

**ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ БІЛІМ ЖӘНЕ ЖОҒАРЫ БІЛІМ
МИНИСТРЛІГІ
SDU UNIVERSITY
SDU ӘЛЕУМЕТТІК ҒЫЛЫМДАР, БИЗНЕС ЖӘНЕ ҚҰҚЫҚ МЕКТЕБІ**



«Экономика және бизнес» кафедрасы меңгерушісі

Абдразакова А.П.

29.08.2025 ж.

МАГІСТРЛІК ДИСЕРТАЦІЯ

Тақырыбы: «Персоналды даярлау және дамыту жүйесін ұйымдастыру»

Бағдарламасы: 7M04114 – ЕМВА Менеджмент

Орындағандар:

7M04114 – EMBA Менеджмент



(магистранттың қолы)

Ахметов Даурен

7M04114 – EMBA Менеджмент

mg

(магистранттың қолы)

Жанзаков Жәнібек

7M04114 – EMBA Менеджмент

AB

(магистранттың қолы)

Бишал Акыл

7M04114 – EMBA Менеджмент

(магистранттың қолы)

(магистранттың қолы)

Нурпеисов Нурбек

7M04114 – EMBA Менеджмент

(магистранттың қолы)

(магистранттың қолы)

Абдукаримов Бауыржан

Ғылыми жетекшілер:

Қожахмет Санат Темірғалыұлы- PhD,

ассоц. профессор

(Ғылыми жетекшісінің ғылыми
дәрежесі мен атағы)

(қолы)



Кенжегаранова Мадина Калкамановна-
PhD, ассист. профессор

Қаскелең, 2025

МАЗМҰНЫ

ТҮЙІНДЕМЕ	5
КЕСТЕЛЕР ТІЗІМІ	6
СУРЕТТЕР ТІЗІМІ	7
ҚЫСҚАРТУЛАР ТІЗІМІ	8
РЕФЕРАТ	9
КІРІСПЕ	10
ЖОБА МІНДЕТІ	12
ЗЕРТТЕУДІҢ ТЕОРИЯЛЫҚ НЕГІЗІ	14
АНАЛИТИКАЛЫҚ БӨЛІМ	27
ПЕРСОНАЛДЫ ДАЯРЛАУ ЖӘНЕ ДАМУ ЖҮЙЕСІН ӨЗІРЛЕУ..	37
ҰСЫНЫСТАР	44
ҚОРЫТЫНДЫ	51
ҚОСЫМШАЛАР	54
САУАЛНАМА СҰРАҚТАРЫ	54
СІЛТЕМЕ	55
САЛЫСТЫРУ КЕСТЕСІ	55
ПРАКТИКАЛЫҚ КЕСТЕ	56
ӘДЕБИЕТТЕР	58

Түйіндеме

Жоба ұйым қызметінің тиімділігін арттырудың және оның нарықтағы бәсекелестік позицияларын нығайтудың маңызды құралы ретінде персоналды даярлау және дамыту жүйесін зерттеуге арналған. **Зерттеудің өзектілігі** жобадағы қызметкерлердің динамикалық өзгерістерге бейімдеу қажеттілігіне, кәсіби білім мен дағдыларды үнемі жаңартып отыруға, сондай-ақ материалдық емес мотивация мен қызметкерлерді тартудың маңыздылығының артуына байланысты.

Зерттеудің мақсаты- Қызметкерлердің оқыту мен даму жүйесін зерттей отырып, ұйымдағы персонал тұрақтылығын қамтамасыз етуге және еңбек тиімділігін арттыруға мүмкіндік беретін оңтайлы жолдарды ұсыну.

Зерттеу әдістері: персоналды басқару саласындағы ғылыми және оқу әдебиеттеріне аналитикалық шолу; қызметкерлерді даярлау мен дамытудың теориялық тәсілдерін қолдану (тәлімгерлік, коучинг, корпоративтік университеттер, онлайн оқыту); оқыту және дамыту жүйесіне SWOT - персоналды талдау анализін жасау, жоба тәжірибесін салыстырмалы талдау; қызметкерлерді оқыту және дамыту жүйесін талдау үшін сауалнама алу.

Зерттеудің негізгі қорытындылары: Ұйымдарда бар оқыту формалары көбінесе формальды болып табылады және жүйелеуді қажет етеді. Заманауи әдістерді енгізу (e-learning, микролернинг, геймификация, тәлімгерлік) қызметкерлердің ынтасын арттырады және нәтижелерді жақсартады.

Жоба ұсыныстары: кадр резервін бейімдеу, біліктілігін арттыру және дамыту бағдарламаларын қамтитын персоналды даярлаудың кешенді жүйесін құру; қызметкерлердің оқу қажеттіліктерін тұрақты бағалауды енгізу; тәлімгерлік пен тәжірибеге бағытталған тренингтерді біріктіретін "Мұғалім жобасы" бағдарламасын әзірлеу

Кестелер тізімі

1-кесте. Ресей ғалымдарының персоналды дамыту тәсілдері

Ғалым	Анықтама / Тәсіл	Негізгі екпін
А. Я. Кибанов	Персоналды дамыту-оқыту, қайта даярлау және кәсіби ілгерілету жөніндегі іс-шаралар кешені	Жүйелілік, Тұжырымдаманың тұтастығы
С. В. Шекшня	Персоналды дамыту Компанияның стратегиясына біріктірілуі керек	Көшбасшылық, басқарушылық құзыреттер, кадрлық резерв
И. Б. Дуракова	Даму ресми оқытудан асып түседі	Тәлімгерлік, коучинг, корпоративтік мәдениет

Дереккөзі: (Кибанов А.Я., 2010), (Шекшня С.В., 2008), (Дуракова И.Б., 2015)

2-кесте . Қазақстандық ғалымдардың персоналды дамытуға көзқарастары

Ғалым	Анықтама / Тәсіл	Негізгі екпін
Қ. Ж. Жүнісов	Персоналды дамыту-кәсіби бірегейлік пен уәждемені қалыптастыру	Жауапкершілік, қатысу, өзін-өзі жүзеге асыру
Б. А. Жақыпов	Ұлттық экономика мен еңбек қатынастарының ерекшелігін ескеру қажет	Халықаралық HRM стандарттарын бейімдеу

Г. Ж. Айтжанова	Инновациялық әдістерсіз даму мүмкін емес	Сандық платформалар, қашықтықтан оқыту, геймификация
------------------------	--	--

Дереккөзі: (Жүнісов Қ.Ж., 2017), (Жақыпов Б.А., 2019), (Айтжанова Г.Ж., 2020)

Кәсіпорындағы персоналды басқару қызметін жетілдіру жолдары



Дереккөзі: (Кибанов А. Я., 2010), (Шекиня С. В., 2008), (Жүнісов Қ. Ж., 201

Қысқартулар тізімі

ӘБЖ – Әлеуметтік басқару жүйесі

ББЖ – Білім беру жүйесі

ЖЖ – Жобалық жұмыс

ОҚТ – Оқыту-құралдық технологиялар

КР – Кадрлық резерв

КҚТ – Кәсіптік құзыреттілікті дамыту

ҚБ – Қаржылық бюджет

CIPD – Chartered Institute of Personnel and Development (Ұлыбританияның персоналды дамыту институты)

HR – Human Resources (Адам ресурстары)

HRM – Human Resource Management (Адам ресурстарын басқару)

SHRM – Society for Human Resource Management (АҚШ кадрларды басқару қоғамы)

L&D – Learning and Development (Оқыту және дамыту)

NPS – Net Promoter Score (Клиенттердің лоялдық жүйесі)

PDCA -Plan Do Check Act (Шешім қабылдау үшін құралған циклдық жүйе)

Жалпы саясат

Бұл жобалық жұмыста ұйымдарда оқыту мен персоналды дамыту жүйесін қалыптастырудың теориялық негіздері мен практикалық аспектілері қарастырылған. Жұмыстың негізгі мақсаты-компанияның кәсіби өсуі мен ұзақ мерзімді бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ететін кадрларды даярлау мен біліктілігін арттырудың тиімді тәсілдерін ұсыну.

Зерттеу барысында персоналды дамытудың негізгі тәсілдері мен әдістері: тәлімгерлік, коучинг, тренингтер, тағылымдамалар, корпоративтік университеттер талданды. Қазіргі тенденцияларға – онлайн оқыту, микролернинг, геймификацияға ерекше назар аударылады.

Практикалық бөлімде мақсатты, міндеттерді, іске асыру кезеңдерін, жоспар-кестесін, бюджетті және тиімділікті бағалау тетіктерін қамтитын "Мұғалім" жобасы ұсынылған.

Жоба енгізуде күтілетін нәтижелер: қызметкерлердің біліктілігін арттыру, кадр резервін қалыптастыру, персонал тұрақсыздығын төмендеуі, қызметкерлердің ынтасының өсуі.

Жұмыстың практикалық маңыздылығы: кез-келген ұйымға бейімделе алатын оқыту және дамыту жүйесінің әмбебап жобасын жасау болып табылады. Енгізу перспективасы-кадрлық әлеуетті нығайту және бәсекелестік орта жағдайында компанияның тұрақтылығын арттыру.

Түйінді сөздер: персоналды оқыту, кадрлық резерв, HRM, коучинг, геймификация.

Кіріспе

Қазіргі ұйымдар жоғары бәсекелестік және еңбек нарығындағы тұрақты өзгерістер жағдайында жұмыс істейді. Бұл қызметкерлерге ерекше талаптар қояды: қызметкерлер тек кәсіби білімге ғана емес, сонымен қатар жаңа міндеттерге тез бейімделуге, заманауи технологияларды игеруге, икемді дағдыларды дамытуға қабілетті болуы керек. Осыған байланысты персоналды даярлау және дамыту мәселелері оның көлемі мен қызмет саласына қарамастан кез келген компания үшін стратегиялық мағынаға ие болады.

Бұл **жобаның мақсаты** ұйымдағы кадр тұрақтылығын қамтамасыз ету мен еңбек тиімділігін арттыруға ықпал ететін қызметкерлердің кәсіби дамуы мен үздіксіз оқыту жүйесін зерделеп, тиімді жолдарын айқындау, даярлау және дамыту жүйесіне талдау жасап, ғылыми-практикалық ұсыныстарды әзірлеу болып табылады.

Жұмыста қолданылатын **зерттеу әдістеріне** мыналар жатады:

- аналитикалық шолу;
- персоналды даярлаудың әртүрлі тәсілдерін салыстырмалы талдау;
- қолданыстағы жобаның күшті және әлсіз жақтарын бағалау үшін SWOT талдауын қолдану;
- персоналды оқыту және дамыту үшін лауазымын және еңбек өтілін ескере отырып қызметкерлерден сауалнама алу

Жобаны қолдану саласы ұйым ішінде қызметкерлерді оқыту және дамыту жүйесін құру және енгізу мәселелерімен шектеледі. Жоба кадрларды іріктеу, жалдау немесе бағалау мәселелерін қарастырмайды, өйткені олар адам ресурстарын басқарудың жекелеген бағыттарына жатады.

Жобаның құрылымы дәйекті түрде салынған және бірнеше бөлімдерден тұрады. Кіріспеде тақырыптың өзектілігі негізделеді, зерттеудің мақсаты мен әдістері тұжырымдалады. Теориялық бөлімде персоналды даярлаудың

қолданыстағы тәсілдері талданады. Аналитикалық бөлімде Мұғалім жобасының оқыту жүйесінің ағымдағы жағдайы қарастырылады және оның проблемалары анықталады. Практикалық бөлімде ұсынылған жүйені әзірлеу және енгізу бойынша нақты іс-шаралардың сипаттамасы бар. Қорытынды зерттеуді және алынған нәтижелердің қолдану тиімділігін анықтайды.

Түйіндей келе, кіріспе зерттеу шеңберін белгілейді және персоналды даярлау мен дамыту жүйесін ұйымдастыруға байланысты мәселелерді одан әрі тереңдетуді қамтамасыз етеді.

Жоба міндеті

Жобаның міндеті жоба стратегиясымен, жұмыс орындарының талаптарымен және күтілетін қызмет нәтижелерімен тікелей байланысты персоналды даярлау мен дамытудың тұтас, масштабталатын және өлшенетін жүйесін әзірлеу және сынақтан өткізу болып табылады. Жүйе ағымдағы құзыреттілік тапшылығын жауып қана қоймай, үздіксіз оқытудың тұрақты мәдениетін қалыптастыра отырып және қызметкерлердің технологиялық және ұйымдастырушылық өзгерістерге дайындығын қамтамасыз ете отырып, ұйымның болашақ қажеттіліктерінен озып кетуі керек.

Осы мақсатқа жету үшін жоба кеңейтілген практикалық міндет қояды: дамуды басқарудың аналитикалық негізін қалыптастыру. Бұған бөлімшелердің мақсаттарына байланысты құзыреттілік моделінің сипаттамасы; лауазымдық профильдер мен сыни дағдылар картасын құру; бастапқы деңгейдегі диагностика (тестілеу, сұхбат, KPI талдауы); қызметкерлерді рөлдер мен тәуекелдер бойынша сегменттеу (жаңадан бастаушылар, желілік басшылар, сарапшылар, кадрлық резерв). Диагностика нәтижелері бойынша дағдыларға басымдық беру, еңбек шығындарын және бизнес үшін ықтимал әсерді бағалау

арқылы 12-18 ай көкжиегінде "қажеттіліктер картасы" құрылады, осы стандарттар әлемдік оқыту және дамыту саласында өзекті орыны бар.

Жобаның келесі бөлігі - "оқыту архитектурасын" жобалау: принциптер (үздіксіздік, жекелендіру, дәлелдеу, экономикалық орындылық), форматтар (blended-оқыту, микромодульдар, тәлімгерлік, коучинг, ішкі сараптама, жобалық оқыту), сондай-ақ HR-контурға ендіру тетіктері: бейімделу, қызмет нәтижелерін бағалау, мансаптық тректер және кадрлық резерв. Цифрлық инфрақұрылым (білім базасы, курстар каталогы), контентті басқару регламенті, сапа және қолжетімділік саясаты (инклюзивті талаптарды қоса алғанда), дербес деректерді қорғау көзделеді

Тапсырманы орындаудың нәтижесі мыналар болады: жоба регламенті, енгізудің жол картасын құру. Негізгі сегменттерге арналған бағдарламалар пакеті, бағалау әдістемелері портфель ретінде персоналдың дамуын басқаруға мүмкіндік беретін көрсеткіштер жиынтығы.

Зерттеудің теориялық негізі

Персоналды дамыту - бұл қызметкерлердің тиімділігін арттыру және ұйымның сыртқы және ішкі ортасының өзгеретін жағдайларына бейімделу мақсатында олардың кәсіби, жеке және әлеуметтік қасиеттерін арттырудың жүйелі және мақсатты процесі. Қазіргі менеджментте адами ресурстар өндіріс факторы ретінде ғана емес, сонымен қатар компанияның бәсекеге қабілеттілігін анықтайтын стратегиялық актив ретінде қарастырылады.

Төмендегі Ресейлік және Қазақстандық ғалымдар адам ресурстарын басқарудың негізгі бағыты ретінде персоналды дамыту мәселесіне көп көңіл бөледі.

А. Я. Кибановтың пікірінше, персоналды дамыту-бұл қызметкерлерді оқыту, қайта даярлау, біліктілігін арттыру және кәсіби ілгерілетуді қамтитын кешенді іс-шаралар жүйесі. Ғалым дамудың тұтас тұжырымдамасынсыз ұйымның

тиімді кадрлық әлеуетін қалыптастыру мүмкін невазможностігін атап көрсетеді. (Кибанов, 2010)

С. В. Шекшня персоналды дамыту компанияның стратегиясына интеграциялануы және көшбасшылық қасиеттерді қалыптастыруға, басқарушылық құзыреттерді дамытуға және кадрлық резервті дайындауға бағытталуы тиіс екенін атап өтті. Автор персоналды дамытуға ресурстар салатын компаниялар жұмысшылардың жоғары қатысуы арқылы тұрақты бәсекелестік артықшылыққа ие болады деп мәлімдейді. (Шекшня, 2008).

Сондай-ақ, И.Б. Дуракова өз еңбектерінде персоналды дамыту ресми оқытудан тыс процесс екенін көрсетеді. Оған тәлімгерлік, мансаптық кеңес беру, коучинг және корпоративтік мәдениетті дамыту кіреді. (Дуракова, 2015).

Қазақстандық зерттеушілер персоналдың дамуын стратегиялық фактор ретінде қарастырады. Сонымен, профессор Қ. Ж. Жүнісов персоналды дамыту тек кадрларды даярлау ғана емес, сонымен қатар кәсіби бірегейлікті қалыптастыру, қызметкерлердің уәждемесі мен жауапкершілігін арттыру екенін атап өтті. (Жүнісов, 2017).

Б. А. Жақыповтың пікірінше, Қазақстан жағдайында персоналды дамыту ұлттық экономиканың ерекшеліктерін, мәдени құндылықтар мен еңбек қатынастарының ерекшеліктерін ескеруі тиіс. Ғалым HRM халықаралық стандарттарын отандық тәжірибеге біріктірудің маңыздылығына назар аударады. (Жақыпов, 2019).

Г. Ж. Айтжанова қашықтықтан оқыту, цифрлық білім беру платформалары, геймификация және микролернинг сияқты инновациялық әдістерді енгізбестен персоналды дамыту мүмкін .стігін атап өтті. Ол оқыту жүйесінің икемділігі мен бейімделуі адами капиталдың табысты дамуының маңызды шарттары деп санайды. (Айтжанова, 2021).

Талқылай келе, ресейлік және қазақстандық ғалымдар персоналды дамыту керек деген пікірге келіседі:

Стратегиялық бағдарланған - ұйымның ұзақ мерзімді мақсаттарына біріктірілген.

Кешенді - оқыту, біліктілікті арттыру, мансаптық даму, тәлімгерлік және көшбасшылық қасиеттерді дамыту.

Үздіксіз-даму процесі бір реттік іс-шаралармен шектелмейді, бірақ жүйелі болуы керек.

Жеке тұлғалар - қызметкерлердің жеке қажеттіліктерін, қабілеттерін және мансаптық амбицияларын ескеру.

Осылайша, персоналды дамыту компанияның тұрақты өсуінің негізі, оның бәсекеге қабілеттілігін арттыру факторы және кадр резервін қалыптастыру шарты болып табылады.

Қызметкерлерді даярлау-бұл ағымдағы жұмыс міндеттері мен лауазымдық міндеттерді тиімді орындау үшін қажетті нақты білімді, дағдыларды берудің мақсатты, уақытпен шектелген процесі. Дайындық көбінесе процедураларды, құралдарды және жұмыс стандарттарын практикалық игеруге бағытталған: жаңадан бастаушыларға арналған кіріспе курстар, Жабдықты пайдалануға үйрету, бағдарламалық жасақтама бойынша мамандандырылған тренингтер және т. б.

Қызметкерлерді дамыту-болашақта міндеттерді орындау, кәсіби өсу және ұйым ішіндегі рөлдерді өзгерту үшін қажетті құзыреттерді, әлеуетті және жеке қасиеттерді қалыптастыруға бағытталған кеңірек және ұзақ мерзімді процесс. Даму көшбасшылық дағдыларды, басқару құзыреттерін, стратегиялық ойлауды және өзгеруге дайындықты дамытуды қамтиды. Дайындықтан айырмашылығы, Даму тек ағымдағы қажеттіліктерге ғана емес, сонымен қатар ұйымдастырушылық даму перспективаларына да бағытталған.

Дайындық пен дамудың негізгі айырмашылықтары:

- уақыт көкжиегі: дайындық - қысқа мерзімді, даму-ұзақ мерзімді;
- фокус: дайындық-ағымдағы міндеттерді орындауға; даму - әлеуетті рөлдер мен мансапқа;
- нысандары: дайындық-нұсқаулықтар, семинарлар, тренажерлер; дамыту-тәлімгерлік, ротация, коучинг, жобалық жұмыс;
- табыс критерийлері: дайындық-дағдыларды игеру; даму-мінез-құлықты өзгерту, жауапкершілікті арттыру, мансаптық өсу. . (Оразбаева, 2015).

Адами капитал теориясы оқытуға инвестиция салу жұмысшылардың құны мен өнімділігін арттыратынын атап көрсетеді. Құзыреттілік тәсілі қажетті білімді, дағдыларды және мінез-құлық сипаттамаларын сипаттайтын практикалық негіз болып табылады. Ересектерді оқытудың педагогикалық принциптері (андрагогика) және тәжірибелік оқыту теориясы ересектерді оқытуда практикалық бағдарлаудың, рефлексияның және тәуелсіздіктің маңыздылығын көрсетеді. (Герри Беккер, 1993).

Қызметкер үшін мағынасы:

- еңбек нарығында кәсіби ұтқырлық пен бәсекеге қабілеттілікті кеңейту;
- жұмыстан мотивация мен қанағаттанушылықты арттыру;
- мансаптық өсу және жеке даму мүмкіндіктері;
- жұмыс берушінің инвестиция сезімі, бұл ұйымның міндеттемесін күшейтеді.

Оқыту мен дамытуды ұйымдастырудың практикалық принциптері. Тиімді жүйе қажеттіліктерді тексерілген диагностикалауға, бизнес мақсаттарына байланыстыруға, оқу маршруттарын жекелендіруге, форматтарды біріктіруге (on-the-job + off-the-job), қолжетімділік пен үздіксіздікті қамтамасыз етуге, сондай-ақ нәтижелер мен кері байланысты нақты бағалау жүйесіне негізделген. Бағалау көрсеткіштері қатысушылардың реакциясын ғана емес,

сонымен қатар мінез-құлық пен бизнес нәтижелеріндегі нақты өзгерістерді де өлшеуі керек. (Киркпатрик, 2006).

Қорытынды. Қызметкерлерді даярлау және дамыту-бірін-бірі толықтыратын процестер: дайындық дағдылардағы өзекті олқылықтарды жабады, ал Даму ұйымның тұрақты әлеуетін қалыптастырады. Оларды бірыңғай жүйеде қарау адами капиталға бағытталған инвестицияларды қамтамасыз етеді және Бизнесінің стратегиялық тұрақтылығын қолдайды.

Қызметкерлерді оқытудың тиімді жүйесі адам ресурстарын басқаруда шешуші рөл атқарады. Ол қызметкерлердің құзыреттерінің ұйымның стратегиялық мақсаттарына сәйкестігін қамтамасыз етеді, олардың біліктілігін арттыруға ықпал етеді және мотивацияның жоғары деңгейін қолдайды. Оқытудың тиімді және өлшенетін пайдасы болуы үшін оны міндеттер мен функциялар нақты анықталған біртұтас жүйе ретінде қарастырған жөн.

Жүйенің негізгі міндеті - қызметкерлердің қажетті деңгейде жұмыс міндеттерін орындау үшін қажетті білім мен дағдыларға ие болуы. Бұл технологияларды, сапа стандарттарын және корпоративтік нормаларды игеруді қамтиды.

Оқыту жаңадан бастаушыларға ұжымға тезірек енуге, компанияның ішкі ережелері мен мәдениетін түсінуге, қызметке кіру мерзімін қысқартуға және жұмыстың бастапқы кезеңінде қателіктер жібермеуге көмектеседі.

Оқыту жүйесі кәсіби білім мен дағдыларды үнемі жаңартып отыру қажеттілігін ескеруі керек. Бұл әсіресе жылдам технологиялық және нарықтық өзгерістер жағдайында өте маңызды.

Оқыту тек ағымдағы қызметті қолдауға ғана емес, сонымен қатар қызметкерлерді неғұрлым күрделі міндеттер мен басшылық функцияларды орындауға дайындауға бағытталуы керек.

Оқу және даму мүмкіндігі жұмысқа қанағаттануды арттырады, қызметкерлерде құндылық сезімін тудырады және олардың компанияға деген адалдығын арттырады.

Көптеген салаларда қауіпсіздік ережелерін, заңнаманы және кәсіби стандарттарды сақтау үшін оқыту қажет.

Оқыту жүйесі шығармашылықты, тәжірибе алмасуды және ұйымның бәсекелестік артықшылықтарын дамытуға ықпал ететін жаңа идеяларды енгізуді ынталандыруы керек.

Оқыту жүйесінің функциялары

Диагностикалық функция - Қызметкерлер мен бөлімшелердің оқу қажеттіліктерін анықтау, білім мен дағдылардағы олқылықтарды анықтау.

Білім беру функциясы - Жаңа білім беру, қызметкерлердің кәсіби және жеке құзыреттерін қалыптастыру және дамыту.

Мотивациялық функция - Оқыту жұмысқа деген қызығушылықты арттырады, мансаптық амбицияны дамытады және қызығушылықты арттырады.

Реттеуші функция - Қызметкерлер қызметінің ұйымның ішкі стандарттарына және сыртқы орта талаптарына сәйкестігін қамтамасыз ету.

Даму функциясы - Қызметкерлердің кәсіби және жеке өсуіне, икемді дағдыларды (soft skills) және басқару құзыреттерін дамытуға жәрдемдесу.

Интеграциялық функция - Ұжымды біріктіру, бірыңғай корпоративтік мәдениет пен құндылықтарды қалыптастыру.

Бақылау-бағалау функциясы - тестілеу, аттестаттау, KPI және кері байланыс арқылы оқыту нәтижелерін тексеру және оның тиімділігін талдау.

Оқыту жүйесінің міндеттері мен функциялары өзара байланысты және ұйымның стратегиялық тұрақтылығын қамтамасыз етуге бағытталған бірыңғай кешенді құрайды. Тапсырмалар не істеу керектігін анықтайды, ал функциялар оның іс жүзінде қалай жүзеге асырылатынын сипаттайды.

Оқытудың тиімді жүйесі бір реттік шара емес, адами капиталдың дамуы мен компанияның бәсекеге қабілеттілігін қолдайтын тұрақты үдеріске айналады. Қазіргі заманғы ұйымдар кадрларды даярлау және дамыту жүйесін бизнестің тиімділігін арттырудың және бәсекелестік артықшылықтарды қолдаудың маңызды құралы ретінде қарастырады. Кәсіби құзыреттіліктің жоғары деңгейіне жету үшін компаниялар оқытудың әртүрлі модельдері мен әдістерін қолданады. Ең көп тарағандары-тәлімгерлік, коучинг, тренингтер, тағылымдамалар және корпоративтік университеттер. Бұл тәсілдердің әрқайсысының өзіндік сипаттамалары, артықшылықтары мен шектеулері бар, сонымен қатар жұмысшылар мен мақсаттардың әртүрлі санаттарына бағытталған. (Кибанов, 2010).

Тәлімгерлік тәжірибесі аз қызметкердің кәсіби ортада жолсерік ретінде әрекет ететін құзыретті әріптесімен өзара әрекеттесуін қамтиды. Тәлімгердің басты міндеті-табысты жұмыс істеу үшін қажетті практикалық білімді, корпоративтік мәдениет құндылықтарын және дағдыларды беру. Бұл әдіс жеке көзқараспен және қатысушылар арасындағы жоғары сенімділікпен ерекшеленеді. Тәлімгерлік әсіресе жаңа қызметкерлерді бейімдеуде, сондай-ақ кадрлық резервті қалыптастыру процесінде тиімді. . (Уитмор, 2009).

Коучинг сұрақтар қою, жеке мақсаттарды талдау және білім алушының өз шешімдерін іздеу арқылы қызметкердің әлеуетін ашуға бағытталған. Тәлімгерліктен айырмашылығы, жаттықтырушы дайын ұсыныстар бермейді, бірақ адамға өз бетінше жауап табуға көмектеседі. Бұл тәсіл сыни ойлау дағдыларын дамытуға, көшбасшылық қасиеттерді қалыптастыруға және мотивацияны арттыруға ықпал етеді. Коучинг стратегиялық шешімдер қабылдауға және командаларды басқаруға міндетті менеджерлер мен мамандар үшін кеңінен қолданылады. . (Армстронг, 2014).

Тренинг бағдарламалары оқытудың ең әмбебап және кең таралған әдістерінің бірі болып табылады. Олар қысқа мерзімді (бірнеше сағат) немесе ұзақ (бірнеше апта) болуы мүмкін және рөлдік ойындар, кейстер және топтық пікірталастар арқылы қызметкерлердің белсенді қатысуын қамтиды. Тренингтер нақты құзыреттіліктерді дамытуға ықпал етеді - сату, келіссөздер, уақытты басқару, командалық өзара әрекеттесу және т.б. олардың басты артықшылығы-теориялық материалды практикалық тапсырмалармен үйлестіру, бұл білімді игеруді арттырады. . (Кибанов, 2010).

Тағылымдамалар қызметкер белгілі бір бөлімшеде немесе тіпті компаниядан тыс жерде уақытша жұмыс істейтін Практикалық оқытудың бір түрі болып табылады. Тағылымдама барысында қатысушы теориялық білімді нақты жағдайда қолдануға және қызметтің жаңа бағыттарын зерттеуге мүмкіндік алады. Бұл әдіс студенттер мен жас мамандар үшін де, байланысты функцияларды игергісі келетін тәжірибелі қызметкерлер үшін де маңызды. Тағылымдамалар ұйымға таланттарды анықтауға көмектеседі, ал қатысушылардың өздері мамандықтың ерекшеліктерін тереңірек түсінеді. . (Миронова, 2011).

Оқытуды ұйымдастырудың ең ауқымды нысаны **корпоративтік университеттер** болып табылады. Бұл қызметкерлерді жүйелі дамыту үшін құрылған компания ішіндегі мамандандырылған Білім беру орталықтары. Олар Бизнестің стратегиялық міндеттеріне арналған бағдарламалар әзірлейді, қызметкерлерді өзекті біліммен қамтамасыз етеді және корпоративтік мәдениетті қалыптастырады. Корпоративтік университеттер оқу процесін стандарттауға, инновациялық тәжірибелерді енгізуге және ұзақ мерзімді кадрлық резервті қалыптастыруға мүмкіндік береді. (Хуг, 2005).

Сонымен қатар, қызметкерлерді оқыту және дамыту әдістерінің жүйесі жан-жақты және әртүрлі тәсілдерді қамтуы керек. Тәлімгерлік және коучинг

жекелендірілген дамуды қамтамасыз етеді, тренингтер мен тағылымдамалар практикалық дағдыларды береді, ал корпоративтік университеттер стратегиялық оқыту саясатын құруға мүмкіндік береді. Олардың үйлесімі құзыретті, ынталы және өзгеріске төзімді команданы қалыптастыру үшін жағдай жасайды.

Соңғы онжылдықтарда кадрларды даярлау және дамыту процестері айтарлықтай өзгерістерге ұшырады, бұл бизнесті цифрландыруға, ғылыми-техникалық прогресс қарқынын жеделдетуге және экономиканың жаһандануына байланысты. Оқытудың классикалық түрлері сұранысқа ие болып қала береді, алайда компаниялар білім беру процесінің тиімділігін арттыруға және оны қазіргі жағдайларға бейімдеуге бағытталған инновациялық тәсілдерді белсенді түрде енгізуде. Негізгі тенденциялардың ішінде онлайн оқыту, микролернинг және геймификация бар.

Онлайн оқыту-бұл цифрлық платформалар мен интернет-технологияларды қолдана отырып, білім беру процесін ұйымдастыру. Ол оқытудың икемділігін, қолжетімділігін және ауқымдылығын қамтамасыз етеді: қызметкерлер білімді ыңғайлы уақытта және әлемнің кез келген нүктесінен ала алады. Компаниялар үшін онлайн формат іссапарлар мен бетпе-бет іс-шараларды ұйымдастыруға кететін шығындарды азайтады, сонымен қатар көптеген жұмысшылар үшін оқытуды стандарттауға мүмкіндік береді. Онлайн курстар, вебинарлар және интерактивті платформалар нарықтың өзгеріп отыратын талаптарына сәйкес бағдарламалардың мазмұнын жедел жаңартуға мүмкіндік береді.

Микролернинг (microlearning) - бұл оқу материалын бірнеше минуттан жарты сағатқа дейін сіңірілетін шағын, құрылымдық блоктарға бөлуді қамтитын оқыту әдістемесі. Бұл тәсіл, әсіресе, қызметкерлердің дәстүрлі дәрістерге немесе семинарларға көп уақыт бөлуге мүмкіндігі болмаған кезде, жұмыс күшінің жоғары деңгейінде өзекті болып табылады. Микролернинг

материалды игерудің белсенділігі мен тиімділігін арттыруға ықпал етеді, өйткені ол жұмыс процесінде анықтамалық материал ретінде пайдалануға болатын қысқа, нақты бағытталған ақпараттық модульдерге сүйенеді. . . (Детердинг, 2011).

Геймификация - оқу және кәсіби даму процесіне ойын элементтерін енгізу. Рейтингтер, ұпайлар, виртуалды марапаттар, жарыстар және модельдеу сияқты құралдарды пайдалану қызметкерлердің ынтасын арттырады, оларды білім беру бағдарламасына белсенді қатысуға және қажетті дағдыларды дамытуға ынталандырады. Геймификацияның маңызды ерекшелігі - білімді игеруге ғана емес, сонымен бірге командалық өзара әрекеттесуді дамытуға ықпал ететін бәсекеге қабілетті, бірақ сонымен бірге қызықты орта құру. . (Миронова, 2011).

Осы тенденциялардың жиынтығы персоналды басқару жүйесінде жаңа бағытты қалыптастырады, онда оқытуды жекелендіруге, интерактивтілікке және практикалық нәтижелерге бағдарлануға басымдық беріледі. Осы тәсілдерді енгізетін компаниялар Қызметкерлердің жаңа жағдайларға бейімделуін жеделдетуге, олардың біліктілігін арттыруға және нәтижесінде ұйымның бәсекеге қабілеттілігін жақсартуға мүмкіндік алады.

Қазіргі ұйымдарда персоналды дамыту олардың бәсекеге қабілеттілігін, тұрақтылығын және ұзақ мерзімді табысын қамтамасыз етудің негізгі факторы болып табылады. Сыртқы ортадағы тұрақты өзгерістер, цифрландыру, жаһандану және еңбек ресурстарының сапасына қойылатын талаптардың өсуі жағдайында ұйымдар білікті қызметкерлерді тартып қана қоймай, олардың кәсіби және жеке құзыреттерін жүйелі түрде дамытуы қажет.

Персоналды дамыту - бұл қызметкерлердің кәсіби әлеуетін ашуға, еңбек тиімділігін арттыруға және ұйымның стратегиялық мақсаттарына қол

жеткізуге бағытталған білім деңгейін, дағдылары мен құзыреттерін арттырудың мақсатты, жүйелі және үздіксіз процесі.

Менеджменттің классикалық тәсілдеріне сәйкес Персоналды дамыту мыналарды қамтиды:

- Кәсіптік оқыту және қайта даярлау;
- біліктілікті арттыру;
- басқарушылық және көшбасшылық қасиеттерді дамыту;
- корпоративтік мәдениетті қалыптастыру;
- қызметкерлердің мансаптық өсуі мен өзін-өзі жүзеге асыруын қолдау.

Осылайша, персоналды дамытуды ұйымның ұзақ мерзімді қайтарымды қамтамасыз ететін адами капиталға инвестициясы ретінде қарастыруға болады.

Персоналды басқару саласындағы ғылыми зерттеулер бірқатар теорияларға негізделген:

Адами капитал теориясы (Г.Беккер, Т. Шульц) - персоналды дамыту болашақта өнімділік пен бәсекеге қабілеттілікті арттыру түрінде пайда әкелетін инвестиция ретінде қарастырылады. (Беккер, Шульц 1993).

Мотивация теориясы (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд) - даму жұмысшылардың өзін-өзі жүзеге асыру, тану және кәсіби өсу қажеттіліктерін қанағаттандырумен байланысты. . (Маслоу, Герцберг, МакКалелланд, 2003).

Ересектерді оқыту теориясы (М.Ноулз) - қызметкерлерді оқыту практикалық тәжірибе мен қызметкерлердің жеке қызығушылығын ескере отырып, андрагогика принциптеріне негізделуі керек. (Ноулз, 2005).

Құзыреттілік тәсіл - персоналды дамытудағы нақты еңбек функцияларын орындау үшін қажетті негізгі құзыреттерді қалыптастыруға және жетілдіруге бағытталған. (Жүнісов, 2017).

Персоналды дамыту әртүрлі нысандар арқылы жүзеге асырылады:

- Ресми оқыту (курстар, семинарлар, тренингтер, біліктілікті арттыру).
- Бейресми оқыту (өзін-өзі тәрбиелеу, кәсіби қауымдастықтарға қатысу, әдебиет оқу).
- Тәлімгерлік және коучинг - тәжірибені неғұрлым білікті қызметкерлерден тәжірибесі аз қызметкерлерге беру.
- Ротация және тағылымдама - жаңа лауазымдар мен функцияларды игеруге мүмкіндік беру.
- Электрондық оқыту (e-learning) - цифрлық платформалар мен онлайн курстарды пайдалану.
- Геймификация және модельдеу - ойын әдістері мен жұмыс жағдайларын модельдеу арқылы қызметкерлерді тарту.

Қазіргі ұйымдар инновациялық тәсілдерді белсенді қолданады:

- Онлайн оқыту және қашықтықтан оқыту форматтары - орналасқан жеріне қарамастан қызметкерлердің кең ауқымын қамтуға мүмкіндік береді.
- Микрооқыту (microlearning) - білімнің сіңімділігін арттыратын шағын блоктармен ақпарат беру.
- Жеке оқыту - әр қызметкер үшін жеке даму траекториялары.
- Корпоративтік университеттер-компаниялардың ішкі Білім беру орталықтары.
- Soft skills басымдық ретінде-техникалық құзыреттіліктермен қатар коммуникативтік, шығармашылық және басқару дағдыларын дамыту.

Персоналды дамыту көп қырлы әсерге ие:

- Ұйым үшін: өнімділікті арттыру, кадрлар айналымының төмендеуі, инновациялық әлеуеттің өсуі, корпоративтік мәдениетті нығайту.
- Қызметкерлер үшін: кәсіби және жеке өсу, еңбекке қанағаттанушылықты арттыру, мансаптық өсу мүмкіндігі, мотивация мен қатысудың артуы.

Айқын маңыздылығына қарамастан, персоналды дамыту бірқатар қиындықтарға тап болады:

- ұйымның қаржылық ресурстарының шектеулілігі;
- қызметкерлерді оқытуға ынталандырудың жеткіліксіздігі;
- білім беру бағдарламаларының сапасы төмен;
- оқыту нәтижелерін бағалаудың ресми тәсілі;
- бизнес қажеттіліктері мен даму бағдарламаларының мазмұны арасындағы алшақтық.

Персоналды дамыту - ұйымды білікті, дәлелді және бәсекеге қабілетті кадрлармен қамтамасыз ететін стратегиялық маңызды процесс. Максималды нәтижеге қол жеткізу үшін оқытудың дәстүрлі және инновациялық түрлерін біріктіру, қызметкерлердің жеке ерекшеліктерін және ұйымның стратегиялық басымдықтарын ескеру қажет. Қазіргі жағдайда табысты компаниялар персоналдың дамуын қосымша ресурс ретінде емес, тұрақты өсу мен бәсекеге қабілеттіліктің негізгі элементі ретінде қарастырады.

Аналитикалық бөлім

Қазіргі кезеңде ұйымда негізінен реактивті сипаттағы кадрларды даярлаудың фрагменттік жүйесі қолданылады. Оқыту қажеттілігіне қарай, көбінесе қысқа мерзімді тренингтер немесе семинарлар түрінде жүргізіледі. Басты назар жаңа қызметкерлерді бейімдеуге аударылады, ал біліктілікті дамыту және кадрлық резервті қалыптастыру бойынша жүйелі жұмыс іс жүзінде жоқ.

Ағымдағы жүйенің негізгі кемшіліктері:

- бірыңғай стратегия мен ұзақ мерзімді оқыту бағдарламасының болмауы;
- оқытудың корпоративтік мақсаттармен және ұйымның даму жоспарларымен әлсіз байланысы;

- қолданылатын әдістердің шектеулілігі (дәрістер мен брифингтер басым, интерактивті формалар сирек қолданылады);
- оқыту тиімділігі мониторингінің және нәтижелерді бағалаудың болмауы;
- қызметкерлерді тұрақты кәсіби дамуға ынталандырудың жеткіліксіздігі.

Сонымен қатар, ұйымның персоналды дамытудың толыққанды жүйесін құруға мүмкіндіктері бар. Штатта әлеуеті жоғары қызметкерлер бар, ал басшылық тиімділікті арттыруға және кадрларды ұстап қалуға мүдделі. Оқытудың кешенді бағдарламасын құру қызметкерлердің біліктілігін арттырып қана қоймай, кадрлық резервті қалыптастыруға, айналымды азайтуға, өндірістік және басқару көрсеткіштерін жақсартуға мүмкіндік береді.

Персоналды даярлау мен дамытудың тиімді жүйесі кезең-кезеңімен құрылады, бұл ұйымға қойылған мақсаттарға қол жеткізуге және қызметкерлердің құзыреттілігін арттыруға мүмкіндік береді. Негізгі кезеңдерді қарастыру керек.

1. Оқу қажеттіліктерін талдау

Кезеңнің мәні: қызметкерлердің білімі, дағдылары мен құзыреттеріндегі өзекті олқылықтарды анықтау, сондай-ақ ұйымның персоналды дамыту қажеттіліктерін анықтау.

Талдау әдістері:

- Қызметкерлерге сауалнама жүргізу және сауалнама жүргізу;
- Бөлім басшыларымен сұхбат;
- Өнімділікті бағалау және KPI;
- Клиенттердің шағымдары мен кері байланысын талдау;
- SWOT-персоналдың құзыреттілігін талдау.

Кезеңнің мақсаты: қандай дағдыларды дамыту керектігін, қандай оқыту бағдарламалары қызметкерлер мен компанияға үлкен пайда әкелетінін анықтау.

Мысал: сату бөлімі келіссөздер жүргізуде және мәмілелерді жабуда қиындықтарға тап болғаны анықталды-белсенді сату бойынша тренинг пен коучинг қажет.

2. Мақсат қою

Кезеңнің мәні: бағдарламаны іске асырғаннан кейін қол жеткізуге болатын оқыту мен дамытудың нақты мақсаттарын тұжырымдау.

Мақсат қою принциптері:

- SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound);
- Компанияның стратегиялық мақсаттарына сәйкестігі;
- Қызметкерлердің жеке қажеттіліктерін есепке алу;
- Тиімділікті бағалау критерийлерін анықтау.

Мысал:

Сату бөлімінің жабылу коэффициентін 6 ай ішінде 15% - ға арттыру.

Орта буын менеджерлерінің командалық өзара әрекеттесу дағдыларын дамыту.

3. Оқыту әдістері мен формаларын таңдау

Кезеңнің мәні: мақсатқа жетуді қамтамасыз ететін оқытудың қолайлы әдістері мен формаларын таңдау.

Негізгі әдістер:

- Классикалық: дәрістер, семинарлар, тренингтер, тағылымдамалар;
- Заманауи: коучинг, тәлімгерлік, микроленсинг, онлайн курстар, геймификация;
- Аралас: аралас оқыту (бетпе-бет және қашықтықтан оқытудың үйлесімі).

Таңдау принциптері:

- Қызметкерлердің мақсаттары мен қажеттіліктерін қанағаттандыру;
- Білімді практикалық қолдану мүмкіндігі;
- Икемділік және даралау;
- Тиімділікті бағалау мүмкіндігі.

4. Бағдарламаларды іске асыру

Кезеңнің мәні: таңдалған әдістерді қолдана отырып, персоналды оқыту мен дамытуды тікелей жүргізу.

Іске асыру кезеңдері:

- Материалдарды, бағдарламаларды және әдістемелік ұсынымдарды дайындау;
- Оқытуды жүргізуге жауаптыларды тағайындау;
- Оқу процесін ұйымдастыру (топтар, кесте, жаттықтырушылар, жаттықтырушылар);
- Қызметкерлердің қатысуы мен қатысуын бақылау;
- Кері байланыс жинау және қажет болған жағдайда бағдарламаны аралық түзету.

Мысал:

Апта сайын басшыдан кері байланыспен сату бөлімінің менеджерлеріне арналған коучинг сессияларының сериясын өткізу;

Барлық бөлімшелердің қызметкерлері үшін командалық жұмыс бойынша тренингтер ұйымдастыру.

Персоналды оқыту мен дамытудың тиімділігі компанияның жұмысына, қызметкерлердің қатысуына және кадрлық резервті қалыптастыруға тікелей әсер етеді. Тренингтер мен даму бағдарламаларының нәтижелерін бағалаудың бірнеше тәсілдері бар.

1. Киркпатрик Моделі (Donald Kirkpatrick, 1959)

Киркпатрик моделі (Donald Kirkpatrick, 1959) оқытудың тиімділігін бағалаудың кең таралған жүйелерінің бірі. Оған төрт деңгей кіреді:

Деңгей мәні қолдану мысалдары

1. Реакция (реакция) тренингке қатысушылардың қабылдауын бағалау: қызығушылық, пайдалылық, қанағаттану тренингтен кейінгі сауалнама: "тренинг қаншалықты пайдалы болды?»
2. Оқыту (Learning) қатысушылардың шынымен білгендерін өлшеу: білім, Дағдылар, құзыреттер тесттер, практикалық тапсырмалар, кейс-шешімдер
3. Мінез-құлық (Behavior) тренингтен кейін жұмыс орнындағы қызметкерлердің мінез-құлқының өзгеруі бақылау, 360° - бағалау, басшылардың сауалнамасы
4. Нәтижелер (Нәтижелер) компанияның көрсеткіштеріне әсері: сату, өнімділік, айналым KPI талдау, кірістер, қателерді азайту, тұтынушылардың қанағаттануы

Артықшылықтары: қолданудың қарапайымдылығы, қабылдаудан бизнес нәтижелеріне дейінгі тренингтерді кешенді бағалау мүмкіндігі.

Кемшіліктері: ұзақ мерзімді әсерді өлшеу (3-4 деңгейлер) уақыт пен ресурстарды қажет етеді.

2. ROI (Return on Investment-инвестицияларды қайтару) (Phillips, 1996).

ROI әдісі қызметкерлерді оқыту мен дамытуға инвестициялардың экономикалық тиімділігін бағалауға мүмкіндік береді.

ROI есептеу формуласы:

$$ROI(\%) = \frac{\text{Оқытудың таза пайдасы}}{\text{Оқу шығындары}} \times 100$$

Таза пайда = өнімділіктің өсуі, кірістің өсуі немесе оқудан туындаған шығындарды үнемдеу

Оқу шығындары = тренинг өткізуге арналған барлық шығындар (жаттықтырушылар, материалдар, қызметкерлердің уақыты және т. б.)

Артықшылықтары: нақты экономикалық әсерді өлшейді, инвестицияларды негіздеуге көмектеседі.

Кемшіліктері: тренингтің әсерін басқа факторлардан дәл ажырату қиын.

3. Қосымша әдістер

360° - бағалау

Басшылардан, әріптестерден және бағыныштылардан кері байланыс жинау.

Қызметкерлердің мінез-құлқы мен дағдыларындағы өзгерістерді бағалауға мүмкіндік береді.

Қызметкерлерге сауалнама жүргізу және сауалнама жүргізу

Қанағаттануды, мотивацияны және қатысуды өлшеу.

Білімді қабылдау мен практикада қолдануды бағалау үшін жақсы.

Тиімділіктің негізгі көрсеткіштері (KPI)

Оқытуды енгізгенге дейінгі және кейінгі көрсеткіштерді салыстыру: сату, тапсырмаларды орындау жылдамдығы, тұтынушыларға қызмет көрсету сапасы.

Қызметкерлердің жаңа білім мен дағдыларды нақты жұмыс міндеттеріне қалай қолданатынын тексеру.

Енгізілген кадрларды даярлау және дамыту жүйесінің тиімділігін бағалау үшін сандық және сапалық әдістерді біріктіре отырып, кешенді тәсілді қолдану маңызды. Біздің жобада қызметкер мен ұйымға әсерін жеке бағалауды қажет ететін коучингке ерекше назар аударылады.

1. Киркпатрик моделін қолдану

1 Деңгей-Реакция

Әр коучингтен кейін қызметкерлер кері байланыс сауалнамаларын толтырады.

Бағаланады: пайдалылық дәрежесі, процеске қызығушылық, жаттықтырушымен өзара әрекеттесу сапасы.

Мысал: "коучинг сізге жеке мақсаттар мен оларға жету жолдарын анықтауға қаншалықты көмектесті?»

2 Деңгей-Оқыту

Білім мен дағдыларды игеруді көрсететін практикалық тапсырмалар, кейстер мен тесттер өткізіледі.

Мысал: қызметкер сатуды жақсарту немесе тұтынушылармен байланысты жақсарту үшін іс-қимыл жоспарын дербес тұжырымдайды.

3 Деңгей-Мінез-құлық

Қызметкерлердің алған дағдыларын жұмыс орнында қаншалықты қолданатыны бағаланады.

Әдістері: көшбасшыны бақылау, тапсырмаларды орындау туралы есептер, әріптестерді бағалау (360°).

Мысал: қызметкер клиенттермен жұмыс кезінде белсенді тыңдау және жанжалдарды шешу әдістерін сәтті қолданады.

4 Деңгей-Нәтижелер

Коучингті енгізгеннен кейін компанияның бизнес көрсеткіштері талданады:

Сатуды арттыру

Кадрлар айналымының төмендеуі

Клиенттердің қанағаттануын арттыру

Мысал: сату бөліміне коучингті енгізу тоқсан ішінде мәмілелердің жабылу көрсеткішін 15% - ға арттыруға мүмкіндік берді.

2. ROI әдісін қолдану

Коучингтің барлық шығындары (жаттықтырушыларға ақы төлеу, қызметкерлердің уақыты, ұйымдастырушылық шығындар) инвестиция ретінде есептеледі.

Енгізуге дейінгі және кейінгі нәтижелер салыстырылады: кірістің өсуі, ресурстарды үнемдеу, тиімділік көрсеткіштерінің жақсаруы.

Есептеу мысалы:

Коучинг шығындары: 1 000 000 теңге

Команда жұмысын жақсартудың арқасында пайда өсімі: 1 500 000 теңге

$$ROI = (1\,500\,000 - 1\,000\,000) / 1\,000\,000 \times 100 = 50\%$$

3. Қосымша бағалау әдістері

Қызметкерлер мен менеджерлердің сауалнамасы-өзгерістерді қабылдауды, қанағаттану мен мотивация деңгейін өлшейді.

KPI және өнімділік көрсеткіштері-коучингтен кейінгі қызметкерлердің сандық нәтижелерін талдайды.

Бақылау және практикалық тестілеу – коучинг дағдыларының күнделікті іс-әрекетке қаншалықты интеграцияланғанын тексеру.

Осы әдістерді қолдану ұсынылған персоналды дамыту жүйесінің тиімділігін жан-жақты бағалауға мүмкіндік береді. Коучинг жеке тәсілдің арқасында жоғары өнімділікті, ұзақ мерзімді әсерді және қызметкерлердің кәсіби және жеке құзыреттерінің тұрақты жақсаруын көрсетеді, бұл оны қазіргі заманғы кадрларды даярлау жүйесінің негізгі элементіне айналдырады.

Кадрларды даярлау және дамыту жүйесіне коучингті енгізу қысқа мерзімді көрсеткіштерге (мысалы, қызметкерлердің дағдылары немесе сату көрсеткіштері) ғана емес, сонымен қатар ұйымның ұзақ мерзімді дамуына және корпоративтік мәдениетті қалыптастыруға да әсер етеді.

1. Қызметкерлердің кәсіби құзыреттілігін арттыру

- а. Қызметкерлер жұмыс міндеттерін өз бетінше талдау және оңтайлы шешімдерді табу қабілетін дамытады.
- б. Сыни тұрғыдан ойлау, уақытты басқару және шешім қабылдау дағдылары жақсарады.
- с. Үнемі оқу және өзін-өзі дамыту әдеті қалыптасады.

2. Қызметкерлердің қатысуы мен уәждемесін арттыру

- a. Жаттықтырушымен жеке жұмыс қызметкерлерге оқудың жеке құндылығын көруге мүмкіндік береді.
- b. Алға қойылған мақсаттарға жетуге деген ішкі ниет артады.
- c. Жұмысқа жоғары қанағаттану және компания тарапынан сезілетін қолдау есебінен кадрлар айналымы төмендейді.

3. Командалық өзара әрекеттесуді жақсарту

- a. Коучинг тиімді қарым-қатынас пен ынтымақтастық дағдыларын дамытуға ықпал етеді.
- b. Қызметкерлер арасында сенім мен өзара көмек қалыптасады, ұжымдағы атмосфера жақсарады.
- c. Топтық жұмыстың тиімділігі және ұжымдардың қақтығыстармен күресу қабілеті артады.

4. Корпоративтік мәдениетті дамыту

- a. Қызметкерлер жеке жауапкершілік пен нәтижеге назар аудара бастайды.
- b. Кәсіби өсу, бастамашылдық және өзгерістерге ашықтық бағаланатын орта құрылады.
- c. Тұрақты оқыту, тәжірибе алмасу және инновацияларды енгізу мәдениеті қалыптасуда.

5. Экономикалық әсер

- a. Ұзақ мерзімді Еңбек өнімділігі мен жұмыс сапасы артады.
- b. Қателер, кідірістер мен қақтығыстар азаяды, бұл ресурстарды үнемдеуге әкеледі.
- c. Қызметкерлердің біліктілігін арттыру компанияның пайдасы мен бәсекеге қабілеттілігіне тікелей әсер етеді.

6. Қызметкерлердің жеке өсуі

- a. Коучинг эмоционалды интеллектті, өзіне деген сенімділікті және интроспекция дағдыларын дамытады.

б. Қызметкерлер стресстік жағдайларға төзімді болады және өзгерістерге жақсы бейімделе алады.

с. Көшбасшылық және стратегиялық ойлау дағдылары қалыптасады, бұл компания ішінде болашақ басшыларды дайындауға мүмкіндік береді.

Кадрларды даярлау және дамыту жүйесіне коучингті енгізу дағдылар, мотивация, командалық өзара іс-қимыл, корпоративтік мәдениет және экономикалық нәтижелер деңгейінде көрінетін тұрақты ұзақ мерзімді әсерді қамтамасыз етеді. Коучинг қызметкерлер жүйелі түрде дамып, компания кәсіби әлеуеті мен ұйымдастырушылық тиімділігін үнемі жақсартатын ортаны құруға ықпал етеді.

3- Кесте. SWOT-персоналды даярлау мен дамытудың ағымдағы жүйесін талдау

Факторлар	Мазмұны
Күшті жақтары (Strengths)	Жаңа қызметкерлерді бейімдеудің негізгі жүйесінің болуы. Басшылық тарапынан оқыту мен дамытуға көңіл бөлінуі – персоналдың кәсіби өсуін қолдайды. Ұйым ішінде тәжірибелі мамандардың жас қызметкерлерді тәлімгерлік арқылы оқыту мүмкіндігі.
Әлсіз жақтары (Weaknesses)	Оқыту мәселелерінде басшылық тарапынан қолдау. Қызметкерлердің өзін-өзі дамытуға уақыты мен ынтасының жеткіліксіздігі. Оқытуға бөлінетін қаржы мен ресурстардың шектеулілігі.

Мүмкіндіктер (Мүмкіндіктер)	Даму әлеуеті жоғары қызметкерлердің болуы. Сыртқы серіктестермен (оқу орталықтары, университеттер) бірлескен бағдарламалар арқылы персоналдың кәсіби біліктілігін көтеру. Мемлекеттік бағдарламалар мен гранттар арқылы кадрларды дамытуға қосымша қолдау алу.
Қауіптер (Threats)	Бірыңғай стратегия мен ұзақ мерзімді даму бағдарламасының болмауы. Жоғары білікті мамандардың басқа ұйымдарға кету қаупі – кадр тапшылығына әкелуі мүмкін. Еңбек нарығындағы жылдам өзгерістерге бейімделе алмау – кадрлық саясаттың артта қалуына себеп болады.

(Айтжанова, Г. Ж., 2019). Цифрлық білім беру және персоналды дамытудағы инновациялар. Нұр-Сұлтан: Фолиант.

(Армстронг, М., 2014). Персоналды басқару тәжірибесінің анықтамалығы (13-басылым). Лондон: Коган Пейдж.

(Дураков, И. Б., 2015). Персоналды дамыту: теория және практика. Мәскеу: Экономика.

(Жақыпов, Б. А., 2019). Қазақстандағы персоналды басқарудың заманауи тенденциялары. Нұр-Сұлтан: Фолиант.

(Жүнісов, Қ. Ж., 2017). Адам ресурстарын басқару: оқулық. Алматы: Экономика.

(Кибанов, А. Я., 2010). Персоналды басқару. Мәскеу: Инфра-М.

(Шекшня, С. В., 2008). Заманауи ұйымдардағы персоналды басқару.

Мәскеу: Бизнес-школа.Шешуді қажет ететін негізгі мәселелер

1. Кадрларды даярлау мен дамытудың кешенді стратегиясының болмауы. Ұйымда ұзақ мерзімді әрі нақты жоспарланған стратегияның жоқтығы қызметкерлердің кәсіби дамуын жүйелі қамтамасыз етпейді. Бұл кадрлық саясаттың тұрақсыздығына алып келеді.
2. Қолданыстағы оқыту бағдарламаларының тиімділігі төмен. Бар бағдарламалар заманауи талаптарға сәйкес емес немесе қызметкерлердің нақты қажеттіліктерін қанағаттандырмайды. Нәтижесінде оқытуға жұмсалған уақыт пен қаржы күткен нәтиже бермейді.
3. Қызметкерлерді білім беру бастамаларына қатысуға ынталандырудың жеткіліксіздігі. Қызметкерлер қосымша білім алуға қызығушылық танытпайды, өйткені материалдық және моральдық ынталандыру тетіктері жеткіліксіз. Бұл кәсіби өсудің баяулауына әкеледі.
4. Оқыту нәтижелерін бағалау және бақылау жүйесінің болмауы. Персоналды оқыту барысында алынған білім мен дағдыны нақты өлшейтін көрсеткіштер жоқ. Бағалау жүйесінің болмауы – тиімділікті талдауға және оқу сапасын арттыруға кедергі.
5. Сыртқы факторларға жоғары тәуелділік (қаржыландыру, кадрлар үшін бәсекелестік). Ұйымның оқытуға бөлетін бюджеті экономикалық жағдайға тәуелді. Сонымен қатар еңбек нарығындағы бәсекелестік білікті мамандарды ұстап қалуды қиындатады.

6. Мансаптық перспективалардың болмауына байланысты білікті мамандарды жоғалту қаупі. Қызметкерлер үшін мансаптық өсу жолының айқын көрсетілмеуі олардың басқа ұйымдарға ауысуына себеп болады. Бұл кадр тұрақсыздығына және жаңа қызметкерлерді қайта бейімдеуге қосымша шығынға әкеледі.

Шешу жолдары:

1. Кадрларды даярлау мен дамытудың кешенді стратегиясының болмауы
Ұйымда ұзақ мерзімді HR-стратегия қабылдау қажет. Ол кадрларды тарту, оқыту, дамыту және ұстап қалу бағыттарын қамтуы тиіс.

2. Қолданыстағы оқыту бағдарламаларының тиімділігінің төмендігі
Бағдарламаларды заманауи талаптарға сәйкестендіріп, нақты кәсіби дағдыларға бағыттау керек. Практикалық кейстер мен тренингтер енгізу ұсынылады.

3. Қызметкерлерді білім беру бастамаларына қатысуға ынталандырудың жеткіліксіздігі.

Қатысқан қызметкерлерге бонус, мансаптық өсім мүмкіндігі, сертификат сияқты ынталандыру жүйесін енгізу қажет.

4. Оқыту нәтижелерін бағалау және бақылау жүйесінің болмауы.

KPI, тест, тәуелсіз бағалау жүйесін енгізіп, оқыту нәтижесін нақты өлшеу керек. Бұл тиімділік пен сапаны арттырады.

5. Сыртқы факторларға жоғары тәуелділік (қаржыландыру, кадрлар үшін бәсекелестік)

Ішкі ресурстарды оңтайландыру, мемлекеттік гранттар мен халықаралық бағдарламаларды тарту арқылы тәуелділікті азайтуға болады.

6. Мансаптық перспективалардың болмауына байланысты білікті мамандарды жоғалту қаупі

Қызметкерлерге мансаптық өсу картасын жасап, кәсіби дамудың әр кезеңін айқындау керек. Жоғары нәтижелі қызметкерлер үшін жеке мансаптық жоспарлар қарастырылуы тиіс.

Персоналды даярлау және дамыту жүйесін әзірлеу

Персоналды даярлау және дамыту жүйесінің негізгі мақсаты компанияны серпінді өзгертін сыртқы орта жағдайында кәсіби міндеттерді тиімді орындай алатын білікті, уәжді және құзыретті қызметкерлермен қамтамасыз ету болып табылады.

Практикалық аспектіде мақсатты келесідей көрсетуге болады:

- қызметкерлерде қажетті кәсіби білімді, іскерлікті және дағдыларды қалыптастыру және қолдау;
- персоналдың және бүкіл ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттыру;
- қызметкерлердің мансаптық өсуі мен кәсіби өзін-өзі дамуы үшін жағдайларды қамтамасыз ету;
- ішкі кадрлық резервтерді дамыту есебінен жаңа мамандарды тартуға арналған шығындарды қысқарту;
- қызметкерлерді жаңа технологияларға, жұмыс әдістеріне және нарық талаптарына бейімдеу.

Осылайша, кадрларды даярлау және дамыту жүйесінің мақсаты қызметкерлерді оқыту ғана емес, сонымен қатар компанияның адами капиталының ұзақ мерзімді өсуіне жағдай жасау болып табылады.

Персоналды даярлау және дамыту жүйесінің міндеттері

- Оқу қажеттіліктерін талдау
- қызметкерлердегі құзырет тапшылығын анықтау;
- Компанияның стратегиясына сәйкес оқытудың басым бағыттарын анықтау.

Оқытуды және біліктілікті арттыруды ұйымдастыру

- тренингтер, семинарлар, біліктілікті арттыру курстарын өткізу;
- заманауи әдістерді қолдану (онлайн оқыту, микролернинг, геймификация)
- ;
- тағылымдамалар мен тәжірибе алмасуды ұйымдастыру.

Жаңа қызметкерлерді бейімдеу

- лауазымға енгізу бағдарламаларын әзірлеу;
- бейімделу кезеңінде тәлімгерлік және сүйемелдеу;
- жаңадан бастаушыларда корпоративтік мәдениет пен адалдықты қалыптастыру.

Кадр резервін қалыптастыру

- перспективалы қызметкерлерді анықтау;
- жеке даму жоспарларын әзірлеу;
- басшылық лауазымдарға мамандарды даярлау.

Қызметкерлерді ынталандыру және ұстау

- мансаптық өсу мүмкіндіктерін құру;
- оқыту және дамыту арқылы материалдық емес ынталандыру жүйесін енгізу;
- жұмыс беруші ретінде Компанияның оң имиджін қалыптастыру.

Оқыту тиімділігін бағалау

- білім беру іс-шараларының нәтижелерін талдау;
- оқу шығындарын қол жеткізілген көрсеткіштермен салыстыру (өнімділіктің өсуі, айналымның төмендеуі, жұмыс сапасының артуы);
- алынған мәліметтерге байланысты бағдарламаларды түзету.

Сонымен қатар, персоналды даярлау және дамыту жүйесін әзірлеу қызметкерлердегі кәсіби олқылықтардың орнын толтырып қана қоймай, ұйымның тұрақты дамуы үшін қажетті стратегиялық кадрлық әлеуетті қалыптастыруға мүмкіндік береді.

Персоналды даярлау және дамыту жүйесін ұйымдастыру қағидаттары. Персоналды даярлау және дамыту жүйесі оның тиімділігі мен тиімділігін қамтамасыз ететін белгілі бір принциптер негізінде құрылуы керек. Негізгі болып табылады:

Жүйелілік принципі

- оқыту мен дамыту кезең-кезеңімен жүзеге асырылуы керек: қажеттіліктерді талдау мен мақсат қоюдан → нәтижелерді бағалауға дейін;
- оқыту бағдарламасы құзыреттілікті қалыптастыру логикасын ескере отырып құрылады: негізгі білімнен күрделі дағдыларға дейін;
- әрбір жаңа кезең білім мен практикалық дағдылардың тұрақты жүйесін қалыптастыра отырып, алдыңғы кезеңге сүйенуі керек.

Үздіксіздік принципі

- персоналды дамыту бір реттік іс-шара емес, тұрақты процесс ретінде қарастырылады;
- қызметкерлер үнемі курстардан, тренингтерден өтеді, семинарларға қатысады;
- жүйе қызметкерлердің сыртқы ортадағы және компания ішіндегі өзгерістерге бейімделуін, олардың жаңа еңбек жағдайларына дайын болуын қамтамасыз етеді.

Даралау принципі

- оқыту қызметкердің жеке ерекшеліктерін, білім деңгейін, кәсіби тәжірибесін және мансаптық мақсаттарын ескеруі керек;
- әрбір қызметкер үшін жеке даму жоспарлары әзірленеді;
- сараланған тәсіл қолданылады: менеджерлерге-басқару тренингтері, мамандарға-техникалық курстар, жаңадан бастаушыларға – бейімделу бағдарламалары.

Жүйенің тиімділігін арттыру үшін әртүрлі әдістер қолданылады, оларды шартты түрде жұмыс процесінің ішіндегі әдістерге және жұмыс процесінен тыс әдістерге бөлуге болады.

1. Жұмыс процесінің ішіндегі әдістер (on-the-job training):

- a. Тәлімгерлік-практикалық дағдыларды үйрететін тәжірибелі қызметкерді жаңадан бастаушыға бекіту.
- b. Лауазымдарды ауыстыру-жаңа функцияларды игеру үшін қызметкерлерді әртүрлі бөлімшелер арасында уақытша ауыстыру.
- c. Тағылымдама-басшының немесе тәлімгердің бақылауымен нақты жұмыс міндеттерін орындау арқылы оқыту.
- d. Күрделі тапсырмалар әдісі-құзыреттілікті дамыту үшін қызметкерді күрделі жобаларға біртіндеп қосу.

2. Жұмыс процесінен тыс әдістер (off-the-job training):

- a. Біліктілікті арттыру курстары-мамандандырылған оқу орталықтарында немесе онлайн мектептерде оқыту.
- b. Тренингтер мен семинарлар-нақты дағдыларды (коммуникация, уақытты басқару, көшбасшылық) дамытуға бағытталған оқытудың интерактивті нысандары.
- c. Искерлік ойындар және кейс-әдістер – шешімдер әзірлеу мақсатында нақты өндірістік жағдайларды модельдеу.
- d. Дәрістер, мастер-кластар, вебинарлар-білімді кейіннен талқылау мүмкіндігімен теориялық түрде беру.

3. Қазіргі заманғы әдістер:

- a. E-learning (онлайн оқыту) - қызметкерлерге ыңғайлы уақытта қолжетімді қашықтықтан оқыту курстары.
- b. Аралас оқыту-аралас оқыту(сабақтың бір бөлігі онлайн, бір бөлігі офлайн).

с. Геймификация-оқу процесінде мотивацияны арттыру үшін ойын элементтерін пайдалану.

d. Коучинг-қызметкермен оның әлеуетін ашуға бағытталған жеке жұмыс.

Нәтижесінде: оқытудың әртүрлі әдістерін қолдана отырып, жүйелілік, үздіксіздік және даралау принциптері негізінде персоналды даярлау және дамыту жүйесін ұйымдастыру компанияның тұрақты кадрлық әлеуетін қалыптастыруға және қызметкерлерді ынталандырудың жоғары деңгейін сақтауға мүмкіндік береді.

4-кесте. Дайындық және даму жүйесін ұйымдастыру принциптері

Принципі	Мазмұны
Реттілік	Оқыту кезеңдері өзара байланысты және бірыңғай даму жүйесін қалыптастыруы керек.
Үздіксіздік	Оқыту қызметкердің бүкіл еңбек қызметі барысында жүзеге асырылады.
Даралау	Бағдарламалар қызметкерлердің жеке ерекшеліктерін, білім деңгейін және мансаптық мақсаттарын ескереді.

5- Кесте. Персоналды даярлау және дамыту әдістері

Әдіс	Сипаттамасы	Тәжірибеде қолдану
Тәлімгерлік	Тәжірибені тәжірибелі қызметкерден жаңадан бастаушыға беру	Лауазымға кіріспе, жаңа қызметкерлерді бейімдеу
Коучинг	Құзыреттерді дамытуға және әлеуетті ашуға бағытталған жеке жұмыс	Басқарушылық және жеке қасиеттерін дамыту

Тренингтер	Дағдыларды қалыптастыруға арналған топтық сабақтар	Біліктілікті арттыру, командалық білім беру
Тағылымдамалар	Компания жағдайында кәсіпті практикалық игеру	Студенттерді, жас мамандарды даярлау
Корпоративтік университеттер	Ұйым шеңберінде жүйелі оқыту	Персоналды дамытудың ұзақ мерзімді бағдарламалары
Онлайн оқыту	Қашықтықтан оқыту технологияларын қолдана отырып білім беру курстары	Жұмыстан қол үзбей жаппай оқыту
Микролернинг (микрооқыту)	Белгілі бір дағдыға бағытталған қысқа оқу модульдері	Жаңа технологиялар мен сервистерді оқыту
Геймификация	Оқытуда ойын әдістерін қолдану	Қызметкерлерді ынталандыру, белсенділікті арттыру

Авторлар тізімі:

(Жүнісов, 2017), (Армстронг, 2014), (Кибанов, 2010), (Шекшня, 2008), (Дураков, 2015), (Армстронг, 2014), (Базарбаев, 2020)

Ұсыныстар

Бағдарлама: «Мұғалім» жобасы

Бағдарламаның мақсаты: Кәсіби ортаға табысты кіру және ұйымның кадрлық резервін қалыптастыру үшін жас мамандарды бейімдеу, даярлау және дамыту жүйесін құру.

Негізгі міндеттер:

- жаңа қызметкерлерді жұмысқа қабылдау процесін жеделдету;
- қажетті кәсіби білім мен дағдыларды игеруді қамтамасыз ету;
- жас мамандарда корпоративтік құндылықтар мен ұйымның міндеттемелерін қалыптастыру;
- перспективалы қызметкерлерді кадр резервіне енгізуге дайындау.

6-кесте. «Мұғалім» жобасы бағдарламасын іске асыру жоспар-кестесі

Кезең	Орындау мерзімі	Іс-шаралардың мазмұны	Жауапты тұлғалар
1. Дайындық кезеңі	1 ай	Оқу қажеттіліктерін анықтау, қатысушылар тізімін қалыптастыру, оқу материалдарын әзірлеу	Персоналмен жұмыс жөніндегі бөлім, бөлімше басшылары
2. Кіріспе Оқыту және бейімделу	1-2 ай	Ұйымның тарихымен, миссиясымен, құрылымымен танысу; тәлімгерлік; корпоративтік	HR бөлімі, тәлімгерлер

		мәдениет бойынша тренингтер	
3. Кәсіби дайындық	2-6 ай	Тренингтер, семинарлар, тағылымдамалар өткізу; қызмет бағыттары бойынша практикалық дағдыларға оқыту	Бөлімше басшылары, шақырылған сарапшылар
4. Аралық нәтижелерді бағалау	6 ай	Тестілеу, әңгімелесу, практикалық тапсырмалардың орындалуын бағалау	Оқыту комиссиясы, HR
5. Жеке даму	6-12 ай	Жеке даму жоспарларын қалыптастыру, кадр резервіне енгізу	Бөлімше басшылары, HR- бөлім
6. Қорытынды аттестаттау	12 ай	Қорытындылау, жобаларды қорғау, мансаптық өсу бойынша ұсынымдар	Ұйым басшылығы, HR-бөлім

Яғни, «Мұғалім» жобасы бағдарламасы жаңадан келгендердің бейімделуін ғана емес, сонымен қатар компанияның кадрлық әлеуетін жүйелі дамытуды қамтамасыз етеді.

Бағдарлама: "Кадр резерві"

Бағдарламаның мақсаты:

Қажет болған жағдайда ұйымда басшылық және түйінді лауазымдарға орналасуға дайын перспективалы қызметкерлер пулын қалыптастыру.

Негізгі міндеттер:

- жоғары әлеуеті мен көшбасшылық қасиеттері бар жұмысшыларды анықтау;
- болашақ стратегиялық деңгейдегі басшылар мен мамандарды даярлау;
- басқарушылық құзыреттілік деңгейін арттыру;
- кадр саясатының сабақтастығы мен тұрақтылығын қалыптастыру.

7-кесте. "Кадр резерві" бағдарламасын іске асыру жоспар-кестесі

Кезең	Орындау мерзімі	Іс-шаралардың мазмұны	Жауапты тұлғалар
1. Кандидаттарды іріктеу	1 ай	Кадр құрамын талдау, жұмыс тиімділігін бағалау, әңгімелесу, тестілеу	HR-бөлім, бөлім басшылары
2. Дамудың жеке траекторияларын анықтау	2 ай	Резервтің әрбір қатысушысы үшін жеке жоспарларды (ОЖБ) қалыптастыру	HR бөлімі, тәлімгерлер

3. Оқыту бағдарламалары	2-8 ай	Көшбасшылық, стратегиялық басқару, келіссөздер, қаржылық сауаттылық курстары	Корпоративтік университет, сыртқы жаттықтырушылар
4. Тәжірибелік тағылымдамалар	4-10 ай	Басшылардың міндеттерін уақытша орындау, жобалау командаларына қатысу	Бөлімшелер басшылығы
5. Тәлімгерлік	Бағдарлама маңысында	Тәжірибелі басшы-тәлімгерлерді әр қатысушыға бекіту	Жоғары басшылық
6. Тиімділікті бағалау	10 ай	Аттестаттау, құзыреттілікті бағалау, тәлімгерлерден кері байланыс	Персоналды дамыту жөніндегі Комиссия
7. Қорытынды кезең	12 ай	Үздік қатысушыларды кадрлық резервке қосу, мансаптық карталарды әзірлеу	Ұйым басшылығы, HR-бөлім

Яғни, "кадрлық резерв" бағдарламасы болашақ басшыларды даярлауды қамтамасыз етеді, басқарушылық тұрақтылықты нығайтуға және ұзақ мерзімді перспективада компанияның дамуына ықпал етеді.

Бюджетті және қажетті ресурстарды есептеу

Шығыстардың негізгі баптары:

- Оқыту бағдарламаларын әзірлеу және бейімдеу (әдістемелік материалдар, презентациялар, тесттер).
- Ішкі және сыртқы жаттықтырушылардың жұмысына ақы төлеу.
- Оқыту курстарын, семинарларды, тренингтерді ұйымдастыру.
- Техникалық жабдықтау (аудиториялар, мультимедиа, онлайн-платформа).
- Интернеттегі білім беру ресурстары мен платформаларына қол жетімділікті төлеу.
- Тағылымдамалар және практикалық жобалар (көлік және іссапар шығындары).
- Мотивациялық пакеттер (бонустар, сертификаттар, қатысушыларды ынталандыру).

Шамамен 1 жылдық бюджет (шартты түрде):

- Бағдарлама мен материалдарды әзірлеу-1 000 000 тг
- Сыртқы жаттықтырушылар мен семинарлар-3 000 000 тг
- Онлайн-платформа және материалдар-500 000 тг
- Ұйымдастыру шығыстары (жалдау, техника, кофе-брейктер) - 1 500 000 тг
- Тағылымдамалар мен іссапарлар-2 000 000 тг
- Қатысушылардың уәждемесі-1 000 000 тг
- Барлығы: шамамен 9 000 000 тг (сандар шартты, сіз ұйымға бейімделе аласыз).

2. Тиімділікті бақылау және бағалау механизмі

Бақылау әдістері:

- Ағымдағы бақылау-тесттер, сауалнамалар, қатысу мониторингі.
- Жеке даму жоспарлары (ОЖБ) - әрбір қатысушының міндеттердің орындалуын тексеру.
- Тәлімгерлік-бекітілген тәлімгерлердің тұрақты кері байланысы.

- Аттестаттау-білім мен дағдыларды аралық және қорытынды бағалау.
- 360° әдісі-әріптестердің, басшының және бағыныштылардың қызметкерді жасырын бағалауы.

Тиімділікті бағалау кезеңдері:

- Оқытуға дейін-білім мен құзыреттілік деңгейін анықтау (кіру тестілеуі).
- Оқу процесінде - аралық тексеру (кейстер, тесттер, жобаларға қатысу).
- Оқудан кейін-қорытынды аттестаттау және жобаларды қорғау.
- Ұзақ мерзімді нәтиже-қатысушылардың мансаптық ілгерілеуін талдау, кадрлық резервке енгізу.

3. Күтілетін нәтижелер

Кадрлар айналымының төмендеуі (персоналдың өтімділігі):

- Қатысушылар мансаптық перспективаларды көреді, сондықтан олар компаниядан аз кетеді.

Біліктілікті арттыру:

- Қызметкерлер жаңа білім мен дағдыларға ие болады (көшбасшылық, басқару, цифрлық сауаттылық және т.б.).

Кадр резервін қалыптастыру:

- Қажет болған жағдайда басшыларды ауыстыруға дайын дайындалған мамандар тобы құрылады.

Ұйым тиімділігінің өсуі:

- Неғұрлым білікті және дәлелді кадрлар = өнімділік пен жұмыс сапасын арттыру.

8- кесте: бюджет, бақылау және нәтижелер

Блок	Мазмұны	Егжей-тегжейлі
Бюджет және ресурстар	Бағдарлама мен материалдарды әзірлеу	1 000 000 тг

	Сыртқы жаттықтырушылар мен семинарлар	3 000 000 тг
	Онлайн платформа және материалдар	500 000 тг
	Ұйымдастыру шығындары (жалдау, техника, кофе-брейктер)	1 500 000 тг
	Тағылымдамалар мен іссапарлар	2 000 000 тг
	Қатысушыларды ынталандыру (сертификаттар, бонустар)	1 000 000 тг
	Барлығы	≈ 9 000 000 тг
Тиімділікті бақылау және бағалау	Ағымдағы бақылау	Тесттер, сауалнамалар, қатысуды бақылау
	Жеке даму жоспарлары (ОЖБ)	Тапсырмалардың орындалуын тексеру
	Тәлімгерлік	Тұрақты кері байланыс
	Аттестаттау	Аралық және қорытынды
	360° әдісі	Әріптестердің, басшылықтың анонимді бағалауы
	Ұзақ мерзімді бақылау	Мансаптық өсуді талдау және резервке қосу

Күтілетін нәтижелер	Кадрлар айналымының төмендеуі	Жұмыстан босату аз, мотивация жоғары
	Біліктілікті арттыру	Қызметкерлердегі жаңа дағдылар мен білім
	Кадр резервін қалыптастыру	Басшылық лауазымдарға дайындалған кандидаттар
	Ұйым тиімділігінің өсуі	Өнімділік пен жұмыс сапасын арттыру

Персоналды даярлау және дамыту жүйесін жақсарту бойынша ұсыныстар

Оқыту мен дамытудың кешенді стратегиясын әзірлеу

- a. Компанияның мақсаттарымен байланысты ұзақ мерзімді жоспар құру керек.
- b. Құзыреттерді дамытудың басым бағыттарын айқындау.
- c. Оқытудың заманауи нысандары мен әдістерін енгізу
- d. Пайдалану e-learning платформалар, онлайн курстар, вебинарлар.
- e. Тәлімгерлікті, коучингті, бизнес-тренингтерді қолдану.
- f. Даму құралы ретінде ротация мен жобаларға қатысуды қосу керек.

Оқыту тиімділігін бағалау жүйесін құру

- Нәтижелерді талдау үшін KPI және көрсеткіштерді енгізу.
- Тұрақты аттестаттау, тестілеу және кері байланыс жүргізу.
- Оқытудың өнімділікке әсерін бақылау.
- Кадр резервін қалыптастыру

- Болашақ қызметкерлерді анықтау және оларды басшылық позицияларға дайындау.
- Көшбасшылық және басқару дағдыларын дамыту бағдарламаларын жүргізу.

Қызметкерлердің мотивациясын арттыру

- Оқытуға қатысқаны үшін көтермелеу жүйесін енгізу.
- Мансаптық траекторияларды, жеке даму жоспарларын қолдану керек.
- Тұрақты оқытудың корпоративтік мәдениетін құру.

Сыртқы ресурстарды тарту

- Жоғары оқу орындарымен, бизнес-мектептермен және HR-кеңесшілермен ынтымақтасу.
- Халықаралық тәжірибені қолдану керек (SHRM, CIPD, табысты компаниялардың жағдайлары).

Қорытынды

Орындалған жұмыс барысында персоналды даярлау мен дамытудың тиімді жүйесі кез келген ұйымның тұрақты жұмыс істеуі мен стратегиялық дамуының маңызды факторы болып табылатыны дәлелденді. Еңбек нарығының қазіргі жағдайлары компаниялардан жоғары икемділікті, инновациялық тәсілді және сыртқы және ішкі ортаның өзгерістеріне уақтылы бейімделуді талап етеді.

Әзірленген жоба кадрларды оқыту мен дамытуды бір реттік іс-шаралар ретінде емес, қажеттіліктерді анықтауды, бағдарламалар мен материалдарды әзірлеуді, оқытуды ұйымдастыруды, сондай-ақ оның тиімділігін бақылау мен бағалауды қамтитын үздіксіз және жүйелі процесс ретінде қарастыру қажет екенін көрсетті.

Зерттеудің практикалық бөлігі кадрлық резервті бейімдеуге, кәсіби дамытуға және қалыптастыруға бағытталған «Мұғалім» жобасы бағдарламасын енгізуге бағытталған. Жоба аясында іс-шаралардың жоспар-кестесі жасалды, бюджет пен қажетті ресурстардың есебі жүргізілді, сондай-ақ нәтижелілікті бақылау және бағалау тетігі әзірленді.

Жобаның негізгі нәтижелерін келесідей тұжырымдауға болады:

- үздіксіздік, жүйелілік және даралау қағидаттарына негізделген персоналды даярлау мен дамытудың кешенді жүйесі ұсынылған;
- цифрлық технологияларды, қашықтықтан оқыту платформаларын және тәжірибеге бағытталған әдістерді пайдалануды қоса алғанда, оқытудың заманауи тәсілдері анықталды;
- кадрлар айналымын төмендету және тұрақты кадр резервін қалыптастыру жөніндегі шаралар айқындалды;
- персоналдың дамуы мен ұйымның жалпы нәтижелері арасындағы байланыс көрсетілген.

Жобаның практикалық маңыздылығы-әзірленген іс-шараларды ұйым қызметінде тікелей қолдану мүмкіндігі. Күтілетін нәтижелерге кадрлар айналымының төмендеуі, қызметкерлердің біліктілігінің өсуі, олардың уәждемесі мен тартылуын арттыру, сондай-ақ стратегиялық маңызды міндеттерді орындауға дайын ішкі кадрлық әлеуетті қалыптастыру жатады.

Зерттеуде келесі әдістер қолданылды: Құжаттар мен есептілікті талдау-нормативтік актілерді, компанияның ішкі ережелерін, HR-бөлімінің есептерін зерделеу. SWOT талдауы-персоналды даярлау жүйесінің күшті және әлсіз жақтарын, мүмкіндіктері мен қауіптерін анықтау. Сауалнама және сұхбат – қазіргі оқыту жүйесінің тиімділігін бағалау үшін қызметкерлер мен басшылардың сауалнамасы. Салыстырмалы талдау-табысты компаниялардың

тәжірибелерімен және халықаралық стандарттармен (SHRM, CIPD) салыстыру.

Талдау және зерттеу нәтижелері. Ағымдағы жағдай. Персоналды оқыту мен дамытуға жүйелі көзқарастың болмауы. Оқыту мезгіл-мезгіл, нақты KPI жоқ жүргізіледі. Сандық қашықтықтан оқыту құралдарының жетіспеушілігі.

SWOT талдауы:

- a. Күшті жақтары: қызметкерлердің дамуға жоғары қызығушылығы, кадрлық әлеуеттің болуы.
- b. Әлсіз жақтары: жоспарлаудың төмен деңгейі, бюджеттің шектеулі болуы, кадрлық резервтің болмауы.
- c. Мүмкіндіктер: e-learning енгізу, университеттермен ынтымақтастық, бәсекеге қабілеттілікті арттыру.
- d. Қауіптер: талантты қызметкерлердің кетуі, өнімділіктің төмендеуі, еңбек нарығындағы бәсекелестік.

Сауалнама нәтижелері:

- Қызметкерлердің 65% - дан астамы оқытуды үнемі жүргізу керек деп санайды.
- Қызметкерлердің 72% - ы онлайн оқытуға қатысуға дайын.
- Басшылардың 58% - ы қызметкерлердің басқарушылық құзыреттерінің жетіспеушілігін атап өтті.

Қолданыстағы жүйе жаңғыртуды және стратегиялық тәсілге көшуді талап етеді. Оқытудың цифрлық нысандарын енгізу қолжетімділікті арттырады және шығындарды азайтады. Кадрлық резервті қалыптастыру және оқыту тиімділігін бағалау жүйесі қажет. Қызметкерлердің дамуы өнімділіктің өсуіне және мамандардың сақталуына тікелей әсер етеді. Зерттеу қорытындылардың әмбебаптығын шектейтін бір ұйымның мысалында жүргізілді. Қызметкерлердің сауалнамасы субъективті және толық көріністі көрсетпеуі

мүмкін. Талдау үшін барлық шығындар мен оқу нәтижелері туралы мәліметтер қол жетімді болмады. Нәтижелер сыртқы факторларға байланысты өзгеруі мүмкін (экономикалық жағдай, еңбек нарығы).

Енгізу перспективалары оқыту жүйесін одан әрі кеңейту, оқытудың инновациялық технологияларын (онлайн-курстар, микролернинг, Симуляторлар) интеграциялау, тәлімгерлік пен коучингтің рөлін күшейту, сондай-ақ қызметкерлердің кәсіби және жеке өсуіне ықпал ететін корпоративтік мәдениетті дамыту болып табылады.

Тұтастай алғанда, жоба персоналды оқыту мен дамытуға инвестициялар ұйымның қысқа мерзімді перспективадағы қызметінің тиімділігін арттырып қана қоймай, оның ұзақ мерзімді бәсекеге қабілеттілігі мен тұрақты дамуы үшін негіз қалыптастыратынын растайды.

Қосымшалар

ҚОСЫМША -1. Сауалнама сұрақтары

1. Сіздің ұйымдағы жұмыс өтіліңіз:

- 1 жылға дейін
- 1-3 жыл
- 3-5 жас
- 5 жылдан астам

2. Сіздің лауазымыңыз:

- Басшы
- Маман
- Жұмысшы персонал

3. Сіз қаншалықты жиі оқудан/біліктілікті арттырудан өтесіз?

- Ешқашан

- Бірнеше жылда 1 рет
- Жыл сайын
- Жылына бірнеше рет

4. Өткізілетін тренингтер/курстар сіз үшін қаншалықты пайдалы?

- Мүлдем пайдалы емес
- Ішінара пайдалы
- Өте пайдалы
- Өте пайдалы

5. Сіз қандай оқыту түріне қатысқыңыз келеді?

- Бетпе-бет тренингтер
- Онлайн курстар / вебинарлар
- Тәлімгерлік (тәжірибелі әріптесімен оқыту)
- Өзін-өзі тәрбиелеу (кітаптар, бейнелер, мақалалар)

6. Сізді оқуға қатысуға не итермелейді?

- Мансаптық өсу мүмкіндігі
- Жалақының өсуі
- Жеке қызығушылық және даму
- Басшылықтың талабы

7. Ағымдағы оқыту жүйесі сіздің күткеніңізге қаншалықты сәйкес келетінін

5 балдық шкала бойынша бағалаңыз:

1-мүлдем сәйкес келмейді, 5 – толығымен сәйкес келеді.

[1] [2] [3] [4] [5]

8. Алдымен қандай дағдыларды дамыту керек деп ойлайсыз?

(3 нұсқаға дейін белгілеңіз)

- Басқару құзыреттері
- Кәсіби (мамандық бойынша)
- Іт дағдылары және сандық сауаттылық
- Байланыс және топтық жұмыс
- Көшбасшылық және шешім қабылдау

9. Қызметкерлерді оқыту жүйесінде нені жақсартқыңыз келеді?

10. Оқыту нысандары мен тақырыптары бойынша ұсыныстарыңыз:

ҚОСЫМША

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe2YkR29ANwNVTT75cCtqE3zATlAJYW6vnNPCxgXJdxG-Sw7Q/viewform?usp=dialog>

ҚОСЫМША -3.

Персоналды дамытудағы дәстүрлі әдістер мен коучингті салыстыру

Критерий	Дәстүрлі әдістер (оқыту, тренинг, тәлімгерлік)	Коучинг
Тәсіл	Білімді "жоғарыдан төменге" беру (жаттықтырушыдан қызметкерге).	Жеке жұмыс: қызметкердің өзі жаттықтырушының қолдауымен шешімдер іздейді.

Пішін	Қатты бағдарлама, стандартты курстар.	Қызметкердің жеке мақсаттары мен компанияның міндеттеріне бейімделген икемді құрылым.
Мотивация	Сыртқы (оқудан өту керек).	Ішкі (қызметкердің өзі мақсаттарды тұжырымдайды және жеке құндылықты көреді).
Тиімділік	Білім тез ескіреді, кейбір ақпарат пайдаланылмайды.	Дағдылар тәжірибеде бекітіледі, Тәуелсіздік пен жауапкершілік артады.
Ұзақ мерзімді әсер	Шектеулі: үнемі қайта даярлау қажет.	Ұзақ: өзін-өзі дамыту және өзін-өзі көрсету әдеті қалыптасады.
Тұлғаға әсері	Қызметкер-оқытудың "объектісі".	Қызметкер-дамудың белсенді "субъектісі".
Ұйымға әсері	Жеке дағдылар жақсарады, бірақ көбінесе жүйелік әсерсіз.	Қатысу, командалық өзара әрекеттесу және даму мәдениеті артады.
Шығындар	Бұқаралық тренингтерге жоғары.	Инвестициялар нүктелік болып табылады, жеке жұмыс кезінде әсер жоғары болады.

ҚОСЫМША -4.

Бизнес-тренинг тақырыптары, мақсаттары мен әдістері

Тренинг тақырыбы	Мақсаты	Әдіс

Белсенді сату	Сату дағдыларын арттыру, келіссөздер жүргізу техникасын меңгеру, қарсылықтармен жұмыс істеу	Тренинг, коучинг, рөлдік ойындар, практикалық жағдайлар
Тапсырмаларды адал орындау құралдары	Жауапкершілікті дамыту, мақсат қою, басымдықтарды басқару	Семинар, практикум, коучинг сессиялары
Клиентке бағытталған қызмет	Клиенттермен жұмыс істеу дағдыларын дамыту, жағымсыз эмоцияларды басқару, байланыста болу	Тренинг, практикалық жаттығулар, рөлдік ойындар
Командалық басқару	Топтық жұмыстың тиімділігін арттыру, рөлдерді бөлу, топта шешім қабылдау	Коучинг, тренинг, командалық ойындар
Құзыретті коллектор	Қарыздармен жұмыс істеу дағдыларын дамыту, нәтижелі келіссөздер жүргізу	Семинар, кейс-шешімдер, рөлдік ойындар
Көшбасшылық	Көшбасшылықты дамыту, команданы басқару және қызметкерлерді ынталандыру	Коучинг, тренинг, тәлімгерлік
Жеке тиімділік	Өзін-өзі ұйымдастыру дағдыларын дамыту, мақсат қою, ішкі кедергілерді жеңу	Коучинг, онлайн оқыту, семинар
Қарым-қатынас дағдылары	Іскерлік қарым-қатынасты жетілдіру, манипуляциялармен жұмыс, эмоционалды тепе-теңдік	Тренинг, практикалық тапсырмалар, рөлдік ойындар

Презентация дағдылары	Презентацияларды тиімді дайындау және өткізу, аудиториямен жұмыс	Тренинг, коучинг, сөйлеу практикасы
Тәлімгерлік	Тәжірибені беру, қызметкерлерді ынталандыру және дамыту, тиімділікті басқару	Тәлімгерлік, коучинг, семинар
Стресс-менеджмент	Өзін-өзі бақылау дағдыларын дамыту, шаршауды жеңу, ресурстарды қалпына келтіру	Тренинг, коучинг, практикалық жаттығулар
Уақытты басқару	Жұмыс уақытын пайдалану тиімділігін арттыру, басымдықтарды белгілеу	Семинар, практикум, онлайн-курстар
Тиімді көшбасшы	Көшбасшылықты дамыту, команда мен клиентке бағдарлау, қақтығыстарды басқару	Коучинг, тренинг, рөлдік ойындар

ҚОСЫМША -5. Сауалнама

Кіріспе

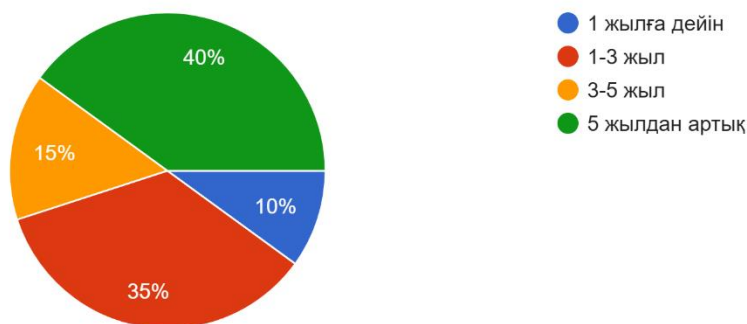
Ұйымдағы кадрлық әлеуетті бағалау және қызметкерлердің кәсіби дамуға деген көзқарасын анықтау мақсатында сауалнама жүргізілді. Сауалнама арқылы қызметкерлердің жұмыс өтілі, лауазымдық құрылымы, оқыту жүйесіне қатысу деңгейі мен оған деген ынталандыру факторлары айқындалды. Мұндай зерттеу ұйымдағы кадрларды басқару жүйесін жетілдіру үшін маңызды ақпарат беріп қана қоймай, қызметкерлердің кәсіби

қажеттіліктерін ескеріп, тиімді оқыту мен дамыту стратегияларын қалыптастыруға мүмкіндік береді.

Төмендегі жиырма адамның анонимді қатысқан сауалнамасы бойынша

1. Сіздің ұйымдағы жұмыс өтіліңіз(міндетті)*

20 ответов

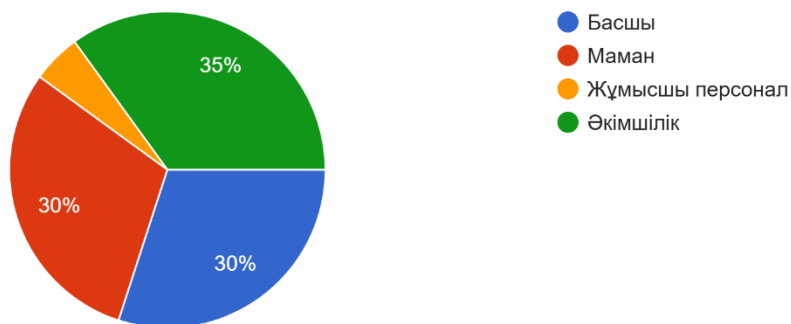


Сауалнамаға 20 қызметкер қатысып, олардың ұйымдағы жұмыс өтілі анықталды. Нәтижесінде, қызметкерлердің 40%-ы (8 адам) 5 жылдан артық еңбек өтіліне ие екендігі белгілі болды. Бұл ұйымдағы кадр тұрақтылығының жоғары екендігін көрсетеді. Сонымен қатар, 35%-ы (7 адам) 1–3 жыл аралығында жұмыс істейтін қызметкерлерден тұрады, олар ұйымның дамуына жаңа серпін беретін орта буын болып табылады. Ал 15%-ы (3 адам) 3–5 жыл еңбек еткен қызметкерлерден құралған, бұл топ мансаптық өсу кезеңінде тұрғандықтан, оларды ынталандыру маңызды. Жаңадан жұмысқа орналасқандар (1 жылға дейін) 10%-ды (2 адам) құрайды, бұл бейімделу кезеңінде тұрған қызметкерлерді көрсетеді.

Жалпы алғанда, ұйымдағы кадр құрамының құрылымы тұрақтылық пен жаңару арасындағы теңгерімді байқатады. Дегенмен орта буындағы қызметкерлерді ұстап қалу үшін мансаптық өсу және кәсіби дамуды қамтамасыз ету өзекті болып табылады.

2. Сіздің лауазымыңыз (міндетті)

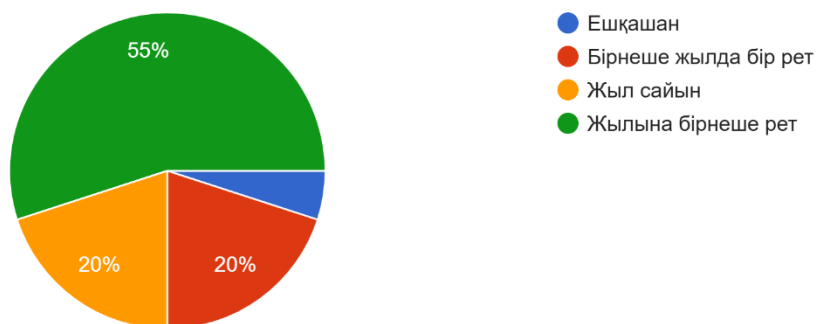
20 ответов



Сауалнамаға қатысқан 20 қызметкердің ішінде 35%-ы әкімшілік құрамды, 30%-ы мамандарды, 30%-ы жұмысшы персоналды және 5%-ы басшылық қызметті құрайды. Бұл нәтиже ұйымдағы қызметкерлердің көпшілігі мамандар мен әкімшілік құрамнан тұратынын, ал басшылық буынның үлесі аз екенін көрсетеді. Мұндай құрылым ұйымдағы басқару мен орындаушы қызметтердің арақатынасының теңгерімді екенін байқатады.

3. Қаншалықты жиі оқудан/біліктілікті арттырудан өтесіз?

20 ответов

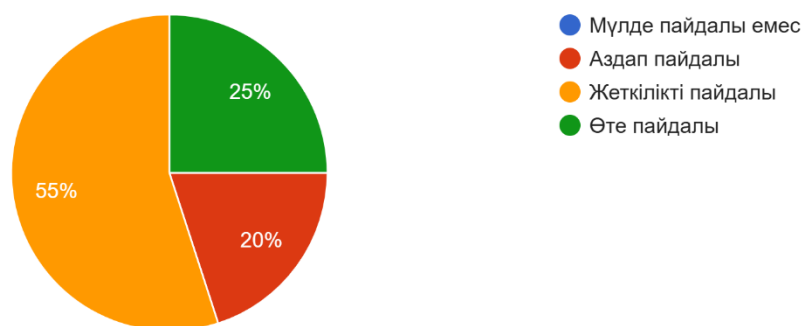


Қызметкерлердің 55%-ы жылына бірнеше рет біліктілікті арттыру курстарынан өтетінін атап өтті. Бұл ұйымның кадрлық даму мен кәсіби өсуге айрықша мән беретіндігін көрсетеді. Ал 20%-ы жыл сайын, тағы 20%-ы бірнеше жылда бір рет қатысатынын айтты. Тек 5%-ы ешқашан оқудан

өтпеген. Мұндай жағдай жалпы алғанда, ұйымдағы кадрлардың үздіксіз даму үрдісінің жоғары деңгейде екенін, бірақ аздаған қызметкерлердің кәсіби дамудан тыс қалып отырғанын байқатады.

4. Өткен тренингтер мен курстар сіз үшін қаншалықты пайдалы болды?

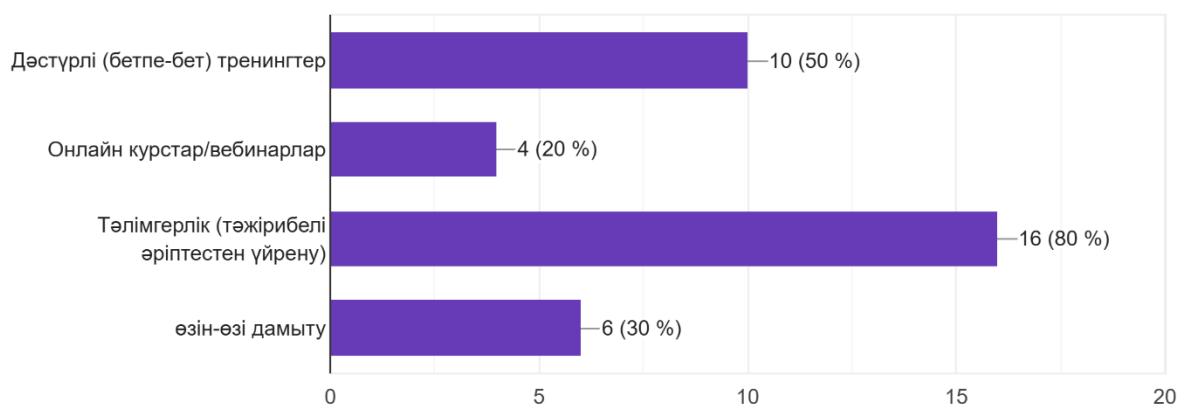
20 ответов



Сауалнамаға қатысқан қызметкерлердің басым көпшілігі (55%) өткен тренингтер мен курстарды жеткілікті пайдалы деп бағалаған. Сонымен қатар, 25%-ы өте пайдалы деп көрсетті. Ал 20%-ы аздап пайдалы болды десе, мүлде пайдасы жоқ деген жауаптар кездеспеді. Бұл нәтиже ұйымдағы оқу мен даму іс-шаралары қызметкерлер үшін негізінен тиімді екендігін, алайда олардың мазмұны мен сапасын жетілдіру қажеттілігін де айқындайды.

5. Қай оқу форматына көбірек қатысқанды ұнатасыз? (бірнеше нұсқаны таңдауға болады)

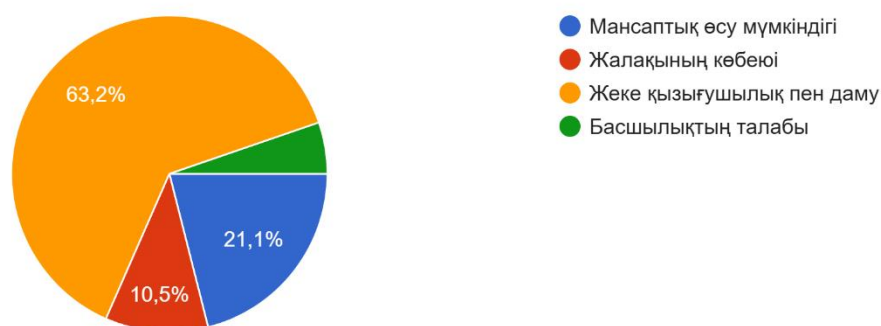
20 ответов



Респонденттердің 80%-ы тәлімгерлік (тәжірибелі әріптестен үйрену) әдісін ең тиімді деп бағалады. Дәстүрлі бетпе-бет тренингтерді 50% қолдаса, өзін-өзі дамытуға 30% назар аударады. Ал онлайн курстар мен вебинарларды 20% ғана таңдаған. Бұл көрсеткіш қызметкерлердің тәжірибелік бағыттағы оқуға көбірек мән беретінін, ал онлайн форматтың әлі де толық сенімге ие болмағанын байқатады.

6. Оқуға қатысуға сізді не көбірек ынталандырады?

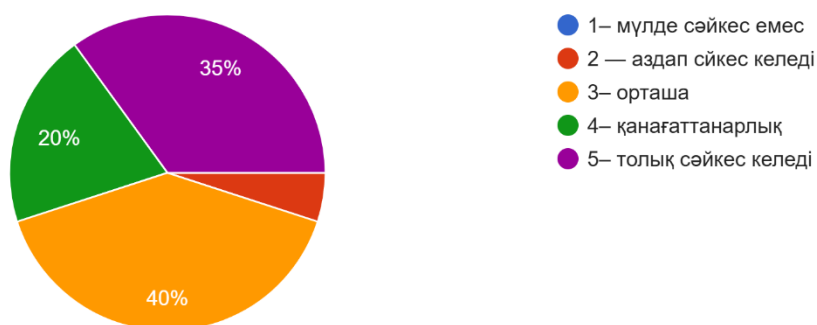
19 ответов



Сауалнама нәтижелері бойынша қызметкерлердің басым көпшілігі (63,2%) оқуға қатысудағы негізгі ынталандырушы фактор ретінде жеке қызығушылық пен дамуды атаған. Бұл қызметкерлердің өзін-өзі жетілдіруге бейімділігін және кәсіби өсуге деген ішкі мотивациясының жоғары екенін көрсетеді. Сонымен қатар, 21,1%-ы мансаптық өсу мүмкіндігін, 10,5%-ы жалақының көбеюін маңызды деп санаса, басшылықтың талабы ең төменгі көрсеткішке ие болды. Мұндай нәтиже оқытуға деген ішкі мотивацияның сыртқы факторларға қарағанда басым екенін дәлелдейді.

7. Қазіргі оқыту жүйесі сіздің күткеніңізге қаншалықты сәйкес келеді? (5 балдық шкала)

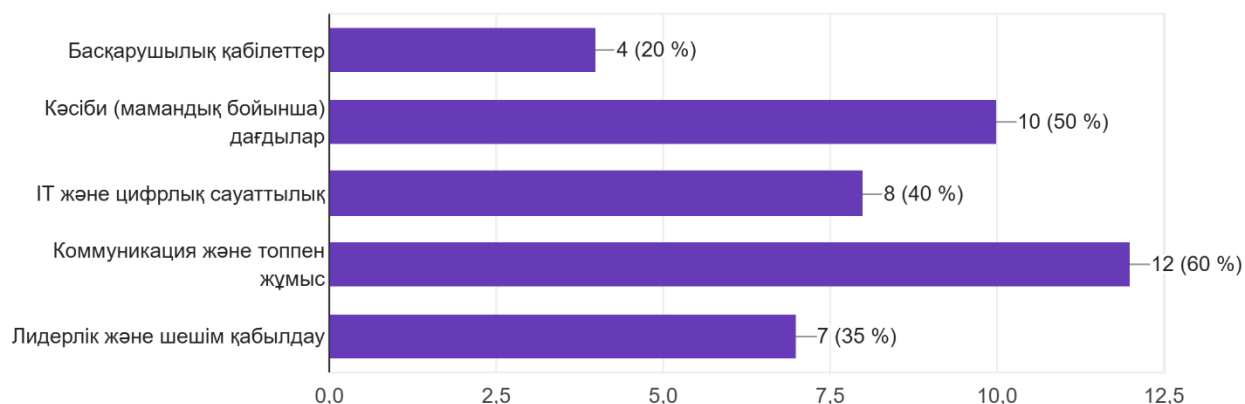
20 ответов



Респонденттердің 40%-ы қазіргі оқыту жүйесін орташа деңгейде деп бағалаған. 35%-ы қанағаттанарлық деп есептесе, тек 20%-ы толық сәйкес келеді деген пікір білдірген. Ал мүлде сәйкес емес немесе аздап сәйкес келетін жауаптар кездеспеді. Бұл көрсеткіш ұйымдағы оқыту жүйесінің жалпы алғанда қызметкерлердің талаптарына жауап беретінін, бірақ әлі де жетілдіруді қажет ететінін көрсетеді.

8. Сіздің ойыңызша, ең бірінші кезекте қандай дағдыларды дамыту қажет? (3 нұсқаға дейін таңдауға болады)

20 ответов

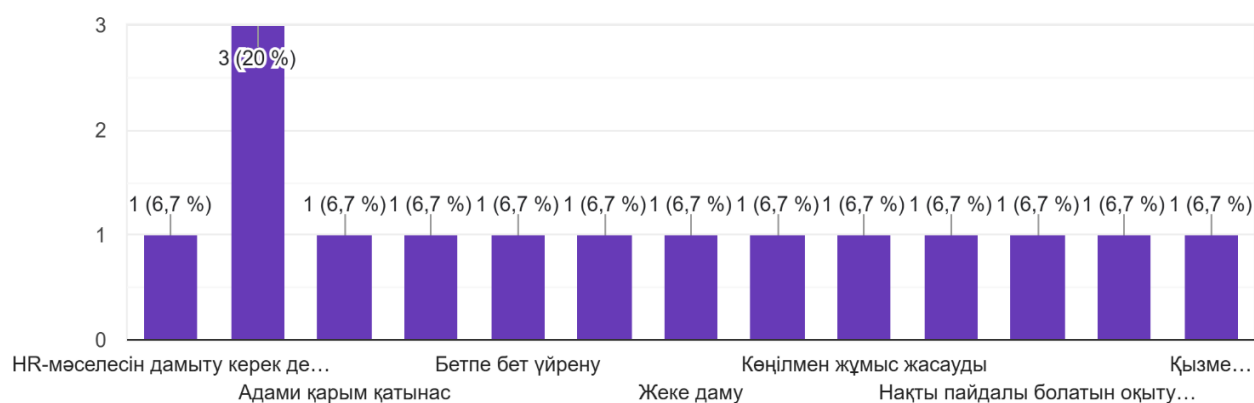


Сауалнама қорытындысы бойынша респонденттердің 60%-ы коммуникация және топпен жұмыс істеу дағдыларын дамытуды басты қажеттілік деп

есептейді. Сонымен қатар, 50%-ы кәсіби (мамандығына байланысты) дағдыларды жетілдіруді маңызды деп санаса, 40%-ы IT және цифрлық сауаттылыққа назар аударған. Ал лидерлік пен шешім қабылдау (35%) және басқарушылық қабілеттер (20%) төменірек көрсеткішке ие болды. Бұл нәтижелер ұйым қызметкерлерінің басты назарды ұжымдық өзара әрекеттестікке және кәсіби біліктілікті арттыруға аударатынын байқатады.

9. Қызметкерлерді оқыту жүйесінде нені жақсартуды қалар едіңіз? (ашық сұрақ)

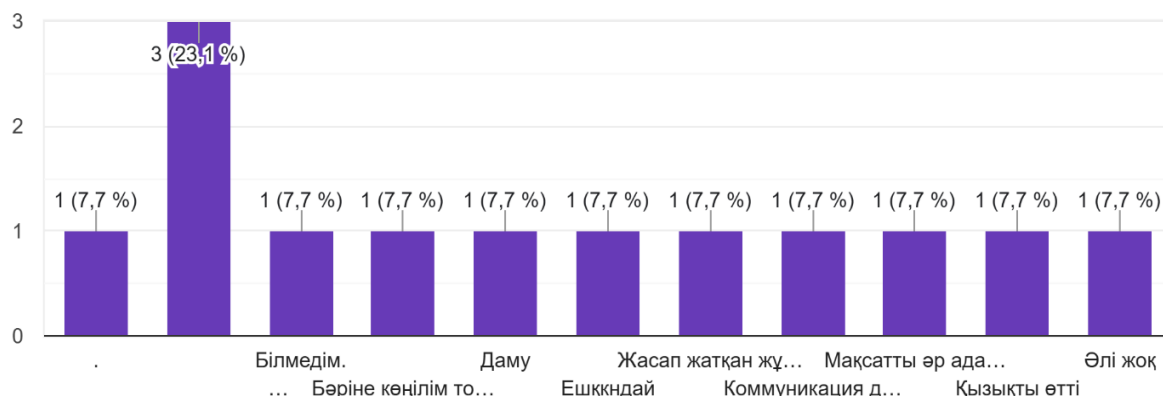
15 ответов



Ашық сұраққа берілген жауаптардың ішінде ең көп қайталанған ұсыныс – HR мәселесін дамыту (20%). Қалған жауаптар (бетпе-бет үйрену, жеке даму, нақты пайдалы болатын оқыту, адам қарым-қатынасы, көңілмен жұмыс жасау, қызметкерлерді ынталандыру және т.б.) әрқайсысы 6,7%-ды құрады. Бұл ұйым қызметкерлерінің оқыту жүйесінде әртүрлі бағыттарды жетілдіруді қалағанын, бірақ басым сұраныстың HR саласын жетілдіруге бағытталғанын көрсетеді.

10. Оқыту тақырыптары мен түрлеріне қатысты ұсыныстарыңыз(ашық сұрақ)

13 ответов



Ашық сұраққа 13 респондент жауап берген. Олардың ішінде ең жиі қайталанған жауап – «Білмеймін» (23,1%). Бұл қызметкерлердің белгілі бір нақты ұсыныс айта алмағанын көрсетеді. Қалған жауаптар әрқайсысы 7,7%-ды құрайды және түрлі бағыттарды қамтиды: дамуға қатысты ұсыныстар, коммуникацияға көңіл бөлу, мақсатты аудиторияға сай оқыту, қызықты форматтар ұйымдастыру, сондай-ақ қолданыстағы жүйені сақтап қалуды қалаған пікірлер.

Бұл нәтижелер оқыту жүйесіне қатысты қызметкерлердің бір бөлігі белсенді ұсыныс білдіруге дайын емес екенін, алайда аз болса да нақты ұсыныстар айтылғанын байқатады. Мұндай жағдай қызметкерлердің оқыту тақырыптары бойынша қажеттіліктерін тереңірек анықтау үшін қосымша сапалық зерттеулер жүргізуді қажет етеді.

Әдебиеттер тізімі

1. Кибанов, А. Я. Персоналды басқару – ИНФРА-М, 2010. Москва
2. Шекшня С. В. Заманауи ұйымдарда персоналды басқару. – М.: ЗАО «Бизнес-мектеп», 2008.
3. Дураков И. Б. Персоналды дамыту: теория және тәжірибе. – М.: Экономика, 2015.
4. Жүнісов Қ. Ж. Адам ресурстарын басқару: оқулық. – Алматы: Экономика, 2017
5. Жақыпов Б. А. Қазақстандағы персоналды басқарудың заманауи үрдістері. – Нұр-Сұлтан: Фолиант, 2019
6. Айтжанова Г. Ж. Цифрлық білім беру және персоналды дамытудағы инновациялар. – Алматы: Қазақ университеті, 2021
7. Армстронг М. Адам ресурстарын басқару тәжірибесі. — Алматы: Инфра-М, 2021.
8. Гэри Беккер (Becker, 1993) және Т. Шульц (Schultz, 1961) Адами капитал теориясы - Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. Chicago: University of Chicago Press.
9. Киркпатрик, Д. - Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). Evaluating Training Programs: The Four Levels (3rd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.
10. Уитмор, Дж. (John Whitmore) (2009). Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose. London: Nicholas Brealey.
11. Армстронг, М. (Michael Armstrong) (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (13th ed.). London: Kogan Page.
12. Кибанов, А. Я. Персоналды басқару – ИНФРА-М, 2010. Москва
13. Миронова, М. Н. (2011). Корпоративные университеты: опыт, модели, перспективы. Москва: Юрайт.

14. Hug, T. (2005). Micro Learning and Narration: Exploring possibilities of utilization of narrations and storytelling for the designing of “micro units” and didactical micro-learning arrangements. Innsbruck: Innsbruck University Press.
15. Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From Game Design Elements to Gamefulness: Defining “Gamification”. In Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference.
16. Миронова, М. Н. (2011). Корпоративные университеты: опыт, модели, перспективы. Москва: Юрайт.
17. Веснин В. Р. Персоналды басқару: теория және практика. — Алматы: Проспект, 2020.
18. Қибанов А. Я. Ұйымдағы персоналды басқару. — Астана: Юрайт, 2019.
19. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Менеджмент негіздері. — Алматы: Вильямс, 2020.
20. Савченко И. П. Кадрларды даярлау және дамыту: оқу құралы. — Алматы: Питер, 2022.
21. SHRM (Society for Human Resource Management). Talent Development and Training Programs <https://www.shrm.org>
22. CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development). Learning and Development Reports <https://www.cipd.org>
23. Deloitte Insights. 2023 Global Human Capital Trends. — Deloitte University Press, 2023.
24. McKinsey & Company. Қызметкерлердің құзыретін дамыту: COVID-19 дағдарысынан кейінгі жағдай. — McKinsey Global Institute, 2022.
25. Сбербанк корпоративтік оқыту тәжірибесі: СберУниверситет ресми сайты: <https://sberuniversity.ru>
26. Ernst & Young. Future of Work Report 2023. — EY Global, 2023.