

П.Т. Бурбаева
Б.К. Мендыбаев

Евразийский национальный университет им. Л.Н.Гумилева, Нур-Султан, Казахстан
(E-mail: perizatburbaeva@mail.ru, capkazakhstan@gmail.com)

Управление изменениями с применением методов социологического анализа: кейс единого провайдера государственных услуг Республики Казахстан

Аннотация. В статье отражены прикладные аспекты использования методов социологического анализа при внедрении сложных управленческих решений. На примере трансформации деятельности провайдера государственных услуг (НАО «Государственная корпорация «Правительство для граждан») показаны возможности применения анкетного опроса для оценки ситуации в системе управления и перспективы вовлечения сотрудников в планируемую программу изменений.

Переход организации к новым формам управления, изменение процессов и перераспределение ответственности являются сложной задачей, относятся к высокорискованным управленческим решениям. Успешность трансформации зачастую определяется наличием компетенций и готовностью персонала к изменениям. Обширная практика аналогичных проектов показывает, что отсутствие понимания уровня вовлеченности или готовности к изменениям со стороны ключевых сотрудников ведет к некорректному планированию и, как правило, провалу стратегических инициатив.

В данной статье освещен опыт разработки и применения методов аналитических социологических исследований для решения прикладных управленческих задач. Научная и прикладная значимость работы заключается в создании инструментария, рассматривающего вопросы стратегического управления организацией с точки зрения социальных изменений, происходящих в организации при комплексной модернизации.

Ключевые слова: трансформация, управление изменениями, готовность к изменениям, реинжиниринг бизнес-процессов, методология социологического исследования, организационное проектирование, государственные услуги.

DOI: <https://doi.org/10.32523/2616-6895-2021-134-1-215-225>

Поступила: 21.12.20 / Допущена к опубликованию: 12.01.21

Введение

Целью исследования являются разработка и апробация методологии, которая позволит оценивать уровень готовности структурных подразделений крупной организации к возможному изменению системы управления, переходу к более сложным способам коммуникации, планирования и деятельности.

Система управления в НАО «Государственная корпорация «Правительство для граждан» (далее – ГК) выбрана в качестве объекта исследования по нескольким причинам. Во-первых, ГК определено единым провайдером государственных услуг в Казахстане. Во-вторых, ГК является крупнейшей сервисной организацией как по географическому охвату, так и по количеству персонала. В-третьих, ГК имеет

сложную организационную структуру, сочетающую элементы иерархического, территориального и функционального управления. В-четвертых, ГК является организацией, ориентированной на постоянное совершенствование, развитие внутренних бизнес-процессов и повышение компетенций сотрудников.

Предмет исследования – возможности использования методов анкетирования для планирования действий по изменению системы управления организацией.

Итогом исследования является демонстрация потенциала использования аналитических методов, используемых для оценки социальных явлений для решения специфических, управленческих задач.

Актуальность исследования обусловлена отсутствием инструментария оценки обратной связи в системе управления организации, в особенности, в период трансформации и реинжиниринга внутренних бизнес-процессов. Классические методы основаны на методах стратегического управления, в основе которых лежат декомпозиция задач «сверху-вниз», внешняя, по отношению к персоналу, оценка компетенций и восприятие персонала как объекта изменений, а не как его активного и вовлеченного участника.

Новизна исследования заключается в применении методов социологических исследований к объекту исследования, в частности путем оценки собственного уровня, потенциала и притяжения новых задач в системе управления организации персоналом в разрезе специфических управленческих подразделений или функций.

Исходная гипотеза исследования: следует ожидать, что (само)оценка собственного уровня компетенций сотрудников определяет уровень готовности структурных подразделений к трансформации деятельности и может быть использована для подготовки организационных преобразований.

Статья структурирована следующим образом: в первой части описываются контекст планируемой трансформации и реинжиниринга бизнес-процессов ГК, история подготовки преобразований и необходимость

оценки уровня готовности и вовлеченности персонала в управление изменениями. Далее описаны методы исследования, проведен анализ полученных результатов и их интерпретация. В заключение приведены выводы и практические рекомендации по использованию методологии в управлении трансформацией деятельности крупных сервисных организаций.

Постановка проблемы. Несмотря на то, что готовность организации к изменениям исследуется с 1993 года [1], формирование методологической базы управления изменениями не закончено. Подходы по оценке готовности к изменениям варьируются от сугубо теоретических исследований [11] до практических методик оценок готовности, предлагаемых к внедрению глобальными консалтинговыми компаниями.

Развитие информационных технологий, глобализация, повышение требований по открытости и гибкости деятельности организаций приводят к усложнению бизнеса и требуют от организаций высокой скорости приспособляемости к изменению внешних требований [5] и наличия потенциала для быстрой адаптации внутренних процессов и развития. Уже в прошлом десятилетии организации вынуждены были вносить комплексные изменения в деятельности каждые 4-5 лет [7], а инновационные компании используют трансформацию как инструмент формирования конкурентных преимуществ на будущее [10].

Теории менеджмента выделяют несколько подходов, отличающихся пониманием сущности изменений и подходом по управлению: ситуационный, на основе человеческого фактора, на основе планирования и контроля, системный, факторный и др. [14]. В зависимости от ожидаемых эффектов изменений различают несколько научных подходов к анализу готовности к изменениям: оценка компетентности, оценка способности к выживанию, исследование доминирования внутри организации, приспособляемости и повышение выживаемости организации [12].

Применяемые алгоритмы оценки готовности организации к изменениям, включая

анкетирование, позволяют с разной степенью достоверности определить «готовность организации» к изменениям, что, по мнению большинства исследователей, позволяет успешно управлять развитием. Более 90% подобных исследований ориентированы именно на изучение готовности и оценку сопротивления изменениям [3], в то время как готовность организации к изменениям является гораздо более обширным [13] и скорее социальным феноменом.

Алгоритмы проведения исследования готовности, как правило, основаны на проверке управленческих механизмов на уровень зрелости, характере изменений, наличии ресурсов, наличии преград, охвата и значимости изменений и других критериев [13, 4]. В контексте управления изменениями данный подход выглядит оправданным, однако не обеспечивает организацию ответами на вопрос дальнейших действий.

Используемые конструкции опросников зачастую достаточно примитивны и построены на прямых вопросах касательно отношения сотрудников к изменениям, особенно в исследованиях, проводимых консалтинговыми компаниями [4].

Хотя согласие относительно ключевых факторов, определяющих успешность внедрения изменений, уже сложилось более 20 лет назад [2], оценка роли внутреннего восприятия субъектами изменений, то есть самими сотрудниками, ограничена исследованием роли лидеров [6].

Связанным ограничением является распространение внешнего анализа данных отдельных индивидуумов для оценки готовности всей организации к изменениям [2]. Указанные ограничения в исследованиях снижают качество управления, так как способны приводить к противоречивым выводам в отношении эффективности управления [9].

Авторами разработан фреймворк, включающий описание структуры данных и методологию их получения, алгоритм интерпретации результатов и позволяющий устранить разрыв между этапом оценки готовности к изменениям и этапом формирования планов

по их внедрению. Также предлагаемые алгоритмы позволяют через системную агрегацию индивидуальных оценок интегрировать инструменты менеджмента, социальных изменений и организационно-функционального развития и сфокусировать организацию на наиболее приоритетных зонах изменений.

Цели. Целью исследования является апробация разработанной методики оценки готовности сотрудников к внедрению изменений на основании самостоятельного определения уровня понимания задач процессного подхода и уровня компетенций структурных подразделений, а также понимания связей выполняемых задач с другими процессами. В рамках исследования планируется исследовать уровень готовности структурных подразделений единого провайдера государственных услуг в Казахстане к запланированной модернизации и определить необходимые меры по предотвращению рисков внедрения изменений.

История. Создание ГК само по себе было результатом масштабной трансформации деятельности нескольких государственных предприятий: «Центр обслуживания населения» Комитета связи, информатизации и информации Министерства по инвестициям и развитию Республики Казахстан, «Центр по недвижимости» Министерства юстиции Республики Казахстан, «Научно-производственный центр земельного кадастра» Комитета по делам строительства, жилищно-коммунального хозяйства и управления земельными ресурсами Министерства национальной экономики Республики Казахстан и «Государственный центр по выплате пенсий» Министерства здравоохранения и социального развития Республики Казахстан.

ГК в настоящее время является единым провайдером, осуществляющим деятельность в сфере оказания государственных услуг физическим и (или) юридическим лицам по принципу «одного окна», регистрации залогов движимого имущества, не подлежащего обязательной государственной регистрации физических и юридических лиц, техническо-

го обследования зданий, сооружений и (или) их составляющих, ведения государственного земельного кадастра, пенсионного и социального обеспечения [15].

Стратегическими приоритетами ГК являются инновационность, клиентоориентированность и развитие человеческого капитала. Задачи постоянного повышения внутренней эффективности, роста компетенций закреплены и в корпоративной культуре, основанной на принципах доверия, открытости, результата и достоинства [16].

В течение последних трех лет ГК реализовала ряд организационных преобразований, направленных на совершенствование системы управления, развитие корпоративной культуры, оптимизацию внутренних процессов и автоматизацию деятельности. В течение 2019-2020 года ГК провела подготовку к реинжинирингу бизнес-процессов, инвентаризацию деятельности и оценку готовности сотрудников к изменениям.

На уровне менеджеров сформировалось четкое понимание, что для обеспечения успешной долгосрочной деятельности организации необходимо создать условия для вовлечения сотрудников в изменения, обеспечить высокий уровень готовности к преобразованиям.

Методы исследования

Разработка фреймворка и апробация методики была осуществлена в несколько итераций:

- уточнение задач анализа;
- определение сфер, по которым проводится оценка сотрудниками собственного уровня понимания, вовлеченности или значимости;
- разработка вопросника (анкеты) исследования;
- сбор и обработка данных;
- определение алгоритма аналитической обработки данных;
- сопоставительные оценки и выводы в соответствии с полученными результатами.

В качестве приоритетных задач были установлены следующие: определение уровня понимания внедряемых изменений, в частности, процессного подхода, определение наличия и реального использования в работе карт бизнес-процессов, определение уровня компетенций организационных подразделений собственных процессов, а также их связей с другими процессами, а также оценка степени инициативности сотрудников улучшения процессов ГК.

Анализируемые сферы внимания определены исходя из характера внедряемых изменений:

- Определенность процессов, наличие карты процессов;
- Определенность целей и результатов;
- Наличие измеримых показателей результативности;
- Соответствие показателей и планов;
- Наличие регламентов процессов;
- Наличие квалификационных требований;
- Уровень понимания детализации процессов;
- Понимание ролей участников процессов;
- Соответствие документации и фактической деятельности;
- Наличие инициативы по внедрению изменений.

Вопросы по каждой сфере были сформулированы по принципам, используемым для оценки удовлетворенности и лояльности [8]. Шаблон вопросов по каждой сфере был сформулирован следующим образом: «Оцените по 11-бальной шкале (0-абсолютно не соответствует действительности, 10-полностью соответствует действительности) уровень Вашего согласия со следующим утверждением...», где в качестве утверждения использовались вопросы по каждой из вышеперечисленных сфер.

К примеру, в полном объеме вопрос анкеты по определенности процессов и наличию карты процессов выглядел следующим образом: «Оцените по 11-бальной шкале (0-аб-

солютно не соответствует действительности, 10-полностью соответствует действительности) уровень Вашего согласия со следующим утверждением «Процессы Вашего подразделения определены. Имеется карта процессов Вашего подразделения».

Аналогичным образом были сформулированы и другие утверждения:

1. Процессы подразделения определены, имеется карта процессов;
2. Для всех процессов документально определены цели и результаты;
3. Для всех процессов документально определены измеримые показатели;
4. Показатели процессов отражаются в планах;
5. Имеются регламенты процессов, соответствующие единому стандарту;
6. Для всех процессов определены требования к квалификации исполнителей;
7. Сотрудники понимают, из каких процессов состоит их работа, знают структуру своих процессов и их связи с другими процессами;
8. Сотрудники знают, в каких процессах они являются исполнителями, в каких выполняют роль внутреннего клиента или поставщика;
9. Сотрудники вместе со своими руководителями определяют целевые (плановые) значения показателей, отслеживают и анализируют результаты процессов;
10. Сотрудники на самом деле используют в работе имеющиеся регламенты и инструкции;
11. Сотрудники проявляют инициативу по улучшению процессов.

Контроль качества ответов обеспечивается наличием возможности перекрестной оценки качества получаемых ответов при оценке каждого фактора. Использование перекрестных вопросов позволяет оценить каждый фактор с нескольких точек зрения, тем самым получить более глубокую оценку уровня понимания сотрудниками задач управления.

Разработанная таблица системы связей позволяет провести сопоставительный анализ

по структурным подразделениям путем группировки ответов на вопросы.

Таблица 1

Система связей вопросов анкеты для перекрестного контроля качества

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	-	x	x	x	x						
2		-	x	x	x						
3		x	-	x	x	x					
4		x	x	-	x	x	x	x			
5		x	x	x	-	x	x	x	x		
6				x	x	-	x	x	x		
7					x	x	-	x	x	x	
8						x	x	-	x	x	
9							x	x	-	x	x
10								x	x	-	x
11									x	x	-

К примеру, фактор понимания системы управления на уровне организационных подразделений оценивается по вопросам 1,2,3,4,5. Параметры фактического использования регламентов и качество формирования показателей результативности определяется по вопросам 2,3,4,5,6,7,8.

Определение уровня компетенций организационного подразделения, включая вопрос достижения результатов по вопросам 4,5,6,7,8,9, готовность к управлению изменениями или инициативность оценивается по вопросам 7,8,9,10,11.

В качестве характеристики респондента используется принадлежность к определенному структурному подразделению, что позволяет получить агрегированную оценку готовности к изменениям в разрезе организационной структуры и в дальнейшем планировать меры обучения и вовлечения персонала.

Результаты и обсуждение

Сбор анкет осуществлялся анонимно, посредством онлайн-приложения. Результаты были проверены на предмет дублирования, устранения двойных ответов, неполного или некорректного заполнения анкет.

Поскольку объектом исследования являлась система управления ГК, анкетирование производилось на уровне центрального аппарата, общее количество полученных ответов составило 360 ед., ответы были получены по всем структурным подразделениям. 82,5% анкет были признаны валидными и использовались для формирования базы данных ответов и аналитических расчетов.

После сбора данных проводится расчет средних оценок в разрезе структурных подразделений, расчет средних по подразделениям, по вопросам или сферам исследования. Более комплексные расчеты с использованием методов дескриптивной статистики используются на этапе анализа причин экстремальных значений как по отдельным подразделениям, так и исследуемым сферам.

Для подготовки управленческих решений полученная аналитическая информация является достаточной, особенно в случае использования рекомендуемой визуализации агрегированных данных в двумерной таблице. Для визуализации достаточно применения трех цветов, каждый из которых отражает степень достижения максимальной оценки по заданному вопросу. Возможно применение и более широкой палитры, к примеру, в ГК был

использован спектр переходящих цветов от зеленого к желтому и затем к красному.

Аналитическая таблица позволяет провести анализ по нескольким направлениям. «По вертикали» или столбцам возможно провести оценку уровня и сопоставить организационные подразделения по определенному вопросу либо их группе. «По горизонтали» или по строкам производится комплексная оценка уровня готовности отдельного организационного подразделения.

Использование цветов (от красного к зеленому) позволяет визуализировать уровни оценок: красный используется для отображения минимальных значений, зеленый для отображения максимального уровня, оттенки желтого для отображения параметров. Анализ полученных данных по ГК позволяет планировать мероприятия, необходимые для изменения готовности к развитию и вовлечению персонала в преобразования. К примеру, значение ответа на вопрос «Показатели процессов отражаются в планах» на уровне 3,25 (выделено в Таблице 2 красным цветом) по Департаменту маркетинга и анализа имеют наименьшее значение в сравнении с другими подразделениями и означает необходимость усиления деятельности по планированию и

Таблица 2

Сводная аналитическая таблица оценки готовности организационных подразделений (иллюстративно)

Департамент/ Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Аппарат корпоративной службы	10,0	10,0	9,5	7,00	7,5	5,0	8,0	10,0	10,0	10,0	9,5
Департамент внутренней безопасности	8,0	7,2	6,7	6,5	6,5	5,2	6,0	6,5	7,2	6,7	7,5
Департамент казначейства	8,5	8,0	8,2	9,0	9,0	8,5	8,50	8,75	8,50	8,50	8,25
Департамент маркетинга и анализа	9,7	10,0	9,2	3,2	7,0	6,5	10,0	10,0	10,0	9,7	9,0
Департамент стратегического развития	7,6	7,3	7,4	8,6	8,1	6,6	8,4	8,5	9,2	9,1	9,7
Служба документационного обеспечения	6,3	6,3	6,2	7,2	7,5	7,2	6,7	7,4	7,4	7,7	8,1
Финансово-экономический департамент	7,61	7,4	7,2	7,4	7,0	7,0	7,0	7,6	7,8	7,6	8,4
Центральный аппарат ГК	8,3	8,30	8,0	8,1	8,1	7,6	8,1	8,4	8,5	8,5	8,4

документированию показателей, выяснению и устранению причин низкой оценки.

Таким образом, выявление значительных различий между подразделениями по одному из вопросов анкеты, выявление уровня оценок позволяет провести самодиагностику проблем в конкретном подразделении.

Остановимся на оценках, характеризующих готовность ГК к изменениям, связанными с внедрением проектного подхода в управлении.

В целом данные исследования показывают высокий уровень заинтересованности в реализации процессного управления, сотрудники осознают и придают высокое значение процессам в рамках зон ответственности (оценки выше уровня 8 из 10 по вопросам 7 и 8).

В то же время выявлена необходимость повышения уровня понимания связей стратегии, ценности компании и выполняемых действий (ответы на вопросы 2,3,6). Данный сигнал позволил определить, что для Службы документационного обеспечения четко не прописаны цели, задачи и показатели бизнес-процессов.

Значительные различия в оценках понимания процессного управления и связи своих процессов с другими отражают необходимость дополнительного обучения сотрудников (ответы на вопросы 5,6,7). Регламенты процессов не соответствуют единому стандарту у Департамента внутренней безопасности (6,2 балла). Наблюдаются слабое понимание у сотрудников из каких процессов состоит работа Департамента внутренней безопасности (7 вопрос, 6 баллов) и связи своих процессов с другими.

Заключительный блок вопросов анкеты касался личного участия сотрудников в инициативности по улучшению бизнес-процессов и разработке целевых показателей. Так, средний балл по структурным подразделениям составил 8,5 баллов. Большинство сотрудников совместно с руководителями определяют целевые (плановые) значения показателей, отслеживают и анализируют результаты процессов, а также проявляют инициативу в улучшении работы.

Выводы

В литературе, посвященной организационным изменениям, значительное внимание уделено вопросу оценки готовности к изменениям на индивидуальном уровне. Несколько школ менеджмента проводят оценку готовности организации к изменениям с точки зрения критериев наличия компетенций, ресурсов, уровня зрелости и т.д. Анкетирование используется для получения сведений по данным критериям и в дальнейшем, как правило, экстраполируется на уровень организации. Соответственно, происходит переход к следующей фазе управления изменениями.

Предложенный фреймворк позволяет совместить этапы оценки и планирования изменений уже в процессе проведения сбора и интерпретации данных за счет следующих методологических особенностей: (1) вопросы анкеты сформулированы таким образом, чтобы обозначить возможные зоны внимания при управлении изменениями, (2) формулировка вопросов позволяет осуществлять перекрестный контроль достоверности ответов, (3) применение методов, используемых для оценки удовлетворенности или лояльности в виде единой шкалы ответов, (4) применение аналитической таблицы, содержащей усредненные агрегированные данные в разрезе структурных подразделений, (5) визуализация результатов, позволяющая значительно облегчить сопоставительный анализ, (5) простота сбора и обработки результатов в целях подготовки управленческих решений.

В рамках апробации методики были выделены отличительные характеристики готовности различных структурных подразделений объекта исследования, определены не только сферы, по которым необходимо принятие мер реагирования, но и были выявлены несоответствия между формальным уровнем компетенций с фактическим уровнем владения процессами и участия в изменениях на уровне структурных подразделений, а не отдельных сотрудников. Полученные сопоставительные оценки позволили сформулировать меры,

повышающие возможности успешного изменения системы управления или внедрения новых процессов.

Средний уровень готовности организации ГК определен на уровне 8,2 в части понимания сотрудниками необходимости развития бизнес-процессов и на уровне 8,5 баллов в части готовности к изменениям. В то же время в ходе исследования выявлена необходимость повышения уровня понимания связей, стратегии, задач компании и выполняемых ежедневных действий.

Полученные результаты обеспечили ГК механизмом регулярного контроля уровня го-

товности и вовлеченности сотрудников в реализуемую программу трансформации. Таким образом, на практике была подтверждена необходимость и эффективность применения методов социологических исследования для решения управленческих задач.

Надеемся, что данное исследование даст импульс к более глубокому пониманию социальной сущности организационных преобразований и позволит повысить результативность и управляемость программ реформ или преобразований на уровне крупных казахстанских организаций или государственных структур.

Список литературы

1. Armenakis A. A., Harris S. G., Mossholder K. W. Creating Readiness for Organizational Change // *Human Relations*. – 1993. – № 46. P. 681–703.
2. Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. Organizational change: A review of theory and research in the 1990s // *Journal of Management*. – 1999. – № 25. – С. 293–315.
3. Bouckennooghe D. Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature // *Journal of Applied Behavioral Science*. – 2010. – № 46. P. 500–531.
4. Deloitte. Управление изменениями как часть проектной деятельности. Результаты исследования. – 2020. – URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/ru_change_management_in_project_work_survey_results_rus.pdf (дата обращения: 14.12.2020)
5. Gordon, S. S., Stewart, W. H., Sweo, R., & Luker, W. A. Convergence versus strategic reorientation: The antecedents of fast-paced organizational change // *Journal of Management*. – 2000. – № 26. – P. 911–945.
6. Herold D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study // *Journal of Applied Psychology*. – 2008. – № 93(2), – P. 346–357.
7. Lewis, L. K. Disseminating information and soliciting input during planned change: Implementors' targets, sources, and channels for communicating // *Management Communication Quarterly*. – 2000. – №13. – P. 43–75.
8. Morgan, N.A., Rego L. The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance // *Marketing science*. – 2006. – № 25.5. P. 426–439.
9. Ostroff C. Comparing correlations based on individual-level and aggregated data // *Journal of Applied Psychology*. – 1993. – № 78. P. 569–582.
10. Scott D. A., Alasdair T., Rob B. and Evan I. The Transformation 20: Spotlighting the 20 global companies that have achieved the highest-impact business transformations over the past decade [электронный ресурс]. – 2020. – URL: <https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2019/09/Innosight-Transformation-20-Final.pdf> (дата обращения: 14.12.2020)
11. Weiner B.J. A Theory of Organizational Readiness for Change // *Implementation Science*. – 2009. – № 4.
12. Дорошук, А., Грациотова А. Методические подходы к оценке готовности при управлении изменениями на предприятии // *Бизнес Информ*. – 2016. – № 10. – С. 377–384.
13. Полевая М.В. Готовность организации к внедрению изменений // *Финансы: теория и практика*. – 2017. – № 1 (21).

14. Халитова И. В. Организационная готовность к изменениям: обзор методологии и практических методик оценки готовности // Государственное управление. Электронный вестник. – 2013. – №39. – С. 152–162.

15. Приказ Министра по инвестициям и развитию Республики Казахстан от 22 января 2016 года № 52. Об утверждении Правил деятельности Государственной корпорации «Правительство для граждан». – 2016. – URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1600013248> (дата обращения: 14.12.2020).

16. Развитие корпоративной культуры. Официальный интернет-ресурс НАО «Государственная корпорация «Правительство для граждан» // – 2020. – URL: <https://gov4c.kz/about/strategiya/> (дата обращения: 14.12.2020).

References

1. Armenakis A. A., Harris S. G., Mossholder K. W. Creating Readiness for Organizational Change, *Human Relations*, 46, 681-703 (1993).

2. Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. Organizational change: A review of theory and research in the 1990s, *Journal of Management*, 25, 293-315 (1999).

3. Bouckennooghe D. Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature, *Journal of Applied Behavioral Science*, 46, 500-531 (2010).

4. Deloitte. Upravlenie izmenenijami kak chast' proektnoj dejatel'nosti. Rezul'taty issledovanija [Change management as part of project activities. The results of the study]. – 2020. – Available at: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/ru_change_management_in_project_work_survey_results_rus.pdf (Accessed: 14.12.2020).

5. Gordon, S. S., Stewart, W. H., Sweo, R., & Luker, W. A. Convergence versus strategic reorientation: The antecedents of fast-paced organizational change, *Journal of Management*, 26, 911-945 (2000).

6. Herold D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study, *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346–357 (2008).

7. Lewis L. K. Disseminating information and soliciting input during planned change: Implementors' targets, sources, and channels for communicating, *Management Communication Quarterly*, 13, 43–75 (2000).

8. Morgan N.A., Rego L. The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance, *Marketing science*, № 25.5, 426-439 (2006).

9. Ostroff C. Comparing correlations based on individual-level and aggregated data// *Journal of Applied Psychology*, 78, 569–582 (1993).

10. Scott D. A., Alasdair T., Rob B. and Evan I. The Transformation 20: Spotlighting the 20 global companies that have achieved the highest-impact business transformations over the past decade [электронный ресурс]. – 2020. – Available at: <https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2019/09/Innosight-Transformation-20-Final.pdf> (Accessed: 14.12.2020)

11. Weiner B.J. A Theory of Organizational Readiness for Change, *Implementation Science*, 4 (2009).

12. Doroshuk A., Graziotova A. Metodicheskie podhody k ocenke gotovnosti pri upravlenii izmenenijami na predpriyatii [Methodological approaches to assessing readiness for change management in the enterprise], *Biznes Inform [Business Inform]*, 10, 377–384 (2016).

13. Polevaya M. V. Gotovnost' organizacii k vnedreniju izmenenij [Readiness of the organization to implement changes], *Finansy: teorija i praktika [Finance: Theory and Practice]*, 1 (21) (2017).

14. Khalitova I. V. Organizacionnaja gotovnost' k izmenenijam: obzor metodologii i prakticheskikh metodik ocnki gotovnosti [Organizational readiness for changes: a review of the methodology and practical methods for assessing readiness], *Gosudarstvennoe upravlenie. Jelektronnyj vestnik [Public administration. Electronic bulletin]*, 39, 152–162 (2013).

15. Prikaz Ministra po investicijam i razvitiju Respubliki Kazahstan ot 22 janvarja 2016 goda № 52. Ob utverzhenii Pravil dejatel'nosti Gosudarstvennoj korporacii «Pravitel'stvo dlja grazhdan» [Order of the

Minister for Investment and Development of the Republic of Kazakhstan dated January 22, 2016 No. 52. On the approval of the Rules of the State Corporation «Government for Citizens»]– 2016. – Available at: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1600013248> (Accessed: 14.12.2020).

16. Razvitie korporativnoj kul'tury. Oficial'nyj internet-resurs NAO «Gosudarstvennaja korporacija «Pravitel'stvo dlja grazhdan» [Development of corporate culture. Official Internet resource of NAO «State Corporation» Government for Citizens»]– 2020. Available at: <https://gov4c.kz/about/strategiya/> (Accessed: 14.12.2020).

П.Т. Бурбаева, Б.К. Мендыбаев

Л.Н. Гумилев атындағы Евразиялық ұлттық университеті, Нұр-Сұлтан, Қазақстан

**Әлеуметтік талдау әдістерін қолдану арқылы өзгерістерді басқару:
Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметтердің бірыңғай провайдерінің кейсі**

Аннотация. Мақалада күрделі басқару шешімдерін іске асыруда социологиялық талдау әдістерін қолданудың аспектілері көрсетілген. Мемлекеттік қызмет берушінің («Азаматтарға арналған үкімет» мемлекеттік корпорациясы») қызметін трансформация мысалын қолдана отырып, басқару жүйесіндегі жағдайды бағалау үшін сауалнаманы қолдану мүмкіндіктері мен жоспарланған өзгерістер бағдарламасына қызметкерлерді тарту перспективалары көрсетілген.

Ұйымның басқарудың жаңа түрлеріне көшуі, процестердің өзгеруі және жауапкершілікті қайта бөлу қиын міндет болып табылады, ол жоғары тәуекелді басқарушылық шешімдерге жатады. Трансформацияның жетістігі көбінесе құзыреттіліктің қол жетімділігімен және персоналдың өзгеруге дайын болуымен анықталады. Ұқсас жобалардың кең тәжірибесі көрсеткендей, негізгі қызметкерлер тарапынан өзгерістерге дайындық немесе дайындық деңгейін түсінбеу дұрыс жоспарламауға және, әдетте, стратегиялық бастамалардың сәтсіздікке соқтырады.

Бұл мақалада қолданбалы басқару мәселелерін шешу үшін аналитикалық социологиялық зерттеу әдістерін әзірлеу және қолдану тәжірибесі көрсетілген. Жұмыстың ғылыми және қолданбалы маңыздылығы ұйымды стратегиялық басқару мәселелерін ұйымда күрделі модернизация кезінде болып жатқан әлеуметтік өзгерістер тұрғысынан қарастыратын құрал құруда.

Түйін сөздер: трансформация, өзгерістерді басқару, өзгерістерге дайындық, бизнес-процестердің реинжинирингі, әлеуметтік зерттеу әдістемесі, ұйымдастырушылық дизайн, мемлекеттік қызметтер.

P.T. Burbaeva, B.K. Mendybaev

L.N. Gumilyov Eurasian National University, Nur-Sultan, Kazakhstan

**Change management using the methods of sociological analysis:
the case of a single provider of public services of the Republic of Kazakhstan**

Abstract. The article reflects the applied aspects of the use of methods of sociological analysis in the implementation of complex management decisions. Using the example of the transformation of the activities of a public service provider (State Corporation “Government for Citizens”), the possibilities of using a questionnaire to assess the situation in the management system and the prospects for involving employees in the planned change program are shown.

The transition of an organization to new forms of management, change of processes and redistribution of responsibility is a difficult task, it refers to high-risk management decisions. The success of a transformation is often determined by the availability of competencies and the readiness of staff to change. The extensive practice of similar projects shows that the lack of understanding of the level of involvement or readiness for changes on the part of key employees leads to incorrect planning and, as a rule, to the failure of strategic initiatives.

This article highlights the experience of developing and applying methods of analytical sociological research to solve applied management problems. The scientific and applied significance of the work lies in the creation of a toolkit that considers the issues of strategic management of an organization from the point of view of social changes taking place in the organization during complex modernization.

Key words: transformation, change management, readiness for change, business process reengineering, sociological research methodology, organizational design, public services.

Сведения об авторах:

Бурбаева П.Т. – кандидат социологических наук, старший преподаватель кафедры социологии ЕНУ им.Л.Н. Гумилева, ул.Янушкевича, 6, Нур-Султан, Казахстан.

Мендыбаев Б.К. – магистр наук, докторант кафедры социологии ЕНУ им. Л.Н. Гумилева, ул.Янушкевича, 6, Нур-Султан, Казахстан.

Burbayeva P.T. – Ph.D., Lecturer of the Department of Sociology, L.N. Gumilyov Eurasian National University, 6 Yanushkevich st., Nur-Sultan, Kazakhstan.

Mendubayev B.K. – Master of Science, Doctoral student of the Department of Sociology, L.N. Gumilyov Eurasian National University, Yanushkevich St., 6, Nur-Sultan, Kazakhstan.