

предпринимательские барьеры; цифровое предпринимательство женщин; и неубедительные гендерные различия в самооэффективности и намерениях предпринимателей.

### Список литературы

1. Global Entrepreneurship Monitor. (2022). GEM 2021/22 women entrepreneurship report: From crisis to opportunity. <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=51084>
2. Lindvert, M., Patel, P. C., & Wincent, J. (2017). Struggling with social capital: Pakistani women micro entrepreneurs' challenges in acquiring resources. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(7–8), 759–790. <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1349190>
3. Rashid, S., & Ratten, V. (2020). A systematic literature review on women entrepreneurship in emerging economies while reflecting specifically on SAARC countries. In V. Ratten (Ed.), *Entrepreneurship and organizational change: Managing innovation and creative capabilities* (pp. 37–88). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-35415-2\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-35415-2_4)
4. Zamora, G. (2022). The 10 richest self-made women in the world. <https://www.forbes.com/sites/gigizamora/2022/04/05/the-10-richest-self-made-women-in-the-world/?sh=33ba8aca6c25>
5. Budler, M., Zupić, I., & Trkman, P. (2021). The development of business model research: A bibliometric review. *Journal of Business Research*, 135, 480–495. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.045>
6. Caglayan, M., Talavera, O., & Xiong, L. (2022). Female small business owners in China: Discouraged, not discriminated. *Journal of International Financial Markets Institutions & Money*, 80(15), Article 101649. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2022.101649>
7. Dy, A. M., Martin, L., & Marlow, S. (2018). Emancipation through digital entrepreneurship? A critical realist analysis. *Organization*, 25(5), 585–608. <https://doi.org/10.1177/1350508418777891>
8. Sheetal, A., Jiang, Z., & Di Milia, L. (2023). Using machine learning to analyze longitudinal data: A tutorial guide and best-practice recommendations for social science researchers. *Applied Psychology*, 72(3), 1339–1364. <https://doi.org/10.1111/apps.12435>

### Персоналды бағалаудың негізгі міндеттері мен әдістері

Ж.Б.Бахыт

"Менеджмент" мамандығы бойынша 1 курс магистранты  
zhaina\_bakhyt@mail.ru

Е. А. Бөкетов атындағы Қарағанды зерттеу университеті  
Қазақстан

Түйіндеме: Кез келген ұйым жұмысының жемісті болуы персоналдың біліктілігіне ғана байланысты емес. Оларды тиімді бағалауға да байланысты. Осы орайда, қызметкерлердің еңбегі, тәжірибесі, интелекті мен адамдардың өз еңбегіне қанағаттануын ескеру арқылы басқаруды менеджмент деп атайды. Қазіргі таңда нарықтағы кәсіпорындардың бәрі дерлік техникалық жағынан тең дәрежеде қамтамасыз етілген. Сондықтан, бәсекелестік негізінен персонал және оны басқару жүйесіне байланысты болып отыр. Сол себепті, еңбекке тартылған адамдарды сақтап қалуға ғана емес, олардың біліктілігін, деңгейін арттыруға басымдық беру керек.

Кілт сөздер: персоналды басқару, менеджмент, мотивация, бағалау

Персоналды бағалау - бұл персоналдың сандық және сапалық кәсіби сипаттамаларының лауазымның (жұмыс орнының), бөлімнің және тұтастай алғанда ұйымның талаптарына сәйкестігін белгілеудің мақсатты процесі.

Ұйымдар өз мақсаттарына жету үшін өмір сүреді. Осы мақсаттарды іске асыру дәрежесі

ұйымның қаншалықты тиімді жұмыс істейтіндігін көрсетеді, яғни ұйымдастырушылық ресурстар қаншалықты тиімді пайдаланылады [1].

Әрине, қызметкерлер өздерінің өндірістік міндеттерін бірдей орындай алмайды кез-келген ұйымда немесе бөлімшеде көшбасшылар, сырттан келгендер (аутсайдерлер) және орта шаруалар бар. Алайда, осы реттілікті жүргізу үшін әр қызметкердің өз функцияларын орындау тиімділігін бағалаудың бірыңғай жүйесі болуы керек. Мұндай жүйе ұйымның адами ресурстарын басқару тиімділігін арттырады:

- қызметкерлерді ынталандырудың оң әсері. Кері байланыс қызметкерлердің ынтасына жағымды әсер етеді, оларға жұмыс орнындағы мінез-құлқын түзетуге және өнімділікті арттыруға мүмкіндік береді;

- кәсіптік оқытуды жоспарлау. Қызметкерлерді бағалау әр қызметкердің жұмысындағы олқылықтарды анықтауға және оларды жою бойынша шараларды қарастыруға мүмкіндік береді;

- кәсіби даму мен мансапты жоспарлау. Қызметкерлерді бағалау олардың әлсіз және күшті кәсіби қасиеттерін анықтайды, бұл жеке даму жоспарларын мұқият дайындауға және мансапты тиімді жоспарлауға мүмкіндік береді;

- марапаттау, жоғарлату, жұмыстан шығару туралы шешім қабылдау.

Жоғарыда аталған артықшылықтар бағалау жүйесін енгізу кезінде ұйымға автоматты түрде келмейді. Олар бірқатар қосымша шарттар орындалған кезде ғана жүзеге асырылады:

- біріншіден, бағалау жүйесі, ең бастысы қызметкерлердің жұмысын нақты бағалау және мүмкіндігінше объективті болуы керек және оны қызметкерлер объективті деп қабылдауы керек. Бағалау жүйесіне объективтілік беру үшін оның критерийлері қызметкерлерге ашық және түсінікті болуы керек;

- екіншіден, бағалау нәтижелері құпия түрде болуы тиіс, яғни тек қызметкерге, оның басшысына, адами ресурстар бөліміне ғана белгілі болуы тиіс. Нәтижелерді жариялау ұйымда шиеленісті тудырады, менеджерлер мен бағыныштылар арасындағы антагонизмге ықпал етеді, қызметкерлерді кемшіліктерді жою жоспарын дайындаудан және іске асырудан назарын алшақтатады;

- бағалау жүйесін қызметкерлерінің қабылдауы және олардың бағалау процесіне белсенді қатысуы да оның тиімді жұмыс істеуінің шарты болып табылады.

Дәлдік, объективтілік, қарапайымдылық және түсіну тұрғысынан бірдей теңдестірілген бағалау жүйесін құру өте қиын, сондықтан бүгінгі таңда персоналды бағалаудың бірнеше жүйесі бар, олардың әрқайсысының өзіндік артықшылықтары мен кемшіліктері бар [2].

Осылайша, персоналды бағалаудың негізгі міндеттері:

- басқарушылық әсер. Бағалау арқылы, сондай-ақ бағалау әңгімесі арқылы сіз қызметкерге оның жетістіктеріне сәйкес оның орнын көрсете аласыз, бұл персоналдың тиімді басқарылуына ықпал етеді.

- сыйақы мөлшерін анықтау, өйткені қызметкердің жетістіктерін тек объективті бағалаған жағдайда ғана оның еңбегін әділ төлеуге болады.

- персоналды дамыту, себебі бұл қызметкерлердің кәсіби өсуіне лайықты көтермелеу мен көмек түрлерін таңдауды қамтамасыз етеді

- қызметкерлерді ұтымды пайдалану, өйткені жұмысқа қабылдау, жоғарылату, жұмыстан кету туралы шешімді ауыстыру кезінде бағалау міндетті болып табылады.

- еңбек мотивациясы, өйткені бұл жетістіктерді арттыруға бағытталған қызметкерлердің саналы қызметіне серпін.

Персоналды дамыту өндірістің табысты қызметінің маңызды факторларының бірі болып табылады. Бұл ретте персоналды дамытуға инвестициялау, өндірістік қуаттарды дамытуға және жақсартуға бағытталған инвестициялаудан гөрі үлкен рөл атқарады. Персоналды дамыту-бұл персоналдың сапасын қамтамасыз етуге бағытталған бірқатар бағыттарды қамтитын көп өлшемді мәселе. Тораптық бағдарламалардың біріншісі-қызметкерлердің біліктілігін арттыру.

Ұйымдар кәсіби дамуды басқарудың, көшбасшылардың резервін дайындаудың, мансапты

дамытудың арнайы әдістері мен жүйелерін жасайды. Ірі корпорацияларда адам ресурстарын дамытуда үлкен тәжірибесі бар осы саланың мамандары басқаратын кәсіби дамудың арнайы бөлімдері бар. Жетекші ұйымдар өз персоналының кәсіби дамуына айтарлықтай қаражат жұмсайды – жалақы қорының 2-ден 10% - на дейін, мысалы, "General Motors" сияқты компания үшін жылына 1 млрд. Бұл шығындар ұйымның өз персоналын дамытуға жұмсайтын инвестициялары болып табылады, олардан өнімділікті арттыру түрінде қайтарымды күтеді.

Персоналды бағалау маңызды міндеттерді шешуге көмектесе алатындығын атап өту керек: кәсіби, ұйымдастырушылық және басқа да мәселелер бойынша қызметкермен кері байланыс орнату, сондай-ақ қызметкердің өзінің жұмысы мен сапалық сипаттамаларын бағалау қажеттілігін қанағаттандыру.

Ұйым алдында бағалау әдісін таңдау мәселесі тұруы мүмкін. Қазақстандық ұйымдарда персоналды бағалаудың дәстүрлі әдісі - аттестациялау. Нарықтық экономиканың дамуымен ішкі нарықта батыстың ірі компаниялары пайда бола бастады [3]. Олар корпоративті басқарудың жаңа стандарттарын әкелді, сонымен бірге біздің ұйымдар үшін персоналды бағалау әдістері де жаңа болды, мысалы: мақсаттар бойынша басқару; өнімділікті басқару; «360 градус» әдісі; бағалау орталығы. Осы әдістердің қысқаша сипаттамасын қарастырайық.

Мақсат бойынша басқару (МББ) - Management by objectives (MBO). МББ әдісі бойынша бағалау жүргізу менеджер мен қызметкердің тапсырмаларын бірлесіп тұжырымдауынан және есепті кезеңнен кейін олардың орындалу нәтижелерін бағалаудан тұрады. Оны құрастырудың екі нұсқасы бар:

- Басшы міндеттерді өзі анықтайды, содан кейін оларды бағынушыға жеткізеді. Сұхбаттасу барысында қызметкер өз ұсыныстарын білдіреді, нәтижесінде міндеттер түзетіледі;

- Басшы мен қызметкер міндеттерді бір-біріне тәуелсіз құрастырады, содан кейін әңгімелесу кезінде олар туралы келіседі.

Тапсырмалар ауқымын анықтағаннан кейін оларды орындау критерийлері анықталады. Есепті кезеңнің соңында жүргізілетін бағалау сұхбатында қызметкерлер мен менеджер әр тапсырманың қаншалықты сәтті орындалғанын анықтайды, сәттіліктер мен сәтсіздіктердің себептерін анықтайды және жұмыс сапасын жақсарту бойынша ұсыныстар әзірлейді. Бағалау туралы шешім әдетте жалпы болып табылады, бірақ даулы мәселелерде менеджерге басымдық беріледі. МББ әдісі бойынша бағалау нәтижелері бойынша жалақы қайта қаралады, сыйақылар төленеді, сонымен қатар материалдық емес ынталандырулар түрінде құрметті атақтар беру, дипломдармен марапаттау және т.б.

Өнімділікті басқару (ӨБ) - Performance Management (PM).

ӨБ-дың МББ-дан айырмашылығы, тек нәтижелерді ғана емес, сонымен қатар қызметкердің құзыреттілігін де бағалайды, яғни оған мақсатына жету үшін қажет жеке қасиеттер. Бағалауға ұйымның барлық қызметкерлері қатысады, басшылықтан бастап қарапайым қызметкерге дейін. Әдістің мәні бақылауда емес, басқарушы мен бағыныштының арасындағы ынтымақтастықта, яғни кері байланыс жылына бірнеше рет (ресми) шексіздікке дейін (бейресми) болуы мүмкін. Мақсат қою бойынша сұхбаттасу және қорытынды сұхбаттасу жылына бір рет өткізіледі. Кемшіліктерді жою жолдарын анықтау үшін, қызметкерлерге қосымша сұхбаттасу жылына бірнеше рет ұйымдастырылады [5].

Қорытынды сұхбатта жұмыс нәтижелерін бағалайды, даму бағыттарын анықтайды, оқыту және мансаптық өсу жоспарларын жасайды. МББ-дағы сияқты, міндеттерді қою және олардың орындалуын бағалауды басшы мен бағынушы жүзеге асырады. Шешімдер ӨБ бағалау қорытындысы негізінде қабылданады: жалақыны қайта қарау; бонустар төлеу; қызметкерді оқыту жоспарын құру; мансаптық қозғалыс; кадрлық резервке қосу.

«360 градус» әдісі.

Бұл әдіске сәйкес олар жұмысшы туралы пікірін білдіреді: менеджерлер, бағыныштылар, әріптестер мен клиенттер (немесе серіктестер), яғни. «Дөңгелек бағалау» (360 градус). Қызметкер өзін-өзі бағалай алады (егер өзін-өзі бағалау процедураға енгізілген болса). Бағалау процесі жоғарыда аталған бағалау көздерінен кері байланыс алудан тұрады. Жетекшіні бағалау

- бағалаудың ең көп қолданылатын түрі. Бағалаудың бұл түрі қызметкерлердің жеке рейтингтерін де, командалық жұмысты бағалауды да қамтиды. Өзін-өзі бағалау - бағалаудың кең таралған түрі. Өзін-өзі бағалау тікелей менеджер мен бағыныштылар арасында байланыс орнату үшін маңызды .

Әріптестердің бір-бірін көрудің ерекше мүмкіндігі бар, бірақ олардың бірін-бірі бағалау идеясына әртүрлі қарауы мүмкін. Қызметкерлерді өзара бағалау кезінде көптеген бағалаушылардың бағалауы, әріптестердің қызметкерге қатысты жеке жағымсыздықтарын теңестіреді. Бағынушылар – «төменнен жоғары» бағалауы «360 градус» бағалау процесінің ең маңызды және сонымен бірге даулы элементтерінің бірі болып табылады. Бағынушылар өз басшысының жұмысын басқа қырынан көруге мүмкіндіктері бар. Бағынушылар арасында жүргізілген бағалау, басқарушылық сапаларға қатысты жұмыс процесінің құрамдас элементтері туралы құнды мәліметтер береді. Клиенттер - бұл белгілі бір ұйымның өнімдері немесе қызметтерінің тұтынушылары. Олардың бағалауы ұйымның жетістігін диагностикалаудың ең маңызды алғышарты болып табылады. Клиенттер тарапынан келетін кері байланыстың мәні жекелеген қызметкерлерге қарағанда команданы, белгілі бір жоба нәтижелерін, бағалау кезінде көбірек байқалады.

Ассесмент-орталық (топтық және жеке). Ассесмент-орталық қызметкерлерді нақты кадр міндеті және құзыреттіліктері бойынша бағалауға арналған. Ол қамтуы мүмкін бихевиористік (ағылшын тілінен. Behaviour - мінез-құлық) сұхбаттар, сондай-ақ осы құзыреттер жиынтығы үшін арнайы әзірленген кейстер (ситуациялық ойындар). Ассесмент-орталықтың мазмұнын таңдау оны жүргізу мақсатымен анықталады. Жоғары лауазымдарға үміткерлерді таңдау және топ-менеджерлерді бағалау үшін бихевиористік сұхбатына, қызметкерлерді кадр резервіне ұсынуға, іскерлік ойындарға баса назар аударылады. Бағалауды таңдау оның бизнес міндеттеріне және ұйымның корпоративтік мәдениетіне, сондай-ақ іске асыру сауаттылығына байланысты.

Аттестациялау- бұл белгілі бір қызметкердің осы лауазымдағы жұмыс орнында жұмыс істеу стандартына сәйкестігін жүйелі түрде формальды бағалау процедурасы. Аттестациялау Қазақстанда қызметкерлерді бағалаудың ең көп таралған әдісі болып әлі де қала береді. Әрбір ұйымның белгіленген тәртіппен бекітілген персоналды аттестациялау туралы өз ережесі болуы тиіс. Аттестациялау туралы ережеде оны өткізу рәсімі мен тәртібі жазылуы тиіс. Аттестациялаудың мақсаты - жұмыс процесін және ондағы адамды кешенді аттестаттау . Ұйымда қызметкерлерді аттестациялауға дайындық бірнеше кезеңнен тұрады (сурет 1).



Сурет 1. Аттестациялауды өткізу кезеңдері

Ескерту – [5] әдебиет көздерінен құрастырылды

Келесі іс-шараларды өткізу қажет: аттестаттауды өткізу кестесін әзірлеу; аттестаттаудың қажетті құжаттарын дайындау; аттестаттау комиссияларының құрамын анықтау және оларды

дайындау; персоналды даярлау, яғни аттестаттауды өткізудің мақсаты мен тәртібі туралы түсіндіру жұмыстарын жүргізу. Аттестациялауға жататын әрбір қызметкерге оны өткізу басталғанға дейін екі аптадан кешіктірмей тікелей басшы жан-жақты бағалауды: қызметкердің кәсіптік даярлығының лауазымы бойынша біліктілік талаптарына сәйкестігін және оның еңбегіне төленетін ақының мөлшерін қамтитын ұсыныс дайындайды; кәсіби құзыреттілікті; жұмысқа деген қарым-қатынасты; лауазымдық міндеттерді орындауды; өткен кезеңдегі жұмыс нәтижелерінің көрсеткіштерін айқындайды. Презентация-сипаттама мәтін немесе форма түрінде жасалуы мүмкін. Аттестацияланатын қызметкер ұсынылған материалдармен алдын-ала, аттестаттауға дейін екі аптадан кешіктірмей танысуы керек. Нақты мерзімдер, сондай-ақ аттестаттау кестесі, аттестаттау комиссияларының құрамын ұйым басшысы бекітеді және аттестацияланатын қызметкерлерге аттестациялау басталғанға дейін екі аптадан кешіктірмей хабарлайды.

Аттестаттау комиссияларының құрамына бөлімше басшылары, жоғары білікті мамандар, кәсіподақ ұйымдарының өкілдері кіреді. Әдетте аттестациялау комиссиясының төрағасы болып, ұйым басшысының орынбасары тағайындалады. Аттестациялау комиссиясы аттестацияланатын қызметкердің презентациясын қарайды, аттестацияланатын қызметкерді және ол жұмыс жасайтын бөлімнің басшысын толықтай тыңдалым жасайды. Қызметкердің қызметін бағалау және комиссияның ұсынымдары аттестацияланатын адам болмаған кезде ашық дауыс беру арқылы қабылданады.

Аттестаттау нәтижелері (бағалау және ұсынымдар) аттестаттау комиссиясының төрағасы мен мүшелері қол қоятын аттестаттау парағында тіркеледі. Сондай-ақ, аттестаттау нәтижелері бойынша аттестаттау комиссиясы отырысының хаттамасы жасалады.

Ұйым басшысы аттестаттау комиссиясының ұсыныстарын ескере отырып, бір ай ішінде қызметкерлерге тиісті жалақы деңгейлерін немесе есеп айырысудың басқа түрлерін белгілеу туралы шешім қабылдайды. Егер аттестатталушы адам комиссия отырысына дәлелді себептермен келмесе, онда ол болмаған кезде аттестаттау жүргізілуі мүмкін (алайда, егер себеп орынды болса, онда аттестаттау кейінге қалдырылады) [6].

Персоналды аттестациялау қызметкерді мадақтау немесе жазалау мүмкіндігі, оның мансаптық өсуінің орындылығы, уақыты мен бағыттары немесе соңғысының мақсатқа сай еместігі туралы жеткілікті сенімді қорытынды жасауға мүмкіндік береді.

Осылайша, аттестациялау қызметкерді мінездемелерін бағалау: біліктілігін, білім деңгейі мен практикалық дағдыларын, іскерлік және жеке қасиеттерін. Бағалау критерийі - аттестациялауға жататын тиесілі тұлғалардың мамандықтары мен лауазымдарының кәсіби стандарты.

Адам өзінің қажеттіліктерін, мотивтерін, құндылықтарын тұтқыны. Дегенмен, олар кейбір негізгі принциптерді тұжырымдауға мүмкіндік берді.

### **Әдебиеттер тізімі**

1. Рикки У. Гриффин. Менеджмент. Алматы: «Ұлттық аударма бюросы» қоғамдық қоры, 2018ж.
2. Питер Друкер . Практика менеджмента . Манн, Иванов и Фербер. 2015.
3. Бельгибаева К.К. Менеджмент качества подготовки специалистов высшего учебного заведения / статья в сборн. Научно-методической конференции “Развитие бизнес - образования: методологические и практические проблемы”. – Алматы: Университет международного бизнеса, 2009
4. Мотивация трудовой деятельности. Учебно-методическое пособие-г. Дзержинск 2019 - Родионова Ю.В
5. Н.В.Кузнецова. Мотивационный менеджмент: Издательство Дальневосточного университета 2018 Владивосток.
6. Шеденов У.К. и др. Качество роста и социально-экономическое развитие сферы туристических услуг в условиях глобализации, 2010