

ӘОЖ 331.108

## ПЕРСОНАЛДЫ БАСҚАРУ ҚҰРЫЛЫМЫН ОҢТАЙЛАНДЫРУ МӘНІ

*Бекзатова Д.Н.*

магистратураның 2 курс студенті, «Менеджмент» білім беру бағдарламасы,  
Нархоз университеті, Алматы қ., Қазақстан

**Ғылыми жетекші:** Алиева Ж.Т.

*Қазіргі цифрландыру және жоғары бәсекелестік жағдайында ұйымдағы персоналды басқару құрылымындағы HR-бөлімшелерінің тиімділігіне ерекше назар аударылады. Мақалада HR бөлімшелерін құрылымдаудың теориялық негіздері зерттелінді. Сонымен қатар, HR құрылымының эволюциясы, дәстүрлі және заманауи құрылым модельдері, шетелдік және отандық компаниялардың тәжірибелері талданды. HR бөлімінің стратегиялық серіктес ретіндегі рөлі мен цифрлық технологияларды енгізудің маңыздылығы атап өтіліп, оңтайландыруға бағытталған бірқатар ұсыныстар берілді.*

**Кілт сөздері:** персоналды басқару, HR құрылымы, оңтайландыру, Agile HR, HRBP, цифрландыру, HR-аналитика.

**Кіріспе.** Қазіргі заманғы ұйымдарда персонал негізгі бәсекелестік артықшылықтардың біріне айналды. Персоналды тиімді басқару ұйымның табысты дамуы мен тұрақтылығын қамтамасыз етеді. Осыған байланысты HR құрылымын оңтайландыру бүгінгі таңда өзекті мәселе болып табылады [1]. Технология саласында, еңбек нарығында және жұмыспен қамту нысандарындағы орын алып отырған өзгерістер, сондай-ақ бәсекелестіктің жоғары болуы персоналды басқарудың дәстүрлі сипаттағы құрылымын қайта қарауды талап етеді. Сондықтан HR құрылымын ұйым қажеттіліктеріне және жаңа цифрлық контекстке бейімдеу арқылы оңтайландыру қажеттілігі туындайды.

Мақаланың мақсаты – ұйымда персоналды басқару құрылымын оңтайландырудың теориялық негіздерін талдау.

**Материалдар мен зерттеу әдістері.** Зерттеу барысында HR құрылымын оңтайландыруға қатысты ғылыми әдебиеттерге шолу жасалып, шетелдік және отандық компаниялардың тәжірибелері талданды. Сонымен қатар, HR құрылымдарының дәстүрлі және заманауи модельдері салыстырмалы түрде қарастырылды.

**Персоналды басқару құрылымының теориялық негіздері.** Қазіргі ұйым – бұл ресурстардың жиынтығы ғана емес, әр элемент өзінің ерекше функциясын орындайтын жүйе. Осындай негізгі элементтердің бірі – персоналды басқару қызметі немесе HR болып табылады. Онсыз компанияның тұрақтылығын да, дамуын да елестету мүмкін емес [2]. Бірақ, HR өзінің функциясын орындай алуы үшін оның құрылымы икемді, тиімді және заман талаптарына сәйкес болуы керек. Сондықтанда қазіргі таңда HR құрылымын оңтайландыру ұйымның негізгі қажеттіліктерінің біріне айналуда. 1 – кестеде HR құрылымы сипатталды.

1-кесте. HR құрылымы

HR құрылымы	Қызметі
Персоналды іріктеу	Жаңа қызметкерлерді іздеу, сұхбат жүргізу, таңдау, бейімдеу
Оқыту және дамыту	Қызметкерлердің кәсіби біліктілігін арттыру, оқыту бағдарламаларын ұйымдастыру
Еңбекақы және сыйақы	Жалақы жүйесін қалыптастыру, бонустар мен жеңілдіктерді басқару
Мотивация және корпоративтік мәдениет	Жұмысқа ынталандыру, ұйым ішіндегі құндылықтар мен атмосфераны қалыптастыру
Қызметкерлермен қарым-қатынас	Жұмыс орнындағы ішкі қатынастар, жанжалдарды шешу, моральдық климат
Кадрлық іс жүргізу	Құжат айналымы, еңбек келісімдері, еңбек тәртібі, кадрлық саясат
HR-аналитика және стратегиялық жоспарлау	HR-деректерді жинау, талдау, болжау және бизнес шешімдер қабылдау
HR-технологиялар	HR-процестерді автоматтандыру, бағдарламалық платформалар (SAP, Workday, 1C) енгізу

Ескерту. [3] әдебиет негізінде құрастырылған

Кестеде көрсетілгендей, HR құрылымын түрлі бағытмен жұмыс жасайтын бөлімшелер құрайды. Персоналды басқару құрылымы ұйымдарда әртүрлі модельде қолданылады. Соның бірі сызықтық модель – ол қарапайымдылығымен тиімді: бір басшыға бір HR қызметкері бағынады [4]. Алайда мұндай құрылым күрделі жағдайларға тез бейімделе алмайды, себебі оның икемділігі төмен. Келесі түрі - функционалдық модель. Бұл модель HR құрылымын оқыту, жалдау, мотивация сияқты әртүрлі бағыттарға бөле отырып, әр бағыт бойынша жоғары деңгейде мамандануға мүмкіндік береді. Бірақ түрлі бөлімдер арасында коммуникация тиімді жүзеге асырылмайтын болса, жұмыс процесінің баяулауына әкелуі мүмкін. Аталған екі модельден бөлек сонымен

қатар матрицалық модель қолданылады. Мұндай сипатқа ие құрылымда – бір қызметкер бірден бірнеше жетекшіге бағынады. Мұнда жобалық және функционалдық басқару қатар жүргізіледі, бірақ кейбір жағдайларда шешім қабылдау процестерінде бірқатар қайшылықтардың туындауына әкеле алады.

Мұндай модельдер дәстүрлі сипаттағы құрылым ретінде ұзақ уақыт бойы ұйым қажеттіліктерін қанағаттандырды және онда міндеттер нақты анықталып отырды. Мысалы, бір бөлім іріктеумен, екіншісі оқытумен, үшіншісі кадрлық іс жүргізумен айналысты. Осындай модельдердегі HR құрылымы біраз жылдар бойы тұрақты және тиімді жұмыс істеді. Алайда қазіргі таңда сыртқы ортаның өзгермелі жағдайлары, еңбек нарығында орын алып жатқан түрлі өзгерістер персоналды басқару құрылымын икемді етіп қайта құруды, оңтайландыруды қажет етеді. [5].

Персоналды басқару құрылымын оңтайландыру - негізгі құндылық құрылымның өзі емес, оның ұйым мақсатына бейімделе алу және оны қолдай алу қабілеті екенін түсінуден басталады. Оңтайландырудың теориялық негіздері бірқатар принциптерге негізделеді, оларға ұтымдылық, орталықсыздандыру, мамандандыру, цифрландыру және кері байланыс жатады. Ұтымдылық қайталанатын функцияларды жоюды, иерархияларды азайтуды және процестерді жеңілдетуді білдіреді. Орталықсыздандыру өз кезегінде кейбір өкілеттіктерді басқа бөлімшелер мен менеджерлер деңгейіне беруге мүмкіндік бере отырып, шешім қабылдау процесін барынша жеделдетеді. Мамандандыру - оқыту, мотивация секілді арнайы бөлімдерді жеке бөлу арқылы мамандандырудың жоғары деңгейін қамтамасыз етеді. Ал цифрландыру HR-ді қарапайым бөлімнен аналитикалық орталыққа айналдыруға бағытталады.

Оңтайландырылған персоналды басқару құрылымының ең жақсы мысалдарының бірі - үштік HR моделі деп аталатын Ulrich'a моделі. Үштік HR моделіне негізделген HR құрылымының үлгісі – HRBP + CoE + Service Center бірлестігі болып табылады. Мұнда HR-бизнес серіктестер (HRBP) ұйымдағы әртүрлі бөлім басшыларымен жұмыс істей отырып, оларға өз мақсатына персоналды тиімді басқару арқылы жетуге көмектеседі. Сарапшылар орталығын (CoE) сарапшылар командасы құрайды, олар персоналды іріктеу, тиімділігін бағалау, оқыту секілді бағыттарда түрлі HR-практикаларын, бағдарламаларын, құралдарын әзірлеуге және оларды қолдану аясына енгізуге жауапты болып табылады. Ал қызмет көрсету орталығы (Service Center) түрлі кадрлық құжаттарды рәсімдеу, жалақы мен демалыстарды, жеңілдіктер мен бонустарды есептеу секілді күнделікті рутиналық міндеттерді атқарады [6].

Бұл құрылым үлгісі аналитикалық, стратегиялық және күнделікті міндеттерге бір уақытта фокус қойып, оларды тиімді түрде орындауға және ресурстарды ұтымды бөлуге мүмкіндік береді. Осындай модельге негізделген құрылым көмегімен HR тек әкімшілік функцияны орындайтын рөлден ұйымдағы өзгерістердің қозғаушы күшіне айнала алады.

Осылайша, HR құрылымын оңтайландыру - орындалатын жұмыстарды барынша жеңілдетуді ғана емес, персоналды басқару құрылымының жаңа үлгісіне саналы түрде көшуді қамтиды. Мұнда бөлімдер мен басқару деңгейлерінің саны емес, жылдамдық, аналитика, икемділік және HR-дің ұйым мақсатының орындалуына қатысуы бағаланады. Персоналды басқару құрылымын құрайтын бөлімшелерді қажет уақытында қайта құруға қабілетті ұйымдар ресурстарды үнемдеуде ғана емес, сонымен қатар өнімділікте, қызметкерлерді тартуда және сыртқы ортаның өзгермелі жағдайларына бейімделуде бір қадам алда болу мүмкіндігін ала алады.

*Шетелдік және отандық тәжірибе.* HR трансформациясының танымал көшбасшыларының бірі - Unilever компаниясы. 2010 жылдардың басында ол Ulrich HR моделін толық көлемде енгізген болатын. Оңтайландыру аясында үш негізгі бөлімді қамтыған HR құрылымы құрылды. HR құрылымына сәйкес, сараптама орталықтары мансаптық өсу және көшбасшылық аясында түрлі бағдарламаларды әзірлеуге және қолдану аясына енгізуге жауап береді. Ал HR бизнес серіктестері түрлі бөлім басшыларымен жұмыс істей отырып, HR стратегияларды бөлімдердің қажеттілігіне сәйкес бейімдеуге, мансаптық өсу және көшбасшылықты дамыту бойынша бастамаларды енгізуге көмектеседі. Қызмет көрсету орталығына келер болсақ, кадрлық құжаттарды рәсімдеу, анықтамаларды алу, өтініштерді беру үшін компания қызметкерлері арнайы цифрлық платформаның көмегіне жүгіне алады. Осылайша мұндай модель компанияның персоналды басқару құрылымын икемді етіп қана қоймай, қызметкерлердің белсенді қатысуын және мотивациясын жоғарылатуға мүмкіндік берді [7].

Қазақстанда ең ірі мұнай - газ компанияларының бірі – ҚазМұнайГаз лайықты үлгі бола алады. Соңғы жылдары компания сандық HR құралдарын енгізу және HR аналитикасын дамыту арқылы персоналды басқару құрылымын белсенді түрде оңтайландыруда. HR құрылымына таланттарды басқару, корпоративтік мәдениет және жұмыс берушінің бренді секілді бөлімдер қосылды. Таланттарды басқару бөлімі негізгі қызметкерлерді анықтаумен, дамытумен және сақтаумен, сол бағытта іс-шараларды әзірлеумен айналысады. Жұмыс берушінің бренд бөлімі жұмыс орны ретінде компанияның оң имиджін қалыптастыруға, мансаптық іс-шараларға қатысуға жауапты. Корпоративтік мәдениет бөлімі компаниядағы құндылықтарды, мінез-құлық нормаларын және атмосфераны қалыптастыруға көмектеседі. Ашықтықты арттыру үшін электрондық құжат айналымы жүйесі енгізілді және қызметкерлердің ішкі базасы кадр резервін болжау үшін пайдаланыла бастады. Бұл шаралар персоналды іріктеу мерзімін қысқартуға және қызметкерлердің мотивациясын арттыруға мүмкіндік берді.

Сондай-ақ, Kcell телекоммуникациялық компаниясының тәжірибесін атап өтуге болады. Онда персоналды басқару құрылымының Agile-моделі

қолданылады. Бұл модель HR процестерін жақсартуға арналған ретроспективалардың қолданылуын қамтиды. Ретроспектива - жұмыс нәтижелерін талқылауға арналған топтық кездесу болып табылады. Мысалы, компанияның HR құрылымында ретроспективалар қызметкерлерді оқыту кезеңі аяқталғаннан кейін ненің жақсы өткенін және болашақта тиімділікті арттыру үшін қандай қадамдар жасау керектігін түсіну үшін жасалуы мүмкін [8]. Сонымен қатар, Agile-де кросс-функционалды топтар жұмыс істейді. Мысалы, таланттарды тартудың тиімді жолын әзірлеу үшін HR, IT және маркетинг мамандарынан кросс-функционалды топ мүмкін. Бұл HR процестерді жеделдетуге, коммуникацияны жақсартуға және тиімді шешімдерді қабылдауға көмектеседі.

Бұл мысалдар HR құрылымын оңтайландыру жолдары іс жүзінде сәтті жүзеге асырылатындығын растайды. Барлық сәтті жағдайларға ортақ нәрсе - бұл құрылымдық оңтайландыру ғана емес, сонымен қатар цифрлық шешімдерге, стратегиялық ойлауға және персоналдың негізгі ресурс ретіндегі құндылығына баса назар аудару.

**Нәтижелер мен талқылау.** *Дәстүрлі HR құрылымының қағидаттары.* Персоналды басқару құрылымының эволюциясын зерделеу барысында алдымен дәстүрлі үлгілерге тоқталған жөн. Көптеген ұйымдарда HR құрылымындағы бөлімдер ұзақ уақыт бойы функционалды қағидатпен жұмыс істеп келді. Бұл дегеніміз – әрбір қызметкер нақты бір функцияға жауапты: кадрлық іс жүргізу, оқыту, мотивация және т.б. Мұндай бөлініс басқару процесін жеңілдеткенімен, ішкі икемділік пен кешенді шешім қабылдау мүмкіндігін тежеді.

Екінші қағидат – орталықтандыру. Бұл жағдайда барлық шешімдер жоғарыдан түсіп, HR бөлімдері бастамашыл болудан гөрі орындаушылық рөл атқарды. Бұл сыртқы ортаның өзгермелі жағдайларында тиімсіз болып шықты. Сондай-ақ, иерархиялық құрылым – басқарудың қатаң деңгейлері мен бағыныштылық қатынастарына негізделген жүйе. Бұл жүйе тәртіп пен бақылау жағынан тиімді болғанымен, шығармашылық пен еркіндікті шектейді. Осындай дәстүрлі қағидаттар бүгінгі күнде қайта қарауды қажет етеді.

*Заманауи HR құрылымының ерекшеліктері.* Қазіргі заман талаптары, еңбек нарығындағы өзгерістер икемді, бейімделгіш персоналды басқару құрылымын қажет етеді. Осыған байланысты, көптеген ұйымдар HR құрылымдарын қайта қарастырып, оңтайландырылу жолдарын жүзеге асырып келеді. Бірінші кезекте, Agile моделі кеңінен қолданылуда. Agile тәсілі HR-ды дәстүрлі әкімшілік деңгейден жаңа деңгейге көшіруде деп айтуымызға болады.

Екінші бағыт – HRBP (бизнес-серіктес) моделінің енгізілуі. Бұл құрылымға сәйкес, HR мамандары ұйым бөлімшелерімен тікелей жұмыс істеп, түрлі HR стратегиясын олардың мақсаттарымен сәйкестендіреді. Яғни HR енді жай қолдау қызметі емес, стратегиялық әріптеске айналады.

HR құрылым үлгілерін талдау. Кез келген ұйымның тиімділігі, ең алдымен, онда жұмыс жасайтын персоналды басқару құрылымына тікелей байланысты. Уақытпен үндесетін, икемді HR құрылымы ұйымның табысты болашағына бағыттталатын қуатты басқару құралына айнала алады. Алайда мұндай құрылымды бір күнде немесе бір шешіммен қалыптастыру мүмкін емес. HR құрылымын оңтайландыру – бұл көпсатылы және кезең-кезеңімен жүргізілетін кешенді үдеріс. 2 – кестеде HR құрылымын оңтайландыру кезеңдері көрсетіледі.

2-кесте. HR құрылымын оңтайландыру кезеңдері

<b>Кезең</b>	<b>Мазмұны</b>
Диагностика	- Қолданыстағы HR құрылымын талдау - Сауалнама, HR-аудит өткізу
Мақсат қою	- Нақты мақсатты анықтау
Жаңа құрылымды әзірлеу	- HR құрылымның жаңа түрін жоспарлау
Жүзеге асыру	- Қызметкерлерді оқыту - Корпоративтік мәдениетті өзгерту
Мониторинг және түзету	- KPI арқылы нәтиже өлшеу - Қызметкерлер қанағаттануын бағалау

Ескерту. автормен жасалынған

Алғашқы және ең маңызды кезеңдер – диагностика мен мақсат қою. Бұл кезеңде ұйым өзінің қазіргі жағдайын толыққанды түсініп, қандай өзгерістер қажет екенін анықтайды. HR құрылымының қай бөлімдері тиімді, ал қайсылары тиімсіз, қай жерде кедергілер бар – осы сұрақтарға нақты жауап ізделеді. Қызметкерлерден сауалнама алу, кадрлық есептілікке талдау жасау – мұның бәрі мәселені нақтылау үшін қажет. Соның барысында негізгі мақсат та анықталады.

Үшінші кезең – жаңа құрылымды әзірлеу. Мұнда ұйым өзіне қажетті HR құрылымының үлгісін жасап шығарады. Мысалы, шетелдік тәжірибеде кең тараған жоғарыда атап өтілген үштік модельді осы кезеңде жоспарлауға болады. Сонымен қатар, HR-технологияларды енгізуді қарастыру осы кезеңнің ажырамас бөлігі болып табылады.

Осыдан кейінгі жүзеге асыру кезеңі – жоспарды нақты іске айналдыру. Қызметкерлерді оқыту, бөлімдерге жаңа құрылымды енгізу – бұл өзгерістің ішкі қарқынын реттейтін сәт. Бұл – тек құрылымдық қадам ғана емес, сонымен қатар корпоративтік мәдениетті де өзгерту кезеңі.

Соңғы кезең – мониторинг және түзету. Жаңа құрылым енгізілгеннен кейін оның тиімділігін бағалау мақсатында қызметкерлердің кері байланысын тыңдау, қажет болса түзетулер енгізу – одан әрі жетілдіруге мүмкіндік береді.

**Қорытынды.** Қорытындылай келе, ұйымдағы персоналды басқару құрылымын оңтайландыру – бұл жай ғана HR құрылымды қайта құру емес. Бұл – жаңа мәдениет қалыптастыру, цифрлық шешімдерді енгізу және HR-ды бизнес серіктеске айналдыру процесі болып табылады. Икемді және тиімді HR құрылымы — ұйым дамуының іргетасы. Персоналды басқару құрылымын оңтайландыру ұйымның стратегиялық мақсаттарына жетуінде маңызды рөл атқарады. HR құрылымын заманауи оңтайландыру жолдарын енгізу арқылы ұйым қызметкерлерінің әлеуетін тиімді пайдаланып, бәсекеге қабілеттілігін арттыра алады.

### **Пайдаланылған әдебиеттер тізімі**

1. Армстронг М. «Управление человеческими ресурсами». - М.: ИНФРА-М, 2020.
2. Базаров Т.Ю. «Психология и этика управления персоналом». - М.: Юрайт, 2021.
3. Ulrich D. «Human Resource Champions». — Harvard Business Press, 2009.
4. Сафонов В.Ю. «HR-аналитика: Методы, инструменты и практики». - М.: Альпина, 2022.
5. Deloitte Insights. «Global Human Capital Trends 2024».
6. Официальный сайт SAP: <https://www.sap.com>
7. Официальный сайт Workday: <https://www.workday.com>
8. Жумабаева А.К. Цифрландыру жағдайында персоналды басқарудың заманауи тәсілдері // Экономика және менеджмент ғылыми журналы. - 2023. – Б. 74–79.

## **СУЩНОСТЬ ОПТИМИЗАЦИИ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Бекзатова Д.Н.*

**Научный руководитель:** Алиева Ж.Т.

*В условиях современной цифровизации и высокой конкуренции особое внимание уделяется эффективности HR-подразделений в структуре управления персоналом в организации. В статье изучены теоретические основы структурирования HR-подразделений. Кроме того, проанализированы эволюция структуры HR, традиционные и современные модели структуры, опыт зарубежных и отечественных компаний. Подчеркнута роль HR-отдела как стратегического партнера и важность внедрения цифровых технологий, дан ряд рекомендаций, направленных на оптимизацию.*

**Ключевые слова:** Управление персоналом, структура HR, оптимизация, Agile HR, HRBP, оцифровка, HR-аналитика.

## THE ESSENCE OF OPTIMIZING THE PERSONNEL MANAGEMENT STRUCTURE

*Bekzatova D.N.*

**Scientific supervisor:** Alieva Zh.T.

*In the context of modern digitalization and high competition, special attention is paid to the effectiveness of HR departments in the organization's personnel management structure. The article examines the theoretical foundations of the structuring of HR departments. In addition, the evolution of the HR structure, traditional and modern structural models, and the experience of foreign and domestic companies are analyzed. The role of the HR department as a strategic partner and the importance of introducing digital technologies were emphasized, and a number of recommendations aimed at optimization were given.*

**Keywords:** HR management, HR structure, optimization, Agile HR, HRP, digitization, HR analytics.

## REFERENCES

1. Armstrong, M. (2020). Human Resource Management. Moscow: INFRA-M.
2. Bazarov, T.Yu. (2021). Psychology and Ethics of Personnel Management. Moscow: Yurayt.
3. Ulrich, D. (2009). Human Resource Champions. Harvard Business Press.
4. Safonov, V.Yu. (2022). HR Analytics: Methods, Tools, and Practices. Moscow: Alpina.
5. Deloitte Insights. (2024). Global Human Capital Trends 2024.
6. Official SAP Website: <https://www.sap.com>
7. Official Workday Website: <https://www.workday.com>
8. Zhumabayeva, A.K. (2023). Modern Approaches to Personnel Management in the Context of Digitalization. Journal of Economics and Management, pp. 74–79.