessed: 19 February, 2018).
11. Garson, G.D. (2006). *Public Information Technology and E-governance: Managing the Virtual State*. Jones and Bartlett Publishers. Available at: <https://books.google.kz/books?id=OwYnTHQC4e0C> (accessed: 19 February, 2018).
12. Ha, H. & Coghill, K. (2006). *Asia-Pacific Social Science Review*, vol. 6, no 2. Available at: <http://www.lincompany.kz/pdf/Swoy-pest-singapore.pdf> (accessed: 19 February, 2018).
13. International Labour Office (2016). *World Employment and Social Outlook: Trends 2016*. Geneva: ILO. Available at: file:///C:/Users/Gaziza/Downloads/wcms_443480.pdf (accessed: 19 February, 2018).
14. LinkedIn: Chhabria, P., Cho, A., Kan, A. & Trinadh, R. (2017). *The Digital Workforce of the Future*. LinkedIn Talent Solutions. Available at: <https://business.linkedin.com/content/dam/>

- me/business/en-us/talent-solutions/cx/2017/PDFs/digital_workforce_future.pdf (accessed: 19 February, 2018).
15. Mahizhnan, A. & Andiappan, N. (2005). *e-Government: The Singapore*. Tamil Internet 2002. Available at: <http://www.infitt.org/ti2002/papers/60ARUN.PDF> (accessed: 19 February, 2018).
 16. Miller, W. & Walling, J. (2013). *Government in the Twenty-First Century: New Avenues of Study*. New York: McGraw Hill.
 17. Osborne, S.P. (2000). The New Public Governance? *Public Administration Review*, vol. 8, no 3, pp. 377–387. Available at: <https://paulallen.ca/documents/2015/07/osborne-sp-the-new-public-governance-2006.pdf/> (accessed: 19 February, 2018).
 18. Sandor, S.D. (2012). ICT and Public Administration Reforms. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, no 36 E/2012, pp. 155–164. Available at: <https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/download/67/63/> (accessed: 19 February, 2018).
 19. Tang, F.F. (1991). *Fuzzy Preferences and Social Choice*. In 91-01: University of Birmingham.
 20. UNDP: Robinson, M. (2015). *From Old Public Administration to the New Public Service: Implication for Public Sector Reform in Developing Countries*. Global Center for Public Service Excellence. Available at: http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/PS-Reform_Paper.pdf(accessed: 19 February, 2018).
 21. Walwei, U. (2016). Digitalization and Structural Labor Market Problems: The Case of Germany. *ILO Research Paper*, no 17, pp. 1–31. Available at: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_522355.pdf (accessed: 19 February, 2018).