ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ БІЛІМ ЖӘНЕ ЖОҒАРЫ БІЛІМ МИНИСТРЛІГІ
SDU UNIVERSITY
SDU БИЗНЕС МЕКТЕБІ

«Бекітемін»
«Экономика және бизнес» кафедрасы меңгерушісі
_____ Абдразакова А.П.
29.08.2025 ж.

МАГИСТРЛІК ДИССЕРТАЦИЯ

Тақырыбы: «Ұйым персоналының қызмет нәтижесін талдау және бағалау»

Бағдарламасы: 7М04114 – EMBA Менеджмент

Орындағандар:

7М04114 – EMBA Менеджмент _____ Сапарбек Кобеш
(магистранттың қолы)

7М04114 – EMBA Менеджмент _____ Нағашбек Елдос
(магистранттың қолы)

7М04114 – EMBA Менеджмент _____ Мурат Сағатұлы
(магистранттың қолы)

7М04114 – EMBA Менеджмент _____ Ерлан Маулимов
(магистранттың қолы)

7М04114 – EMBA Менеджмент _____ Умит Туракулов
(магистранттың қолы)

PhD, ассист. проф. _____
(Ғылыми жетекшісінің ғылыми дәрежесі мен атағы) (қолы)

Ғылыми жетекшілер:
Қожахмет Санат Темірғалыұлы- PhD, ассоц. профессор
Азимбекова Айгерим Канатовна- PhD, ассист. профессор

Қаскелең, 2025

Түйіндеме

Диссертациялық жұмыстың тақырыбы: «Ұйым персоналының қызмет нәтижесін талдау және бағалау».

Зерттеудің өзектілігі – дәстүрлі, сирек және көбіне формальды бағалау рәсімдерінің орнына қызметкерлердің тиімділігін құндылыққа негізделген және үздіксіз кері байланысқа сүйенген заманауи тәсілдермен бағалау қажеттілігінен туындайды. Адами капитал бәсекелестіктің негізгі факторы болғандықтан, бағалау жүйесін жаңғырту ұйымның ұзақмерзімді нәтижелілігі мен кадр тұрақтылығын қамтамасыз етеді.

Зерттеудің мақсаты – қызмет нәтижесін бағалау жүйесін құндылыққа негізделген заманауи әдістер арқылы жетілдіру жолдарын айқындау.

Міндеттері – (1) теориялық негіздерді жүйелеу (MBO, BSC, OKR, 360° және үздіксіз performance management), (2) құндылыққа негізделген HR жүйелерінің қағидаттарын нақтылау, (3) эмпирикалық зерттеу арқылы нақты ұйымдағы (жекеменшік білім беру ұйымы – «Достық мектебі») қолданыстағы жүйені талдау және (4) практикалық ұсыныстар әзірлеу.

Әдістеме – аралас тәсіл: әдебиеттерге шолу және контент-талдау; сауалнама (n≈70, жауап беру ~70%), құрылымдалған сұхбат (HR жетекшісі).

Сауалнама блоктары: бағалауға қанағаттану, мотивация факторлары, құндылықтар мен мәдениет, кері байланыс жиілігі/сапасы, жұмыстан кету ниеті.

Нәтижелер – респонденттердің тек 30%-ы қолданыстағы бағалауға толық қанағаттанатынын көрсетті; негізгі күтулер: бағалаудың жиілеуі, әділдігі, нәтижелердің марапат/карьерамен байланысы. Негізгі мотиваторлар: материалдық ынталандыру (78%), тұрақтылық (55%), мойындау (52%), кәсіби даму (46%). Қызметкерлердің 60%-ы ұйымның нақты

құндылықтарын білмейтінін айтты; кері байланыс тұрақсыз (тек 20% «үнемі бағыт-бағдар аламын» деді).

Ұсыныстар – тоқсандық Check-in енгізу; бағалау парақтарына ұйым құндылықтарын мінез-құлық индикаторлары ретінде енгізу; материалдық (әділ бонус) және бейматериалдық (мойындау, өсу) ынталандыруды теңгеру; 360°элементтері; HR-процестерді цифрландыру; менеджерлерге коучинг/фидбек дағдыларын үйрету.

Ғылыми жаңалық – құндылықтарға негізделген бағалау қағидаттарын Қазақстан контекстіне бейімдеп, дәстүрлі көрсеткіштермен интеграцияланған жүйелік модель ұсыну; білім беру саласындағы эмпирикалық деректермен негіздеу.

Теориялық және тәжірибелік маңыздылық – модель түрлі ұйымдарда бейімдеуге жарамды «жол картасын» береді; нәтижелер кадр тұрақтылығын, engagement деңгейін және ұйым мәдениетін нығайтуға бағытталған басқарушылық шешімдерге негіз болады. Шектеулер – уақыт пен іріктеме көлемі, субъективті жауаптар ықпалы, бюджеттік шектеулер.

Түйін сөздер: қызмет нәтижесін бағалау, құндылыққа негізделген HR, үздіксіз кері байланыс, OKR, Balanced Scorecard, 360° бағалау, мотивация, engagement, білім беру ұйымы.

Мазмұны

Түйіндеме 2

I. КІРІСПЕ 5

II. ТЕОРИЯЛЫҚ БӨЛІМ: ҚЫЗМЕТ НӘТИЖЕСІН БАҒАЛАУ ӘДІСТЕРІ ЖӘНЕ ҚҰНДЫЛЫҚҚА НЕГІЗДЕЛГЕН HR ЖҮЙЕЛЕРІ 8

II.1 Қызмет тиімділігін бағалау жүйесінің эволюциясы 8

II.2 Құндылықтарға негізделген HR жүйелері 10

II.3 Қазіргі заманғы бағалау және ынталандыру әдістері 15

III. ПРАКТИКАЛЫҚ БӨЛІМ: НАҚТЫ ҰЙЫМДАҒЫ ҚЫЗМЕТКЕР ТИІМДІЛІГІН БАҒАЛАУ ЖҮЙЕСІН ТАЛДАУ (САУАЛНАМА НӘТИЖЕЛЕРІ МЕН ҰСЫНЫСТАР) 20

III.1 Зерттеу нысаны және әдістері 20

III.2 Қызметкерлерді бағалау жүйесінің сипаттамасы (Достық мектебі мысалында) 21

III.3 Сауалнама нәтижелерінің талдауы (Достық мектебі мысалында) 23

III.4 Қызметкерлердің тиімділігін құндылыққа негізделген әдістермен жетілдіру бойынша ұсыныстар 25

IV. ҚОРЫТЫНДЫ 28

V. ЗЕРТТЕУДІҢ ҒЫЛЫМИ ЖАҢАЛЫҒЫ МЕН МАҢЫЗДЫЛЫҒЫ 31

VI. ЗЕРТТЕУ ШЕКТЕУЛЕРІ 34

VII. ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР 35

VIII. ҚОСЫМШАЛАР 38

Қосымша А – Бағалау жүйесін жетілдірудің ұсынылған үдерісі диаграммасы 38

Қосымша В – Қызметкерлердің қызмет нәтижесін бағалау сауалнамасы үлгісі 38

Қосымша С – Қызметкерлердің өзін-өзі бағалау парағы үлгісі 38

I. КІРІСПЕ

Тақырыптың өзектілігі: Қазіргі ұйымдарда қызметкерлердің жұмыс тиімділігін арттыру – стратегиялық маңызы жоғары мәселе. Қызмет нәтижелерін әділ де жүйелі бағалау, сондай-ақ оларды ұйым құндылықтарымен үйлестіру – қызметкердің ынтасын оятып, ұйымның жалпы табыстылығын көтерудің кілті. Дәстүрлі жылдық бағалау жүйелері көп жағдайда формальды сипатта болып, кері байланыстың тапшылығына, мотивацияның төмендеуіне әкелетіні белгілі. Зерттеулер көрсеткендей, дүниежүзі бойынша қызметкерлердің тек 21%-ы ғана өз жұмысына құлшына берілген, ал 19%-ы белсенді бейқам (engaged) емес[1]. Ұлыбританияда сауалнамаға қатысушылардың 74%-ы дәстүрлі қызметкерді бағалау рәсімін пайдасыз деп санайды[2]. Бұл сандар ұйымдардағы бағалау жүйелерін жаңғырту қажет екенін айғақтайды. Зерттеудің өзектілігі – қызметкерлердің тиімділігін бағалау мен ынталандырудың заманауи, құндылыққа негізделген әдістерін қолдану арқылы ұйымның кадрлық әлеуетін барынша ашу мүмкіндігінде. Заманауи HR тәжірибесінде құндылықтарға негізделген басқару мен бағалау кең орын алуда: компанияның негізгі құндылықтарын күнделікті жұмыс өлшемдеріне қосу арқылы қызметкерлердің мәдениетке ықыласын және жұмысқа берілгендігін арттыру мүмкіндігі бар[3][4]. Мысалы, зерттеулер ұйым құндылықтарын нығайтып отыратын компанияларда кадрлардың ұсталып қалуы және моральдік ахуалы жақсаратынын көрсетті[5]. Осылайша, ұйым мәдениетіне сай мінез-құлықтарды бағалау жүйесіне енгізу – ұзақ мерзімді табыстылықтың кепілі.

Зерттеудің мақсаты: Қызметкерлердің жұмыс тиімділігін бағалау және талдау жүйесін құндылыққа негізделген заманауи әдістер арқылы жетілдіру жолдарын анықтау. Бұл мақсатқа қол жеткізу үшін қазіргі заманғы қызмет

нәтижесін бағалау әдістерін теориялық тұрғыда зерделеп, шетелдік және отандық озық тәжірибелерді талдау, және нақты ұйым материалдарында зерттеу жүргізу арқылы практикалық ұсыныстар әзірлеу көзделеді.

Зерттеудің міндеттері: 1. Қызмет нәтижесін бағалау және қызметкерлерді ынталандыру бойынша классикалық және қазіргі теориялық тәсілдерді жүйелеу, олардың эволюциясын шолу; 2. Құндылықтарға негізделген HR басқару жүйесінің тұжырымдамасын ашып көрсету және әлемдік тәжірибедегі заманауи әдістерді сипаттау (мысалы, 360 градустық бағалау, OKR, Balanced Scorecard, үздіксіз кері байланыс, т.б.); 3. Қазақстандық және шетелдік ұйымдардағы қызметкер тиімділігін бағалау жүйелерінің озық үлгілерін, оның ішінде білім беру және өндіріс салаларындағы кейстерді жинақтау; 4. Таңдап алынған нақты ұйымның (білім беру не өндірістік саладағы) мысалында қызметкерлердің жұмысын бағалау жүйесіне талдау жасау (сауалнама жүргізу, қызметкерлердің пікірлерін анықтау); 5. Зерттеу нәтижелеріне сүйене отырып, қызметкер тиімділігін құндылыққа бағдарланған әдістермен арттыру бойынша нақты ұсыныстар жасау.

Зерттеу әдістемесі: Жұмыста аралас әдістер қолданылды: теориялық бөлімі үшін әдебиеттерге шолу және контент-талдау, ал практикалық бөлімі үшін сауалнама әдісі және сұхбаттар пайдаланылды. Алдымен ғылыми мақалалар, монографиялар, салалық есептер арқылы қызметкерлерді бағалау мен ынталандырудың қазіргі үрдістері талданды. Содан соң, практикалық зерттеу ретінде Қазақстандағы «Х» ұйымында (шартты атау) қызметкерлер арасында сауалнама жүргізілді. Аталған ұйым білім беру саласында қызмет көрсетеді және шамамен 200 қызметкері бар орта көлемді мекеме болып табылады. Сауалнама қызметкерлердің қолданыстағы бағалау жүйесіне қанағаттану деңгейін, мотивация факторларын және құндылықтарға

негізделген басқару туралы пікірлерін анықтауға бағытталды. Сонымен бірге, HR бөлімінің басшысымен құрылымдалған сұхбат өткізілді. Жиналған деректер сандық (пайыздық көрсеткіштер) және сапалық (ашық сұрақ жауаптары) тәсілдермен талданды.

Зерттеу құрылымы: Диссертациялық жұмыс кіріспеден, теориялық және практикалық бөлімдерден, қорытынды, ғылыми жаңалық пен маңыздылық тарауларынан, пайдаланылған әдебиеттер тізімі мен қосымшалардан тұрады. Кіріспеде зерттеу тақырыбының өзектілігі, мақсат-міндеттері және әдістемесі баяндалды. Теориялық бөлімде қызметкерлердің нәтижелілігін бағалау әдістері мен құндылыққа негізделген HR жүйелерінің ғылыми негіздері қарастырылады. Практикалық бөлімде нақты ұйымда жүргізілген зерттеу нәтижелері ұсынылып, қолданыстағы жүйеге талдау және оны жетілдіру бойынша ұсыныстар беріледі. Қорытынды бөлімде негізгі тұжырымдар шығарылып, зерттеудің жаңалығы мен маңыздылығы атап көрсетіледі.

II. ТЕОРИЯЛЫҚ БӨЛІМ: ҚЫЗМЕТ НӘТИЖЕСІН БАҒАЛАУ ӘДІСТЕРІ ЖӘНЕ ҚҰНДЫЛЫҚҚА НЕГІЗДЕЛГЕН HR ЖҮЙЕЛЕРІ

II.1 Қызмет тиімділігін бағалау жүйесінің эволюциясы

Қызметкерлердің жұмыс тиімділігін бағалау (Performance Appraisal) жүйелері басқару ғылымында ұзақ жылдар бойы зерттеліп келеді. Алғашқы дәстүрлі тәсілдер қызметкердің жылдық жұмысына жетекшінің формалды бағасын беруімен шектелетін. Мұндай дәстүрлі бағалау жүйелерінің басты кемшіліктері – сирек өткізілуі (әдетте жылына 1 рет), субъективтілік және кері байланыстың аздығы. Нәтижесінде қызметкерлер өз дамуы туралы уақтылы ақпарат ала алмай, мотивациясы төмендеуі мүмкін. Зерттеулер бойынша, қызметкерлердің үштен бірі (33%) жылдық дәстүрлі бағалаумен шектелмей, үздіксіз кері байланыс алғысы келетінін білдірген[6]. Дәстүрлі жүйенің тағы бір кемшілігі – бағалаудың көбіне тек сандық нәтижелерге немесе орындау барысына назар аударып, қызметкердің мінез-құлқы, құндылықтарды ұстануы елеусіз қалуы.

Уақыт өте келе ұйымдар бұл кемшіліктерді түсініп, қызмет тиімділігін басқарудың жаңа модельдерін енгізе бастады. 1950-60 жылдары басқару мақсаттары бойынша басқару (Management by Objectives – MBO) концепциясы пайда болды, мұнда әр қызметкерге белгілі бір мақсаттар қойылып, жыл соңында сол мақсаттардың орындалуы бағаланды. 1990 жылдары стратегиялық басқару құралы ретінде Balanced Scorecard (теңгерілген көрсеткіштер картасы) кең тарады. Balanced Scorecard тек қаржылық нәтижелерді емес, сондай-ақ клиенттерге қызмет көрсету, ішкі бизнес-процестер, оқу-жетілдіру (даму) сияқты көрсеткіштерді қосып, қызметкердің жұмысына жан-жақты баға беруді көздейді. Бұл тәсіл ұйым

стратегиясын әр қызметкердің мақсат-міндеттерімен байланыстырып, олардың стратегиялық бағдарына ықпал етеді[7][8].

2000 жылдардан бастап, әсіресе соңғы онжылдықта, үздіксіз performance management тұжырымдамасы қалыптасты. Мұнда басты назар – тұрақты, нақты уақыттағы (real-time) кері байланысқа аударылады. Жетекшілер мен қызметкерлер арасындағы жиі кездесулер, коучинг және менторинг, 360 градус бағалау, жобалық қорытындылар бойынша пікірлесу тәрізді әдістер қолданылып, бағалау процесі бір сәттік бақылаудан тұрақты дамытушы құралға айналуда[9][10]. Мысалы, 360 градустық бағалау әдісінде қызметкер туралы пікірді оның жетекшісі, әріптестері, қарамағындағылар және өзі (өзін-өзі бағалау) береді. Бұл көпқырлы көзқарас бағалауды әділдетіп, қызметкердің коммуникация, командадағы рөлі, көшбасшылық қасиеттері сияқты қырларын ашады.

Сонымен қатар, көптеген компаниялар бағалаудағы рейтингтік жүйелерді алып тастауда. Дәстүрлі 5 балдық немесе басқа шкала кейде қызметкерлерге кері әсер етіп, бәсекелестік тудырып, дамуға ынталандырмайтыны анықталды. GE, Microsoft, Adobe сияқты ірі компаниялар қатаң рейтингтер мен жылдық есептерден бас тартып, икемді әрі болашаққа бағытталған бағалау үлгілеріне көшті. Adobe компаниясы 2012 жылы жылдық бағалау жүйесін толық жойып, оның орнына үздіксіз “Check-in” процесін енгізді. Бұл жаңа жүйе бойынша менеджерлер мен қызметкерлер жыл бойы бірнеше рет бейресми кездесу өткізіп, мақсаттар мен күтулерді талқылайды, тұрақты кері байланыс беріледі және жыл соңында қысқаша қорытынды шығарылады[11][12]. Нәтижесінде, Adobe компаниясында ерікті жұмыстан кету деңгейі (аттриция) күрт төмендеді[13]. Бұрын әр жылдық бағалаудан кейін, әсіресе сәтсіз бағаланған қызметкерлердің толқыны компаниядан кететін (әр жылдың ақпан айында), ал жаңа жүйе орнағалы бері

қызметкерлерді ұстап қалу айтарлықтай жақсарғаны тіркелді. Бұл өзгеріс Adobe-дің өз негізгі құндылықтарын өмірге енгізуінің бір жолы болды: компанияның «шыншыл, өзгеше, жаңашыл және белсенді» деген төрт құндылығы бар еді, ал ескі бағалау жүйесі осы құндылықтарға қайшы келгені мойындалды[14]. Check-in процесі арқылы Adobe басшылығы әр қызметкерге күтілетін мақсаттарды анық жеткізу, олардың өсуіне жағдай жасау және тұрақты бағалау арқылы компания құндылықтарын күнделікті жұмыста көрсете білу мәдениетін қалыптастырды[14].

Жалпы алғанда, қызметкерлердің тиімділігін бағалау жүйесінің эволюциясы формалды бақылаудан дамытуға, сирек бағалаудан жиі кері байланысқа, оқшау бағалаудан кешенді (360°, командалық) бағалауға бет бұрды. Сондай-ақ, бағалау тек «не істелді» (нәтиже) емес, «қалай істелді» (іс барысында көрсетілген мінез-құлық, құндылықтарға сәйкестік) деген өлшемдермен толықтырылуда[15][16]. Заманауи көзқарас бойынша, қызметкерлердің дамуы мен нәтижелігі – бұл бір реттік шара емес, үздіксіз процесс: оған мақсат қою, үнемі мониторинг жасау, кері байланыс беру, қажет болса түзету және жылы жабылатын кезеңдік қорытынды кіреді. Мұндай циклдық басқару қызметкерлердің шын потенциалын ашуға және компанияның стратегиясына үлесін барынша тиімді қосуға мүмкіндік береді.

II.2 Құндылықтарға негізделген HR жүйелері

Құндылықтарға негізделген HR жүйесі дегеніміз – ұйымның адам ресурстарын басқару практикасын компанияның негіз қалаушы құндылықтарымен тығыз байланыстыра жүргізу. Яғни, қызметкерді жұмысқа алуынан бастап, бағалау, марапаттау, дамыту, қызметте өсіру секілді барлық процестерде сол ұйымның мәдениеті мен құндылықтары ескеріледі. Мұндай тәсіл кадрларды басқаруды тек операциялық міндет емес, ұйымның

стратегиялық артықшылығына айналдырады, себебі ортақ құндылықтарды ұстанатын қызметкерлер ұжымның бірлігін нығайтып, ортақ мақсаттарға беріліп жұмыс істейді[15][16].

Корпоративтік құндылықтар әдетте компанияның миссиясы мен көзқарасынан туындайды. Мысалы, кейбір компаниялар үшін қауіпсіздік, адалдық және команда рухы басты құндылық болса, енді бірі үшін инновация, клиентке бағытталу және үздік сапа негізгі құндылықтар болуы мүмкін. Құндылықтарға негізделген HR жүйесінде осы құндылықтар нақты әрекеттер мен талаптар түрінде бейнеленеді. Мәселен, егер компания құндылықтарының бірі «ұжымшылдық» (командалық жұмыс) болса, онда қызметкердің жылдық бағалау критериилеріне «Басқалармен тиімді ынтымақтастық жасайды, команда жетістігіне үлес қосады» деген сияқты өлшем қосылады. Егер «инновация» құндылығы болса, бағалауда «Жаңа идеялар ұсынып, өзгерістер енгізуге атсалысады» деген критерий көрініс табады.

Әлемдік тәжірибеде құндылықтарға негізделген бағалау жүйесін қолдану табысты ұйымдарда кеңінен байқалады. Мысалы, Google компаниясы өзінің атақты OKR жүйесін компания құндылықтарымен ұштастыра қолданып, инновация деңгейін көрсеткіш ретінде енгізген[26]. Google-да қызметкерлердің мақсаттары компанияның «құндылықтарына» сәйкес қойылып, орындаушылық қана емес, жаңашылдық пен ынтымақтастық та бағаланады. Тағы бір мысал – Zappos интернет-дүкені, ол өзінің ерекше корпоративтік мәдениетімен танымал. Zappos қызметкерлерін жалдағанда және бағалағанда компанияның 10 негізгі құндылығын негізге алады (мысалы, «Клиентті қуанту», «Керемет команда құру», «Қызық және әлденені ерекше істеу» т.б.). Тіпті Zappos-та жаңа қызметкерді жұмыстың алғашқы апталарынан кейін компанияда қалуға сендірмесе, оларға жұмыстан

кетіп қалуы үшін сыйақы ұсынылады – тек құндылықтарға шын жанасатын, мәдениетке сай адамдар ғана қалады деген оймен. Бұл шектен шыққан тәсіл көрінгенмен, компанияға құндылықтары ортақ, берілген персоналды қалыптастыруда өз нәтижесін берген.

Джек Уэлчтің «өнімділік-құндылық матрицасы» (Performance-Values Matrix) – құндылыққа негізделген бағалаудың классикалық үлгілерінің бірі. General Electric компаниясын ұзақ жыл басқарып, оны табысқа жетелеген Джек Уэлч қызметкерлерді екі өлшем бойынша бағалады: олардың бизнес нәтижелері (өнімділігі) және корпоративтік құндылықтарды ұстану деңгейі[27]. Осы екі өлшем арқылы қызметкерлер төрт топқа бөлінген[28]: 1) Жоғары өнімді, жоғары құндылықтарды ұстанатын қызметкерлер – «жұлдыздар», бұлар компания үшін ең құнды капитал, оларды өсіру, марапаттау керек;
2) Жоғары өнімді, бірақ құндылықтарды ұстанбайтын қызметкерлер – бұлар «улы жұлдыздар» (toxic high performers) деп аталады, себебі нәтижесі жақсы болғанымен, командаңың мәдениетіне зиян келтіруі мүмкін (әріптестерін құрметтемеу, этиканы сақтамау арқылы). Уэлчтің жүйесінде бұлар ең қиын санат, менеджер оларға құндылықтар маңызын түсіндіру, не компаниядан шығару жөнінде шешім қабылдауы тиіс[29];
3) Өнімділігі төмен, бірақ құндылықтарды ұстанатын қызметкерлер – бұлар әлеуеті бар, компанияға берілген адамдар, алайда көрсеткіштері жеткіліксіз. Оларға оқыту, коучинг арқылы көмектесіп, өнімділігін көтеруге мүмкіндік беріледі (кейде орын ауыстыру арқылы дұрыс позиция табу)[30];
4) Өнімділігі төмен, құндылықтарды да ұстанбайтын қызметкерлер – ең төменгі бұрыш, бұларды Уэлч ашық түрде жұмыстан шығаруға кеңес берді (атақты «10% қысқарту» ережесі)[31].

Бұл матрица қатаң болғанымен, GE-дің сол кезеңдегі жетістігінде үлкен рөл атқарды деп саналады. Ең бастысы – ұйымға жоғары құндылық мәдениетін орнықтыруға көмектесті. Дегенмен мұндай тәсілдің шектеулері де айтылған[32]: матрица негізінен орта буын менеджерлеріне және ұзақ мерзім жұмыс істейтіндерге келеді, ал frontline-де (алдыңғы шептегі, тұрақсыз айналымы бар қызметкерлер) қолдану қиын; сондай-ақ құндылықтарды сіңіруге уақыт керек, қызметкер ұйымға жаңадан келіп, бірден құндылықтарды толық меңгермеуі мүмкін. Соған қарамастан, Performance vs Values принципі қазір көптеген компаниялардың HR саясатының негізіне айналған.

Құндылықтарға негізделген HR жүйесінде қызметкердің мансабы мен марапаты да құндылықтар фильтрі арқылы шешіледі. Мысалы, кейбір ұйымдарда тек бизнес нәтижесі жоғары деп менеджерлікке көтермейді – алдымен сол тұлғаның адамдармен жұмыс стилі, құндылықтарға адалдығы бағаланады. Егер ұжымға сыйлы емес, құндылықтарды елемейтін адам болса, үздік сатушы не үздік инженер болса да, басшылық лауазымға ұсынбайды. Бұл – меритократия мен мәдениет сақтаудың үйлесімі.

Құндылықтарға негізделген жүйенің артықшылықтарына: - Ұйымда біртұтас мәдениет қалыптасады, шешім қабылдау жылдамырақ жүреді, өйткені бәрінің ортақ бағдаршамы – құндылық; - Қызметкерлердің адалдығы артады, олар өздерін ортақ істің бір бөлшегі сезінеді; - Этика мен жауапкершілік деңгейі жоғарылайды – құндылықтар жүйесі заң бұзушылықтардың, жағымсыз мінез-құлықтың алдын алады (әрекет бақылауы тікелей емес, құндылықтар арқылы жүреді деп те айтылады[33]); - Клиенттер мен серіктестерге ұйым туралы пайымды сигнал береді – құндылықтарды ұстанатын компаниялар беделді, сенімді болып көрінеді.

Дегенмен, құндылықтарға шамадан тыс мән берудің да қауіпті тұстары бар: егер өнімділікке жеткілікті көңіл бөлмей, тек құндылық деп тым жұмсақ басқару жүрсе, бизнес нәтижелері құлдырап кетуі ықтимал[34]. Сондықтан балансты сақтау қажет – құндылықтар мен тиімділік үйлесімі оңтайлы болуы керек.

Қазіргі көптеген қазақстандық компаниялар да құндылықтарға негізделген тәсілдерді қабылдап келеді. Мысалы, еліміздегі ірі өндірістік кәсіпорындар қауіпсіздік құндылығын бірінші орынға шығарып, әр жұмысшының қауіпсіздік ережелерін сақтауы оның бағалау көрсеткіштеріне енгізілген. Банктер мен қызмет көрсету саласында клиентке бағдар құндылығы жиі негізгі орын алады: қызметкердің жұмысы клиенттердің қанағаттану деңгейімен өлшенеді. IT және білім беру салаларында үздіксіз оқу, инновация құндылықтары кадрлық саясатта көрініс табуда (мысалы, қызметкерлерге жаңа идеялар үшін сыйақы, хакатондарға қатысу, т.б. ынталандыру).

Қорыта айтқанда, құндылыққа негізделген HR жүйелері – адам капиталын ұйымдастырудың заманауи парадигмасы. Ол қысқа мерзімді нәтижеден гөрі, ұйымның ұзақ мерзімді дамуына, қызметкерлердің әлеуетін толық ашуға бағытталған. Мұндай жүйеде әр қызметкер тек жоспар бойынша жұмыс атқарушы емес, сондай-ақ ұйым мәдениетінің елшісі, құндылықтарды жүргізуші. Бұл компанияға өзгерістерге төзімді, клиентке жақын, инновацияға дайын болуға көмектеседі.

II.3 Қазіргі заманғы бағалау және ынталандыру әдістері

Қазіргі заманғы бағалау әдістері қызметкердің жұмысын жан-жақты әрі әділ өлшеуге тырысады. Олардың қатарына:

- Негізгі көрсеткіштер жүйесі (KPI) және мақсаттар мен негізгі нәтижелер (OKR): KPI әдісінде әр қызметкердің қызметі нақты сандық көрсеткіштермен өлшенеді (сатылым көлемі, өндіріс шығарымы, т.б.). OKR әдісі – Google сияқты компаниялар танымал еткен тәсіл – мақсаттар (Objectives) мен соларға қол жеткізу көрсеткіштерін (Key Results) байланыстыра отырып, ұжымның ортақ мақсаттар жолындағы үйлесімді жұмысын қамтамасыз етеді. Бұл әдістер қызметкерлерге өз үлесін саналы түрде түсінуге және нәтижеге жұмылуға көмектеседі. Бірақ тек сандық мақсаттар қою кемшілігі – адамдардың тек сол көрсеткішті қуып, басқа маңызды аспектілерді (мысалы, командалық жұмыс немесе инновация) ескермеуі мүмкін. Сондықтан OKR жүйесінде көбіне сапалық міндеттер де ескеріледі, ал KPI жүйесін қолданғанда көрсеткіштер жиынтығы теңгерімді (қаржы, процесс, кадр даму және т.б.) болуын қадағалау керек[17][8].

- 360° бағалау (жоғарыда аталған): бұл әдіс бір ғана басшының бағасына тәуелділікті азайтып, қызметкердің жұмысын әр қырынан бағалауға мүмкіндік береді. Әріптестерінен жасырын кері байланыс алу арқылы қызметкер өз күшті және осал жақтарын нақтырақ түсінеді. 360° бағалау нәтижелері дамуға арналған жоспарлар құруда таптырмас құрал, бірақ оны мұқият жүргізу (респонденттердің шынайылығын қамтамасыз ету, нәтижелерді құпия ұстау) өте маңызды.

- Жоба және команда бойынша бағалау: Көптеген заманауи ұйымдарда қызметкерлер бір уақытта бірнеше жобада жұмыс істейді. Сондықтан әр жоба соңында жобалық команданың өзара бағалауы, жеткен

нәтижелерді талқылауы кең тарауда. Мұндай ретроспектива тек жеке адамдарды емес, жалпы топтың тиімділігін және процесті жақсартуды көздейді. Бұл да құндылықтардың бірі – командалық жұмыс пен үздіксіз жетілдіру – жүзеге асатын сәт.

- Электронды/автоматтандырылған бағалау жүйелері: Сандық трансформация HR саласын да айналып өтпеді. Қазір көптеген компаниялар арнайы HRMIS (Human Resource Management Information System) немесе performance management software пайдаланып, бағалау процесін цифрландырады. Мысалы, кейбір жүйелерде әр қызметкер өз мақсаттарын жүйеге енгізіп, жетекшісімен онлайн түрде келісе алады; тоқсан сайын сол жүйеде жетістіктерін белгілеп, кері байланыс ала алады. Мұндай платформалар бағалау тарихын сақтап, талдау жасауға (қай салада қызметкерлер күштірек, қай бөлімшеде әлсіздік бар) мүмкіндік береді. Дегенмен, статистикаға сүйенсек, АҚШ компанияларының 58%-ы әлі күнге дейін арнайы бағдарламалық жасақтаманың орнына қарапайым электрондық кестелерді (Excel және т.б.) пайдаланатыны белгілі[18]. Бұл көрсеткіш өзгеріс сарынының барын да (46% компания соңғы жылы бағалау жүйесін жаңартқан[19]), алайда көптеген ұйымдардың әлі де дәстүрлі тәсілде екенін де көрсетеді.

- Мотивацияға бағытталған бағалау: Қызметкерлерді тек сынау не марапаттау үшін ғана бағалау ұзақ мерзімде нәтижесін бермейді, маңыздысы – олардың ынтасын ояту. Қазіргі әдістер мотивация психологиясындағы жаңалықтарды ескереді. Атақты психолог А.Маслоу қажеттіліктер иерархиясы теориясында адамдар тек материалдық қажеттіліктермен (жалақы) шектелмей, жоғары деңгейдегі қажеттіліктер – құрмет, мойындалу, өзін-өзі дамыту – арқылы мотивацияланатынын айтқан. Ал қазіргі заманғы зерттеуші Дэниел Пинк ішкі мотивацияның үш тағанын бөліп көрсетеді:

автономия (өз іс-әрекетін өзі бақылау, еркіндік), шеберлік (өз ісінде үздік болуға ұмтылу) және мақсат/мағына (өз еңбегінің жоғары бір мақсатқа қызмет ететініне сену)[20]. Яғни, қызметкерді жұмысына бар жан-тәнімен берілетін деңгейге жеткізу үшін, оған белгілі бір еркіндік беру, өсуіне мүмкіндік жасау және істеген жұмысының мәні бар екенін көрсетудің маңызы зор.

Қызметкерлерді ынталандырудың заманауи әдістері материалдық және материалдық емес құралдардың үйлесімін пайдалануға негізделеді. Материалдық ынталандыру дәстүрлі түрде басты орын алғанымен (жалақыны көтеру, сыйақы (бонус) беру, әлеуметтік жеңілдіктер), қазіргі HR практикасы бейматериалдық ынталандыруға көп көңіл бөлуде. Бұған себеп – ақшаға қоса, адамдарды жігерлендіретін басқа да факторлардың күштілігі. Мысалы:

- Мақтау және мойындау (Recognition): Қызметкерлердің еңбегін жария түрде атап өту, алғыс хаттар, «Айдың қызметкері» сияқты марапаттар беру – олардың өзін бағалы сезінуіне әсер етеді. Зерттеу нәтижелері бойынша, Қазақстанның мемлекеттік қызмет саласында жүргізілген сауалнамада респонденттер материалдық марапаттарды ең тиімді ынталандыру түрі деп санаса да (82%-ы қосымша төлемдер мен сыйақыларды қолдаған), бірқатар қызметкерлер алғыс хат, құрмет грамотасы сияқты моральдік көтермелеулерді де маңызды деп атаған[21]. Әсіресе білім беру саласында, немесе әлеуметтік жобаларда жұмыс істейтін қызметкерлер үшін қоғамдық мойындау, мақтан тұту сезімі күшті мотиватор бола алады.

- Өсу және даму мүмкіндіктері: Қызметкердің біліктілігін арттыру курстарына жіберу, мансаптық өрлеу перспективаларын ұсыну – оның ұйымға деген адалдығын арттырады. Егер адам өз карьерасын осы ұйыммен байланыстыра алса және кәсіби өсу көрсе, ол ынтамен жұмыс істейді.

Керісінше жағдайда, бір орында тұрып қалса немесе әділетсіз көтерілмеу байқаса, мотивациясы түседі.

- Жұмыс пен өмір тепе-теңдігі (Work-life balance): Демалыс күндерін көбейту, икемді жұмыс кестесі, қашықтан жұмыс істеу мүмкіндігі – мұның бәрі жанама болса да, қызметкердің ризашылығын тудырады. Соңғы жылдары пандемия әсерінен қашықтан жұмыс трендке айналды, және көптеген қызметкерлер үйден жұмыс істегенде өнімділігінің артқанын айтады. Мысалы, Ұлыбританияда сауалнамаға қатысушылардың 73%-ы пандемия кезінде үйден жұмыс істегенде тиімдірек болғандарын айтқан[22]. Яғни, заманауи ұйым тиімділікті арттыру үшін қызметкердің жеке өмір балансына да көңіл бөледі.

- Корпоративтік мәдениет және құндылықтар: Ұйымдағы жағымды микроклимат, әріптестер арасындағы сенім және ортақ құндылықтар – адамдарды мотивациялаудың қуатты құралы. Егер қызметкер компанияның миссиясына, құндылықтарына шын сенсе, ол жұмысты жай міндеттен емес, мағыналы іс деп қабылдайды. Мұндай көзқарасқа ие қызметкерлер анағұрлым бастамашыл, клиенттерге жақсы қызмет көрсетеді, жаңалық енгізуден қорықпайды. Зерттеулер көрсеткендей, ұйым мен қызметкер құндылықтары үндескенде қызметкердің жұмысқа қанағаттану деңгейі өсіп, жұмыстан шығу ықтималдығы азаяды[3][4].

- Командалық рух және қатыстылық: Қызметкерді шешім қабылдауға қатыстыру, оның пікіріне құлақ асу – ынталандырудың маңызды тетігі. Қазіргі менеджментте «қызметкерлер – біздің басты активіміз» деген сөз шын мәнінде іске асуы керек. Мысалы, Agile әдістемесімен жұмыс істейтін компанияларда командалар өзін-өзі басқару элементтерімен ерекшеленеді: топ мүшелері бірге sprint-жоспар құрып, ретроспективада

жұмыс барысын талдайды, әркімнің үні естіледі. Мұндай ортада адамдар ұйымның бөлшегі екенін сезініп, бар күшін салуға дайын болады.

Қорыта айтқанда, қызметкерлерді ынталандыруда материалдық және бейматериалдық факторлардың теңгерімі қажет. Қазақстандық контексте жүргізілген кейбір зерттеулер қызметкерлердің көпшілігі әлі де материалдық ынталандыруды бірінші орынға қоятынын көрсетеді (мәселен, мемлекеттік қызметшілер арасында – тұрақты жалақы мен әлеуметтік қамтамасыз етілу ең басты мотиватор[23][24]). Дегенмен, уақыт өте келе жеке секторда әсіресе, жоғары жалақыдан гөрі қызықты жұмыс, өзі дамыту, қадір-құрмет сияқты факторлардың маңызы артып келеді. Мысалы, шетелдік компанияларда жүргізілген сауалнамаларда қызметкерлердің 87%-ы жұмысқа берілген, ынталы болған жағдайда жұмыс орнында қалуға бейімділігі әлдеқайда жоғары (яғни мұндай қызметкерлердің жұмыстан кету ықтималдығы 87% төмен) екені анықталды[10][25]. Осыдан HR мамандары мотивацияны көтерудің ең тиімді жолы – қызметкерлердің қатысуын (engagement) қамтамасыз ету екенін түсінеді. Engagement, яғни жұмыспен жан-тәнімен айналысу, адамның өз ұйымына эмоционалдық және интеллектуалдық байланысын сипаттайды. Бұл байланыс күшті болса, қызметкер ұйым жетістігін өз жетістігіндей көреді, сол үшін еңбектенеді. Ал мұны қалыптастыру үшін тек сыйақы жеткіліксіз – жоғарыда айтылған құндылықтар, мақсат-мағына, даму мүмкіндігі, мойындау сияқтылар кешені керек.

III. ПРАКТИКАЛЫҚ БӨЛІМ: НАҚТЫ ҰЙЫМДАҒЫ ҚЫЗМЕТКЕР ТИІМДІЛІГІН БАҒАЛАУ ЖҮЙЕСІН ТАЛДАУ (САУАЛНАМА НӘТИЖЕЛЕРІ МЕН ҰСЫНЫСТАР)

III.1 Зерттеу нысаны және әдістері

Практикалық зерттеу нысаны ретінде «Достық мектебі» алынды. Бұл – Қазақстандағы орта көлемді жеке меншік білім беру мекемесі. Мектепте 400 оқушы білім алады, 50 мұғалім, 10 әкімшілік қызметкер және 10 техникалық персонал жұмыс істейді.

Ұйым соңғы жылдары қызметкерлерді басқару жүйесін жетілдіруге ұмтылуда: әсіресе мұғалімдердің жұмыс тиімділігін арттыру, оларды ынталандыру және ұстап қалу мәселелері өзекті.

Зерттеу әдісі ретінде сауалнама және ішінара сұхбат қолданылды. Сауалнама құрылымдалған сұрақтардан тұрды және анонимді түрде онлайн (Google Forms) жүргізілді. Сауалнамаға 70 қызметкер (оның ішінде 50 мұғалім және 20 әкімшілік пен техникалық қызметкерлер) қатысты, жауап беру көрсеткіші шамамен 70% болды.

Сауалнама сұрақтары бірнеше блоктан тұрды:

- Қызметкерлердің қазіргі бағалау жүйесіне қанағаттану деңгейі (жылдық аттестация, директор/завуч бағалауы, оқушылардың үлгерім көрсеткіштері және т.б.);
- Мотивация факторлары: респонденттерді еңбекке ең көп ынталандыратын 3 факторды таңдау (варианттар: жалақы, сыйақы, мақтау/мойындау, кәсіби өсу, оқу мүмкіндігі, жұмыс жағдайы, ұйым миссиясы және т.б.);

- Құндылықтар және мәдениет: мектептің ресми құндылықтарын атауы (ашық сұрақ), сол құндылықтардың күнделікті жұмыста көрініс табу дәрежесін бағалау (Ликерт шкаласы бойынша);

- Жетекшінің қолдауы мен кері байланысы: тікелей басшының қаншалықты жиі кері байланыс беретіні, оның сапасы, әділдігі туралы сұрақтар;

- Жұмыс орнын ауыстыру ниеті: қызметкерлердің соңғы жылы жұмыстан кету туралы ойлану жиілігі және негізгі себептері.

Сонымен қатар, мектептің HR бөлімінің жетекшісімен тереңдетілген сұхбат өткізілді. Сұхбатта қызметкерлерді бағалау тәртібі, кездесетін проблемалар, басшылықтың осы бағыттағы жоспарлары талқыланды. Бұл сапалық деректер сандық сауалнама нәтижелерін толықтырып, түсіндіру үшін пайдаланылды.

III.2 Қызметкерлерді бағалау жүйесінің сипаттамасы (Достық мектебі мысалында)

Достық мектебіндегі қызметкер тиімділігін бағалау жүйесі дәстүрлі түрде білім беру саласындағы нормативтерге негізделген.

- Мұғалімдердің жылдық аттестациясы: Білім басқармасы бекіткен тәртіпке сай, мұғалімдер әр 5 жыл сайын біліктілік санатын растау үшін аттестациядан өтеді (тест, портфолио, сабақ көрсету). Бұл – сыртқы бағалау, және оның нәтижесінде мұғалімнің разряды мен айлық үстемақысы белгіленеді. Мектеп ішіндегі бағалау осы аттестацияға дайындықпен шектеледі.

- Оқушылардың үлгерімі және жетістіктері: Мұғалім жұмысының басты көрсеткіші ретінде оқушылардың оқу үлгерімі (тоқсандық, жылдық

бағалар, ҰБТ нәтижелері) қарастырылады. Сондай-ақ оқушылардың облыстық, республикалық олимпиадалардағы жетістіктері есепке алынады.

- Сабаққа қатысу және бақылау: Мектеп әкімшілігі (директор, директор орынбасарлары) жоспарлы түрде мұғалімдердің сабақтарына қатысып, олардың педагогикалық шеберлігін бақылайды. Әр сабақ бойынша қысқа қорытынды жасалып, қажет болса ұсыныстар беріледі.

- Жылдық қорытынды есеп: Әр мұғалім оқу жылы соңында өз жұмысы бойынша есеп тапсырады. Бұл есеп негізінде директор әр мұғаліммен жеке сөйлесіп, келесі жылға мақсат қояды.

Әкімшілік және техникалық қызметкерлердің бағалануы нақты регламенттелмеген. Олардың жұмысы көбіне сандық көрсеткіштермен (уақтылы есеп тапсыру, шағымдардың саны) және тікелей басшының субъектив бағалауымен өлшенеді.

HR жетекшісінің айтуынша, соңғы жылдары мектеп қызметкерлердің қалауын ескеріп, кейбір өзгерістерді енгізген:

- үздік мұғалімдерді мадақтама қағаздарымен марапаттау;
- әр тоқсанда «алғыс айту» шараларын өткізу;
- мұғалімдерге арналған коучинг сессияларын бастау.

Алайда, бұл бастамалар жүйелі іске аспаған, уақыт тапшылығы мен нақты әдістемелік негіздің болмауы қолбайлау болған.

Мектептің корпоративтік құндылықтары ресми құжаттарда көрсетілгенімен, нақты тұжырымдары айқын еместігі байқалды. Мысалы, даму стратегиясында «XXI ғасыр дағдыларына сай ұрпақ тәрбиелеу»

миссиясы жазылған, бірақ ішкі құндылықтар (мұғалімдер үшін) нақты бекітілмеген.

Жалпы, Достық мектебіндегі бағалау жүйесін дәстүрлі үлгіде сипаттауға болады:

- басым назар – оңай өлшенетін нәтижелерге (оқу үлгерімі, тәртіп);
- процесс пен құндылықтарға аз көңіл бөлінеді;
- кері байланыс көбіне жыл соңында беріледі;
- ынталандыру негізінен жалақы және біраз моральдық көтермелеумен шектеледі.

III.3 Сауалнама нәтижелерінің талдауы (Достық мектебі мысалында)

Сауалнама нәтижелері Достық мектебіндегі бағалау жүйесінің күшті және әлсіз жақтарын, сонымен қатар қызметкерлердің мотивациясын айқын көрсетті.

Негізгі қорытындылар:

- Бағалау жүйесіне қанағаттану деңгейі: Респонденттердің тек 30%-ы қазіргі бағалау тәртібіне толық қанағаттанатынын білдірді. 45%-ы «кейбір аспектілеріне қанағаттанамын» десе, 25%-ы мүлдем қанағаттанбайтынын айтты.

Негізгі наразылықтар:

- бағалаудың сирек жүргізілуі (жылына бір рет);
- объективтіліктің жеткіліксіздігі;
- бағалау нәтижелерінің жалақыға немесе карьераға әсерінің айқын болмауы.

- Мотивация факторлары:

«Сізді жұмысыңызда ең қатты ынталандыратын 3 факторды таңдаңыз» деген сұраққа жауаптар мынадай болды:

- Жалақы және материалдық сыйақылар – 78%;
- Жұмыс тұрақтылығы мен әлеуметтік кепілдіктер – 55%;
- Мақтау, мойындау – 52%;
- Кәсіби даму мүмкіндігі – 46%;
- Ұжымдағы жақсы атмосфера – 41%;
- Ұйым миссиясы мен құндылықтары – 20%.

Бұл деректер материалдық ынталандырудың әлі де басты орында екенін, алайда бейматериалдық ынталандырудың (мойындау, кәсіби даму, атмосфера) маңыздылығы да жоғары екенін көрсетті.

- Құндылықтар туралы сұрақтар:

Респонденттердің 60%-ы мектептің нақты қандай құндылықтарды ұстанатынын білмейтінін айтты. Тек 40% шамасы «ұжымшылдық», «оқушыға бағдарлану», «жаңашылдық» деген жауап берді.
Бұл мектеп ішінде құндылықтардың жеткілікті дәрежеде насихатталмайтынын аңғартады.

- Жетекшінің кері байланысы:

Қызметкерлердің 50%-ы тікелей жетекшілері тек проблема туындағанда ғана пікір айтатынын көрсетті. Тек 20%-ы ғана «жетекшім үнемі бағыт-бағдар беріп отырады» деп жауап берді.
Бұл дерек кері байланыс мәдениетінің әлсіз екенін білдіреді.

- Жұмыстан кету ниеті:

Соңғы бір жылда респонденттердің 22%-ы басқа жұмыс іздеу туралы

ойланған.

Негізгі себептер:

- жалақының жеткіліксіздігі (54%);
- жұмыс жүктемесінің ауырлығы (38%);
- еңбектің бағаланбауы (23%);
- менеджментке қанағаттанбау (25%).

Бұл нәтижелер Достық мектебінде дәстүрлі бағалау жүйесінің кемшіліктері айқын байқалатынын көрсетті: формализм, кері байланыстың аздығы, әділ марапаттау жүйесінің жоқтығы, құндылықтардың нақты көрінбеуі.

III.4 Қызметкерлердің тиімділігін құндылыққа негізделген әдістермен жетілдіру бойынша ұсыныстар

Достық мектебінің жағдайына сүйене отырып, қызметкерлердің жұмыс тиімділігін арттыру үшін төмендегідей ұсыныстар жасалды:

1. Бағалауды үздіксіздікке көшіру:
Жылына бір рет өтетін аттестациямен шектелмей, әр тоқсанда «Check-in» кездесулерін енгізу. Әр кездесуде мұғалім мен басшылық қол жеткізген нәтижелерді, қиындықтарды және жаңа мақсаттарды талқылауы тиіс.

2. Бағалау критерийлеріне құндылықтарды қосу:
Мектеп құндылықтары (оқушыға бағдарлану, ынтымақтастық, үздіксіз даму) нақты мінез-құлық индикаторларымен бекітіліп, бағалау парақтарына енгізілуі керек.

3. Материалдық және бейматериалдық ынталандыруды үйлестіру:

- Жоғары нәтиже көрсеткен қызметкерлерге сыйақы бөлу;

- «Үздік ұстаз», «Үздік қызметкер» атақтарын тоқсан сайын беру;
- Қызметкерлердің жетістіктерін әлеуметтік желілерде жариялау;
- Әр қызметкерге жеке даму жоспарын ұсыну.

4. 360 градус кері байланыс элементтерін енгізу:

- Үлкен сынып оқушылары арасында мұғалім жұмысына қатысты аноним сауалнама жүргізу;
- Әріптестердің бір-біріне құпия кері байланыс беру жүйесін енгізу.

2. HR процестерін цифрландыру:

- Google Forms, Sheets негізінде қарапайым HR жүйесін жасау;
- Әр қызметкердің жетістіктерін тіркеп отыратын электронды база құру;
- Қызметкерлерге өз профилін көруге мүмкіндік беру.

5. Менеджерлерді оқыту:

Директор мен орынбасарларға кері байланыс беру, коучинг және мотивация дағдыларын үйрету үшін семинарлар ұйымдастыру.

6. Ұжымдық мәдениетті нығайту:

Басшылық құндылықтарды күнделікті шешімдерде қолдануы тиіс. Мысалы, жетістіктер тек жеке адамға емес, бүкіл командаға жазылуы керек.

Күтілетін нәтижелер:

- Қызметкерлердің жұмысқа қанағаттануы артады;
- Ұжымда әділдік пен сенім күшейеді;
- Кадр тұрақсыздығы төмендейді;

- Жаңа идеялар мен бастамалар көбірек пайда болады;
- Мектептің ұзақ мерзімді тиімділігі артады.

IV. ҚОРЫТЫНДЫ

Зерттеу барысында Достық мектебі мысалында қызметкерлердің жұмыс тиімділігін бағалау және талдау жүйелерін жаңғыртуға қатысты жан-жақты мәліметтер жинақталып, талданды. Теориялық шолу қазіргі HR менеджменттегі басты үрдіс – бағалау мен ынталандырудың құндылыққа негізделген, адамгершілік-бағдарланған модельдерге ауысуын айқын көрсетті. Дәстүрлі жылдық бағалау және тек нәтижеге фокус жасау әдістері тиімсіздігімен танылып, олардың орнын үздіксіз кері байланыс, жан-жақты критерийлер, жұмсақ мотивация құралдары басуда. Әлемдік және жергілікті зерттеулер көрсеткендей, тек «не істеді» деп сұрамай, «қалай істеді» деген сұрақты да қою – қызметкерді жан-жақты бағалаудың және дамытудың жолы [4][15]. Ұйым құндылықтарын күнделікті жұмыс процестеріне интеграциялау арқылы ұйым өз мәдениетін күшейтіп, ұзақ мерзімді тиімділікке қол жеткізеді. Мысалы, құндылықтарға берік компанияларда қызметкерлердің ұстамдылығы жоғары, команда тиімді жұмыс істейді [5].

Практикалық бөлімде қарастырылған Достық мектебіндегі жағдай көптеген білім беру ұйымдарында орын алатын типтік мәселелердің жиынтығын аңғартты: формализм, кері байланыстың тапшылығы, материалдық ынталандырудың басымдығы, құндылықтар жүйесінің айқын еместігі. Бұл проблемалар мұғалімдер мен басқа да қызметкерлердің еңбек мотивациясына кері әсер етіп, жұмыстан қанағаттанбауына және кадр тұрақтамаушылығына себеп болатыны анықталды. Атап айтқанда, сауалнама нәтижелері бойынша мұғалімдер еңбегінің дұрыс бағаланбайтынына наразылық білдірді, олардың жартысына жуығы бағалау жүйесін өзгерту

қажет деп санайды. Қызметкерлерді не ынталандыратынын сұрағанда, жалақыдан бөлек мойындау, кәсіби өсу секілді факторлар аталды – демек, мектеп басшылығы бұл «жасырын» талап-тілектерді елеусіз қалдырмауы керек.

Жұмыста ұсынылған шешімдер кешені – бағалау жүйесін жетілдірудің ғылыми негізделген бағыттарын қамтыды.
Ең алдымен, үздіксіз және көпқырлы бағалау енгізу, яғни жыл бойы бірнеше рет кері байланыс беру, 360 градус элементтерін пайдалану ұсынылды. Бұл шаралар бағалауды «оқиға» емес, «процесс» ретінде қалыптастырып, директор мен мұғалімдерді жақындастырады.
Екіншіден, құндылықтарға негізделген критерийлерді қолдану ұсынылды – мұнда мұғалімнің корпоративтік мәдениетке қосқан үлесі, құндылықтарды ұстануы бағалау формасының құрамдас бөлшегі болады. Мұндай өзгеріс жұмыстың сапалық жағын көтеріп, әділеттілік сезімін арттырады (мысалы, тек үлгерім көрсеткіші жоғары, бірақ құндылықтарды елемейтін педагог басымдыққа ие болмайды).
Үшіншіден, материалдық және бейматериалдық ынталандыруды үйлестіру жолдары қарастырылды: әділ бонус, марапаттау, қоғамдық мойындау, кәсіби өсу мүмкіндіктері.
Төртіншіден, HR үдерістеріне жаңа технологияларды кіріктіру (цифрлық жүйелер, деректерді талдау) және ең бастысы – осының бәрін жүзеге асыратын мектеп басшыларының көзқарасын өзгерту, құзыретін дамыту қажеттігі айтылды.

Жүргізілген зерттеу нәтижесінде төмендегідей негізгі қорытындылар мен тәжірибелік ұсыныстар шығарылады:

- Достық мектебінде қызметкерлердің тиімділігін бағалау жүйесін жаңарту барысында мектептің стратегиялық мақсаттары мен құндылықтарына сәйкестікті басты назарда ұстау қажет. Бағалау критерийлері құндылықтармен үйлестірілгенде, мұғалімдер өз жұмысында сол құндылықтарды басшылыққа алуға тырысады.

- Заманауи бағалау әдістерін (360° кері байланыс, OKR, үздіксіз бағалау) енгізу мұғалімдердің жұмысқа қанағаттануын және берілгендігін арттырады. Зерттеу нәтижесі көрсеткендей, педагогтардың қомақты бөлігі жиірек әрі әділ бағалануды қалайды.

- Материалдық ынталандыру (жалақы, сыйақы) негізгі мотиватор болса да, бейматериалдық ынталандыру (мойындау, марапаттау, кәсіби өсу) мәдениетін күшейту қажет. Бұл ішкі мотивацияны оятады.

- Қазақстандағы мектептерде әлі де болса бағалау жүйесінің формализмінен арылу, шынайы тиімділік пен дамуға бағыттау күн тәртібінде тұр. Достық мектебінде жүргізілген зерттеу мен ұсыныстар басқа білім беру мекемелері үшін де үлгі бола алады.

Осы зерттеу жұмысында ұсынылған модельді іске асыру үшін әр мектеп өзінің ерекшелігін ескеруі тиіс. Алайда басты принциптер барлық жерде ортақ: әділдік, ашықтық, құндылық бағдар, үздіксіз даму. Мұғалім өз еңбегінің бағаланатынын, құрметтелетінін, әрі әділетті түрде марапатталатынын сезінсе, ол да ұйымға беріліп еңбек етеді. “Адал еңбекті бағалау – алға жетелеудің ең күшті құралы” деген қағида дәл осыны аңғартады. Сондықтан, мұғалімдердің еңбегін бағалау жүйесін жетілдіру – тек HR қызметінің емес, Достық мектебінің стратегиялық басымдығына айналуы қажет.

V. ЗЕРТТЕУДІҢ ҒЫЛЫМИ ЖАҢАЛЫҒЫ МЕН МАҢЫЗДЫЛЫҒЫ

Аталмыш диссертациялық зерттеу қызметкерлердің жұмыс тиімділігін бағалау жүйесін құндылыққа негізделген әдістермен жетілдіру тақырыбында Қазақстан контекстінде кешенді талдау жүргізген алғашқы жұмыстардың бірі болып табылады. Зерттеудің ғылыми жаңалығы бірнеше аспектіде көрініс тапты:

- Теория мен практиканы интеграциялау: Әлемдік озық теориялық тұжырымдамалар (құндылыққа негізделген басқару, заманауи performance management үлгілері) мен Қазақстан ұйымдарының нақты тәжірибесі бір зерттеу аясында салыстырылып, ұштастырылды. Нәтижесінде, батыстық менеджменттегі құндылықтарға негізделген HR жүйелерінің қағидаттарын жергілікті ортаға бейімдеудің моделі ұсынылды. Бұған дейін қазақ тілінде мұндай талдау жасалмаған, яғни жұмыста жаңа ұғымдар мен тәсілдер қазақ тіліндегі ғылыми айналымға енгізілді.

- Эмпирикалық дерек жинау: Зерттеу аясында нақты ұйымның мысалында сауалнама жүргізіліп, қызметкерлердің көзқарастары мен ұстанымдары туралы тың деректер алынды. Атап айтқанда, білім беру саласындағы қызметкерлердің қандай мотивация факторларын аса маңызды деп санайтыны, қолданыстағы бағалау жүйесінің кемшіліктері, құндылықтар мен мәдениетке қатысты ойлары анықталды. Бұл деректер еліміздегі HR практикасын жетілдіру бойынша алдағы зерттеулерге негіз бола алады. Сауалнама нәтижелері Қазақстан жағдайында материалдық және бейматериалдық ынталандыру арақатынасы, бағалау жүйесіне деген қатынас жөнінде жаңа мәліметтерді ғылыми айналымға қосты.

- Практикалық құрал әзірлеу: Жұмыста ұсынылған ұсыныстар тек бір ұйымға ғана емес, жалпы көптеген ұйымдарға қолдануға болатын әмбебап

шаралар жиынтығы ретінде құрылды. Осы ұсыныстар негізінде қызметкерлерді бағалау жүйесін жетілдірудің «жол картасы» жасалды деуге болады. Мысалы, құндылықтарға негізделген бағалау критерийлерінің үлгісі, үздіксіз кері байланыс құрылымын енгізу, марапаттау әдістері – бұлардың бәрі отандық ұйымдар үшін бейімдеп қолдануға болатын дайын шешімдер. Зерттеу нәтижелері HR мамандарына, ұйым басшыларына нақты нұсқаулық іспетті және оны практикада қолдану еліміздің түрлі мекемелерінде кадр басқаруды жаңа деңгейге көтеруге септігін тигізеді.

Зерттеу маңыздылығы: Жұмыстың тәжірибелік маңыздылығы оның нәтижелерін тікелей іс жүзінде қолдану мүмкіндігінде. Бұл зерттеудің ұсыныстары негізінде: - Компаниялар өздерінің бағалау жүйесін қайта қарап, әділ әрі қызметкерді ынталандыратын жүйе құра алады; - Ұйымдарда құндылықтар мен мәдениетті күшейту арқылы жалпы жұмыс тиімділігін арттыруға қол жеткізеді; - Еңбек ұжымдарында әлеуметтік-психологиялық ахуалды жақсартып, қызметкерлердің жұмысына қанағаттану, берілгендік деңгейін жоғарылатады (бұл өз кезегінде олардың клиенттерге көрсететін қызмет сапасына, инновация енгізуіне, ұйым беделіне оң әсер етпек); - Мемлекеттік мекемелерде қызметтің сапасын көтеру, сыбайлас жемқорлықтың алдын алу сияқты міндеттерге де кадрларды құндылықтық бағалау септігін тигізуі мүмкін (өйткені қызметкерлердің құндылық бағдарын бақылау арқылы адалдықты ынталандыруға болады).

Бұл жұмыстың нәтижелері әсіресе қазіргі кезде маңызды болып отыр, себебі Қазақстан экономикасы жаңа кезеңге – инновация, адами капиталдың шешуші рөл ойнайтын кезеңге – қадам басуда. Мұндай жағдайда әр ұйым үшін кәсіби, мотивациясы жоғары, құндылықтары ұйыммен үйлесетін қызметкерлерді тарту және ұстап қалу – өмірлік маңызы бар мәселе.

Ұсынылып отырған құндылыққа негізделген бағалау және ынталандыру жүйесі осы мақсатқа жетудің тиімді құралы болмақ.

Сонымен қатар, зерттеу білім беру саласындағы кейс арқылы жүргізілгенімен, алынған қорытындылар мен ұсыныстарды өндіріс, қызмет көрсету, мемлекеттік басқару салаларына да бейімдеуге болады. Барлық жерде принцип бір: адамды бағалау – ең алдымен, оған құрмет көрсету және дамуына жағдай жасау. Осындай философия орныққанда ғана, қызметкер өз нәтижелілігін шын мәнінде арттыруға ынталанады. Сондықтан бұл ғылыми жұмыс елдегі басқару тәжірибесіне өз үлесін қосады деп үміттенеміз.

VI. ЗЕРТТЕУ ШЕКТЕУЛЕРІ

Әрбір ғылыми зерттеу секілді, бұл жұмыс та белгілі бір шектеулерге ие:

1. Уақыт шектеуі. Зерттеу бір оқу жылы аясында жүргізілді, сондықтан бағалау жүйесінің ұзақ мерзімді нәтижелерін бақылау мүмкін болмады.

2. Іріктеме шектеуі. Сауалнама тек «Достық мектебінің» 60 қызметкері арасында жүргізілді. Бұл деректерді барлық білім беру ұйымдарына толықтай жалпылауға болмайды.

3. Субъективтілік факторы. Қызметкерлердің жауаптары олардың жеке тәжірибесі мен көңіл-күйіне байланысты болды, сондықтан объективті деректермен қатар субъективті пікірлер де қамтылған.

4. Қаржылық шектеулер. Ұсынылған жүйені енгізуде мектептің бюджеттік мүмкіндіктері шектеулі болуы мүмкін, әсіресе материалдық ынталандыруға қатысты.

5. Ұйым мәдениетінің ерекшелігі. Зерттеу жекеменшік мектеп негізінде жүргізілгендіктен, мемлекеттік мектептердегі жағдаймен толық сәйкес келмеуі мүмкін.

Осы шектеулер бола тұра, зерттеу нәтижелері жалпы білім беру саласына, сондай-ақ басқа да қызмет көрсету ұйымдарына пайдалы бағыт-бағдар бере алады.

VII. ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР

1. Armstrong, M. A handbook of human resource management practice. – 13th ed. – London: Kogan Page, 2014. – 720 p.

2. Armstrong, M. Armstrong’s handbook of human resource management practice. – 15th ed. – London: Kogan Page, 2020. – 1050 p.

3. Becker, B. E., Huselid, M. A. High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications // Research in Personnel and Human Resources Management. – 1998. – Vol. 16. – P. 53–101.

4. Buckley, M. R., Monaghan, C. Strategic human resource management. – Oxford: Wiley-Blackwell, 2019. – 312 p.

5. Cook, R. Human resource management: A contemporary approach. – 8th ed. – Harlow: Pearson Education, 2016. – 540 p.

6. Doerr, J. Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs. – New York: Portfolio, 2018. – 320 p.

7. Drucker, P. The effective executive. – New York: HarperBusiness, 2007. – 220 p.

8. Grolnick, W. S., Ryan, R. M. Autonomy in children's learning: An experimental and individual difference investigation // Journal of Personality and Social Psychology. – 1987. – Vol. 52, No. 5. – P. 890–898.

9. Hollenbeck, J. R., Wright, P. M. The influence of individual and organizational factors on human resource practices // Human Resource Management Review. – 2002. – Vol. 12, No. 3. – P. 279–298.

10. Hsieh, T. Delivering happiness: A path to profits, passion, and purpose. – New York: Business Plus, 2010. – 272 p.

11. Huselid, M. A., Jackson, S. E., Schuler, R. S. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance // Academy of Management Journal. – 1997. – Vol. 40, No. 1. – P. 171–188.

12. Jackson, S. E., Schuler, R. S., Rivero, J. C. Organizational characteristics as predictors of business unit human resource management effectiveness // Personnel Psychology. – 2003. – Vol. 56, No. 3. – P. 747–777.

13. Kahn, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work // Academy of Management Journal. – 1990. – Vol. 33, No. 4. – P. 692–724.

14. Kaplan, R. S., Norton, D. P. The balanced scorecard: Translating strategy into action. – Boston: Harvard Business Press, 1996. – 322 p.

15. Kohn, A. Punished by rewards. – Boston: Houghton Mifflin, 1993. – 420 p.

16. Kumar, A., Sharma, R. Measuring human resources efficiency in public sector organizations: A literature review // International Journal of Public Sector Management. – 2012. – Vol. 25, No. 6. – P. 467–489.

17. Lawler, E. E. Performance management: The new way to manage people // Organizational Dynamics. – 1994. – Vol. 23, No. 2. – P. 14–29.

18. Ouchi, W. G. Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. – Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. – 282 p.

19. Pfeffer, J. Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force. – Boston: Harvard Business School Press, 1994. – 350 p.

20. Riccucci, N. M. Public personnel management: Current concerns, future challenges. – Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2005. – 280 p.

21. Tannenbaum, S. I., Salas, E. Team training in organizations: A research-based framework and guidelines for practice // The changing nature of performance. – San Francisco: Jossey-Bass, 1999. – P. 249–279.

22. Welch, J., Welch, S. Winning. – New York: HarperCollins, 2005. – 400 p.

23. Zenger, J., Folkman, J. The new leadership: Empowering individuals, teams, and organizations. – New York: McGraw-Hill, 2019. – 370 p.

24. Gallup. State of the global workplace: 2023 report. – Washington, DC: Gallup, 2023. – 112 p.

25. OECD. Education at a glance 2022: OECD indicators. – Paris: OECD Publishing, 2022. – 500 p.

26. Қазақстан Республикасының Білім және ғылым министрлігі. Білім беруді және ғылымды дамытудың 2020–2025 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасы. – Астана, 2020. – 110 б.

27. Қазақстан Республикасының Президенті. «Қазақстан-2050» стратегиясы. – Астана, 2012. – 64 б.

VIII. ҚОСЫМШАЛАР

Қосымша А – Бағалау жүйесін жетілдірудің ұсынылған үдерісі диаграммасы

1-кезең: Құндылықтарды нақтылау және бағалау критерийлерін әзірлеу.
2-кезең: Қызметкерлерге түсіндіру, пилоттық енгізу (бір бөлімде).
3-кезең: Толық енгізу (барлық бөлімдерге тарату).
4-кезең: Мониторинг және түзету.

(Word-та блок-схема түрінде көрсету ұсынылады).

Қосымша В – Қызметкерлердің қызмет нәтижесін бағалау сауалнамасы үлгісі

1-блок. Жұмысқа қанағаттану:

- Қазіргі бағалау жүйесіне қанағаттанасыз ба? (Иә / Жоқ / Жартылай)
- Соңғы жылы жұмыстан кету туралы ойладыңыз ба?

2-блок. Мотивация факторлары:

- Сізді жұмыста ең көп ынталандыратын үш факторды таңдаңыз: (жалақы, мойындау, кәсіби өсу, жұмыс жағдайы, т.б.)

3-блок. Құндылықтар:

- Мектептің негізгі құндылықтарын білесіз бе?
- Бұл құндылықтар күнделікті жұмыста көрініс таба ма?

4-блок. Кері байланыс:

- Басшыңыздан қаншалықты жиі кері байланыс аласыз?
- Кері байланыстың сапасына қанағаттанасыз ба?

Қосымша С – Қызметкерлердің өзін-өзі бағалау парағы үлгісі

Аты-жөні: _____ Қызметі: _____ Күні: _____

1. Негізгі жетістіктерім:

- _____
- _____

2. Қиындықтарым:

- _____
- _____

3. Келесі тоқсандағы мақсаттарым:

- _____
- _____

4. Құндылықтарға сәйкестігім:

- Ұжымшылдық: _____
- Жаңашылдық: _____
- Оқушыға бағдарлану: _____