

ЖОБАЛАУ ҰЙЫМДАРЫНДАҒЫ АДАМИ РЕСУРСТАРДЫ БАСҚАРУДАҒЫ КӨШБАСШЫЛЫҚТЫҢ РӨЛІ

Айнұр КУРАМЕТОВА	Қазақ ұлттық техникалық зерттеу университетінің докторанты, Алматы, Қазақстан, ainur.kaznrtu@gmail.com , ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3978-1292
Ерлан КЫЛБАЕВ*	экономика ғылымдарының кандидаты, "Qazindustry" АҚ, Астана, Қазақстан, yerlankyl@gmail.com , ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7673-0067
Альтаир АХМЕТОВ	Заң ғылымдарының кандидаты, Astana IT University, Астана, Қазақстан, altair.akhmetov@gmail.com , ORCID ID: https://orcid.org/0009-0000-8237-2112
Дильназ ИСКАКОВА	Туризм және қонақжайлылық бизнесінің жоғары мектебінің студенті, Гданск, Польша, d.iskakova2012@gmail.com , ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-9378-7562
ИНГА ЛЫСЯК	PhD, Померан университеті, Старогард Гданьски, Польша, inga.lysiak70@gmail.com , ORCID ID: https://orcid.org/0009-0001-8450-3216

Қолжазбаның редакцияға түскен күні: 25/09/2025

Қайта өңделген күні: 17/12/2025

Қабылданған күні: 18/12/2025

DOI: 10.52123/1994-2370-2025-1541

ӨОЖ 331.104

ҒТАХТК 06.77.59

Аңдатпа. Мақалада жаһандық экономикалық сын-қатерлер мен бизнес ортасының күрделене түсуі жағдайында жобалау ұйымдарындағы адам ресурстарын басқарудағы көшбасшылықтың рөлі зерттелген. Зерттеу барысында трансформациялық, транзакциялық, ситуациялық, цифрлық, дағдарысқа қарсы және жасыл көшбасшылықты қоса алғанда, қолданыстағы көшбасшылық үлгілеріне теориялық және салыстырмалы талдау жүргізілген. Жобалық ұйымдардағы көшбасшылықтың сәттілігінің негізгі факторлары анықталған, олардың қатарына өзгерістерге тез бейімделу қабілеті, команданың мотивация деңгейі, цифрлық шешімдердің тиімділігі және дағдарысқа төзімділік жатады. Мақалада жобалық ұйымдардағы көшбасшылықты бағалаудың бес әдісі ұсынылған: көшбасшылықты жетістік факторы, дағдарысқа қарсы көшбасшылық, көшбасшылардың цифрлық құзыреттілігі, жасыл көшбасшылық және ұлттық жағдайларға бейімделу қабілеті ретінде бағалау. Әрбір әдіс ұйымдастырушылық негізге және сыртқы факторларға байланысты көшбасшылықты бағалаудың тұтас жүйесін қамтамасыз ететін операциялық және мінез-құлық көрсеткіштерінің жиынтығын қамтиды. Зерттеу нәтижелері жобалау ұйымдары жұмысының сәттілігі стратегиялық ойлау, цифрлық трансформация, команданы ынталандыру және жанжалдарды шешу қабілеттерін қоса алғанда, көшбасшының көшбасшылық қасиеттеріне тікелей байланысты екенін көрсетті. Мақалада сонымен қатар көшбасшылықты бағалаудың интеграцияланған жүйесін әзірлеу, көшбасшылардың цифрлық құзыреттіліктерін бағалау, дағдарысқа қарсы көшбасшылық модельдерін дамыту және көшбасшылық стратегияларды ұлттық және мәдени жағдайларға бейімдеу сияқты қосымша зерттеулерге арналған бағыттар тұжырымдалған.

Түйінді сөздер: көшбасшылық, адам ресурстарын басқару, жобалау ұйымдары, дағдарысқа қарсы көшбасшылық, команданы ынталандыру, тиімділікті бағалау

Аннотация. В статье исследуется роль лидерства в управлении человеческими ресурсами в проектных организациях в условиях глобальных экономических вызовов и растущей сложности бизнес-среды. В ходе исследования проведён теоретический и сравнительный анализ существующих моделей лидерства, включая трансформационное, транзакционное, ситуативное, цифровое, антикризисное и зелёное лидерство. Определены ключевые факторы успешности лидерства в проектных организациях, включая способность к быстрой адаптации к изменениям, уровень мотивации команды, эффективность цифровых решений и устойчивость к кризисам. В статье предложены пять методик оценки лидерства в проектных организациях: оценка лидерства как фактора успеха, антикризисного лидерства, цифровых компетенций лидеров, зелёного лидерства и способности к адаптации к национальным условиям. Каждая методика включает набор операционных и поведенческих показателей, обеспечивая целостную систему оценки лидерства в зависимости от организационного контекста и внешних факторов. Результаты исследования показали, что успешность работы проектных организаций напрямую зависит от лидерских качеств руководителя, включая способность к стратегическому мышлению, цифровым

*Хат-хабарларға арналған автор: Е.Қылбаев, yerlankyl@gmail.com

трансформациям, мотивации команды и разрешению конфликтов. В статье также сформулированы направления для дальнейших исследований, включая разработку интегрированной системы оценки лидерства, оценку цифровых компетенций лидеров, развитие моделей антикризисного лидерства и адаптацию лидерских стратегий к национальным и культурным условиям.

Ключевые слова: лидерство, управление человеческими ресурсами, проектные организации, антикризисное лидерство, мотивация команды, оценка эффективности

Annotation. The article examines the role of leadership in human resource management in project organizations in the context of global economic challenges and the growing complexity of the business environment. The research conducted a theoretical and comparative analysis of existing leadership models, including transformational, transactional, situational, digital, crisis management and green leadership. The key factors of successful leadership in project organizations are identified, including the ability to quickly adapt to changes, the level of motivation of the team, the effectiveness of digital solutions and resilience to crises. The article suggests five methods for assessing leadership in project organizations: assessing leadership as a success factor, crisis management, digital leadership competencies, green leadership, and the ability to adapt to national conditions. Each methodology includes a set of operational and behavioral indicators, providing a holistic system for evaluating leadership depending on the organizational context and external factors. The results of the study showed that the success of project organizations directly depends on the leadership qualities of the head, including the ability to strategic thinking, digital transformation, motivation of the team and conflict resolution. The article also outlines areas for further research, including the development of an integrated leadership assessment system, the assessment of leaders' digital competencies, the development of crisis leadership models, and the adaptation of leadership strategies to national and cultural conditions.

Keywords: leadership, human resource management, project organizations, crisis management, team motivation, performance evaluation

Кіріспе

Жаһандық экономикалық өзгерістер мен бизнес ортасының күрделене түсуі жағдайында жобаларды басқару корпоративтік стратегияның негізгі элементтерінің біріне айналады. Жобалық ұйымдар, дәстүрлі функционалды құрылымдардан айырмашылығы, қызметтің уақытша сипатымен, шектеулі ресурстармен және белгісіздіктің жоғары деңгейімен сипатталады.

Мақаланың өзектілігі экономика мен әлеуметтік өмірдің барлық салаларына әсер ететін заманауи жаһандық сын-қатерлермен де анықталады. Қазақстан Республикасының Президенті Қасым-Жомарт Тоқаевтың 2023 жылғы 1 қыркүйектегі «Әділетті Қазақстанның экономикалық бағдары» атты Қазақстан халқына Жолдауында [1]: «жаһандық экономика және халықаралық еңбек нарығы түбегейлі өзгеруде. Технологиялық бәсеке қызып тұр. Барлық жерде ресурстар үшін талас жүріп жатыр» деп атап көрсетті. Мұндай жағдайларда жобаларды сәтті жүзеге асыру команданың кәсіби дайындық деңгейіне және ресурстардың қол жетімділігіне ғана емес, сонымен қатар көшбасшылықтың тиімділігіне де тікелей байланысты. Бұл жобаны іске асырудың барлық кезеңдерінде команданың жұмысын үйлестіруде, ресурстарды бөлуде, қақтығыстарды басқаруда және қызметкерлерді ынталандыруда шешуші рөл атқарады. Заманауи зерттеулер жобалау ұйымдарындағы көшбасшылық стилі мен моделі команданың жұмысына, мерзімдер мен бюджеттің сақталуына және команданың сыртқы ортаның өзгеруіне бейімделу қабілетіне тікелей әсер ететінін көрсетеді. Жобалық ортадағы көшбасшылық дәстүрлі басқарудан асып түседі және жоғары нарықтық бәсекелестік пен технологиялық өзгерістер жағдайында икемділікті, тұрақтылықты және инновацияны қамтамасыз ететін адам ресурстарын стратегиялық басқару құралына айналады. Бұл жобалық ортаның ерекшеліктерін, сыртқы өзгерістердің динамикасын және цифрлық трансформация мен тұрақты даму жағдайында көшбасшының құзыретіне қойылатын талаптарды ескеретін жаңа тәсілдерді әзірлеу қажеттілігін тудырады.

Мақаланың мақсаты нарықтық бәсекелестік пен технологиялық өзгерістер жағдайында жобалау ұйымдарындағы көшбасшылықты бағалаудың бағыттарын әзірлеу болып табылады.

Мақсатқа жету үшін мақалада келесі міндеттер шешіледі:

- жобалау ұйымдарындағы көшбасшылықтың теориялық негіздерін зерделеу және жобалау ортасы жағдайында көшбасшылықтың табыстылығының негізгі қасиеттерін анықтау;
- жобалау ұйымдарындағы көшбасшылықтың тиімділігін бағалау үшін критерийлер мен көрсеткіштер жүйесін әзірлеу;
- жобалау ұйымдарындағы көшбасшылықтың қолданыстағы қызметі жағдайында адам ресурстарын басқарудың тиімділігін арттыру бойынша ұсыныстар беру.

Осылайша, зерттеу жобалық ұйымдардағы адам ресурстарын басқарудың заманауи тәсілдерін көшбасшылық объективі арқылы жүйелеуге бағытталған. Зерттеу нәтижелері жобалау топтары жұмысының тиімділігін арттыру және тез өзгеретін сыртқы орта жағдайында көшбасшылық құзыреттілікті дамытудың жекелендірілген стратегияларын әзірлеу үшін практикалық ұсыныстарды қалыптастыруға мүмкіндік береді деп күтілуде.

Материалдар мен әдістер

Зерттеу жобалау ұйымдарындағы адам ресурстарын басқарудағы көшбасшылық ерекшеліктерін анықтауға бағытталған теориялық талдау, салыстырмалы жалпылау және эмпирикалық әдістерінен тұрады. Зерттеу нысаны ретінде цифрландыру, тұрақсыздық және еңбек нарығының өзгеруі жағдайында жұмыс істейтін жобалау ұйымдары қолданылды. Зерттеу пәніне жобалық қызмет шеңберінде адами ресурстармен жұмыс жасауда қолданылатын көшбасшылық тәсілдер, тәжірибелер және басқару модельдері жатады.

Зерттеудің эмпирикалық бөлігі 2025 жылдың бірінші жартыжылдығында Астана қаласында өткізілді. Талдау базасы ретінде ақпараттық технологиялар және құрылыс компаниялары алынды. Сауалнамаға жобалық топтарда кемінде бір жыл жұмыс тәжірибесі бар орта буын мамандары мен менеджерлерін қосқанда 60 қызметкер қатысты. Көшбасшылықты қабылдауды сандық бағалау үшін Лайкерт шкалалары, сондай-ақ сапалы ақпарат жинау үшін ашық сұрақтар қолданылды.

Сауалнамадан басқа, жоба жетекшілерімен жартылай құрылымдалған сұхбаттар алынды, сондай-ақ мәдени және ұйымдастырушылық ерекшелікті ескере отырып, жобаларды басқарудың сәтті және сәтсіз жағдайларына талдау жасалды. Бұл тәсіл әртүрлі салалар мен жағдайларда көшбасшылықтың қазіргі тәжірибелері туралы жан-жақты түсінік алуға мүмкіндік берді.

Әдебиеттік шолу

Соңғы онжылдықтарда жобалау ұйымдарында адам ресурстарын басқару шеңберінде көшбасшылықты зерттеуге қызығушылықтың артуы байқалды. Бұл цифрландыруды, экономикадағы дағдарыстық құбылыстарды, орнықты даму талаптарына сәйкес келу қажеттілігін және басқарудың инновациялық модельдерін енгізуді ескеретін факторларға байланысты.

Жобалау ұйымдарындағы адам ресурстарын басқарудағы көшбасшылық тақырыбы бойынша ғылыми жарияланымдарды талдау бірнеше негізгі бағыттарды бөліп көрсетуге мүмкіндік береді. Бірінші бағыт тиімді жобалық командаларды қалыптастырудағы және алға қойылған мақсаттарға жетудегі көшбасшылық құзыреттердің рөлін зерттеуге арналған. Мәселен, А.А. Пархаевтың [2] жұмысы эмоционалды интеллект, белгісіздік жағдайында шешім қабылдау қабілеті және қақтығыстарды басқаруға дайындық сияқты көшбасшының жеке сипаттамаларының маңыздылығын көрсетеді. Инновациялық жобаларды сәтті жүзеге асырудың факторы ретінде трансформациялық көшбасшылықтың маңыздылығы М.А. Романенконың [3] зерттеуінде атап өтілген, мұнда көшбасшылардың команданы ынталандыру және оның қызметін стратегиялық мақсаттарға жетуге бағыттау қабілетіне баса назар аударылады. Екінші маңызды бағыт дағдарыс пен тұрақсыздық жағдайындағы көшбасшылықты зерттеу болып табылады. Уашов Г.К. және Зурбаева А.Б. [4] зерттеулерінде көшбасшының дағдарысқа қарсы құзыреттіліктерінің қажеттілігін, соның ішінде шектеулі ресурстар мен жоғары деңгейдегі белгісіздік жағдайында команданы ынталандыру қабілетін көрсетеді. Осындай тұжырымдар Жао Ш. және басқалардың [5] жұмысында жасалды, онда қытайлық компаниялардың талдауы негізінде жобаларды іске асыру тиімділігінің көшбасшылық стилі мен команданың қатысу деңгейіне тәуелділігі көрсетілген.

Үшінші бағыт цифрландыру және инновациялық технологияларды енгізу жағдайындағы көшбасшылыққа арналған. Ванг Д. [6] және басқа ғалымдар өз еңбектерінде көшбасшылықтың кәсіпорын ресурстарын жоспарлау (ERP - enterprise resource planning (кәсіпорын ресурстарын жоспарлау)) жүйелерін сәтті енгізуге әсерін талдайды, цифрлық жобаларды сәтті жүзеге асыру ықтималдығын арттыру үшін көшбасшылықтың белсенді қатысуы және топ-менеджментті қолдау қажеттілігі туралы қорытындыға келеді. Осындай ұқсас нәтижелер Подрошка М. және Дулниски С. [7] зерттеуінде бар. Олар IT жобалары саласында ең жоғары тиімділікті жоғары

бейімделу деңгейі бар және технологиялық өзгерістер жағдайында тез шешім қабылдауға дайын көшбасшылар керектігін көрсетеді. Қазіргі зерттеулерде жобалау ұйымдарындағы көшбасшылық пен тұрақты даму арасындағы байланысты зерттеу ерекше орын алады. Патиранаж Х. [8] «жасыл көшбасшылық» тұжырымдамасын ESG (Environmental, Social, Governance (Экологиялық, Әлеуметтік, Басқару)) стандарттарын енгізудің негізгі факторы ретінде қарастырады. Ол өз зерттеуінде экологиялық жауапты мінез-құлықты қалыптастырудағы, қолайлы корпоративтік мәдениетті құрудағы және бизнестің әлеуметтік жауапкершілігін арттырудағы көшбасшылардың рөлін қарастырады. Бірқатар ғылыми жұмыстар HR менеджментіндегі көшбасшылықтың ұлттық және аймақтық ерекшеліктерін қарастырады. Тасбулатова Б. ғылыми еңбегінде [9] қазақстандық компаниялардағы адам ресурстарын басқару модельдеріне талдау жүргізген, онда еңбек нәтижелерін бағалау үшін KPI (Key Performance Indicator - тиімділіктің негізгі көрсеткіштері) жүйесін пайдалану, басқарудың батыстық әдістерін ұлттық мәдени және экономикалық жағдайларға бейімдеу қажеттілігі атап өтілген. Бандурин А.В. өз еңбегінде [10] персоналды басқарудағы икемділіктің маңыздылығын және тез өзгеретін экономикалық орта жағдайында команданың құзыреттерін дамытудың маңыздылығын атап көрсеткен.

Ғалымдардың ғылыми еңбектерінің нәтижелері көрсеткендей, жобалау ұйымдарындағы адам ресурстарын басқарудағы көшбасшылықтың рөлі жобаларды іске асырудың сәттілігіне және жаһандық сын-қатерлер жағдайында бизнестің тұрақтылығына тікелей әсер ететін көп қырлы және күрделі құбылыс болып табылады. Болашақ зерттеулер цифрлық экономиканың, дағдарыстық жағдайлардың және тұрақты дамудың ерекшеліктерін ескере отырып, көшбасшылықтың интеграцияланған модельдерін жасауға бағытталуы мүмкін.

Нәтижелер

Жобалау ұйымдарындағы адам ресурстарын (HR - Human resources (адам ресурстары)) басқарудағы көшбасшылық қазіргі жаһандық сын-қатерлер мен трансформациялар жағдайында ғылыми зерттеулердің негізгі бағыттарының бірі болып табылады. Жобалық ұйымдардың дәстүрлі құрылымдардан айырмашылығы, қызметтің уақытша сипатымен, белгісіздіктің жоғары деңгейімен және тез шешім қабылдау қажеттілігімен сипатталады. Мұндай жағдайларда көшбасшының рөлі ерекше маңызға ие болады, өйткені бұл команданың бірлігін, жобаны іске асырудың тиімділігін және компанияның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізудегі көшбасшылық құзыреттерін анықтайды.

Жобалау ұйымдарындағы адам ресурстарын басқарудағы көшбасшылықтың рөлі көптеген ғылыми зерттеулердің тақырыбына айналған, өйткені жобалау топтарының жұмысының тиімділігі көбінесе басқару стилімен, көшбасшының құзыреттілігімен және қоршаған ортаның өзгеруіне бейімделу қабілетімен анықталады.

Ғылыми жарияланымдарды жүйелеу нәтижесінде жобалау ұйымдарындағы адам ресурстарын басқарудағы заманауи үрдістер мен сын-қатерлерді көрсететін бес негізгі бағытты көрсетуге болады. Бұл бағыттарға жетістік факторы ретінде көшбасшылық, дағдарысқа қарсы көшбасшылық, цифрландыру жағдайындағы көшбасшылық құзыреттілік, жасыл көшбасшылық және көшбасшылық модельдерді ұлттық жағдайларға бейімдеу қажеттілігі кіреді (кесте 1).

Кесте 1. Жобалау ұйымдарындағы адам ресурстарын басқарудағы көшбасшылықтың рөлі туралы негізгі тұжырымдар

№	Сипаттамасы	Мазмұны	Іске асыру механизмдері
1	Көшбасшылық маңызды фактор ретінде	Көшбасшылық жобалау ұйымдарының жетістігін қамтамасыз етуде шешуші рөл атқарады, өйткені көшбасшының басқару стилі мен құзыреттілігі мотивацияға, команданың бірлігіне және алға қойған	1. Көшбасшылардың эмоционалды интеллект дағдыларын дамыту. 2. Тәлімгерлік бағдарламаларын енгізу. 3. Жобалық нәтижелерге қол жеткізгені үшін материалдық емес көтермелеу жүйесін құру.

		мақсаттарға тікелей әсер етеді.	4. Командада ашық коммуникацияны қамтамасыз ету.
2	Дағдарысқа қарсы көшбасшылық және басқарудағы икемділік	Дағдарыс жағдайында көшбасшылар икемділікті, шешім қабылдаудағы жеделдікті және белгісіздік жағдайында бейімделу қабілетін көрсетуі керек.	1. Дағдарысты болжау үшін сценарийді жоспарлауды енгізу. 2. Жедел әрекет ету хаттамаларын әзірлеу. 3. Тәуекелдерді басқарудың икемді жүйесін құру. 4. Тұрақсыздық жағдайында команданы психологиялық қолдау.
3	Цифрлық трансформация және көшбасшылық құзыреттер	Көшбасшылар цифрлық сауаттылықтың жоғары деңгейіне, стратегиялық ойлауға және цифрлық жобаларды сәтті жүзеге асыру үшін инновацияларды енгізу қабілетіне ие болуы керек.	1. Көшбасшыларды цифрлық және стратегиялық басқаруға үйрету. 2. Заманауи ERP жүйелері мен цифрлық платформаларды енгізу. 3. Тиімділікті бақылау үшін сандық KPI жүйесін құру. 4. Командадағы цифрлық трансформация мәдениетін қолдау.
4	Жасыл көшбасшылық және тұрақты даму	Экологиялық және әлеуметтік жауапкершілікке бағдарлау көшбасшылардан тұрақты бизнес үлгілерін қалыптастыру, экологиялық шешімдерді енгізу және тұрақты дамуға бағытталған корпоративтік мәдениетті дамыту қабілетін талап етеді.	1. ESG стандарттарын енгізу (экологиялық, әлеуметтік және корпоративтік басқару). 2. Жобаларда экологиялық таза материалдарды пайдалану. 3. Тұрақты дамудың ішкі мәдениетін құру. 4. "Жасыл қаржыландыру" тетіктерін қолдану.
5	Көшбасшылық модельдерді ұлттық жағдайларға бейімдеу	Көшбасшылық модельдері қызметкерлердің уәждемесі мен жобалардың тиімділігін арттыру үшін жобалау ұйымы жұмыс істейтін аймақтың мәдени және экономикалық ерекшеліктерін ескеруі керек.	1. Мәдени ерекшеліктерді ескере отырып, көшбасшылықты дамыту бағдарламаларын оқшаулау. 2. Ұлттық контекстке байланысты персоналды басқарудың икемді модельдерін енгізу. 3. Мәдени құндылықтарды ескере отырып, көшбасшыларды таңдау. 4. Ұлттық дәстүрлерге сәйкес қызметкерлердің қатысу деңгейін бағалау.

Ескерту: автормен [6, 8, 11, 12] негізінде әзірленген

Ұсынылған деректерді талдау жобалау ұйымдарындағы адам ресурстарын басқарудағы көшбасшылықтың рөлі туралы бірнеше маңызды қорытынды жасауға болады:

- біріншіден, көшбасшылық жобалау ұйымдарының жетістігінің маңызды факторы болып табылады. Кестеде жобаларды сәтті жүзеге асыру тек команданың кәсіби құзыреттілігіне ғана емес, сонымен қатар көшбасшының рөлдерді тиімді бөлу, мотивацияны сақтау және коммуникациядағы ашықтықты ынталандыру қабілетіне де байланысты екендігі көрсетілген. Мұны басқару стилі мен қызметкерлердің қатысу деңгейі арасындағы байланысты көрсететін бірқатар зерттеулер растайды. Эмоционалды интеллектті, тәлімгерлік бағдарламасын дамыту және материалдық емес ынталандыру жүйесін құру осы тәсілді жүзеге асырудың негізгі құралдары болып табылады, бұл команданың өнімділігі мен қанағаттану деңгейін арттырады;

- екіншіден, дағдарысқа қарсы көшбасшылық пен басқарудағы икемділік жоғары нарықтық құбылмалылық пен жаһандық дағдарыстар жағдайында көшбасшылардың негізгі құзыретіне айналады. Кестеде дағдарыстық құбылыстарға тиімді жауап беру сценарийлік жоспарлауды енгізу, жедел әрекет ету хаттамаларын әзірлеу және тәуекелдерді басқару жүйесін құру арқылы мүмкін болатындығы көрсетілген. Мұндағы маңызды элемент стресс

жағдайында команданы психологиялық қолдау болып табылады, бұл шиеленіс деңгейін төмендетеді және тұрақсыздық жағдайында да жұмыс тиімділігін сақтайды;

- үшіншіден, цифрлық трансформация көшбасшылық құзыреттілікке жаңа талаптар қояды. Кестеде көшбасшылар тек стратегиялық ойлауды ғана емес, сонымен қатар ERP жүйелері мен цифрлық платформаларды жобалау ұйымдарына сәтті енгізу үшін жоғары технологиялық сауаттылыққа ие болуы керек делінген. Бұл тұрғыда көшбасшыларды цифрлық технологияларға оқыту, цифрлық KPI жүйесін қалыптастыру және топ ішінде цифрлық трансформация мәдениетін қолдау маңызды рөл атқарады. Бұл жобаларды іске асыруды жеделдетеді, қабылданатын шешімдердің сапасын арттырады және операциялық тәуекелдерді азайтады;

- төртіншіден, жасыл көшбасшылық жобаларды басқарудағы, әсіресе орнықты даму саласындағы жаһандық сын-қатерлер жағдайында маңызды бағыттардың біріне айналуға. Кестеде экологиялық және әлеуметтік жауапкершілікке бағдарлау ESG (экологиялық, әлеуметтік және корпоративтік басқару) стандарттарын енгізуді, экологиялық таза технологияларды пайдалануды және тұрақты дамудың ішкі мәдениетін құруды талап ететіні атап өтілген. «Жасыл қаржыландыру» тетіктерін қолдану және әлеуметтік жауапкершілік деңгейін арттыру компанияның беделін жақсартуға, инвестициялар тартуға және шығындарды азайтуға мүмкіндік береді;

- бесіншіден, көшбасшылық модельдерді ұлттық жағдайларға бейімдеу қажеттілігі әртүрлі аймақтардағы жобаларды іске асыру кезінде мәдени және экономикалық ерекшеліктерді ескерудің маңыздылығын көрсетеді. Кестеде жобалық ұйымдарда батыстық басқару әдістерін сәтті қолдану еңбек заңнамасының, корпоративтік мәдениет дәстүрлерінің және мотивациялық модельдердің ерекшеліктерін қоса алғанда, ұлттық негізде бейімделуді талап ететіндігі көрсетілген. Персоналды басқарудың икемді модельдерін енгізу және мәдени айырмашылықтарды ескере отырып, көшбасшыларды таңдау қызметкерлерді ынталандыру деңгейін арттыруға және командадағы қақтығыстарды азайтуға көмектеседі.

Сонымен адам ресурстарын басқарудағы көшбасшылықтың рөлі туралы негізгі тұжырымдар жобалық ұйымдардағы көшбасшылықтың жан-жақтылығы мен күрделілігіне баса назар аударатынын көрсетеді. Көшбасшылық тек ұйымдық құрылымның факторы ғана емес, сонымен қатар ол тұрақсыздық пен жаһандық бәсекелестік жағдайында бизнестің икемділігін, тұрақтылығын және инновациясын қамтамасыз ететін стратегиялық басқару құралына айналады. Жобалау ұйымдарындағы адам ресурстарын басқарудағы көшбасшылықтың рөлін тереңірек эмпирикалық бағалау үшін ақпараттық технологиялар (IT) және құрылыс қызметкерлері арасында сауалнама жүргізілді. Зерттеу Астана қаласында жүзеге асырылды, онда ірі технологиялық компаниялар да, ауқымды инфрақұрылымдық жобаларды іске асыратын жетекші құрылыс мердігерлері де шоғырланған.

Сауалнамаға қызметкерлердің көшбасшылық стилі, көшбасшының команданы ынталандыру қабілеті, икемділік және дағдарысқа қарсы қасиеттер, цифрлық құзыреттілік деңгейі, сондай-ақ ESG принциптеріне назар аудару және тұрақты даму сияқты көрсеткіштер кірді. Нәтижесінде екі сала арасындағы көшбасшылықты қабылдаудағы айырмашылықтар анықталды, бұл басқару тәсілдеріндегі салалық ерекшеліктерді анықтауға мүмкіндік берді (кесте 2).

Кесте 2. Ақпараттық технологиялар және құрылыс салалары бойынша көшбасшылық құзыреттерді салыстыру

Көрсеткіш	IT- саласы	Құрылыс	Салыстыру нәтижесі
Көшбасшылық стиліне қанағаттану (1-5)	4,4	3,8	IT-саласында жоғары, бұл демократиялық басқару стильдерімен және икемді командалармен байланысты
Көшбасшының команданы ынталандыру қабілеті	4,5	4,1	IT-саласының көшбасшылары материалдық емес ынталандырулар тәсілдерін жиі қолданады

Икемділік және дағдарысқа қарсы қасиеттер	4,1	3,7	Құрылыста қатаң иерархия бар, бұл шешімдердің жеделдігін төмендетеді
Цифрлық құзыреттілік деңгейі	4,7	4,0	Құрылыста цифрландыру баяу жүруде
ESG принциптеріне назар аудару және тұрақты даму	3,3	2,9	Екі сала да артта қалған, бірақ IT-саласы ESG-ге жоғары сезімталдықты көрсетеді

Ескерту: автормен сауалнама негізінде әзірленген

Сауалнама көрсеткендей, IT-саласында көшбасшылық құзыреттілік деңгейі, әсіресе цифрландыру, команданы ынталандыру және икемділік көрсеткіштері айтарлықтай жоғары қабылданады. Бұл командалардың бейімделуінің жоғары деңгейіне және инновацияларға бағдарлануға байланысты. Құрылыс саласы, керісінше, дәстүрлі иерархиялық тәсілдерді сақтайды, бұл қызметкерлердің басқару стиліне қанағаттануы мен көшбасшылықты қабылдауының төмендігінен көрінеді. Екі сектордағы ESG факторларын бағалаудың төмен деңгейі ерекше назар аударуға тұрарлық. Бұл менеджерлерді даярлау жүйесіне және жобаларды басқару саясатына тұрақты тәжірибелер мен құндылықтарды енгізу қажеттілігін көрсетеді. Жобалау ұйымдарында көшбасшылық құзыреттерді дамыту және жетілдіру адам ресурстарын стратегиялық басқарудың негізгі міндеттерінің бірі болып табылады. Жобалық ортадағы көшбасшылық ерекше сипатқа ие, өйткені жобалау ұйымдары қызметтің уақытша сипатымен, ресурстардың шектеулілігімен және белгісіздіктің жоғары деңгейімен сипатталады. Мұндай жағдайларда басқару стилі, көшбасшылық қабілеттер және өзгерістерге бейімделу қабілеті қызметкерлердің мотивациясына, топтық жұмыстың тиімділігіне және жобаны сәтті орындауға айтарлықтай әсер етеді.

Қолданыстағы зерттеулерді жүйелеу негізінде жобалау ұйымдарындағы көшбасшылықтың әртүрлі жақтарын бағалауға арналған әдістер жиынтығын жасауға болады. Өрбір әдістеме бағалау тәртібін, есептеу механизмін және бағалау мәнін қамтиды, бұл нақты ұйымдастырушылық мақсатына байланысты көшбасшылықтың тиімділігін сандық және сапалық бағалауға мүмкіндік береді (кесте 3).

Кесте 3. Жобалау ұйымдарындағы адам ресурстарын басқарудағы көшбасшылықты бағалау әдістері

№	Әдістемесі	Бағалау тәртібі	Есептеу механизмі	Бағалау мәні
1	Көшбасшылықты сәттілік факторы ретінде бағалау	1. Команданың жұмысын үйлестіру 2. Қызметкерлерді ынталандыру 3. Жанжал деңгейі 4. Жобаның тиімділігі	5 балдық шкала бойынша бағалау. Қорытынды балл = арифметикалық орташа мән.	Жоғары тиімділік - >4,5 Орташа жоғары-3,5-4,4 Орташа-2,5-3,4 Төмен-1,5-2,4 Тиімсіз көшбасшылық - <1,5
2	Дағдарысқа қарсы көшбасшылықты бағалау	1. Жауап беру жылдамдығы 2. Жедел қалпына келтіру 3. Мотивацияның тұрақтылығы 4. Төмендету жөніндегі шараларды іске асыру	Пайыз бойынша бағалау. Қорытынды балл = арифметикалық орташа мән.	Жоғары деңгей - >85% Жақсы-70%-85% Орташа – 50%-70% Төмен-30%-50% Тиімсіз көшбасшылық - <30%
3	Цифрлық көшбасшылық құзыреттерді бағалау	1. Цифрлық сауаттылық деңгейі 2. Цифрлық шешімдерді енгізу 3. Цифрлық шешімдердің тиімділігі 4. Цифрлық мәдениет	5 балдық шкала бойынша бағалау. Қорытынды балл = арифметикалық орташа мән.	Толық дайындық-4,5-5,0 Жоғары деңгей-3,5-4,4 Орташа-2,5-3,4 Төмен – 1,5-2,4 Құзыреттіліктің болмауы - <1,5

4	Жасыл көшбасшылықты бағалау	1. ESG стандарттарын енгізу 2. Жасыл шешімдердің тиімділігі 3. Әлеуметтік бастамаларды қолдау 4. Бизнесінің тұрақтылығы	Пайыз бойынша бағалау. Қорытынды балл = арифметикалық орташа мән.	Жоғары деңгей - >85% Жақсы-70%-85% Орташа – 50%-70% Төмен-30%-50% Тұрақтылықтың болмауы - <30%
5	Көшбасшылықтың ұлттық жағдайларға бейімделуін бағалау	1. Басқару әдістерін оқшаулау 2. Мәдени сезімталдық 3. Жергілікті серіктестермен өзара әрекеттесу 4. Жергілікті контексте басқарудың тиімділігі	5 балдық шкала бойынша бағалау. Қорытынды балл = арифметикалық орташа мән..	Жоғары бейімделу-4,5-5,0 Орташа бейімделу-3,5-4,4 Орташа деңгей-2,5-3,4 Төмен деңгей-1,5-2,4 Бейімделудің болмауы - <1

Ескерту: автормен [4, 6, 7, 12] негізінде әзірленген

Кестеде ұсынылған әдістерді талдау жобалық ұйымдардағы көшбасшылықты бағалаудағы бірнеше негізгі заңдылықтарды анықтауға мүмкіндік береді.

1. Көшбасшылықты сәттілік факторы ретінде бағалау. Бұл әдістемедегі бағалау команданың жұмысын үйлестіру, қызметкерлерді ынталандыру деңгейі, ұжымдағы жанжал деңгейі және жобаны сәтті орындау сияқты көрсеткіштерге негізделген. Негізгі критерийлер жобаның ішкі және сыртқы сәттілік факторларын қамтиды. Тиімділіктің жоғары деңгейіне көшбасшының эмоционалды интеллектісін дамыту, материалдық емес ынталандыру жүйесін енгізу және ашық коммуникациялық ортаны құру арқылы қол жеткізіледі. Бұл әдісті жүйелі қолдану басқарудағы әлсіз жақтарды анықтап қана қоймай, сонымен қатар топ жұмысының тиімділігін арттыру стратегиясын жасауға септігін тигізеді.

2. Дағдарысқа қарсы көшбасшылықты бағалау. Бұл әдістемеде көшбасшының дағдарыс құбылыстарына жауап беру жылдамдығына, команданың жұмысын жедел қалпына келтіру қабілетіне, қызметкерлерді ынталандырудың тұрақтылығына және тәуекелдерді азайту бойынша іске асырылған шаралардың тиімділігіне баса назар аударылады. Бағалау механизмі әр көрсеткіштің тиімділігінің пайыздық көрінісіне негізделген, бұл көшбасшының стресс пен белгісіздік жағдайында команданы басқару қабілетінің объективті көрінісін байқауға болады. Дағдарысқа қарсы көшбасшылықтың жоғары деңгейі шығындарды азайтуға, команданың жұмысын сақтауға және ұзақ мерзімді келешекте оның тұрақтылығын арттыруға мүмкіндік береді.

3. Цифрлық көшбасшылық құзыреттерді бағалау. Әдістемеде көрсетілген көшбасшылық құзыреттерге жаңа талаптар қояды. Цифрлық көшбасшылықты бағалау басшының цифрлық сауаттылық деңгейін, заманауи технологияларды енгізу қабілетін, қабылданған цифрлық шешімдердің тиімділігін және команданың цифрландыру үдерісіне қатысу деңгейін қамтиды. Бұл әдістемені қолдану ұйымның технологиялық дайындық деңгейін және цифрлық экономика жағдайында стратегиялық басқарудың тиімділік дәрежесін анықтайды. Бағалау нәтижелері цифрлық құзыреттіліктің жоғары деңгейі жобаларды іске асыруды жеделдетеді, шығындарды азайтады және қабылданатын шешімдердің сапасын арттырады.

4. Жасыл көшбасшылықты бағалау. Бұл әдістеме ESG (экологиялық, әлеуметтік және корпоративтік басқару) стандарттарын енгізу, жасыл шешімдердің тиімділігі, компанияның әлеуметтік жауапкершілік деңгейі және бизнестің жалпы тұрақтылығы негізінде жүзеге асырылады. Жасыл көшбасшылықтың жоғары деңгейі ұйымның ұзақ мерзімді тұрақты даму, нарықтағы беделін арттыру және жасыл инвестицияларды тарту қабілетін көрсетеді. Бұл әдісті қолдану тұрақты даму саласындағы корпоративтік стратегиялардың тиімділігін және оларды жақсарту бағыттарын анықтайды.

5. Көшбасшылықтың ұлттық жағдайларға бейімделуін бағалау. Көшбасшылық модельдерді ұлттық жағдайларға бейімдеу халықаралық жобаларды басқарудағы маңызды бағыт болып табылады. Бағалау әдістемесінде басқару әдістерін локализациялауға, көшбасшының мәдени сезімталдық деңгейіне, жергілікті серіктестермен өзара әрекеттесу тиімділігіне және нақты ұлттық жағдайларда басқарудың тиімділік деңгейіне баса назар

аударылады. Бұл негіздемені бағалауға қосу жергілікті заңнаманың, мәдени нормалардың және экономикалық жағдайлардың ерекшеліктерін ескеруге мүмкіндік береді, бұл көпмәдениетті ортада жұмыс тиімділігін арттырады.

Осылайша, ұсынылған әдістер жобалық ұйымдардағы көшбасшылық деңгейін жан-жақты бағалауға, басқарудың күшті және әлсіз жақтарын анықтауға және топ жұмысының тиімділігін арттыру бағдарламаларын жасауға жағдай жасайды. Тәжірибелік қызметте әдістемелерді қолдану жобалық командалар жұмысының тиімділігін арттыруға ғана емес, сонымен қатар компанияның сыртқы сын-қатерлерге төзімділігін арттыруға, корпоративтік мәдениетті жақсартуға және қызметкерлерді ынталандыру деңгейін арттыруға ықпал етеді.

Талқылау

Қазіргі жаһандану, цифрлық трансформация және жоғары экономикалық тұрақсыздық жағдайында жобалау ұйымдарындағы адам ресурстарын басқару бірқатар күрделі қиындықтарға тап болады. Жобаларды іске асырудың сәттілігі тек техникалық орындалу сапасымен және мерзімдердің сақталуымен ғана емес, сонымен қатар көшбасшылықтың тиімділігімен, көшбасшының команданы ынталандыру, өзгерістерге бейімделу және инновациялар енгізу қабілетімен де анықталады.

Көптеген ғалымдар тұрақты HR тәжірибелерін қалыптастырудағы жасыл және этикалық көшбасшылықтың рөлін атап көрсетеді [13, 14, 15]. Зерттеушілер менеджерлердің экологиялық бағдарланған құндылықтары мен мінез-құлық нормалары қызметкерлердің белсенділігін арттыруға, тиімді қарым-қатынасқа және өнімділікті арттыруға ықпал ететінін көрсетеді.

Саламе-Аянян, М. және басқа ғалымдар менеджерлердің эмоционалды интеллектінің маңыздылығына, әсіресе тұрақсыздық кезеңдеріне назар аударады [16]. Олар эмоционалды зейін және командадағы стресс деңгейін төмендету қабілеті негізгі құзыреттер ретінде қарастырылады.

Басылымдардың кең ауқымы HR және көшбасшылықтың сандық аспектілеріне арналған [17, 18, 19]. Бұл мақалаларда HR жүйелерінің тиімділігі, жасанды интеллекттің қызметкерлерге әсері және көшбасшылардың цифрлық тұрақтылығына қойылатын талаптар талқыланған.

Зервас, И., Және Триантари, С. персоналды басқарудағы этикалық ықпал мен мұқтаждықтың рөліне назар аударады [20]. Олар сенім мен мәдени сезімталдық көшбасшыны қабылдауды және HR тәжірибесінің тиімділігін қалыптастыратынын көрсетеді.

Жобалау ұйымдары, басқа ұйымдарға қарағанда шектеулі ресурстар мен уақыт шеңберінде жұмыс істейді, бұл көшбасшылардан стратегиялық басқару, дағдарысқа қарсы әрекет ету және мәдениетаралық өзара іс-қимыл саласындағы құзыреттердің жоғары деңгейін талап етеді. Осыған байланысты жобалау ұйымдарындағы көшбасшылықты бағалаудың заманауи зерттеу және тәжірибеде анықталатын пікірталастарды ескере отырып, талқылау үшін төрт негізгі бағытты ұсынуға болады:

- *көшбасшылықты бағалаудың интеграцияланған моделін жасау.* Мұнда қолданыстағы тәсілдер көбінесе сандық немесе сапалық көрсеткіштерге назар аударады. Операциялық нәтижелерді (мақсаттарға қол жеткізу, мерзімдер мен бюджетті сақтау) және мінез-құлық факторларын (мотивация, қатысу, корпоративтік мәдениет) біріктіретін модельді енгізу көшбасшылық тиімділігінің неғұрлым толық бейнесін алуға мүмкіндік береді. Ол үшін осы көрсеткіштерді бірыңғай бағалау жүйесіне интеграциялау әдістемесін әзірлеу және жобалау ұйымдарының үлгісінде оның тиімділігін тексеру қажет. Сандық және сапалық факторларды біріктіру бағалаудың объективтілігін қамтамасыз етеді және басқару тиімділігін арттырудың жекелендірілген стратегияларын әзірлеуге мүмкіндік береді;

- *көшбасшылардың цифрлық құзыреттілігін бағалау.* Цифрландыру жағдайында жобалау ұйымдары жұмысының тиімділігі көбінесе көшбасшының цифрлық сауаттылық деңгейіне байланысты. ERP жүйелерін, жобаларды басқару платформаларын және командалық өзара әрекеттесу құралдарын қоса алғанда, заманауи технологияларды енгізу көшбасшылардан цифрлық шешімдерді жылдам бейімдеу және тиімді пайдалану қабілетін талап етеді. Көшбасшылардың цифрлық жетілу деңгейін тұрақты мониторингтеу жүйесін құру цифрлық шешімдерді енгізудің тиімділігін арттырады және командадағы өзгерістерге қарсылықты азайтады;

- дағдарысқа қарсы көшбасшылық моделін құру. Жаһандық дағдарыстар жағдайында көшбасшының тез және негізделген шешімдер қабылдау қабілеті жобалық ұйымдардың тұрақтылығы үшін өте маңызды болады. Дағдарысқа қарсы көшбасшылық сыртқы сын-қатерлерге жедел бейімделуді, жоғары белгісіздік жағдайында шешім қабылдауды және стресстік жағдайда команданың тұрақтылығын сақтау мүмкіндігін қамтиды. Дағдарысқа қарсы көшбасшылық моделін әзірлеу стресске төзімділік деңгейін, көшбасшының өзгерістерге жылдам жауап беру қабілетін және қалпына келтіру шараларының тиімділігін бағалау жүйесін құруды көздейді;

- көшбасшылықты мәдени ерекшеліктерге бейімдеу модельдерін дамыту. Жаһандық ортада көпмәдениетті топтарда жұмыс істеу көшбасшылық құзыреттілікке ерекше талаптар қояды. Батыстың әмбебап көшбасшылық модельдері мәдени нормалардағы, билікті қабылдаудағы және қарым-қатынас стиліндегі айырмашылықтар жағдайында әрдайым тиімді бола бермейді. Көшбасшылық модельдерді ұлттық және мәдени ерекшеліктерге бейімдеу көшбасшының мәдени сезімталдығын бағалау жүйесін құруды және басқаруды оқшаулау әдістерін әзірлеуді талап етеді. Бұл командадағы сенім деңгейін арттыруға, жанжалды азайтуға және халықаралық жобалардағы үйлестіруді жақсартуға мүмкіндік береді.

Осылайша, әрі қарайғы зерттеулер тиімділіктің сандық және сапалық көрсеткіштерін біріктіретін көшбасшылықты бағалаудың интеграцияланған моделін құруға бағытталуы керек. Цифрлық құзыреттерді, дағдарысқа қарсы қабілеттерді бағалау жүйесін және көшбасшының мәдени бейімделуін дамыту басқару тиімділігінің мониторингінің тұтас жүйесін құруға жаңа мүмкіндіктер ашады.

Қорытынды

Зерттеу барысында жобалау ұйымдарындағы адам ресурстарын басқарудағы көшбасшылықтың рөлін жан-жақты бағалау жүзеге асырылды. Жобалық топтарды жоғары белгісіздік, ресурстардың шектеулілігі және уақыт шеңбері жағдайында басқару көшбасшылардан шешім қабылдаудағы икемділікке, өзгерістерге бейімделу қабілетіне және адам ресурстарын басқарудағы тиімділікке байланысты ерекше құзыреттерді талап етеді. Сол себепті адам ресурстарын басқарудағы көшбасшылықтың рөлі бойынша мынадай қорытындылар жасауға болады.

1. Заманауи ғылыми жарияланымдардың нәтижелерін талдау барысында жобалау ұйымдарындағы көшбасшылықты зерттеудің бірнеше негізгі бағыттары анықталды. Біріншіден, трансформациялық көшбасшылыққа команданың мотивациясын арттыру және инновацияларды енгізу құралы ретінде айтарлықтай назар аударылады. Екіншіден, көшбасшының сыртқы ортаның өзгеруіне бейімделу және дағдарыстық жағдайларға тез жауап беру қабілеті тұрғысынан дағдарысқа қарсы көшбасшылықты зерттеуге қызығушылық артып келеді. Үшіншіден, цифрлық трансформация жағдайында цифрлық шешімдерді енгізу және командаларды басқару қажеттілігімен байланысты цифрлық көшбасшылық тақырыбы өзекті болып отыр. Төртіншіден, көпұлтты жобалық командалардың өсуіне және бизнес-процестердің жаһандануына байланысты көшбасшылық модельдерді мәдени және ұлттық жағдайларға бейімдеуге арналған зерттеулер барған сайын артып келеді.

2. Зерттеу көшбасшылық жобалау ұйымдарының табысының негізгі факторы екенін растады. Команда жұмысының тиімділігі, мерзімдер мен бюджеттің сақталуы және қақтығыстардың төмендеуі көшбасшының құзыреттілік деңгейіне және басқару стиліне байланысты. Жоғары эмоционалды интеллект пен команданы ынталандыру қабілеті бар көшбасшы оның тұрақтылығы мен өнімділігін арттырады. Дағдарыс жағдайында көшбасшының команданы тез бейімдеу және қолдау қабілеті жұмыс тиімділігін сақтаудың шешуші факторына айналады.

3. Мақалада жобалық ұйымдардағы көшбасшылықты бағалаудың бес әдісі ұсынылды: көшбасшылықты жетістік факторы, дағдарысқа қарсы көшбасшылық, көшбасшылардың цифрлық құзыреттілігі, жасыл көшбасшылық және ұлттық жағдайларға бейімделу қабілеті ретінде бағалау. Бұл әдістер көшбасшылық тиімділігінің тұтас көрінісін қамтамасыз етеді және басқарудың тиімділігін арттыруға ықпал етеді.

4. Теориялық талдау негізінде жобалау ұйымдарындағы көшбасшылық саласындағы одан әрі зерттеулерге арналған бағыттар ұсынылған. Көшбасшылықты бағалаудың

интеграцияланған моделін әзірлеуге, көшбасшылардың цифрлық құзыреттіліктерін бағалауға, дағдарысқа қарсы қабілеттерді бағалау жүйесін құруға және көшбасшылық модельдерді мәдени ерекшеліктерге бейімдеуге баса назар аударылады. Ұсынылған бағыттар жобалық топтарды басқарудың тиімділігін арттырудың және жаһандық сын-қатерлер жағдайында жобалық ұйымдардың тұрақтылығын нығайтудың дербестендірілген стратегияларын әзірлеу үшін негіз жасайды.

Сонымен жобалық ұйымдардағы табыстың негізгі факторы ретінде көшбасшылықтың маңыздылығын растады. Әрі қарай зерттеу үшін әзірленген бағалау әдістері мен бағыттары жобалық ортаның ерекшелігіне және жаһандық нарықтың қазіргі заманғы сын-қатерлеріне бейімделген көшбасшылық құзыреттерді бағалаудың тұтас моделін жасауға мүмкіндік береді. Зерттеу нәтижелерін жобалау ұйымдарында адам ресурстарын басқарудың тиімділігін арттыру бойынша практикалық ұсыныстарды әзірлеу үшін негіз ретінде пайдалануға болады.

Әдебиеттер тізімі

1. Әділетті Қазақстанның экономикалық бағдары. Мемлекет басшысы Қасым-Жомарт Тоқаевтың 2023 жылғы 1 қыркүйектегі Қазақстан халқына Жолдауы. // https://adilet.zan.kz/kaz/docs/K23002023_1 (Жүгінген күні: 20.02.2025)
2. Пархаев А. А. Роль управления человеческими ресурсами в проектно-ориентированных организациях // Преподаватель XXI век. 2011. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-v-proektno-orientirovannyh-organizatsiyah> (Жүгінген күні: 20.02.2025)
3. Романенко М. А. Лидерство в управлении инновационными проектами и программами предприятий // Актуальные вопросы экономических наук. 2015. №47. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/liderstvo-v-upravlenii-innovatsionnymi-proektami-i-programmami-predpriyatiy> (Жүгінген күні: 18.02.2025)
4. Уашов Г.К., Зурбаева А.Б. Управление человеческими ресурсами в кризисных условиях. // *Central Asian Economic Review*. 2023;(3):19-33. <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2023-3-19-33> (Жүгінген күні: 19.01.2025)
5. Zhao, Shuming & Liu, Mingwei & Xi, Meng & Zhu, Cherrie & Liu, Hong. (2022). The role of leadership in human resource management: perspectives and evidence from China. *Asia Pacific Business Review*. 29. 10.1080/13602381.2023.2146901 (Жүгінген күні: 18.01.2025)
6. Wang, Dong & Kakar, Abdul & Khan, Muhammad & Ali, Muhammad & Hoo, Wong & Liau, Chee How & Anwar Khan, Muhammad. (2024). Digitalization of Present Work Process; Investigating the Role of Leadership, Change Management and Top Management Support in the Success of Enterprise Resource Planning Projects. *Sustainability*. 16. 11178. 10.3390/su162411178. (Жүгінген күні: 18.01.2025)
7. Podgórska, Marzena & Dylnicki, Sebastian. (2024). Leadership in IT Projects: A Case study from Polish company. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*. 2024. 481-491. 10.29119/1641-3466.2024.212.28. (Жүгінген күні: 19.02.2025)
8. Pathirana, Heshan. (2024). Unlocking Green Leadership For Effective Performance And Sdg Goals Of Organisation And Project. *Educational Administration: Theory and Practice*. 30. 3931-3937. 10.53555/kuey.v30i6.6346. (Жүгінген күні: 20.02.2025)
9. Тасбулатова, Балсулу. (2019). Модели управления человеческими ресурсами в казахстанских компаниях: особенности и векторы развития. *Journal of Central Asia Economy*. 3. 71. 10.18334/asia.3.2.40761 (Жүгінген күні: 19.02.2025)
10. Бандурин, А. В. Особенности проектно-ориентированной компании как среды проявления компетенций персонала / А. В. Бандурин // *Креативная экономика*. – 2023. – Т. 17, № 5. – С. 1671-1688. – DOI 10.18334/ce.17.5.117779 (Жүгінген күні: 18.02.2025)
11. Bulochnikova, Natalya. (2024). Model of systemic Leadership in Digital resource Management into account the dynamic capabilities of an educational organization. *Ekonomika I upravlenie: problemy, resheniya*. 2/6. 122-129. 10.36871/ek.up.p.r.2024.02.06.016 (Жүгінген күні: 15.02.2025)
12. Hidayah, Taufiq. (2025). The Role of Transformational Leadership in Improving Organisational Performance: A Human Resource Management Perspective. *International Journal of Economics (IJEC)*. 4. 234-244. 10.55299/ijec.v4i1.1271 (Жүгінген күні: 17.02.2025)
13. Elkhweildi, M., Vetbuje, B., Alzubi, A. B., & Aljuhmani, H. Y. (2025). Leading with Green Ethics: How Environmentally Specific Ethical Leadership Enhances Employee Job Performance Through Communication and Engagement. *Sustainability*, 17(17), 7923. <https://doi.org/10.3390/su17177923> (Жүгінген күні: 11.12.2025)

14. Kurniawan, B., Marnis, Samsir, & Jahrizal. (2025). A Conceptual Framework for Sustainable Human Resource Management: Integrating Green Practices, Ethical Leadership, and Digital Resilience to Advance the SDGs. *Sustainability*, 17(21), 9904. <https://doi.org/10.3390/su17219904> (Жүгінген күні: 11.12.2025)
15. Altassan, M. A. (2025). Sustainable Leadership and Green HRM: Fostering Environmentally Responsible Organizational Cultures. *Sustainability*, 17(20), 9331. <https://doi.org/10.3390/su17209331> (Жүгінген күні: 11.12.2025)
16. Salameh-Ayanian, M., Tamer, N., & Jabbour Al Maalouf, N. (2025). The Importance of Emotional Intelligence in Managers and Its Impact on Employee Performance Amid Turbulent Times. *Administrative Sciences*, 15(8), 300. <https://doi.org/10.3390/admsci15080300> (Жүгінген күні: 11.12.2025)
17. Sofi, F., Al-Fattal, A., & Fan, I.-S. (2025). Understanding HRIS Adoption: A Psychosocial Perspective on Managerial Engagement and System Effectiveness. *Psychology International*, 7(3), 57. <https://doi.org/10.3390/psychoint7030057> (Жүгінген күні: 11.12.2025)
18. Sharma, C., Chanana, N., & Chen, H.-Y. (2025). Mapping the Evolution: A Bibliometric Analysis of Employee Engagement and Performance in the Age of Artificial Intelligence-Based Solutions. *Information*, 16(7), 555. <https://doi.org/10.3390/info16070555> (Жүгінген күні: 11.12.2025)
19. Rizana, A. F., Wiratmadja, I. I., & Akbar, M. (2025). Exploring Capabilities for Digital Transformation in the Business Context: Insight from a Systematic Literature Review. *Sustainability*, 17(9), 4222. <https://doi.org/10.3390/su17094222> (Жүгінген күні: 11.12.2025)
20. Zervas, I., & Triantari, S. (2025). Trust and Ethical Influence in Organizational Nudging: Insights from Human Resource and Marketing Practice. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 20(3), 176. <https://doi.org/10.3390/jtaer20030176> (Жүгінген күні: 11.12.2025)

References

1. Adiletti Kazakstannyn jekonomikalyk bagdary [Economic orientation of just Kazakhstan]. Memleket basshysy Kasym-Zhomart Tokaevtyñ 2023 zhylygy 1 kyrkyektegi Kazakstan halkyna Zholdauy. // https://adilet.zan.kz/kaz/docs/K23002023_1 (accessed on: 20.02.2025)
2. Parhaev A. A. Rol' upravleniya chelovecheskimi resursami v proektno-orientirovannyh organizacijah [The role of human resource management in project-oriented organizations]// Prepodavatel' HHI vek. 2011. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-v-proektno-orientirovannyh-organizatsiyah> (accessed on: 20.02.2025) [In Russian]
3. Romanenko M. A. Liderstvo v upravlenii innovacionnymi proektami i programmami predpriyatij [Leadership in the management of innovative projects and programs of enterprises]// Aktual'nye voprosy jekonomicheskikh nauk. 2015. №47. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/liderstvo-v-upravlenii-innovatsionnymi-proektami-i-programmami-predpriyatij> (accessed on: 18.02.2025) [In Russian]
4. Uashov G.K., Zurbaeva A.B. Upravlenie chelovecheskimi resursami v krizisnyh uslovijah [Human resource management in crisis conditions]. *Central Asian Economic Review*. 2023;(3):19-33. <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2023-3-19-33> (Zhygingen kyni: 19.01.2025) [In Russian]
5. Zhao, Shuming & Liu, Mingwei & Xi, Meng & Zhu, Cherrie & Liu, Hong. (2022). The role of leadership in human resource management: perspectives and evidence from China. *Asia Pacific Business Review*. 29. 10.1080/13602381.2023.2146901 (accessed on: 18.01.2025)
6. Wang, Dong & Kakar, Abdul & Khan, Muhammad & Ali, Muhammad & Hoo, Wong & Liau, Chee How & Anwar Khan, Muhammad. (2024). Digitalization of Present Work Process; Investigating the Role of Leadership, Change Management and Top Management Support in the Success of Enterprise Resource Planning Projects. *Sustainability*. 16. 11178. 10.3390/su162411178. (accessed on: 18.01.2025)
7. Podgórska, Marzena & Dylnicki, Sebastian. (2024). Leadership in IT Projects: A Case study from Polish Company. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*. 2024. 481-491. 10.29119/1641-3466.2024.212.28. (accessed on: 19.02.2025)
8. Pathiranage, Heshan. (2024). Unlocking Green Leadership For Effective Performance And Sdg Goals Of Organisation And Project. *Educational Administration: Theory and Practice*. 30. 3931-3937. 10.53555/kuey.v30i6.6346. (accessed on: 20.02.2025)
9. Tasbulatova, Balsulu. (2019). Modeli upravleniya chelovecheskimi resursami v kazakhstanskih kompanijah: osobennosti i vektory razvitiya [Human resource management models in Kazakhstani companies: features and development vectors]. *Journal of Central Asia Economy*. 3. 71. 10.18334/asia.3.2.40761 (accessed on: 19.02.2025) [In Russian]
10. Bandurin, A. V. Osobennosti proektno-orientirovannoj kompanii kak sredy projavleniya kompetencij personala [Features of a project-oriented company as an environment for the manifestation of staff competencies]// A. V. Bandurin // Kreativnaja jekonomika. – 2023. – T. 17, № 5. – S. 1671-1688. – DOI 10.18334/ce.17.5.117779 (accessed on: 18.02.2025)

11. Bulochnikova, Natalya. (2024). Model of systemic Leadership in Digital resource Management into account the dynamic capabilities of an educational organization. *Ekonomika I upravlenie: problemy, resheniya*. 2/6. 122-129. 10.36871/ek.up.p.r.2024.02.06.016 (accessed on: 15.02.2025)
12. Hidayah, Taufiq. (2025). The Role of Transformational Leadership in Improving Organisational Performance: A Human Resource Management Perspective. *International Journal of Economics (IJE)*. 4. 234-244. 10.55299/ijec.v4i1.1271 (accessed on: 17.02.2025)
13. Elkhweildi, M., Vetbuje, B., Alzubi, A. B., & Aljuhmani, H. Y. (2025). Leading with Green Ethics: How Environmentally Specific Ethical Leadership Enhances Employee Job Performance Through Communication and Engagement. *Sustainability*, 17(17), 7923. <https://doi.org/10.3390/su17177923> (accessed on: 11.12.2025)
14. Kurniawan, B., Marnis, Samsir, & Jahrizal. (2025). A Conceptual Framework for Sustainable Human Resource Management: Integrating Green Practices, Ethical Leadership, and Digital Resilience to Advance the SDGs. *Sustainability*, 17(21), 9904. <https://doi.org/10.3390/su17219904> (accessed on: 11.12.2025)
15. Altassan, M. A. (2025). Sustainable Leadership and Green HRM: Fostering Environmentally Responsible Organizational Cultures. *Sustainability*, 17(20), 9331. <https://doi.org/10.3390/su17209331> (accessed on: 11.12.2025)
16. Salameh-Ayanian, M., Tamer, N., & Jabbour Al Maalouf, N. (2025). The Importance of Emotional Intelligence in Managers and Its Impact on Employee Performance Amid Turbulent Times. *Administrative Sciences*, 15(8), 300. <https://doi.org/10.3390/admsci15080300> (accessed on: 11.12.2025)
17. Sofi, F., Al-Fattal, A., & Fan, I.-S. (2025). Understanding HRIS Adoption: A Psychosocial Perspective on Managerial Engagement and System Effectiveness. *Psychology International*, 7(3), 57. <https://doi.org/10.3390/psycholint7030057> (accessed on: 11.12.2025)
18. Sharma, C., Chanana, N., & Chen, H.-Y. (2025). Mapping the Evolution: A Bibliometric Analysis of Employee Engagement and Performance in the Age of Artificial Intelligence-Based Solutions. *Information*, 16(7), 555. <https://doi.org/10.3390/info16070555> (accessed on: 11.12.2025)
19. Rizana, A. F., Wiratmadja, I. I., & Akbar, M. (2025). Exploring Capabilities for Digital Transformation in the Business Context: Insight from a Systematic Literature Review. *Sustainability*, 17(9), 4222. <https://doi.org/10.3390/su17094222> (accessed on: 11.12.2025)
20. Zervas, I., & Triantari, S. (2025). Trust and Ethical Influence in Organizational Nudging: Insights from Human Resource and Marketing Practice. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 20(3), 176. <https://doi.org/10.3390/jtaer20030176> (accessed on: 11.12.2025)

РОЛЬ ЛИДЕРСТВА В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ПРОЕКТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Айнур КУРАМЕТОВА, докторант Казахского Национального Исследовательского Технического Университета, Алматы, Казахстан, ainur.kaznrtu@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3978-1292>

Ерлан КЫЛБАЕВ*, кандидат экономических наук, АО "Qazindustry", Астана, Қазақстан, yerlankyl@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7673-0067>

Альтаир АХМЕТОВ, кандидат юридических наук, Astana IT University, Астана, Казахстан, altair.akhmetov@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8237-2112>

Дильназ ИСКАКОВА, студентка Высшая школа туризма и гостиничного бизнеса, Гданьск, Польша, d.iskakova2012@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-9378-7562>

Инга ЛЫСЯК, кандидат технических наук, Поморский университет, Старогард Гданский, Польша, inga.lysiak70@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-8450-3216>

THE ROLE OF LEADERSHIP IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN DESIGN ORGANIZATIONS

Ainur KURAMETOVA, doctoral student of kazakh national research technical university, Almaty, Kazakhstan, ainur.kaznrtu@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3978-1292>

Yerlan KYLBAYEV*, candidate of economic science, "qazindustry" jsc, Astana, Kazakhstan, yerlankyl@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7673-0067>

Altair AKHMETOV, candidate of law sciences, astana it university, Astana, Kazkhstan, altair.akhmetov@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8237-2112>

Dilnaz ISKAKOVA, student at tourism and hospitality University, Gdansk, Poland, d.iskakova2012@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-9378-7562>

Inga ŁYSIAK, phd eng., Pomeranian university, Gdanski, Poland, inga.lysiak70@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-8450-3216>