

Раздел 4. «Экономика. Общеобразовательные, социально-гуманитарные и фундаментальные дисциплины»

FTAMP 06.77.61
ЭОЖ: 331.08

DOI [10.53002/016](https://doi.org/10.53002/016)

М.Б.Турабаева, З.С. Гельманова, А.Е. Алдабаева, И.А. Зайберт

*Қарағанды индустриалық университеті, Теміртау, Қазақстан
(E-mail: m.turabayeva@tntu.edu.kz.)*

Ұйымдық өзгерістерді басқарудағы HR рөлін талдау

Динамикалық өзгеріп отыратын сыртқы орта жағдайында ұйымдар бәсекеге қабілетті болып қалу үшін өзгерістерге бейімделуі қажет. Бұл үдерісте HR-дың рөлі аса маңызды, себебі өзгерістерді тиімді басқару көбінесе қызметкерлердің қатысуына және олардың оқытуы мен дамуына дұрыс көзқарасқа байланысты. Мақалада HR-дың ұйымдық өзгерістерді сәтті іске асыруға әсері талданып, осы үдерістегі HR-дың негізгі функциялары қарастырылады, сондай-ақ практикалық ұсыныстар беріледі.

Түйінді сөздер: Ұйымдық өзгерістер, адам ресурстарын басқару, қызметкерлерді тарту, өзгерістерге қарсы тұру, корпоративтік мәдениет, өзгерістердегі байланыс, қызметкерлерді оқыту және дамыту, қызметкерлерді бейімдеу, өзгерістердің тиімділігі, HR рөлі.

Кіріспе

Зерттеудің мақсаты. Ұйымдық өзгерістерді басқарудағы HR рөлін талдау, өзгерістерді сәтті жүзеге асыруға ықпал ететін негізгі функциялар мен стратегияларды анықтау, сондай-ақ қызметкерлердің қатысуын арттыру бойынша қарсылықты азайту және практикалық ұсыныстар әзірлеу.

Қазіргі әлем өзгерістердің жоғары динамикасымен сипатталады, бұл ұйымдардан икемділік пен жаңа жағдайларға бейімделу қабілетін талап етеді. Мұндай жағдайларда HR қызметтерінің рөлі ұйымдық өзгерістерді басқаруда шешуші рөл атқарады, өйткені олар персоналды басқару стратегияларын қалыптастырады, қызметкерлердің қатысуын қамтамасыз етеді және өзгерістерді тиімді енгізуге ықпал етеді [1]. Қазақстанда цифрландыру және реформалар аясында HR рөлі артып келеді, өйткені өзгерістер жағдайында персоналды бейімдеу және корпоративтік мәдениетті қолдау стратегияларын әзірлеу қажеттілігі артып келеді [2,3].

Ұйымдық өзгерістер компанияның құрылымдарына, процестеріне, технологияларына немесе мәдениетіне трансформациялау үдерістерін қамтиды. Мұндай өзгерістер ішкі (қайта ұйымдастыру, жаңа технологияларды енгізу) немесе сыртқы (нарықтық, әлеуметтік, экономикалық) факторлардың әсерінен орын алуы мүмкін. HR қызметі бұл өзгерістерге қызметкерлерді бейімдеуде, қарсылықты азайтуда және өзгерістердің жалпы тиімділігін арттыруда маңызды рөл атқарады [4].

Шолу әдістемесі

HR стратегиялық өзгерістер жоспарын әзірлеуге белсенді қатысып, оны ұйымның мақсаттары мен қызметкерлердің қажеттіліктерімен үйлестіруі тиіс. Бұл мыналарды қамтиды: компанияның қазіргі жағдайын бағалау және негізгі қарсылық аймақтарын анықтау; өзгерістерді енгізудің нақты кезеңдері көрсетілген жол картасын жасау [1].

Қызметкерлердің сенімі – табысты өзгерістердің негізі. HR маманы: өзгерістердің барысы туралы қызметкерлерді тұрақты түрде әртүрлі коммуникация арналары (жиналыстар, ішкі порталдар, тарату тізімдері) арқылы хабардар етуі; өзгерістердің себептерін, олардың мақсаттары мен ұзақ мерзімді пайдасын түсіндіру арқылы ашықтықты қамтамасыз етуі және белгісіздік пен қарсылық деңгейін төмендетуі қажет.

Барлық қызметкерлер өзгерістерді бірдей қабылдамайды. HR маманы келесіні жүзеге асыруы тиіс: жеке сұхбаттар өткізу арқылы әр қызметкердің жеке сұрақтары мен қорқыныштарына жауап беру;

Раздел 4. «Экономика. Общеобразовательные, социально-гуманитарные и фундаментальные дисциплины»

қызметкерлердің жекелеген топтарының қажеттіліктерін бағалау (мысалы, кіші персоналға қарқынды оқыту қажет болуы мүмкін) [5].

Цифрландыру дәуірінде HR өзгерістерді басқару технологияларын енгізуде маңызды рөл атқарады. Бұл келесілерді қамтуы мүмкін: өзгерістер процесінде қызметкерлердің прогресін қадағалау үшін HRIS (Human Resource Information System) жүйелерін пайдалану; Microsoft Teams немесе Slack сияқты бірлескен жұмыс платформаларын енгізу [6,7].

Өзгерістерге қарсылық – трансформация процесіндегі негізгі мәселелердің бірі.

HR қарсылықтың түпкі себептерін түсінуі керек, оған мыналар кіруі мүмкін: жұмыстан айырылу немесе әдеттегі міндеттердің өзгеруінен қорқу; басшылыққа деген сенімсіздік; жаңа жағдайларда жұмыс істеуге қажетті біліктіліктің жетіспеуі.

Қарсылықты азайтудың әдістері: жоспарлау кезеңдерінде қызметкерлерді тарту – олардың үлесінің маңыздылығын нығайтуға көмектеседі; өзгерістерге белсенді қатысқаны үшін марапаттау жүйелерін енгізу; кері байланыс пен мәселелерді ашық талқылауға арналған арналары бар ортаны қалыптастыру.

HR қарсылықтың түпкі себептерін түсінуі керек, оған мыналар кіруі мүмкін: жұмыстан айырылу немесе әдеттегі міндеттердің өзгеруінен қорқу; басшылыққа деген сенімсіздік; жаңа жағдайларда жұмыс істеуге қажетті біліктіліктің жетіспеуі.

Қарсылықты азайтудың әдістері: жоспарлау кезеңдерінде қызметкерлерді тарту – олардың үлесінің маңыздылығын нығайтуға көмектеседі; өзгерістерге белсенді қатысқаны үшін марапаттау жүйелерін енгізу; кері байланыс пен мәселелерді ашық талқылауға арналған арналары бар ортаны қалыптастыру.

HR мамандарына арналған практикалық ұсыныстар:

Компанияның ағымдағы жағдайын талдауға негізделген өзгерістерді басқару стратегиясын айқын құрыңыз.

Қызметкерлерді жаңа жағдайларға бейімдеу және оқыту бағдарламаларын әзірлеңіз [11,12].

Екіжақты коммуникацияға назар аударыңыз: қызметкерлерді тындап, олардың сұрақтарына жауап беріңіз.

Өзгерістердің сәттілігін өлшеу үшін көрсеткіштерді пайдаланыңыз.

HR ашықтық пен инновация мәдениетін нығайту бағытында жұмыс істеуі керек [8,13]. Мұны келесі жолдармен жүзеге асыруға болады: бейімделгіштікке қатысты құндылықтарды насихаттау; бірлескен іс-шаралар мен талқылаулар арқылы командалық рухты нығайту.

Өзгерістердің сәтті жүзеге асуы басшылардың көшбасшылық қасиеттеріне тікелей байланысты. HR мыналарды жүзеге асыра алады: өзгерістер жағдайында командаларды басқару бойынша менеджерлерге арналған тренингтер ұйымдастыру; қызметкерлер үшін тәлімгерлік жүйесін қалыптастыру [14].

HR ұйымдық өзгерістерді басқаруда маңызды буын болып табылады. Өзгерістерді сәтті жүзеге асыру қызметкерлердің белсенді қатысуы, олардың күтулерін тиімді басқару және кәсіби өсуін қолдау арқылы ғана мүмкін болады [5]. Осылайша, HR жай ғана функционалды бөлім емес, трансформация жағдайында компанияның тиімділігі мен тұрақтылығын арттыра алатын стратегиялық серіктес ретінде әрекет етеді.

Логистика саласында жұмыс істейтін ABC компаниясы қойма операцияларын автоматтандыру және бөлімдер арасындағы өзара әрекеттестікті жақсарту үшін жаңа цифрлық платформаны енгізуге шешім қабылдады [6]. Айқын артықшылықтарына қарамастан, енгізу процесі елеулі қарсылыққа тап болды, өйткені қызметкерлер жұмыс орындарын жоғалту және жаңа құралдарды үйрену қажеттілігі салдарынан жүктеменің артуынан қауіптенді.

HR бөлімі қызметкерлермен кездесу сериясын ұйымдастырып, онда басшылық платформаны енгізудің мақсаттары мен артықшылықтарын егжей-тегжейлі түсіндірді: күнделікті операцияларды азайту, деректердің дәлдігін арттыру және бөлімдер арасындағы өзара әрекеттесуді жеңілдету. Қызметкерлер өз сұрақтарын қойып, алаңдаушылықтарын білдіре алатын кері байланыс арнасы құрылды.

HR IT бөлімімен бірлесіп, жаңа платформаны меңгеруге арналған интерактивті тренингтер, онлайн-курстар және практикалық сабақтардан тұратын оқыту бағдарламасын әзірледі [7].

Раздел 4. «Экономика. Общеобразовательные, социально-гуманитарные и фундаментальные дисциплины»

HR өзгерістерге деген позитивті қатынасты нығайту үшін мотивациялық іс-шаралар сериясын ұйымдастырды, оның ішінде оқу үдерісіне белсене қатысқан қызметкерлерді мойындау және оларды сыйақылармен марапаттау болды.

HR ұжымдағы негізгі пікір көшбасшыларымен жеке кездесулер өткізді, олардың алаңдаушылықтарын шешу үшін [14]. Бұл қызметкерлер өзгерістердің елшілеріне айналды, бастаманы әріптестер арасында қолдады.

Платформа енгізілгеннен кейін HR қызметкерлердің қанағаттану деңгейін зерттеп, өнімділікті талдады. Нәтижелер көрсеткендей, үш ай өткен соң қызметкерлердің 85%-ы жаңа құралды меңгеріп, қойма операцияларының өнімділігі 20%-ға артты.

Нәтижелер және талқылау

ABC компаниясының HR департаменті ұйымдастырушылық өзгерістерді сәтті жүзеге асыруда маңызды рөл атқарды. Олардың стратегияларының арқасында қарсылық минимизацияланып, қызметкерлер жаңа құралға тез бейімделіп, компания өз бизнес мақсаттарына қол жеткізді. Ұлттық «ҚазМұнайГаз» компаниясы персоналды басқару үшін цифрлық HR платформасын енгізді, ол қызметкерлердің тиімділігін бағалау, оқыту және мансаптық жоспарлау модульдерін қамтиды. Бұл компанияға ішкі процестерді оңтайландыруға, әкімшілік тапсырмаларға кететін уақытты қысқартуға және қызметкерлердің ынтасын арттыруға мүмкіндік берді.

Перспектива: Жасанды интеллект пен үлкен деректер аналитикасын HR саласында кадр қажеттіліктерін болжау және өзгерістерді басқару үшін кеңінен қолдану [7]. Қазақстанның Халық банкі цифрлық трансформация барысында қызметкерлердің біліктілігін арттыру, бейімделу бағдарламаларын әзірлеу және стрессті басқару үшін HR қызметтерін белсенді түрде тартты. Бұл клиенттерге қызмет көрсетудің цифрлық арналарына сәтті көшуге ықпал етті [6].

Перспектива: Процестерді автоматтандырудың әрі қарай жалғасуы және қызметкерлердің үздіксіз оқыту платформаларын енгізу. Металлургиялық компания АО «QARMET» өнімділікті жақсарту және жаңа сапа стандарттарын енгізу мақсатында корпоративтік мәдениетті трансформациялау бағдарламасын өткізді. HR қызметі басқарушылар мен персонал үшін топтық өзара әрекеттестікті дамытуға бағытталған тренингтер сериясын ұйымдастырды [5,9]. АО «QARMET» жүзеге асырған корпоративтік мәдениетті трансформациялау бағыты – қызметкерлердің жұмыс тиімділігін арттыру және компанияны қазіргі сапа стандарттарына бейімдеу мақсатында қабылданған шаралар кешені. Бағдарламаның негізгі аспектілері:

Қазіргі корпоративтік мәдениетті талдау: бастапқы кезеңде қызметкерлердің құндылықтары, нормалары мен мінез-құлқын тексеру жүргізілді. Бұл компанияның стратегиялық мақсаттарына жетуге кедергі келтіретін негізгі мәселелерді анықтауға мүмкіндік берді, мысалы, персоналдың төмен деңгейдегі қатысуы немесе командалық жұмыс жетіспеушілігі.

Жаңа корпоративтік мәдениет концепциясын әзірлеу: негізгі принциптер анықталды, олардың ішінде инновацияларға бағдарлану, командалық өзара әрекеттесуді дамыту, нәтижеге жауапкершілік және өзгерістерге ашықтық сияқты принциптер болды. Бұл принциптер компанияның жаңартылған миссиясы мен көрінісінің негізін қалады.

Мақсатты тренингтер сериясын ұйымдастыру: HR қызметі әртүрлі деңгейдегі қызметкерлер үшін іс-шаралар ұйымдастырды: Басшылар үшін: көшбасшылық қасиеттерді дамытуға, өзгерістерді басқару дағдыларын, тиімді командаларды құруды және сапа стандарттарын енгізуді көздейтін тренингтер. Қызметкерлер үшін: командада жұмыс істеу принциптерін, коммуникативтік дағдыларды, сондай-ақ мәселелерді шешу әдістерін және жеке өнімділікті арттыруды үйрететін бағдарламалар.

Практикалық өзгерістерді енгізу: оқыту шараларын аяқтағаннан кейін практикалық жүзеге асыру кезеңі басталды:

Белгілі бір жобалар бойынша жұмыс істеу үшін кросс-функционалды командаларды құру.

Жаңа сапа стандарттарын енгізу, оларды тұрақты тренингтер мен кері байланыс арқылы қолдау.

Қызметкерлердің жүйелі бағалануы, соның ішінде тек өндірістік көрсеткіштерді ғана емес, компанияның құндылықтарына сәйкестікті көрсететін KPI қолдану [15].

Мақсатты нәтижелер мен бағдарламаны түзету: қызметкерлердің қатысуын үнемі сауалнамалар арқылы корпоративтік мәдениет өзгерістерін бақылау, негізгі өндірістік көрсеткіштерді талдау және

Раздел 4. «Экономика. Общеобразовательные, социально-гуманитарные и фундаментальные дисциплины»

бағдарламаға қатысушылардан кері байланыс алу. Трансформация нәтижелері: бөлімдер арасындағы өзара әрекеттесуді жақсарту арқылы өнімділіктің артуы; қызметкерлердің қанағаттанушылық деңгейі мен қатысушының өсуі; кадрлардың айналымының төмендеуі және өнім сапасының артуы; корпоративтік мәдениеттің трансформациясы компанияның тұрақты өсуінің және металлургия нарығындағы бәсекеге қабілеттілігінің негізіне айналды.

Перспектива: Тұрақты даму мен қызметкерлердің біліктілігін арттыру үшін бастамаларды құру жағдайында модернизациялау. Цифрландыру бастамасы аясында Назарбаев Университеті сияқты университеттер оқытушылар мен әкімшілік персонал арасында soft skills дамыту бағдарламаларын енгізді, бұл білім беру инновацияларын сәтті енгізуге ықпал етеді.

Перспектива: Мұғалімдерге арналған бағдарламаларды қолдануды кеңейту арқылы білім беру саласындағы жаһандық өзгерістерге қызметкерлерді бейімдеу.

«Тенгизшевройл» ЖШС таланттарды басқару бағдарламаларын енгізді, олар қызметкерлердің потенциалын бағалау, жеке оқу және мансаптық өсу жоспарларын әзірлеуді қамтиды. Бұл компанияға салалық өзгерістерге бейімделуге көмектесіп, ұзақ мерзімді жобаларды іске асыру үшін кадрларды даярлауды қамтамасыз етті.

Перспектива: HR-талдауын пайдалану арқылы кадр қажеттіліктерін болжау және еңбек өнімділігін арттыру. Жалпы перспективалар: кросс-функционалды командаларды дамыту, бірлескен жұмыс платформаларын пайдалану. HR-қызметтері экологиялық, әлеуметтік және корпоративтік басқару стандарттарын корпоративтік мәдениетке енгізуде маңызды рөл атқарады. Кіші және орта кәсіпорындардың тұрақтылығын қамтамасыз ету үшін HR-функцияларын қолдауға бағытталған мемлекеттік бағдарламаларды әзірлеу. Бұл мысалдар HR-дің Қазақстанда ұйымдық өзгерістерді басқаруда стратегиялық серіктес бола бастағанын көрсетеді.

Қорытынды

HR өзгерістерді басқаруда критикалық рөл атқарады, персоналды бейімдеу стратегиясын қалыптастыру, оқыту бағдарламаларын ұйымдастыру және коммуникацияларды қолдауды қамтамасыз ету арқылы.

Өзгерістерді тиімді басқару қызметкерлердің қатысу деңгейін арттыруға ықпал етеді, бұл қарсылықты азайтады және өзгерістердің сәтсіздік тәуекелін төмендетеді.

Өзгерістерді табысты басқару үшін HR саласына заманауи технологияларды енгізу қажет, мысалы, процестерді автоматтандыру, кері байланыс үшін цифрлық платформалар мен деректерді талдау.

Қазақстанда ерекше маңызға ие мәселе - мәдени және экономикалық ерекшеліктерді ескеретін жергілікті HR стратегияларын әзірлеу.

Әдебиеттер тізімі

- 1 Бекхард Р. «Организационное развитие: стратегии и модели». Санкт-Петербург: Питер, 2018.
- 2 Сарсенова Г. М. Анализ стратегий управления изменениями в казахстанских компаниях. Экономика и бизнес: теория и практика, 2024.
- 3 Нуржанова К. Е., Карибаева А. Т. «Особенности внедрения изменений в организациях Казахстана: роль HR». //Вестник НАН РК, 2023.
- 4 Айтжанова С. Т. «Кадровая политика в условиях изменений: казахстанский опыт». //Центральноазиатский экономический журнал, 2024.
- 5 Гельманова З.С., Гарт Н.А. Команда по быстрым изменениям – новый стиль современного менеджмента // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 3-4.
- 6 Муканова А. С., Баймуратова Ж. А. «Управление персоналом в условиях цифровой трансформации». //Актуальные проблемы экономики Казахстана, 2022.
- 7 Абенова Г. Т. «Цифровизация HR-процессов в Казахстане: вызовы и перспективы». //Вестник КазНУ, 2023.

Раздел 4. «Экономика. Общеобразовательные, социально-гуманитарные и фундаментальные дисциплины»

8 Жумабаева А. Р. «Инновационные подходы в управлении человеческими ресурсами». //Журнал HR-практика, 2022.

9 Гельманова З.С. Оценка ключевых компетенций работников металлургического производства // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2014. – № 9-2.

10 Осик Ю.И., Гельманова З.С. О качестве образовательной услуги и ее международной стандартизации в цивилизационном измерении // Современные проблемы науки и образования. – 2006. – № 4.

11 Гельманова З.С., Спанова Б.Ж., Кудайбергенов Б.Е., Силаева Т.О. Формирование креативного образования как основы развития личности // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2017. – № 4-3.

12 Гельманова З.С., Осик Ю.И. Деятельность вуза в контексте качества подготовки специалистов // Международный журнал экспериментального образования. – 2016. – № 1.

13 Утельбаева А. Ж. «Роль HR в повышении конкурентоспособности организаций Казахстана». //Вестник КарГУ, 2023.

14 Коттер Дж. «Лидеры перемен». Москва: Альпина Паблишер, 2020.

15 Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В., Петровская А.С., Латыпова М.А. Разработка системы оплаты труда с помощью переменной части: использование KPI/МНИЦ «Endless Light in Science». – 2024.

М.Б.Турабаева, З.С. Гельманова, А.Е.Алдабаева, И.А. Зайберт

Анализ роли HR в управлении организационными изменениями

В условиях динамически изменяющейся внешней среды организациям необходимо адаптироваться к изменениям, чтобы оставаться конкурентоспособными. Роль HR в этом процессе является ключевой, поскольку эффективное управление изменениями во многом зависит от вовлеченности сотрудников и правильного подхода к их обучению и развитию. В статье анализируется влияние HR на успешную реализацию организационных изменений, рассматриваются ключевые функции HR в этом процессе, а также приводятся практические рекомендации.

Ключевые слова. Организационные изменения, управление человеческими ресурсами, вовлеченность сотрудников, сопротивление изменениям, корпоративная культура, коммуникация в изменениях, обучение и развитие персонала, адаптация сотрудников, эффективность изменений, роль HR.

M.B. Turabayeva, Z.S. Gelmanova, A.E. Aldabayeva, I.A. Zaibert

Analysis of HR's role in managing organizational change

In a dynamically changing external environment, organizations need to adapt to changes in order to remain competitive. HR's role in this process is key, as effective change management largely depends on employee engagement and the right approach to their training and development. The article analyzes the impact of HR on the successful implementation of organizational changes, examines the key functions of HR in this process, and provides practical recommendations.

Key words. Organizational change, human resource management, employee engagement, resistance to change, corporate culture, communication in change, staff training and development, employee adaptation, effectiveness of change, the role of HR.

Раздел 4. «Экономика. Общеобразовательные, социально-гуманитарные и фундаментальные дисциплины»

References

- 1 Beckhard R. «Organizational Development: Strategies and Models» Saint Petersburg: Piter, 2018.
- 2 Sarsenova G. M. Analysis of Change Management Strategies in Kazakh Companies. Economics and Business: Theory and Practice, 2024.
- 3 Nurzhanova K. E., Karibayeva A. T. «Features of Implementing Changes in Kazakh Organizations: The Role of HR» //Bulletin of the NAS RK, 2023.
- 4 Aitzhanova S. T. «Personnel Policy in the Context of Changes: The Kazakh Experience» //Central Asian Economic Journal, 2024.
- 5 Gelmanova Z.S., Gart N.A. Rapid Change Team – A New Style of Modern Management// International Journal of Applied and Fundamental Research. – 2016. – No. 3-4.
- 6 Mukanova A. S., Baymuratova Zh. A. «Personnel Management in the Context of Digital Transformation.» //Current Issues of the Kazakh Economy, 2022.
- 7 Abenova G. T. «Digitalization of HR Processes in Kazakhstan: Challenges and Prospects» //Bulletin of KazNU, 2023.
- 8 Zhumabaeva A. R. «Innovative Approaches to Human Resource Management» //HR Practice Journal, 2022.
- 9 Gelmanova Z.S. Assessment of Key Competencies of Metallurgical Industry Workers// International Journal of Applied and Fundamental Research. – 2014. – No. 9-2.
- 10 Osik Y.I., Gelmanova Z.S. On the Quality of Educational Services and Its International Standardization in a Civilizational Dimension // Modern Problems of Science and Education. – 2006. – No. 4.
- 11 Gelmanova Z.S., Spanova B.Zh., Kudaibergen B.E., Silaeva T.O. Formation of Creative Education as a Basis for Personality Development // International Journal of Applied and Fundamental Research. – 2017. – No. 4-3.
- 12 Gelmanova Z.S., Osik Y.I. University Activity in the Context of Specialist Training Quality// International Journal of Experimental Education. – 2016. – No. 1.
- 13 Utelbayeva A. Zh. «The Role of HR in Enhancing Competitiveness of Kazakh Organizations» //Bulletin of KarSU, 2023.
- 14 Kotter J. «Leaders of Change» Moscow: Alpina Publisher, 2020.
- 15 Gelmanova Z.S., Saulskiy Y.N., Ivanova A.V., Petrovskaya A.S., Latypova M.A. Development of a Wage System Using Variable Components: Using KPI //MNIC «Endless Light in Science». – 2024.