

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ БІЛІМ ЖӘНЕ ҒЫЛЫМ МИНИСТРЛІГІ

Қ.И.Сәтпаев атындағы Қазақ ұлттық зерттеу техникалық университеті

Жобаларды басқару институты

Ғылыми-оқыту орталығы

Жамалаш Ерсұлтан Анарбекұлы

Жобалық қызметтегі персоналды басқару

**МАГИСТРЛІК ДИССЕРТАЦИЯ**

Мамандық 7М04103 – Жобалық менеджмент

Алматы 2020

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ БІЛІМ ЖӘНЕ ҒЫЛЫМ МИНИСТРЛІГІ

Қ.И.Сәтпаев атындағы Қазақ ұлттық зерттеу техникалық университеті

Жобаларды басқару институты

Ғылыми-оқыту орталығы

ӘОЖ 665.662.43.046.6-52(043)

Қолжазба құқығында

Жамалаш Ерсұлтан Анарбекұлы

Магистр академиялық дәрежесін алу үшін дайындалған

**МАГИСТРЛІК ДИССЕРТАЦИЯ**

Диссертация тақырыбы  
басқару

Жобалық қызметтегі персоналды

Дайындық бағыты

7М04103 – Жобалық менеджмент

Ғылыми жетекші,

э.ғ.д, профессор

 С.Ы. Умирзаков

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 ж.

Рецензент,

э.ғ.д, профессор

 К.Р. Касенов

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020ж.

Норма бақылаушы,

доктор Phd

 Абенова М.А.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 ж.

Қорғауға жіберілді

директор НОЦУП,

доктор Phd, профессор

 А.П. Салина

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020ж

Алматы 2020

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ БІЛІМ ЖӘНЕ ҒЫЛЫМ  
МИНИСТРЛІГІ

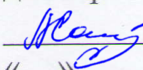
Қ.И.Сәтпаев атындағы Қазақ ұлттық зерттеу техникалық университеті  
Қ.Туркебаев атындағы Жобаларды басқару институты

Жобаларды басқару ғылыми-оқыту орталығы

7М04103 – Жобалық менеджмент

**БЕКІТЕМІН**

Директор НОЦУП  
доктор Phd, профессор

 Салина А.П.  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ ж.

**магистрлік диссертация орындауға  
ТАПСЫРМА**

Магистранта: Жамалаш Ерсұлтан Анарбекұлы

Тақырыбы: «Жобалық қызметтегі персоналды басқару»

Университет Ректорының «29» қазан 2018 жылғы №1197 бұйырығымен  
бекітілген

Аяқталған диссертацияны тапсыру мерзімі

«\_\_» \_\_\_\_\_

20\_\_ ж.

Магистрлік диссертацияға бастапқы деректер:

Магистрлік диссертацияда қарастырылатын мәселелер тізімі:

а) жоба қызметіндегі персоналды басқару модельдерін талдау және жүйеге келтіру.

б) «Қамқор Менеджмент» ЖШС жағдайында жоба қызметіне бағытталған персоналды басқару жүйелерін құру және олардың жұмыс істеуінің шетелдік, ресейлік және қазақстандық тәжірибесіне талдау жүргізу.

в) экономикалық қызметтің сан алуан түрлерін жүзеге асыратын «Қамқор Менеджмент» ЖШС мақсаттарына қол жеткізуге ықпал ететін жобалық қызметке бағытталған персоналды басқару жүйесінің моделін әзірлеу.

Ұсынылатын негізгі әдебиеттер тізімі:

1 РМВОК басшылығы алтыншы басылым, 2017 жыл.

2 Ахметов К.Ф. «Менеджмент негіздері», - Алматы, 2018 жыл.

3 Кабушкин Н.И. «Основы менеджмента» - Москва, 2017 год.

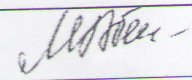
4 Қазақстан Республикасының еңбек заңы, 2015 жыл

5 Романенко И.В. «Управление персоналом» Санкт-Петербург, 2015г.

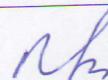
**Магистрлік диссертацияны дайындау бойынша кесте**

Бөлімдер атауы, әзірленетін сұрақтар тізбесі	Ғылыми жетекшіге ұсыну мерзімі	Ескертпе
Жобалық қызметтегі персоналды басқарудың теориялық негіздерін қалыптастыру	19.03.2020	
«Қамқор Менеджмент» ЖШС жағдайында персоналды басқару тәжірибесіне талдау	25.04.2020	
Жобалау қызметіндегі «Қамқор Менеджмент» ЖШС персоналды басқару тиімділігін арттыру моделін әзірлеу	27.05.2020	

**Аяқталған магистрлік диссертация бөлімдеріне кеңесшілері мен норма бақылаушының қойған қолтаңбалары**

Наименования разделов	Кеңесші, А.Ж.Т (ғылыми дәреже, атағы)	Мерзімі	Қолы
Норма бақылаушы	М.Х.Абенова, Phd докторы		

Ғылыми жетекші



Умирзаков С.Б.

Тапсырманы орындауға алған білім алушы



Жамалаш Е.А.

Күні

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20

## АҢДАТПА

Магистрлік диссертация тақырыбы жобалау қызметіндегі «Қамқор Менеджмент» ЖШС персоналды басқару тиімділігін арттыру моделін әзірлеуге арналған. Магистрлік диссертация 3 бөлімнен тұрады.

Жобалық басқару тәсілі қазіргі заманғы көптеген компаниялардың шынайылығына айналады, сондықтан жобаларды әзірлеу және іске асыру кезінде персоналды басқарудың ерекше міндеттерін шешу қажеттілігі туындайды. Соңғы уақытта көптеген кәсіпорындар біртіндеп жобалық қызметке қосылуды және бұл салада персоналды басқару жүйесі, жобаларда персоналды басқару сипаттарын игере алмауда. Бұл диссертациялық жұмыста компаниядағы жобаларды әзірлеу және іске асыру кезінде персоналды басқару қызметінің алдында қандай қосымша міндеттер тұратыны туралы айтылады.

Бірінші бөлімде Жобалық қызметтегі персоналды басқарудың теориялық негіздерін қалыптастыру жағы қарастырылады. Бұл бөлімде персоналды басқарудың эволюциясы және тарихи дамуы баяндалады. Жобалық қызметтегі персоналды басқарумен дәстүрлі персоналды басқарудың айырмашылығы және артықшылығы толығырақ көрсетіледі.

Екінші бөлімде «Қамқор Менеджмент» жауапкершілігі шектеулі серіктестігі туралы жалпы мәлімет беріледі. Серіктестіктің басқару құрылымы мен құрамына талдау жасалады. Ондағы кадр саясаты назарға ұсынылды. Серіктестіктің миссиясы мен стратегиялық бағыттары қарастылды.

Үшінші бөлімде «Қамқор Менеджмент» ЖШС құрылымдық басқару жүйесіне, кадрлық саясатына, жобалық қызметтегі персоналды басқару жүйесіне сараптама жасалады. Сонымен қатар персоналды іріктеу, жинақтау, дамыту, баға беру сынды моделдерге талдау жасалды.

Қорытынды бөлімде «Қамқор Менеджмент» ЖШС жағдайында персоналды басқару тиімділігін арттыру туралы ұсыныстар жасалды.

## АННОТАЦИЯ

Тема магистерской диссертации посвящена разработке модели повышения эффективности управления персоналом ТОО «Қамқор Менеджмент» в проектной деятельности. Магистерская диссертация состоит из 3 глав.

Способ проектного управления станет реальностью многих современных компаний, поэтому при разработке и реализации проектов возникает необходимость решения особых задач управления персоналом. В последнее время многие предприятия постепенно присоединяются к проектной деятельности и в этой области система управления персоналом, не осваивают в проектах характеристики управления персоналом. В данной диссертационной работе говорится, какие дополнительные задачи стоят перед службой управления персоналом при разработке и реализации проектов в компании.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты основ управления персоналом в проектной деятельности. В этом разделе описывается эволюция и историческое развитие управления персоналом. Более подробно описаны отличия и преимущества управления персоналом в проектной деятельности от традиционного управления персоналом.

Во второй главе исследуется ТОО «Қамқор Менеджмент», а именно анализируется управление персоналом в проектной деятельности. Анализируются структура управления и состав товарищества. Была представлена кадровая политика, рассмотрены миссия и стратегические направления товарищества.

В третьей главе анализируется управление персоналом в проектных командах ТОО «Қамқор Менеджмент». На основании анализа разработаны рекомендации по повышению эффективности управления персоналом в проекте. Кроме того, проведен анализ таких моделей, как подбор персонала, набор, развитие, оценка.

В заключительной части были выработаны рекомендации по повышению эффективности управления персоналом в условиях ТОО "Қамқор Менеджмент".

## **ABSTRACT**

The topic of master's thesis is dedicated to the development of the model for improving the efficiency of personnel management at "Kamkor Management" limited partnership in project activities. Master's thesis consists of three chapters.

The method of project management will become a reality for many modern companies, so when developing and implementing projects, there is a need to solve special problems of personnel management. Recently, many companies are gradually joining the project activities and in this area, the personnel management system, do not master the characteristics of personnel management in projects. In this dissertation work, what additional challenges facing the office of personnel management in the development and implementation of projects in the company.

The first chapter deals with theoretical aspects of the basics of personnel management in project activities. This section describes the evolution and historical development of HR management. The differences and advantages of personnel management in project activities from traditional personnel management are described in more detail.

In the second chapter it is studied by "Kamkor Management" limited partnership , namely, personnel management in project activity is analyzed. The management structure and the composition of the partnership are analyzed. The personnel policy was presented, the mission and strategic directions of the partnership were considered.

The third chapter analyses human resources management in project teams of "Kamkor Management" limited partnership. On the basis of the analysis, recommendations on increasing the efficiency of human resources management in the project are developed. In addition, the analysis of such models as personnel recruitment, recruitment, development, assessment was carried out.

In the final part, recommendations were made to improve the efficiency of personnel management in the conditions of "Kamkor Management" LLP.

## Мазмұны

Кіріспе	9
1 Жобалық қызметтегі персоналды басқарудың теориялық негіздерін қалыптастыру	11
1.1 Жобалық қызметтегі персоналды басқарудың ерекшеліктері	11
1.2 Жобалық қызметтегі адам ресурстарын басқару әдістері	18
1.3 Жобалық қызметтегі адам ресурстарын басқарудың сипаты	29
2 «Қамқор Менеджмент» ЖШС жағдайында персоналды басқару тәжірибесіне талдау	33
2.1 Жобалық қызметтегі «Қамқор Менеджмент» ЖШС туралы қысқаша сипаттама	33
2.2 «Қамқор Менеджмент» ЖШС персоналды басқару негізінде мақсатты бағдар жасау	40
2.3 «Қамқор Менеджмент» ЖШС кадрлық және әлеуметтік саясатының тиімділігін бағалау	47
3 Жобалау қызметі шеңберінде «Қамқор Менеджмент» ЖШС персоналды басқару тиімділігін арттыру моделін әзірлеу	53
3.1 «Қамқор Менеджмент» ЖШС жобалық қызметіндегі проблемалар мен олардың пайда болуына талдау	53
3.2 Жобалау қызметі шеңберінде «Қамқор Менеджмент» ЖШС персоналды басқару тиімділігін арттыру моделін әзірлеу	57
Қорытынды	61
Пайдаланылған әдебиеттер тізімі	63



## Кіріспе

*Зерттеу тақырыбының өзектілігі.* Қазақстанның нарықтық қатынасқа көшу кезінен бастап, әр жұмыс беруші өз ұйымының табысты болуы персоналға байланысты екенін түсініп, оларға деген талаптарды күшейте бастады. Елдегі әр саланың алдыңғы қатарлы ұйымдарының сәттілігі адам ресурстарын басқару механизмдерінің жоғары тиімділігімен байланысты. Өйткені, адам ресурстары ұйымды жоғары тиімділікке алып келетін фактор болып табылады. Бұл мәселелерді шешу үшін персоналмен жұмыс істеудің нақты әрі тиімді жүйесі керек.

Экономикалық қазіргі даму кезеңінде дүние жүзінің көптеген елдерінде негізгі мәселелердің бірі – персоналмен қалай жұмыс жасау болып отыр. Осы орайда мәселені шешу жолдарының көптігіне қарамастан өнеркәсібі дамыған алдыңғы қатарлы елдерде кадрларды таңдау амалдары мен әдістерін бір қалыпқа келтіру, олардың танымды болуын кеңейту, мемлекеттік және шаруашылық шешімдерді кадрлық саясаттың негізгі элементтерімен жүйелі түрде байланыстыру негізгі ортақ үрдіске айналып отыр.

Қазақстан Республикасының Тұңғыш Президенті – Елбасы Н.Ә.Назарбаевтың «Қазақстан - 2050» Стратегиясы қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты» атты Қазақстан халқына жолдауында дамудың көптеген бағыттары көрсетілген. Соның бірі – Жаңа кадр саясаты болып табылады.

Адамзат Төртінші өнеркәсіптік революцияны бастан кешіруде, ал мемлекеттік басқару қағидаттары ондаған жылдар бойы өзгерген жоқ. Көптеген елдердің үкіметтері серпімді дамуды қамтамасыз ететін, диспропорциялар мен әлеуметтік теңсіздікті жоя алатын басқарудың оңтайлы үлгілерін іздеуде. Норвегия, Жаңа Зеландия, АҚШ Agile принциптерін мемлекеттік аппарат қызметіне енгізу перспективаларын белсенді зерттеу жұмыстарымен айналысуда, яғни ақылға қонымды икемділік, ептілік жасау. Көптеген елдерде Ұлыбритания тәжірибесі бойынша үкіметтер арасында жобалау кеңселерін құру арқылы Project Management бағдарламасына көшу қолға алынып отыр.

Ағымдағы жылдың басында мемлекет басшысы Қасым-Жомарт Тоқаев Президенттік Жастар Кадр резервімен өткен кездесуде «Бізде де осы бағытта күш-жігер жұмсалуда. Олардың тиімділігін мұқият зерттеу керек, және де осындай тәжірибені қолдаймыз» - деп айтты. Бұл дегеніміз мемлекеттіміздің алдағы уақытта жобалық басқаруға орасан зор мән беретіндігін айқындап отыр.

Жоғарыдағы көрсетілгендері негізге ала отырып магистрлық диссертация тақырыбын «Жобалық қызметтегі персоналды басқару» деп алуды жөн көрдім.

Жобалық басқару өз кезегінде ұйымды басқарудың дәстүрлі формасын едәуір жетілдіреді және басқарудың барлық процесстері мен кіші

жүйелеріне ықпалын тигізеді. Ойға салып қарасақ, бұндай жағдайда персоналды басқару басқаша жүзеге асу қажет.

Жобаның персоналды басқару – жобаны қажетті адам ресурстарымен қамтамыз ету және олардың тиімді пайдалануға бағытталған қызметті ұсынады.

*Мәселенің әзірлену дәрежесі.* Жобалық қызметтегі персоналды басқару мәселелерін зерттеуге У. Букович, Э. Брукинг, К. Вииг, К. Джанетто, Т. Девенпорт, М. Демарест, С. Деспре, И. Нонака, М. Румизен, П. Сенге, Д. Скрима, Д. Сноуден, Х. Такеучи, Р. Уильямс, А. Хаслинда, Д. Шувель, Л. Эдвинссон, сияқты шетелдік зерттеушілердің еңбектері арналған.

Жобалық қызметтегі персоналды басқарудың әртүрлі аспектілері ресейлік және қазақстандық ғалымдар А. Ф. Цеховой, А. А. Гапоренко, Т. И. Гавриова, Г. Я. Гольдштейн, Б. З. Мильнера, В. Л. Макаров, Т. М. Орлова, З.П. Румянцева, А. Н. Сазанович, В. Г. Смирновой, В. Л. Тихомиров, С. А.Щенников және т.б. жұмыстарда қарастылады.

Сонымен қатар, жобалық қызметтегі персоналды басқару жүйесін қалыптастыруға байланысты мәселелер әлі де жеткілікті дәрежеде әзірленбеген күйінде қалып отыр. Жобалық қызметте персоналды басқару процестерін жобалау және қамтамасыз ету, сондай-ақ олардың ұйым қызметіне үйренісу мәселелерін одан әрі зерттеуді талап етеді.

*Зерттеудің мақсаты* жаңа экономика жағдайында олардың тұрақты жұмыс істеуін және дамуын қамтамасыз ету үшін негіз ретінде «Қамқор Менеджмент» ЖШС мақсаттарына қол жеткізуге ықпал ететін жобалық қызметке бағытталған персоналды басқару жүйесін құрудың ғылыми-әдістемелік негіздерін әзірлеуден тұрады.

Диссертацияда қойылған мақсаттарға жету үшін келесі *міндеттерді* шешу қажет:

- жоба қызметіндегі персоналды басқару көзқарасының эволюциясын қарастыру және оның «Қамқор Менеджмент» ЖШС қызметіне әсерін анықтау, ұйымның стратегиялық мақсаттары мен жоба қызметіндегі персоналды басқару мақсаттары мен процестерінің өзара байланысын зерттеу;

- жоба қызметіндегі персоналды басқару моделдерін талдау және жүйеге келтіру, жоба қызметіндегі персоналды басқару жүйесінің құрамы мен құрылымын зерттеу;

- «Қамқор Менеджмент» ЖШС жағдайында жоба қызметіне бағытталған персоналды басқару жүйелерін құру және олардың жұмыс істеуінің шетелдік, ресейлік және қазақстандық тәжірибесіне талдау жүргізу, оның негізінде жүйелерді құрудың қазіргі тәсілдерін жіктеу, олардың жұмыс істеуіне кедергі келтіретін факторларды анықтау, жоба қызметіндегі персоналды басқару құралдарын жүйелеу;

- экономикалық қызметтің сан алуан түрлерін жүзеге асыратын «Қамқор Менеджмент» ЖШС мақсаттарына қол жеткізуге ықпал ететін

жобалық қызметке бағытталған персоналды басқару жүйесінің моделін әзірлеу.

*Зерттеу объектісі* «Қамқор Менеджмент» жауапкершілігі шектеулі серіктестігі болып табылады.

*Зерттеу пәні* жоба қызметіндегі персоналды басқару бойынша қолданылатын әдістер, стандарттар, модельдер және құралдар болып табылады.

*Зерттеудің теориялық және әдіснамалық негізі* зерттеудің теориялық негізін ұйымның жалпы және стратегиялық маркетинг, адам ресурстарын басқару саласындағы отандық және шетелдік ғалымдардың еңбектері құрайды. Диссертацияның әдіснамалық негізі жоба қызметіндегі персоналды басқару жүйесін зерттеуге қолданылатын таным әдістерінің жиынтығы болып табылады. Жұмыста мақсатты, құрылымдық және функционалдық аспектілерде жобада персоналды басқару моделдерін жүйелі талдау әдістері, логикалық модельдеу және сараптамалық бағалау әдістері қолданылады. Практикалық тәжірибені зерттеу барысында формальдау, аксиомалау, абстрактіден нақтылыққа шығу әдістері, бақылау, салыстыру, талдау және синтездеу әдістері қолданылады. Зерттеудің жалпы логикасы кешенді, жүйелі және үдерістік тәсілдерді қолдануға негізделеді.

*Диссертациялық зерттеудің ғылыми жаңалығы* экономикалық қызметтің сан алуан түрлерін жүзеге асыратын бизнес-ұйымдардың стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуге ықпалын береді, және жаңа экономика жағдайында олардың тұрақты жұмыс істеуі мен дамуын қамтамасыз етуге мүмкіндік беретін, жоба қызметіндегі персоналды басқару жүйесін құру бойынша әдістемелік ережелер мен ұсынымдарға негізделіп әзірленген.

*Автор жаңа ғылыми нәтижелерге қол жеткізеді:*

- жоба қызметіндегі персоналды басқарудың қазіргі теориялық модельдері жүйеге келтірілді. Жоба қызметіндегі персоналды басқару процесінің ерекшеліктерін анықтайтын модельдер тобының түрлі мақсаттары және функционалдық бағыттары анықталады. «Қамқор Менеджмент» ЖШС стратегиясына сүйене отырып, жоба қызметіндегі персоналды басқару жүйесінің тұжырымдамасын қалыптастыру үшін персоналды басқару моделін таңдауды жүзеге асыруға мүмкіндік береді;

- экономикалық қызметтің сан алуан түрлерін жүзеге асыратын бизнес-ұйымдар үшін жоба қызметіндегі персоналды басқару жүйесінің әмбебап мақсатты моделі әзірленеді. Модель келесі өзара байланысты компоненттерден тұрады: функционалдық кіші жүйелер, жоба қызметіндегі персоналды басқару процестері және соған қатысушылар. Модельде көрсетілген функциялар мен процесстерді іске асыру үшін қажетті құралдар анықталады;

- жобалық қызметтегі персоналды басқару жүйелерін құру бойынша әдістемелік ұсынымдар әзірленді.

*Жұмыс көлемі* жұмыс кіріспеден, үш тараудан, тұжырымдар мен ұсыныстардан, әдебиеттер тізімінен, қосымшалардан тұрады.

# **1 Жобалық қызметтегі персоналды басқарудың теориялық негіздерін қалыптастыру**

## **1.1 Жобалық қызметтегі персоналды басқарудың ерекшеліктері**

Жобаларды басқару (Жобалық менеджмент, Project Management) қазіргі заманғы басқару әдістемесі ретінде АҚШ-тың аэроғарыш саласында өткен ғасырдың 60-шы жылдарында пайда болды және әскери мегажобаларды іске асыру кезінде қолданылды. Өзінің артықшылығының арқасында, бұл әдістеме экономиканың барлық салаларына тез таралды және бүгінде әлемнің көптеген елдерінде табысты қолданылуда.

Бүкіл әлемде жобаларды басқару, ресурстардың тиімділігі мен оңтайландыруын арттыру тәсілі ретінде, шаруашылық және әлеуметтік қызметтерде ұйымдастыру процесстерін жүзеге асыруда күннен күнге белен алып келеді. 2007 жылдың басында экономикалық белсенді ұйымдардың үштен бір бөлігі жобалық қызметті іске асыруға тура келді, 2012 жылдың соңында барлық ұйымдастыру процестерінің жартысы жобалық қызмет жағдайында өтті.

Жобалық басқару – нақты, теориялық емес әдіснама. Стандарт түрінде берілген бүкіл әлемнің жобалық менеджерлерінің шоғырланған тәжірибесі.

Қазіргі таңда баршамызға белгілі жобаны басқару бойынша бірнеше халықаралық стандарттар бар. Ол эксклюзивті өнімнің нәтижесіне жеткізетін міндеттері бар, жоба ретінде қарастырылатын кез – келген істің табысты болуына кепілдік береді. Оқытылған, сауатты жобалық менеджер – бұл тәуелсіз халықаралық сертификаттың иесі ғана емес, сонымен қатар нақты және тиімді нәтижеге бағытталған, жобалық басқару аймағындағы кез келген қызметтегі білім жүйесі. Жобалық менеджмент адамның ұйымдастырушылық қабілетін арттырады, жұмыс процестерін ұйымдастырады, нәтижеге жету үшін талап етілетін ресурстарға, уақыт пен қаражатқа айқын түсінік береді. Жобалық менеджментті біздің болашағымыз, жаңа өнімдер мен жаңа жетістіктер деп айтуға болады.

Жоба – бұл бірегей өнім, қызметтермен нәтижелер алуға арналған уақытша кәсіпорын. (PMBOK)

Жоба – уақыт, баға және қол жеткізілетін нәтижелердің сапасы бойынша талаптарды қамтитын белгілі бір мақсаттары бар жекешеленген кәсіпорын.(Жоба менеджерлерінің ағылшын қауымдастығы)

Жоба – бұл белгіленген уақыт пен бюджет бойынша, нақты алға қойылған мақсаттарға жетуге арналған өзара байланысты іс-шаралар жиынтығы.(Жедел Басшылық, Әлемдік банк)

Жоғарыда жоба сөзінің бірнеше анықтамасын жобалық басқарудың халықаралық стандарттары әр түрлі көрсетеді.

Жобалардың жүзеге асуы қазіргі таңда халықаралық стандарттарды қолдану негізінде болады. Бұл стандарттардың бір бірінен белгілі бір деңгейде ерекшелінеді, әрқайсысының жобаға байланысты талаптары,әдіс-

тәсілі мен құралдары бар. Ол жайлы төмендегі кестеде толығырақ көрсететін боламыз.

Кесте 1 - Жобаларды басқару бойынша әлемдік стандарттар

№	Критерийлер/ Стандарттар	PMBOK	ISO 10006	P2M
1	Пайдаланған тәсіл	Үрдстік	Үрдстік	Жүйелік
2	Жобаның қаралуы	Оқшауланған	Ұйым контекстінде	Ұйым контекстінде
3	Жобаны басқарудың пәндік салаларының құрамы	Интеграцияны басқару; Мазмұнын басқару; Мерзімін басқару; Құнын басқару; Персоналды басқару; Тәуекелдерді басқару	Стратегияны әзірлеу; Жоба міндеттеріне, мерзіміне, шығынына байланысты қарым қатынасты басқару;	Стратегияны басқару; қаржыны басқару; жүйелерді басқару; ұйым басқармасы; міндеттерді басқару; ресурстарды басқару; тәуекелдерді басқару; ИТ жобаларды басқару;
4	Басқару құжаттарының үлгілерінің болуы	Жоқ	Жоқ	Жоқ
Ескерту – автордың ізденген материалынан құрылған				

«Жоба» түсінігі жалпы сиппатары бір - біріне жақын, әр түрлі қызмет түрлерін біріктіреді.

Жобаның негізгі белгілеріне төмендегілерді жатқызуға болады:

- жобаның уақыт бойынша шектеулігі;
- жобаның бюджет бойынша шектеулігі;
- талап етілген ресурстардың шектеулігі;
- қайталанбаушылық пен жаңашылдық белгілері;
- кешендік белгілері.

Осыған байланысты, жоба:

- нақты мақсатқа жетуге бағытталған;
- бір – біріне байланысты әрекеттердің үйлесімділігі;
- басталуы мен аяқталуы бар уақыт бойынша шектеулігі;
- белгілі дәрежеде қайталанбаушылық пен бірегейлігі.

Заманауи түсінік бойынша жоба дегеніміз – бұл тұрғын үй немесе өндіріс құрылысы, кәсіпорынды қайта жаңғырту, жаңа ұйымды құру, жаңа техниканы немесе технологияны өңдеу, аймақты дамыту болып табылады.

Жоба негізінен төменде көрсетілген жағдайларға байланысты пайда болады:

- нарық талаптары;
- жаңа өнімдер мен қызметтер;
- инфрақұрылымын дамыту;
- тапсырыс берушінің қажеттіліктері;
- технологиялық серпіліс;
- заңнама талаптары;
- әлеуметтік қажеттілік;
- ұйымдастырушылық өзгерістер.

Шет елде жобалық басқару аса маңызға ие кәсіби қызметтің саласы болып қабылданған. Ол инвестициялық жобаларды жүзеге асыратын әдістемелік негіз және бизнесті жүргізудің айнымас бөлшегі.

Жобаларды көптеген ірі белгілеріне қарай былай жіктеуге болады.

Кесте 2 – Жобалардың жіктелуі

Аталуы	Жіктелу негіздері	Жобалар
Жоба түрі	Негізгі қызмет саласы бойынша	Техникалық Экономикалық Әлеуметтік Ұйымдық Аралас
Жоба класстары	Құрамы мен құрылымы бойынша	Моножоба Мультижоба Мегажоба
Жоба масштабы	Көлемі бойынша Жобаға қатысушылар саны бойынша Қоршаған ортаға ықпал ету дәрежесі бойынша	Кіші Орта Үлкен Өте үлкен
Жоба мерзімі	Ұзақтық кезеңі	Қысқа мерзімді (3 жылға дейін) Орта мерзімді (3-5 жыл) Ұзақ мерзімді (5 жылдан жоғары)
Ескерту – автордың ізденген материалынан құрылған		

*Моножоба* – кәсіпорын деңгейіндегі бір міндетті шешуге арналған, жоба командасы шеңберінде уақыт және басқа да ресурстары нақты белгіленген жоба.

*Мультижоба* – өзара байланысқан бірнеше жобалар: экономикалық, әлеуметтік, ұйымдық, техникалық сонымен қатар өнімді жинақтау және өкізу бойынша көпканалды жүйесі.

*Мегажоба* – мақсатқа бағытталған жоба, яғни бөлінген ресурстар мен белгіленген уақыты бар өзара байланысқан көптеген жобалар жиынтығы. (Халықаралық, мемлекеттік, ұлттық т.б.)

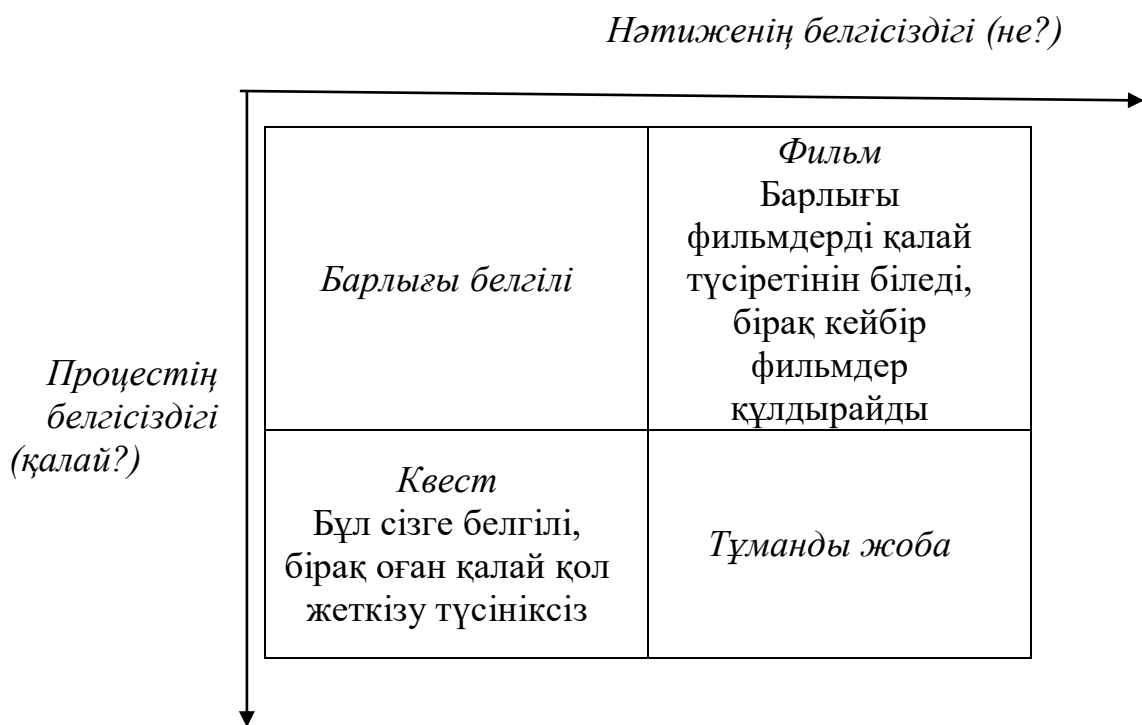
*Әлеуметтік жоба* – әлеуметтік қажеттілікті ұйымдастыру, денсаулық сақтау, халықты әлеуметтік қорғау, табиғи және әлеуметтік шығындарды алдын алу және т.б.

*Инвестициялық жоба* – белгілі бір көлемде ресурстарға (интеллектуалдық, қаржылық, материалдық, адами ) нақты мерзім арасында жоспарланған нәтиже мен мақсатқа жету үшін жұмсалатын инвестициялық акцияны қарастырады.

Жобаны типтеріне байланысты ажыратудың ерекше моделін шет елдік Обенг моделімен қарастырсақ болады. Обенг өз кезегінде жобаларды квест, фильм, тұманды, барлығы белгілі деп төрт типке бөледі. Мысал келтірер болсақ:

- жаңа бизнес (серпінді жоба) (тұманды);
- бизнесті кеңейту (фильм);
- жаңа IT жүйесін әзірлеу (Квест);
- операциялық қызметті қолдау (барлығы белгілі).

Жобаларды типтеріне байланысты Обенг моделі



Сурет 1 – Жобаларды типтеріне байланысты Обенг моделі  
Ескерту – дерек көзі [24]

Жобаларды басқару - бұл жоба әдістерін, құралдарын, әдістемелерін және кәсіби қасиеттерін қолдану. Жобаларды басқару жобаның өмірлік циклінің әр түрлі кезеңдерін біріктіруді қамтиды. Жоба баршамызға белгілі



үш негізгі шектеуден тұрады. Олар жобаның құны, уақыты, көлемі бойынша шектеулігі оны темір үшбұрыш деп те атайды.



Сурет 2 – Жобаның үш негізгі шектеуі  
Ескерту – дерек көзі [24]

Жобаларды басқару-жұмыс көлемі, ресурстар (ақша, еңбек, материалдар, энергия, кеңістік және т. б. сияқты), уақыт, сапа және тәуекелдер (PMBOK® басшылығы) арасындағы теңгерімдеуде жобаның нақты мақсаттары анықталатын және оған қол жеткізілетін қызмет саласы.

Жобаны басқару:

- міндеттердің толық жиынтығы, басшылық әдістерін ұйымдастыру және Жобаның орындалуын қамтамасыз ету жөніндегі басшылық шаралар;
- белгіленген шектеулер мен талаптар шеңберінде жобаның мақсаттарына табысты қол жеткізу үшін жобаның барлық қатысушыларын ынталандыру және ынталандыру жүйесін құру.

Жобаның негізгі қатысушылары және олардың жобалық командалары басқару субъектілері болып табылады. Басқару объектілері - тек бағдарламалар, жобалар мен жұмыстар ғана емес, сондай - ақ олардың өмірлік циклінің фазалары-тұжырымдама, әзірлеу, іске асыру және аяқтау.

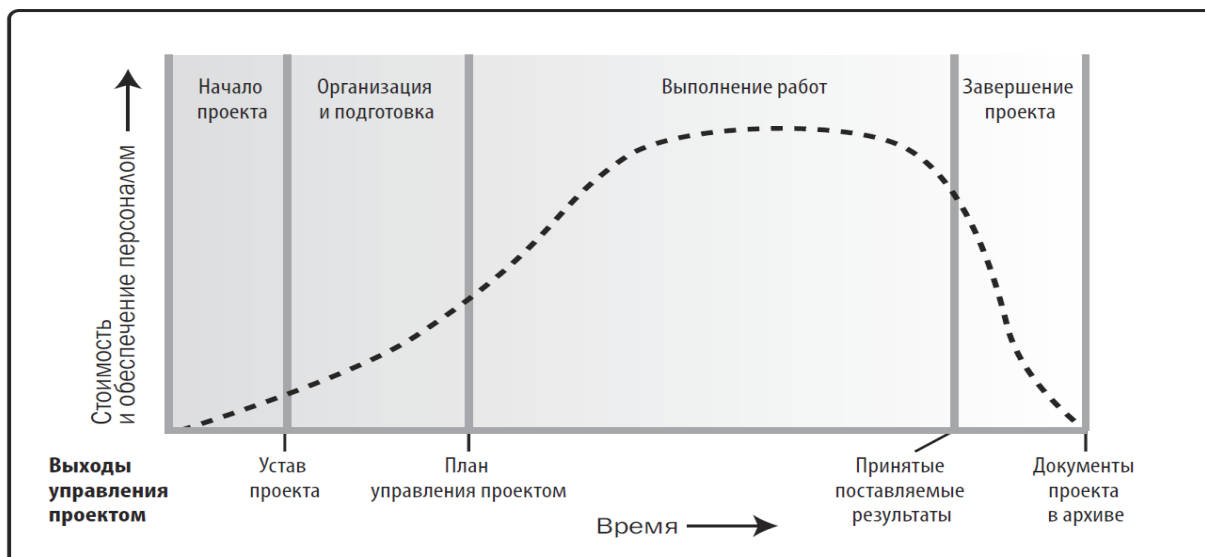
*Жобаның мүдделі тараптары* – ұйым немесе тұлға (мысалы ретінде айтар болсақ, тапсырыс беруші, демеуші, орындаушы ұйым немесе мекеме) жобаға белсенді қатысатын және жобаның нәтижелі орындалуы мен аяқталуына өзіндік кері немесе жағымды әсерін тигізетін тарап.

Мүдделі тараптарға мысал ретінде төмендегілерді келтірсек болады.

*Тапсырыс беруші/тұтынушы* – бұл жобаның өнімін, қызметімен нәтижесін пайдаланатын ұйым немесе тұлға.

*Демеуші* – бұл жобаны қаржылық ресурстармен (қолма – қол немесе басқа да жолдармен) қамтамасыз етуші тұлға немесе топтар.

*Жобаны басқару офисі* – бұл жалпы айтсақ жобаны басқаруды бағыттауға және орталықтандыруға қатысатын әр түрлі операциялады орындайтын ұйым немесе мекеме бөлімі.



Сурет 3 – Жобаның өмірлік циклі  
Ескерту – РМВОК нұсқаулығы [4]

*Жоба менеджері* – жобаның мақсатына жету үшін тағайындалған ұйымның орындаушысы.

*Жоба командасы* – бұл жобадағы барлық қызметкерлер соның ішінде жоба менеджері, жобаны басқару командасы және команданың барлық мүшлері. Бірақ жобаны басқару барлығы бірдей қатыса бермейді.

*Жобаның өмірлік циклдары* белгілі бір фазалар ретінде түсініледі, олар арқылы өзінің іске асырылуы, сондай-ақ жұмыс істеуі процесінде қандай да бір ойдан өтеді. Мұндай бөлу теориялық тұрғыдан ғана емес, практикалық тұрғыдан да маңызды, өйткені ол өндіріс процесін жақсы бақылауға мүмкіндік береді.

Терминнің анықтамасы жобаның өмірлік циклі ұғымы өндірістік немесе басқару процесіне қатысты қандай да бір идеяны іске асыру бойынша кезеңдердің белгілі бір реттілігін білдіреді.

Осы ұғымның рөлі мынадай тұжырымдарда көрсетілуі мүмкін:

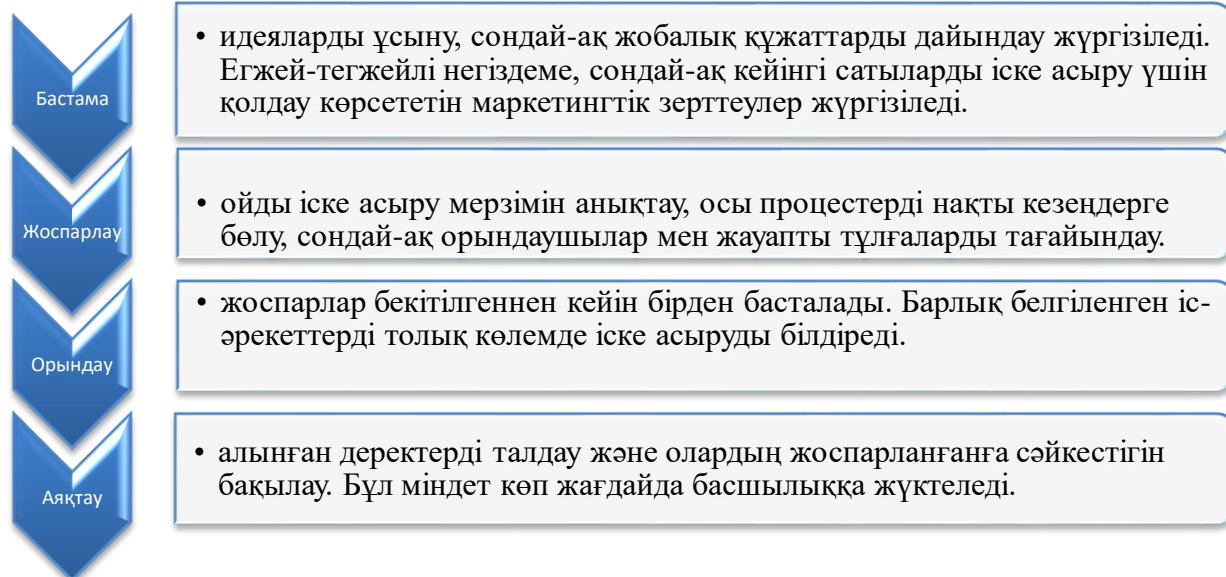
- жобаның басталу және аяқталу күндерін нақты белгілей отырып, оның ұзақтығын анықтайды; нақты кезеңдерге бөле отырып, ойды іске асыру процесін нақтылауға мүмкіндік береді;

- іске қосылған персоналдың санын, сондай-ақ қажетті ресурстарды нақты анықтауға мүмкіндік береді;

- бақылау рәсімін жеңілдетеді.

*Жобаның өмірлік циклінің кезеңдері.* Өндірістік үдеріске немесе тағы басқа да іс-шараларға қатысты қандай да бір ойды жүзеге асыру процесінде кәсіпорында бірнеше дәйекті сәттерді бөліп көрсетуге болады.

Осылайша, жобаның өмірлік циклінің келесі кезеңдерін бөлу қабылданды:



Сурет 4 – Жобаның өмірлік циклінің кезеңдері  
Ескерту – РМВОК нұсқаулығы [4]

Айта кету керек, бұл бөлу жобаның өмірлік циклінің кезеңдеріне өте шартты. Әрбір ұйым бұл процесті дербес нақтылауға және оны сатыда бөлуге құқылы.

Ұйымдар мен кәсіпорындардың қызметі жобалық және операциялық болып бөлінеді.

Операциялық қызмет – бұл қызметтің тұрақты түрі, ол қайталанатын нәтижелерді жүргізеді, бұл ретте ресурстар өнімнің өмірлік цикліне енгізілген стандарттарға сәйкес ұқсас бірқатар міндеттерді орындау үшін бөлінеді. Бұл қызметтің тұрақты түрі, ол қайталанатын нәтижелерді жүргізеді, бұл ретте ресурстар өнімнің өмірлік цикліне енгізілген стандарттарға сәйкес ұқсас бірқатар міндеттерді орындау үшін бөлінеді. Қазіргі әдебиетті шолу басқарманың келесі функцияларын анықтауға мүмкіндік береді: жоспарлау, ұйымдастыру, басқару, мотивация, басшылық, үйлестіру, бақылау, зерттеу, бағалау, шешім қабылдау, персоналды іріктеу, өкілдік ету және келіссөздер жүргізу.

Жобаларды басқару – жобаға қойылған талаптарды қанағаттандыру үшін жоба жұмыстарына арналған құралдар, дағдылар, әдістер мен тәсілдерді білудің қосымшасы.

Басқару – процесс ретінде қарастырылады, яғни ол бір-бірімен байланысқан үздіксіз сериялардан тұрады. Олардың әрқайсысы өзі процесс болып табылады бұны басқару функциялары деп атайды.

Бұл функцияларды өңдеп шыққан Анри Файоль бес негізгі функцияларға бөліп қарастырған.

Оның айтуынша, “ басқару – алдын ала айту және жоспарлау, ұйымдастыру, үкім жүргізу, бағыттау және бақылау ”. Басқа авторлар өзге функциялардың тізімін әзірледі.

Кесте 3 – Жобалық және операциялық қызметтің негізгі айырмашылықтары

Салыстыру параметрлері	Жобалық қызмет	Операциялық қызмет
Нәтижесі	Бірегей, жаңа, ұйымға тән емес	Тұрақты, ұйымда жиі орындалатын
Уақыт бойынша шектеулер/іске асыру мерзімі	Жобаның басталуы мен аяқталуының нақты күнінің болуы	Қайталану, циклдік
Тәуекелдер	Сыни тәуекелдердің көп болуы	Тәуекелдердің аздығы
Іске асыру мерзімінің жиілігі	Бір реттілік	Көп реттілік
Үдерістердің регламенттелуі	Тәуекелдердің басталуы салдарынан маңызды өзгерістердің болуы	Әдетте стандартталған
Персонал	Әр жоба үшін команда құрылады, нәтижеге жеткеннен кейін команда ыдырайды	Тұрақты еңбек шартында көрсетілген функциялары аясында негізде жұмыс істейді
Ескерту – автордың ізденген материалынан құрылған		

Қазіргі әдебиетті шолу басқарманың келесі функцияларын анықтауға мүмкіндік береді: жоспарлау, ұйымдастыру, басқару, мотивация, басшылық, үйлестіру, бақылау, зерттеу, бағалау, шешім қабылдау, персоналды іріктеу, өкілдік ету және келіссөздер жүргізу.

Басқару негізін ұйым құрайды, сонымен қатар, басқарудың болуына себепші болып табылады.

## 1.2 Жобада адам ресурстарын басқару әдістері

*Жобада адам ресурстарын басқару* жоба командасын ұйымдастыру және оны басқару процестерін қамтиды. Жоба командасы әрбір адамға белгілі бір рөл және жобаны орындау үшін жауапкершілік тағайындалған адамдардан тұрады. Топ мүшелері арасында рөлдер мен жауапкершілікті бөлгеннен кейін, олар жобаны жоспарлауға және шешім қабылдауға белсенді қатысуы тиіс. Команда мүшелерін жобаның бастапқы кезеңдеріне қатысуға тарту жобаны жоспарлау кезінде өздерінде бар тәжірибені пайдалануға мүмкіндік береді және команданың нәтижелерге қол жеткізуге бағытталуын нығайтады. Жобаның орындалуына қарай жоба команда мүшелерінің кәсіби және сандық құрамы өзгеруі мүмкін. Жоба командасының мүшелерін “жоба персоналы” деп те атайды.

## *Шетел кәсіпорындарында персоналды стратегиялық басқару тәжірибесі*

Әр елдің өз ұлттық дәстүрлерімен байланысты ерекшеліктері бар. Жапонияда менеджерлер өз қызметкерлерінің жұмыс уақытынан тыс өмір жағдайын, отбасын зерттейді, ал американдықтар мұны керісінше жеке өмірге араласу деп санайды. Жапонияда жұмысшыны ұзақ уақыт мерзіміне жалдайды және еңбек ақысы жұмыс жасаған жиынға байланысты жоғарылап отырады.

Бұл елде кадр саясаты келесідей қағидалар негізінде құралады: іріктеу, таңдау және орналастыру жүйесінің тиімділігі; фирманың тиімділігі және жұмысшының еңбек нәтижесіне марапаттау жүргізу; еңбекті мотивациялау және ішкі әділдік пен сыртқы бәсеке қабілеттілік өтемақы жүйесі; дамыту, оқыту, қызметі бойынша өсіру, ауыстыру қажет болған жағдайда жұмысшы еңбегінің жақсы нәтижесі мен қабілетін есепке ала отырып жүргізіледі; персоналға фирмаға адалдығы үшін арнайы кепілдік пен игіліктерді ұсыну.

Персоналды басқару саласындағы жұмыс оның жүзеге асырылу жағдайына тәуелді. Мұндай жағдай факторлары мемлекеттік реттеу, нарық жағдайы, технология, ұйым мақсаты мен стратегиясы, оның құрылымы, басқару қағидалары, тартылған персонал сипаты сияқты өзгермелі факторлар болып табылады.

Өндірістің маңызды факторларының бірі жұмыс күші болып табылады, жұмыс күшін тиімсіз пайдалану өндіріс тиімділігіне әкелмейді. Кадр бөлімінің қызметкерлері тек іс өндірісімен ғана айналысады. Жұмысқа қабылдау бұйрықтарын, басқа қызметке ауыстыруды, жұмыстан босатуларды хаттау, табельдік есептер құрумен, демалыс графиктерін жасаумен, т.б. Нарықтық экономика жағдайда кадрлық қызмет бағытының толық өзгерісін және шетел тәжірибесін зерттеу мен оны Қазақстан нарығына бейімдеу негізінде заманауи персоналды басқару әдістеріне көшу қажеттілігі туындады.

АҚШ-та фирма персоналды басқару қызметін арнайы кадр бөлімі атқарады. Оның құрамына еңбек қатынас бөлімі, жұмысбастылық бөлімі, персоналды басқару, еңбек ақы, еңбек жағдайы және зақым келтірумен күрес, персоналды оқыту және дамыту, есеп пен іс өндірісі кіреді. Жұмысты жоғары білікті мамандар атқарады: әлеуметтанушылар, басқару ісінің мамандары, еңбек қатынастары мамандары. Кадрлық қызмет персоналды дайындау мен қайта даярлау бағдарламаларын жүзеге асырады және жұмыскерлерді мотивациялау іс-шараларын жүзеге асырып, жетілдіріп отырады.

Жапония компанияларында екі бөлім бар, олардың өзінің қызметтері мен құрылымы жағынан батыс ұйымдарына ұқсастығы жоқ.

Оның бірі - жалпы мәселелер бөлімі (сому-бу), ол заңдық мәселелермен, ішкі өндірістік қатынастармен, акционерлермен, мемлекеттік мекемелермен, сауда ассоциацияларымен және туыстық компаниялармен қатынас орнату, құжаттық істермен айналысады.

Келесі бөлім - кадр бөлімі (дзин-дзибу) сому-будың тармағы ретінде қарастырылады, алайда кәсіпорын белгілі бір деңгейге қол жеткізген уақытта одан бөлініп шығады. Кадр мәселелері бойынша орталық бөлімше ретінде қызмет атқарады. Жапонияда персоналды басқару қызметінің негізгі бағыттары: персонал әлеуетін дамыту; персонал әлеуетін толық пайдалану; топтық қызметті дамыту; толық жұмысбастылыққа кепілдік беру; еңбек қатынастарын тұрақтандыру; еңбек мотивациясын өсіру; еңбек жағдайын жақсарту.

Бұл елде адам ресурстарын басқару бойынша жұмысты Еңбек министрі жанындағы адам ресурстарын дамыту Әкімшілігі үйлестіреді. Олардың қызметінің негізгі бағыттары: кәсіби дағдысын көтеру, кәсіби қабілетін бағалау, халықаралық ынтымақтастық.

Еліміздің тігін өнеркәсібінде кадр бойынша менеджерлер қызметі жоқ, тек іс өндірісімен айналысатын кадр бойынша инспекторлары іске қосылған. Олар персоналмен жұмыстың негізгі бағыттарын анықтап алмаған, қызметкерлермен жеке жұмыстар жүргізілмейді, олардың қабілеті анықталмайды, жұмысшы әлеуеті дамымайды, персонал өмірі мен қызметіне қажетті көңіл бөлінбейді.

АҚШ-тың еңбек сферасындағы маңызды элементі фирмадағы еңбек қатынасы мен кадр жұмысы. Ол жұмысшыны жалдаудан бастап бүкіл персоналды басқару, соның ішінде ынта, еңбекақы төлеу формасын, кәсіби дайындық пен қайтару үрдісін қамтиды. Фирмаға жұмысшыларды жалдау әдістері 2 фактормен анықталады: ішкі факторлар, оның ішінде фирмалардың стратегиялық дамуы мен қызметінің нәтижесі, ішкі еңбек нарығының жағдайы, кадрды даярлау мүмкіндіктері; ұлттық еңбек күші нарығының жағдайы.

Іріктеу тәртібі компанияның мәліметтер банкінде бос қызмет орындарына үміткерлер ақпараттар сараптауынан, сұхбат үрдісінен және тест жүргізуден тұрады. Мұндай процедураларды көптеген ірі компанияларда арнайы кадрды даярлау, жалданатын жұмысшыларды таңдауды жүзеге асыратын, сонымен қатар ішкі қызмет бойынша өсуде үміткерлерді таңдау мен аттестациялау орталықтары қызмет көрсетеді.

Жапонияда бос қызмет орнына байқау жарияланатын болса, фирманың әрбір қызметкері, қызмет атқаратын өз лауазымына қарамастан байқауға қатысуға өтініш бере алады. Үміткердің басшылары өз қызметкерінің жұмыс орнын ауыстырмақ болғаны жария етпес үшін тестілеу, әдетте, кешкі уақытта немесе демалыс күндері жүргізіледі. Егер үміткер бос қызмет орнына қабылданса, ол өз жұмысын ауыстырады, керісінше болған жағдайда оның әрі қарайғы жұмысына ешқандай әсер етпейді. Персоналды таңдау компаниясының жалпы мүддесін қанағаттандыруға бағытталған. Мектеп түлектеріне жыл сайын жинақтайды және еңбек күшінің жас құрылымын сақтай отырып, оларды сәйкес біліктілік деңгейіне жеткізеді. Кәсіпорынның кейінгі қызметі бос қызмет орнына үміткерді дұрыс таңдау нәтижесіне байланысты. Егер менеджерлер бұл міндетті игерген соң, олардың бұл

жұмысы оң нәтижеге ие болуы мүмкін немесе керісінше жағдайда келеңсіз салдарға әкелуі мүмкін. Алайда көптеген отандық кәсіпорындарда үміткерлерді жұмысқа қабылдау кезінде шетелде қолданылатын принциптерді ұстана бермейді. Бос қызмет орнына таңдау жариялау жарнама беру, жеке байланыстарды пайдалану арқылы жүзеге асырылады. Тігін кәсіпорындарында үміткерлер саны көп емес, әсіресе тігінші және техникалық персоналға, оның себебі еңбекақы және еңбек жағдайының төмен болуымен түсіндіріледі. Бұл салада басшылықтың барлық талаптарына жауап беретін кандидаттар өте қиын. ЖОО түлектері өндіріске жұмыс істеуге бармайды, технологтар мен шеберлер жеткілікті, осыған байланысты олар басқа мамандық алады немесе мүмкіндігі болса өз ісін ашып жатады.

Жапонияның тігін өнеркәсібінде персоналды оқыту мен дамыту фирманың жетістікке жетуінің шешуші факторының бірі. Персоналдың жоғары кәсіптік деңгейі басқару әдістерінің заманауи техникасы мен технологиясын дұрыс қолдануға мүмкіндік береді. АҚШ пен Жапония кәсіпорындарында кәсіби өсіру және қайта даярлауға үлкен мән беріледі.

Американ фирмаларында персоналдың біліктілігін көтеру ірі масштабта жүзеге асырылады, өйткені бұл еңбек өнімділігінің өсуіне және фирманың бәсекеге қабілеттілігіне әсерін тигізетін тиімді капитал салымы болып саналады.

Қызметкердің еңбек өмірінің дамуы үшін үздіксіз оқыту мен дайындық өте маңызды. Жапонияда адам ресурстарын ұзақ мерзімді дамытуға дотациялар бөлініп отырады, бұл жеке секторда жүйелі түрде оқыту мен дайындықты жүргізуге жәрдем беруге негізделген. Қазіргі күндегі персонал дамуы тәрбиелеудің күрделі үрдісі, оның соңғы мақсаты ұйымды жоғары білікті, оңай оқытылатын және шығармашылық, ұйым алдында да бүгін және де болашақта тұрған міндеттерді шешуге қабілетті, персоналмен қамтамасыз ету. Алайда республиканың тігін өнеркәсібі саласында персоналдың дамуына ешқандай қажетті көңіл бөлінбеуде. Қазіргі уақыт жағдайында кәсіпорын клиенттер сұранысын қанағаттандыратын, біліктілігін өсіретін курстар құру қажет. Оқыту бағдарламасы кәсіпорын өкілдерімен келісілген, оқыту ақысы тыңдармандарды қанағаттандыруы қажет, тек осындай жағдайда ғана кәсіпорын басшылары тарапынан өз кадрларын оқыту мен қайта даярлауға сұраныстар түсе бастайды. Орталықтар техникалық бағдарламалары бойынша, маркетинг, менеджмент, бизнес саласындағы бағдарламалар бойынша оқытылуы қажет.

Персоналды басқарудың американдық немесе жапондық басқару тәжірибесінің қайсысы дұрыс деп жоруға болмайды. Кадрмен жұмыс істеудің шетелдік тәжірибесінен еліміздің экономикалық даму жағдайына сәйкес келетін персоналмен жұмысқа оңтайлы бағытталған қағидаларын таңдап алу қажет.

*Жобаны басқару командасы* – жоба командасының бөлігі; ол жобаны басқару бойынша операцияларды орындауға (мысалы, жоспарлау, басқару және аяқтау) жауап береді. Бұл топ атқарушы немесе басқарушы команда деп

аталуы мүмкін. Шағын жобаларда жобаны басқару міндеттері команданың барлық мүшелерінің арасында бөлінуі немесе тікелей жоба басшысына тапсырылуы мүмкін.

*Жобаның демеушісі* жобаны басқару командасымен байланыста жұмыс істейді, әдетте жобаны қаржыландыру, жобаның өнімділігіне әсер ететін өзге де мәселелердің мазмұнын түсіндіру сияқты мәселерді шешуге қатысады.

*Жобадағы адам ресурстарын басқару процестері* төмендегілермен қамтылады:

- адам ресурстарын басқаруды жоспарлауды өңдеу;
- жоба командасын жинау;
- жоба командасын дамыту;
- жоба командасын басқару.

Қосымша жоспарлауға жататын өзара іс – қимылдың мысалдары ретінде келесі жағдайларды келтіруге болады:

- бастапқы жоба командасы жұмыстың иерархиялық құрылымын құрғаннан кейін, команданы кеңейту қажеттілігі пайда болуы мүмкін;
- жоба командасының құрамы кеңейтілгеннен кейін олардың дайындық деңгейі жобаның тәуекелдерін ұлғайтуы немесе азайтуы мүмкін, бұл тәуекелдерді қосымша жоспарлауға алып келеді;
- егер операциялардың ұзақтығын бағалау жоба командасының түпкілікті құрамы анықталғанға дейін орындалған болса, онда команданың жаңа мүшелерін тарта отырып, олардың біліктілігін ескере отырып, операциялардың ұзақтығы мен кестесін өзгерту қажеттілігі туындауы мүмкін.

Жобалық басқару өз кезегінде ұйымды басқарудың, дәстүрлі формасын едәуір жетілдіреді және басқарудың барлық процесстері мен кіші жүйелеріне ықпалын тигізеді. Ойға салып қарасақ, бұндай жағдайда персоналды басқару басқаша жүзеге асу қажет.

Жоба персоналын тиімді басқару – бұл жобаны басқарудың негізі. Әдетте инвесторлар жоба персоналын басқаруды (менеджерлер командасы) жобаны жүзеге асыру жетістігінің басты факторы деп қарастырады.

Жобаның персоналын басқару – жобаны қажетті адам ресурстарымен қамтамасыз ету және олардың тиімді пайдалануға бағытталған қызметі ұсынылады.

Жобалық қызметтегі персоналды басқару функциялары дәстүрлі ұйым персоналын басқаруға қарағанда біршама ерекшеліктері бар.

Дәстүрлі (жобалық емес) ұйымдарда персоналды басқарудың басты функциясы – кәсіпорында стратегиялық, жедел және тактикалық міндеттерді шеше алатын, сапалы персоналдармен қамтамасыз ету болып табылады.

Сондай-ақ ұжымның және әрбір жұмысшының еңбек әлеуетін дамыту және тиімді пайдалануға бағытталған басқарушылық әрекеттерді жүзеге асыру болып табылады.



*Жобалық қызметтегі персоналды басқарудың өзгешелігі* - тез өзгертін сыртқы жағдайда, қойылған мақсатқа жету жолында серпімді түрде жұмыс жасауға қабілетті команда құру. Жобалық қызметтегі персоналды басқарудың қыр-сырын нақтырақ түсіну үшін, персоналды басқару процесстерін, ондағы объект және субъектіге толығырақ тоқталып, егжей - тегжейлі сипаттау қажет.

*Персоналды басқару субъектілері* - жобалық қызметте тікелей жұмыс атқаратын жоба менеджерлері, құрылымдық бөліктердің жетекшілері, құрылымдық бөлімшелерінің қызметкерлері, уақытша негіздегі жоба қызметкерлері, персоналды басқару қызметі болып табылады. Жобалық қызмет жағдайындағы персоналды басқару субъектілерінің негізгі ерекшеліктерін төмендегі 2 кестеде көрсететін боламыз.

*Персоналды басқару объектісі* - бұл жобадағы жалпы персоналдармен емес, соның ішіндегі жобаны жүзеге асыруға мүмкіндігі бар, білімімен, біліктілігімен, ептілігімен және ерекше дағдымен жекешеленген персоналдар жатқызылады. Жобалық қызметтегі персоналды басқарудың қыр-сырын нақтырақ түсіну үшін, персоналды басқару процесстерін, ондағы объект және субъектіге толығырақ тоқталып, егжей - тегжейлі сипаттау қажет. Жобадағы жалпы персоналдармен емес, соның ішіндегі жобаны жүзеге асыруға мүмкіндігі бар, білімімен, біліктілігімен, ептілігімен және ерекше дағдымен жекешеленген персоналдар жатқызылады.

Сондай-ақ ұжымның және әрбір жұмысшының еңбек әлеуетін дамыту және тиімді пайдалануға бағытталған басқарушылық әрекеттерді жүзеге асыру болып табылады. Жобаның персоналын басқару – жобаны қажетті адам ресурстарымен қамтамасыз ету және олардың тиімді пайдалануға бағытталған қызметі ұсынылады. Жоғарыда айтылғандарды ескере отырып төмендегі келтірілген кестені назарларыңызға ұсынамыз.

Персоналды басқару функциясының мәні екі топқа бөліп қарастырылады: жүйе құраушы және мазмұндық. Персоналды басқарудың мазмұндық құрылымының өзегін жүйе құраушыға қатысты функциялық процесстер құрайды, яғни жүйенің функцияларын орындайтын және, басқа бөлшектермен күшті байланыс жасап, олардың жұмыс істеу тиімділігін арттыра отырып, жүйенің дамуын анықтайды. Бұндай функцияларға еңбек ұйымы, персоналды бағалау және еңбекті ынталандыру қызметі жатады.

Жобалық персоналды басқару формасы кезінде ұйымдық қызметтің жүйе құраушы функциялары өзгереді. Бірінші орынға персоналды дамыту және оқыту функциялары шығады. Сонымен қатар, тағы бір персоналды басқару функциясы бөлініп шығады.

Атап айтқанда команда құру функциясы. Персоналды басқарудың мазмұндық құрылымының өзегін жүйе құраушыға қатысты функциялық процесстер құрайды, яғни жүйенің функцияларын орындайтын және, басқа бөлшектермен күшті байланыс жасап, олардың жұмыс істеу тиімділігін арттыра отырып, жүйенің дамуын анықтайды.

Кесте 4 - Жобалық қызметтегі персоналды басқару субъектісінің ерекшеліктері

<i>Жобалық қызметтің ерекшеліктері</i>	<i>Персоналды басқару субъектісінің ерекшеліктері</i>
Жоба нәтижесінің бірегейлігі	Персонал бұрын соңды қол жетпеген жетістікке жетуге қажетті сипаттамаларды түсіну. Тәжірибе мен бірегей білімді жинақтаудағы қажеттілік.
Уақыттың шектеулігі	Персоналдардың жұмыспен қамтылуын нақты жоспарлау, білімімен біліктілігіне байланысты жүктемені тиімді қолдану. Көп профильді жұмыс тобын жедел түрде бір тұтас командаға айналдыру.
Шектеулі ресурстарды тиімді пайдалану	Командадағы міндеттемелер жобаның өмірлік циклына байланысты өзгертілуі мүмкін. Персоналды максималды тиімді пайдалану үшін, білімімен біліктілігіне қарай қажетті жобаға бағыттау.
Талап етілген сапаның нәтижесі	Персонал саласындағы тәуекелдерді анықтай білу, оларды уақытында реттеу және жобаға ықпал етуді шектеу жөнінде шаралар қабылдау.
Ескерту – дерек көзі [13]	

Бұндай функцияларға еңбек ұйымы, персоналды бағалау және еңбекті ынталандыру қызметі жатады.

Естеріңізге сала кетейік, жоба негізгі төрт этап негізінде жүзеге асырылады. Олар: бастамалау, жоспарлау, орындау және аяқтау болып табылады. Бұл америкалық жобаларды басқару университетінің нұсқаулығы бойынша зерделеп, зеріттеліп жүйеге келтірілген.

Әр этапта персоналды басқару функцияларының міндеттері және басқару субъектілерінің өзгеруіне назар аударайық (5 кесте).

Жобалық қызметтегі персоналды басқарудың дәстүрлі басқарудан ерекшелігі тек қана персоналды басқару жүйесі элементтерінің сапалық сипаттамаларының өзгеруімен емес, сонымен қатар объект, субъект және жүйе құраушы функциялары құрамымен сипатталады. Қызметкерлерді басқарудың көптеген функциялары өзінің мазмұны мен рөлін өзгертеді, олардың кейбірін қарастырайық.

*Персоналды жоспарлау* Персоналды дәстүрлі басқару кезінде жоспарлау, стратегиялық және тактикалық компанияның мақсаттары мен бағдарларында, негізгі міндет – ұйымның болашақта қажет болатын персоналдың сандық және сапалық сипаттамалары қандай екенін анықтау.

Жобалық қызметте ұйымдастыру кезінде персоналға қажеттілікті сандық бағалау жоба командасының болжамды ұйымдық құрылымын талдауға, өндіріс технологиясының талаптарына, жобаны іске асыру жоспарына, жұмыстардың кезең - кезеңімен айналуына, сондай-ақ персоналдың сандық сипаттамаларының өзгеру болжамына негізделеді.

Кесте 5 - Персоналды басқару функциясының жобаның өмірлік циклының этаптарына тәуелділігі

<b>Этаптар</b>	<b>Персоналды басқару функциясының міндеттері</b>
<b>Бастамалау</b>	Жұмыстың декомпозициясы негізінде қажетті адам ресурстары, персоналдың сандық және сапалық сипаттамалары, персоналды жобаға тарту мінездемесі анықталады. Осы кезеңде алдын ала персоналдың уақыт шығыны есептеледі. Жауапты міндеттемелер матрицалары, жоба командасының қатысушыларының лауазымдық нұсқаулығы жасалады.
<b>Жоспарлау</b>	Негізгі сұрақ: жоба бойынша іс-қимылдарды кім жүзеге асырады, персонал қашан қажет болады ? Жете құрастырылған толық күнтізбелік графиктер негізінде персоналдар бойынша нақты жоспар құрылады. Оны жобаның персоналын жасақтау жоспары деп атайды. Жоба персоналын іріктеу және таңдау рәсімдері жүзеге асырылады. Жоба командасының қатысушылары үшін мотивациялық сұлба жасалады. Жоба менеджері немесе басқарушысы тағайындалады.
<b>Орындау</b>	Жоба персоналын бейімдеу процесі жүргізіледі, персоналды оқыту үлкен мәнге ие болады. Себебі жұмысшы жобада талап етілетін дағдылар мен білімді алады. Бұл болашақ жобаларда тиімді пайдаланылуы мүмкін. Персоналды бағалау және ынталандыру жобада аралық жұмыс нәтижелерін бақылауға бағытталған.
<b>Аяқтау</b>	Жобалық команда қатысушыларының жұмысын қорытындылау, сыйақы қалыптасады және төленеді, әрбір қатысушының қол жеткізген нәтижелері туралы деректер болашақ жобалар командаларын қалыптастыру кезінде одан әрі пайдалану мақсатында персонал туралы арнайы деректер базасында тіркеледі. Команданы тарату жүзеге асырылады, қызметкерлердің бір бөлігі өзінің тұрақты жұмыс орындарына қайтарылады, бір бөлігі бөлімшенің жаңа құрылымдарына ауысады (мысалы, егер жоба функционалдық қызметтің бір бөлігіне айналса), кейбір қызметкерлер жобаларды персоналмен толықтыру жоспарларына сәйкес жаңа жобаларға көшеді
Ескерту – дерек көзі [13]	

Персонал қажеттілігін сапалы бағалау құндылық бағдарларын, мәдениет пен білім деңгейін, жоба командасына қажетті персоналдың кәсіби дағдылары мен іскерліктерін ескеруі тиіс. Алайда, жоспарлау функциясының дәстүрлі рөлімен қатар, жобалық басқаруда адам ресурстарын жоспарлау, сондай-ақ жобалық команда мүшелері арасында рөлдерді (жауапкершілікті,

өкілеттіктерді) бөлуді және командалық жұмыстың принциптері мен ережелерін назардан тыс қалдырмау қажет.

Жобаның адам ресурстарын басқарудың негізгі функционалдық бағыттарына:

*Персоналдың жобалық қызметін жоспарлау* Құжаттардың үлгілік жинағы әзірленеді: жұмыстардың иерархиялық құрылымы; жобаның нысаналы көрсеткіштерін белгілеу және оларды жобалық қызмет тиімділігінің түйінді көрсеткіштеріне ауыстыру әдістемесі; көрсеткіштерді персоналға бекіту.

*Жоба персоналын жоспарлау* Жобаларды адам ресурстармен қамтамасыз етудің кадрлық саясаты туралы ереже, жобаның рөлдік құрылымы; әртүрлі рөлдерді бөлу және оларды жауапкершілік матрицалары, рөлдік нұсқаулықтар арқылы құжаттамалық бекіту; жобаны персоналмен қамтамасыз ету және жобаның адам ресурстарын басқару жоспарлары жасалады. Жобалық қызметте ұйымдастыру кезінде персоналға қажеттілікті сандық бағалау жоба командасының болжамды ұйымдық құрылымын талдауға, өндіріс технологиясының талаптарына, жобаны іске асыру жоспарына, жұмыстардың кезең - кезеңімен айналуына, сондай-ақ персоналдың сандық сипаттамаларының өзгеру болжамына негізделеді. Персонал қажеттілігін сапалы бағалау құндылық бағдарларын, мәдениет пен білім деңгейін, жоба командасына қажетті персоналдың кәсіби дағдылары мен іскерліктерін ескеруі тиіс. Алайда, жоспарлау функциясының дәстүрлі рөлімен қатар, жобалық басқаруда адам ресурстарын жоспарлау, сондай-ақ жобалық команда мүшелері арасында рөлдерді (жауапкершілікті, өкілеттіктерді) бөлуді және командалық жұмыстың принциптері мен ережелерін назардан тыс қалдырмау қажет.

Персонал қажеттілігін сапалы бағалау құндылық бағдарларын, мәдениет пен білім деңгейін, жоба командасына қажетті персоналдың кәсіби дағдылары мен іскерліктерін ескеруі тиіс. Алайда, жоспарлау функциясының дәстүрлі рөлімен қатар, жобалық басқаруда адам ресурстарын жоспарлау, сондай-ақ жобалық команда мүшелері арасында рөлдерді (жауапкершілікті, өкілеттіктерді) бөлуді және командалық жұмыстың принциптері мен ережелерін назардан тыс қалдырмаған жөн.

*Жоба персоналын іріктеу және таңдау* Персоналды іріктеу кезінде ішкі және сыртқы көздер – персоналды ауыстыру, жаңа қызметкерлерді жалдау, сондай-ақ персоналдың лизингі пайдаланылуы мүмкін. Кесте бойынша қызметкерлерді жинақтаудың көздері суретте көрсетілген

Персонал - жоба командасының маңызды компоненттерінің бірі, сондықтан оның құрылымы қандай да бір жақсы жоспарлансада, егер қажетті кәсіпқойлыққа, бірлескен құндылықтарға ие адамдар жоқ болса, ол жобаның белгіленген мақсаттарын іске асыру бойынша тиімді қызметті қамтамасыз ете алмайды. Осыған байланысты персоналды іріктеу және бағалау, жоба персоналын басқарудың маңызды басқару функцияларының бірі.

Осыған байланысты персоналды іріктеу және бағалау, жоба персоналын басқарудың маңызды басқару функцияларының бірі.



Сурет 4 – Жоба персоналын таңдау көздері  
Ескерту – дерек көзі [22]

*Жоба командасының дамуын басқару.* Жобалау персоналын дамыту, персоналды оқыту, мансабын басқару және орын ауыстыруын басқару туралы ережелер жасалады; жобалау тобының динамика жоспары әзірленеді; команданың жай-күйін талдаудың бақылау нүктелері белгіленеді; команданы құру әдістері таңдап алынады және олардың астында тиісті әдістемелік құжаттар пакеті әзірленеді; персоналды оқыту және жобалау тобын дамыту нәтижелерінің аудиті жоспарлары әзірленеді.

*Жобалық мәдениетті қалыптастыру.* Жобалық мәдениетті қалыптастыру немесе трансформациялау туралы ереже, жобалық мәдениет элементтерін қабылдау шеңберінде жобалық персоналдың қызметі мен коммуникацияларының стандарттары мен регламенттері жасалады.

*Персоналды бағалау.* Бағалау жобалық қызметтің еңбегі кезінде персоналмен жұмыстың толассыз элементі болып табылады – оның нәтижелері және жобалар аяқталғаннан кейін және оқуды аяқтағаннан кейін персонал жөніндегі деректер базасында жинақталады, бұл одан әрі жобаға қандай да бір үміткерді тағайындау немесе одан әрі оқыту туралы шешім қабылдау үшін негіз болады.

Жалпы жобалық қызметтің нәтижелері бойынша бағалау кезекті пайдалану үшін бірнеше объективті негіз болуы мүмкін:

1) Бағалау басқа мақсаттарға қол жеткізу үшін ұжымның қалыптасқанын немесе қалыптаспағанын түсінуге мүмкіндік береді (шын мәнінде ұйымшыл командалардың болуы компания үшін құндылық);

2) жобалау жұмысы қысқа мерзімде қызметкердің кәсібилігін көрсетеді, ал, мүмкін, жұмыс қорытындысы бойынша кейбір қызметкердің атқаратын лауазымына сәйкес келмейтіндігі анықталады;

3) Қатысушылардың тәжірибесін тіркеу кейіннен осы қызметкерлерді басқа жобаларға тағайындау туралы шешім қабылдауға мүмкіндік береді. Жоба қатысушыларының әрқайсысының жаңадан алған дағдылары мен іскерліктері туралы ақпарат, сондай-ақ олардың әрқайсысының өзі қалай көрсеткендігі туралы пікірлер кадрлық шешімдерді қабылдау және болашақ жобалар командаларын жасақтау кезінде өте құнды болуы мүмкін.

Біздің ойымызша, жобалық басқаруда персоналды кешенді бағалау жүйесін құру үшін жеткілікті объективті база бар. Бағалау объектісі тек нәтижелілік ғана емес, сонымен қатар еңбек мінез-құлқының және жалпы еңбекке қарым-қатынасының көрсеткіштері болып табылады.

Жобалық командалардың бірлескен қызметінің ерекше түрін «шығармашылықпен бірге» И.И.Мазур мен В.Д.Шапиро атап өтеді. Авторлардың айтуынша, ұжымдық қызмет ұйымының осындай түрі ғылым мен өнер саласында пайда болды, онда ғылыми немесе шығармашылық жобаға қатысушылар жаңа, көбінесе бірегей нәрсе құрды, бұл дегеніміз қолда бар ережелер және технологиялар бойынша құруға болмайды. Бұл ұжымдарда қызметтің ерекше түрі – шығармашылық, онда процестің әрбір қатысушысы қандай да бір жаңа жобаның тең құқылы құрушысы болып табылады. Бірлескен - шығармашылық қызметке қатысушыларға кәсіптік дамуға бағдар беру тән.

Жобалық басқаруда дамуды басқару тұжырымдамасынан білімді басқару тұжырымдамасына көшу байқалады.

Жобалық басқаруда мамандардың біліктілігі жылдам өседі, өйткені қысқа уақыт ішінде мамандар түрлі пәнаралық жобаларға жиі қатысып, үлкен тәжірибе жинақтады.

Жобалық басқаруда персонал – әртүрлі жобаларға қатысу шамасына қарай жинақталған сирек және күрделі біліктілік пен тәжірибені игеруші болып табылады. Жобалық басқарудағы персоналды басқару міндеттерінің бірі – ең білікті, құзыретті және тәжірибесі мол негізгі мамандарды сақтап қалу болып табылады. Білімді сақтау мәселесін жүйелі деңгейде шешуге мүмкіндік беретін персоналды басқарудың қызықты құралын А.Д. Баженов ұсынады. Оның тәсілі біліктік және құзыреттілік орталықтарын құруға негізделеді. Негізгі маман - компания жобаларының айтарлықтай үлесінде (немесе көпшілігінде) қолданылатын белгілі бір кәсіби салада терең білімі мен тәжірибесі бар қызметкер.

Құзыреттілік орталықтарының негізіне компанияда үнемі жетіспейтін құзыреттер жатады. Бұл ретте құзыреттілік орталықтары құзыреттілікті

сипаттау негізінде емес, нақты құзыреті (құзыреттер жиынтығы) неғұрлым қатты дамыған нақты қызметкерлердің айналасында құрылады.

*Қызметкерлерді ынталандыру.* Жобалық - бағдарланған компанияда мотивация бағдарламасының мақсаты қажетті сапа деңгейі сақталған жағдайда тиімділікті арттыру болып табылады. Бұл ретте жоба қызметкерлерінің әрбір санаты үшін тиімділік пен сапа әртүрлі анықталады және бағаланады. Егер жоба командасының қатардағы қызметкері үшін тиімділік көрсеткіші нәтижеге қойылатын сапалы талаптарды сақтай отырып, жұмысты орындауға кететін еңбек шығынын төмендету арқылы бағаланса, онда жоба басшысы үшін тиімділік көрсеткіші болып мерзімдерді төмендету және бюджетті сақтау қызмет етеді, ал сапа жоба мақсаттарына қол жеткізу арқылы анықталады.

А. С. Товбтың ұсынысы жобаның негізгі мамандары, жоба менеджерлері және қатардағы мамандар үшін ынталандыру бағдарламаларын бөлуді алға қояды. Сонымен, жоба жетекшілері мен техникалық көшбасшылар жалпы жобаны орындағаны үшін сыйақы алуы тиіс.

Жобалық тәсілдің принципті артықшылығы компанияның жалпы қаржылық нәтижелеріне емес, нақты жұмыстардың нәтижелеріне сыйақы бере отырып, жоба командасының әрбір қатысушысының нақты үлесін бағалау мүмкіндігі болып табылады. Бұл ретте мотивация жүйесі компанияның жалпы мотивация жүйесін толықтыра алады. Жобадан түскен пайданың бір бөлігі өз мамандарын жобаға делегациялаған, бөлімшелерге сыйақы ретінде бөлінеді. Бұл өз кезегінде жобалық және жобалық емес жұмыстарды орындауға құлшынысты теңестіруге мүмкіндік береді.

*Жобалық персоналды босату және ауыстыру.* Мансаптық қозғалыстар мен қозғалыстар жоспары, карьерограммалар, персоналды босату жоспарлары, компания жобалары үшін кадрлық әлеуетті құру жоспарлары әзірленеді; жобадан сабақ алу әдістемесі, мүдделер қақтығысын шешу алгоритмдері құрылады және іске асырылады.

Келтірілген құжаттар тізбесінен құжаттардың бір бөлігі жалпыға бірдей қабылданған және әмбебап болып табылатыны көрініп тұр, оларды міндетті түрде кез келген жобада әзірлейді, олар жалпы жобаның табыстылығына жұмыс істейді. Құжаттардың бір бөлігінің тар мамандандырылған бағыты бар, олар жеке міндеттерді шешу кезінде пайдаланылады және ең алдымен жобаның адам ресурстарын басқару тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді, ал осы арқылы барлық жобаны басқару сапасына жанама әсер етеді.

Жобаның адам ресурстарын басқарумен айналысатын субъектілер оның көмегімен қандай кезеңдерде және қандай міндеттерді шешу кезінде оларды кейіннен әзірлей және практикаға енгізе отырып, қандай да бір құжаттардың орындылығы туралы шешім қабылдау қажеттігін тез бағдарлануы және түсінуі мүмкін.

Сонымен, жоба қызметіндегі персоналды басқару, персоналды басқарудың дәстүрлі жүйесімен салыстырғанда мазмұны бойынша ғана өзгермейді. Жаңа сапалық сипаттамалар персоналды басқару жүйесінің

негізгі элементтеріне ие болады: объект, субъект және жүйе құраушы функциялардың құрамы. Жобалалық қызметке бағытталған еңбек ұйымы жағдайында персоналды басқару субъектілерінің рөлі өзгереді. Бұдан басқа, персоналды басқару жүйесінің жұмыс істеуі өзгерістерге ұшырайды, персоналды басқарудың әрбір функцияның рөлі мен мәні өзгереді. Осылайша, құрылымдық және функционалдық тұрғысынан көрсетілген персоналды басқару жүйесінің ерекшеліктері бізге персоналды басқару қызметі жобалық қызмет кезінде айтарлықтай түрленетіндігі туралы қорытынды жасауға мүмкіндік береді.

### **1.3 Жобалық қызметтегі персоналды басқарудың сипатамасы**

Жобалық басқару тәсілі қазіргі заманғы көптеген компаниялардың шынайылығына айналады, сондықтан жобаларды әзірлеу және іске асыру кезінде персоналды басқарудың ерекше міндеттерін шешу қажеттілігі туындайды. Соңғы уақытта көптеген кәсіпорындар біртіндеп жобалық қызметке қосылуды және бұл салада персоналды басқару жүйесі, жобаларда персоналды басқару сипаттарын игере алмауда. Бұл диссертациялық жұмыста компаниядағы жобаларды әзірлеу және іске асыру кезінде персоналды басқару қызметінің алдында қандай қосымша міндеттер тұратыны туралы айтылады. Жобаның басты ресурстарының бірі-адам. Жобалық қызметтің тиімділігі жоба командасының кәсіпқойлығы мен жалпы әлеуетін генерациялауға, жоба бойынша жұмыстарды сауатты ұйымдастыруға тікелей байланысты. Жобалық топтың ерекшелігі - оған қажетті нәтижеге қол жеткізуге мүдделі, нақты мерзімге арналған нақты міндеттерге мамандардың іріктелуінде.

Жобаларды басқару жөніндегі зерттеулердің көп санына қарамастан, жобалау қызметін жүзеге асыратын ұйымда жұмыс істейтін персоналды басқару жөніндегі маманның қандай міндеттері пайда болуына арналған жұмыстар іс жүзінде жоқ. Осыған байланысты жобаның ерекшеліктерін басқару объектісі ретінде қарау, сондай-ақ жобаны басқарудың ерекше саласына персоналды басқаруды бөлу мәселелері ерекше өзектілікке ие болады.

Қазіргі уақытта жоба персоналын басқару тұжырымдамасының негізін қызметкердің тұлғалық рөлі артып келе жатқан, оның уәждемелік ұстанымдарын білу, оларды жобаларды басқарудың ұйымдық құрылымының алдында тұрған міндеттерге сәйкес қалыптастыру және бағыттай білу құрайды. Осы мақсатқа жету үшін персоналдың ерекшеліктерін жақсы ұсыну қажет.

Адам ресурстарының сипаттамасы мыналардан тұрады:

- адам ресурстарын басқаруда психологиялық факторларға, адам қызметін ынталандыруға және дамытуға басымдық беріледі;



- адамдар ойлау және интеллект, сана сынды қасиеттерге ие, сондықтан олардың басқаруға деген реакциясы пассивті-механикалық емес, керісінше белсенді және эмоционалды-мағыналы болып келеді;
- адам ресурстары тұрақты дамуға қабілетті;
- ұйым мен адам ресурсы арасындағы өзара әрекет ету процесі екі жақты болып табылады;
- адам ресурсының қызметі саналы, мақсатты, мотивация және өзін-өзі жүзеге асыру талаптарымен ерекшеленеді;
- адам ресурстарын дұрыс пайдаланбау кезінде қолдану тиімділігі басқа ресурстар түрлерімен салыстырғанда жылдам төмендейді;
- адам ресурсына материалдық және рухани салымдар басқа ресурстар түрлеріне қарағанда үлкен әсер береді.

Адам ресурсының және адам ресурсын басқарудың ерекшеліктерін ескере отырып, біз жобада персоналды басқару жүйесінде қызметтің мынадай бағыттарын атап көрсете аламыз: персоналды іздеу және іріктеу, персоналды ынталандыру және бағыттау, персоналды дамыту және оқыту, персоналды басқару қызметіне тарту, персоналды басқару жүйесінде стратегиялау, персоналды бағалау.

Персоналды басқару жүйесі міндеттерінің мазмұны көптеген факторларға, соның ішінде қазіргі уақытта жобаның өмірлік циклінің қай кезеңінде болуына байланысты болады.

Жобаның өмірлік циклінің әрбір сатысында бұрын қарастырылған бөлінген бағыттар бойынша жоба персоналын басқару жүйесі міндеттерінің мазмұны қандай болатынын И. И. Мазур В. Д. Шапиро Н. Г. Ольдерогге, Грашина М., Фунтова В. Н. және т. б. мақалалар мен оқу құралдарының материалдарын пайдалана отырып болжаймыз.

Қазіргі уақытта отандық менеджмент ғылымында өндірісті басқару оның барлық құрамдас бөліктерінде жүзеге асырылуда. Осыған байланысты қоршаған орта жобасына қатысты сыртқы және ішкі объектілерге тең көңіл бөлінеді. Қазіргі уақытта отандық менеджмент ғылымында өндірісті басқару оның барлық құрамдас бөліктерінде жүзеге асырылуда. Осыған байланысты қоршаған орта жобасына қатысты сыртқы және ішкі объектілерге тең көңіл бөлінеді.

Ішкі орта объектілерінің қатарына жобаны іске асыратын қызметкерлер кіреді. Әрине, қызметкерлер көбінесе жобаларды іске асырудың уақытша және сапалы сипаттамаларын анықтайды. Құрылыс жобаларының жинақталған отандық тәжірибесі жақсы дайындалған персоналды қалыптастыра отырып, жобаны оның өмірлік циклінің барлық кезеңдерін жалғастыру арқылы іске асыруды қамтамасыз етуге болатындығын көрсетеді.

Персонал ретінде өзіндік басқару объектісінің жатқаннан түбегейлі басқа. Ол жобаның сыртқы және ішкі ортасын біріктіреді.

Бір жағынан, қызметкерлер-бұл қоршаған аумақтың халықтың бөлігі. Бұл жұмыс күшінің көзі. Аумақта жобаны іске асырушылардың барлық әлеуметтік өмірі ұйымдастырылады. Екінші жағынан, қызметкерлер-белгілі

бір жоспарлар мен ұйымдастырушылық стандарттарға сәйкес жұмыс істейтін белгілі бір өндірістік бөлімшелерде ұйымдастырылған кәсіпқойлар. Бұл екі ерекшелік жоба персоналын арнайы жобалық басқару технологияларын қолдануды қажет ететін тәуелсіз объектіге бөлуге мәжбүр етеді.

Осы мақсатқа жету үшін келесі негізгі міндеттер шешілді:

- проект-менеджмент технологияларын белсенді қолданатын ұйымдарда персоналды басқару мәселелері зерттелді;

- өндірістік ұйымдардан айырмашылығы жобаларды іске асыру кезінде персоналды басқарудың ерекше (айрықша) ерекшеліктері зерттелді;

- жоба персоналының басқару процесінің негізгі құраушылары анықталды;

- жобаның өмірлік циклінің әртүрлі кезеңдерінде персоналды басқару қызметі мазмұнының негізгі мақсаттары анықталды;

- жоба персоналын басқарудың негізгі функциялары мен ерекшеліктері зерттелді;

- жоба персоналын басқару құрылымын жобалаудың тұжырымдамалық тәсілдері әзірленді;

- жоба параметрлеріне және ұйым типіне байланысты персоналды басқару бойынша бөлімшелердің функцияларын анықтау критерийлері әзірленді;

- жоба персоналын басқару бойынша ұйымдастырушылық құрылымдар мен олардың қызметінің принциптері әзірленді;

- жоба персоналын басқару құрылымын құрайтын әртүрлі бөлімшелердің қызметі мазмұнының негізгі бағыттары әзірленді.

Ғылыми талдау құжаттарды зерттеу, топ-менеджерлердің, арнайы тәуелсіз агенттіктердің қызметкерлері мен кеңесшілерінің, сондай-ақ ұйымдық құрылымдар мен олардың бөлімшелерін жобалауға қатысы бар басқару мамандарының арнайы бақылаулары мен сауалнамалары негізінде жүргізілді.

Зерттеудің теориялық және әдіснамалық негізі жалпы ғылыми әдістерден, мемлекеттік органдардың шешімдерінде баяндалған Ресейдің әлеуметтік-экономикалық дамуының негізгі тұжырымдамаларынан, персоналды басқаруды ұйымдастыру саласындағы отандық және шетелдік ғалымдардың еңбектерінен, зерттеліп отырған мәселе бойынша ғылыми пікірталастардың нормативтік құжаттары мен материалдарынан тұрады.

Жұмыс барысында автор процестер мен басқару органдарын модельдеу, әдіснамалық және экономикалық талдау, сараптамалық бағалау әдістерін қолданды.

Жұмыс барысында тұжырымдалған және әзірленген жаңа мақсаттар, ережелер мен ұсыныстар, ең маңызды оның ішінде мынадай:

- жоба персоналын басқарудың өзіндік ерекшелігін анықтайтын негізгі факторлар негізделген;

- жоба персоналын басқару функцияларын орындаудың мазмұны, көлемі мен технологиялары анықталатын ұйымдастырушылық-экономикалық өлшемдер ұсынылды;

- жоба персоналын басқару бойынша бөлімшелердің құрылымдық-ұйымдастыру параметрлері негізделген;

- жобалардың ауқымдылығына байланысты персоналды басқарудың ұйымдық құрылымын құрудың негізгі принциптері анықталды;

- құрылыс жобасы мысалында персоналды басқару бойынша ұсыныстар жасалды;

- жоба персоналын басқару тиімділігін анықтаудың тұжырымдамалық және әдістемелік негіздері ұсынылды;

- жобаны орындайтын ұйымның бөлімшелері мен басқа да мамандандырылған қызметтер: рекрутингтік агенттіктер, зерттеу және талдау орталықтары және т. б. арасында персоналды басқару функцияларын бөлу үшін негіздер жасалды.

Зерттеудің практикалық маңыздылығы жобаның персоналды басқару функцияларының мазмұнын, сондай-ақ осы функциялар жүзеге асырылатын ұйымдық құрылымдар мен нақты технологиялардың сапасына қойылатын талаптарды анықтайтын өлшемдерді әзірлеуден тұрады.

Зерттеу нәтижелері жоба персоналын басқаруды тиімдірек, барабар етуге және қызметтің осы түріне шығындарды ұтымды етуге мүмкіндік береді.

Әзірленген материалдар персоналды басқару бөлімшелерінің қызметін құру мен ұйымдастыруға негіз бола алады. Сонымен қатар, мұнда анықталған персоналды басқару қызметтерінің тиімді жұмыс істеу критерийлері жобаның өмірлік циклінің әртүрлі кезеңдеріндегі персоналды басқару жағдайын диагностикалау және сараптау үшін негіз бола алады.

Жоба персоналын басқару туралы алынған ақпаратты басшыларды даярлау және біліктілігін арттыру жөніндегі оқу бағдарламаларына енгізу қажет.

Жұмыстың апробациясы. Зерттеу тақырыбы бойынша Мемлекеттік басқару университетінің қызметкерлері, аспиранттары мен тағылымдамадан өтушілерінің ғылыми Еңбектер жинағында екі мақала жарияланды.

Зерттеудің негізгі ережелері мен нәтижелері жобалық басқару технологияларын кеңінен қолданатын бірқатар құрылыс компанияларының персоналды басқарудың ұйымдастырушылық құрылымдарын жобалау бойынша ұсыныстарды әзірлеуде қолданылды

## **2 Жобалық қызмет шеңберіндегі “Қамқор Менеджмент” ЖШС персоналды басқару тәжірибесіне анализ жасау**

### **2.1 «Қамқор Менеджмент» ЖШС персоналды басқару негізінде мақсатты бағдар жасау**

"Қамқор Менеджмент" ЖШС Қазақстан Республикасының барлық аумағында 9-дан астам ұйымды біріктіретін көп бейінді холдинг болып табылады, онда он мыңнан астам қызметкер жемісті және тиімді еңбек етеді. Холдинг жылжымалы құрам мен темір жол инфрақұрылымы дайындығының ең жоғары деңгейін қамтамасыз ете отырып, темір жол көлігін жөндеу, жаңғырту және сервистік қызмет көрсету жөніндегі қызметтерді ұсыну бойынша көшбасшы орынға ие.

Қызметтің негізгі бағыттары:

- локомотивтер мен арнайы жылжымалы құрамды жөндеу, жаңғырту және сервистік қызмет көрсету бойынша ("Қамқор Локомотив" ЖШС»);
- вагон жөндеу бойынша ("Қамқор Вагон" ЖШС»);
- жол жөндеу және салу бойынша ("Теміржол жөндеу" ЖШС»);
- теміржол автоматикасы, телемеханика және байланыс жүйелерін орнату, жөндеу және қызмет көрсету ("Kamkor Engineering" ЖШС»);
- электр энергиясын сату ("Теміржолэнерго" ЖШС»);
- локомотивтік тартқыш қызметін ұсыну ("Локомотив 2030" ЖШС»);
- арнайы тексеру (техникалық диагностикалау) және қазандық қадағалау объектілерін және жүк көтергіш механизмдерді жөндеу, кран асты жолдарын нивелирлеу ("Kamkor service" ЖШС).

Холдинг құрамына кіретін кәсіпорындардың бас серіктестері "Қазақстан темір жолы "ұлттық компаниясы" АҚ, "ҚТЖ"АҚ - БП," Қазтеміртранс "АҚ және басқа да ірі отандық және шетелдік компаниялар болып табылады.

"Қамқор Менеджмент" ЖШС миссиясы темір жол инфрақұрылымы мен темір жол жылжымалы құрамын жөндеу саласындағы қызметтерді тұтынушыларды қанағаттандыруды көздейді. Республикада елді индустрияландыруға және шикізат секторымен байланысты емес экономика салаларын күшейтуге бағытталған жүргізіліп жатқан саясат озық технологиялар трансфертін және шетелдік инвесторларды тартуды көздейді. "Қамқор Менеджмент" ЖШС компаниялар тобы осы курс бойынша жүргізіледі. Бұл Компанияның стратегиялық құжаттарында және өндірісті әртараптандыруға, қолданыстағы бизнесті дамытуға және ұйымдық модель мен басқару жүйелерін оңтайландыруға бағытталған біздің жүргізіп отырған саясатта көрсетілген.

2020 жылға дейінгі ұзақ мерзімді Даму стратегиясы корпоративтік орталық ретінде "Қамқор Менеджмент" ЖШС қатысуымен Қамқор топтарын дамытуды көздейді, бұл өз кезегінде капиталдандыруды арттыру және отандық экономиканы сапалы қызметтер мен өніммен қамтамасыз ету,

бәсекеге қабілеттілікті арттыру, өткізу нарығына шығу, оның ішінде әлемдік нарықтарға шығу мақсатында Холдинг қатысушыларын (акционерлерін) біріктіру жолымен қол жеткізіледі.

Осылайша, өндірістік ахуалға тікелей және жан-жақты талдау жүргізу, басқарушылық шешімдерді, алдын алу және ұйымдастыру-техникалық іс-шараларды әзірлеу және қабылдау мақсатында "Қамқор Менеджмент" ЖШС "СЕРВИС "Ақпараттық жүйесі" бағдарламасы құрылды, оның айрықша мүліктік құқықтарын Қазақстан Республикасы Әділет министрлігінің Зияткерлік меншік құқығы комитеті тіркеген. "СЕРВИС" ақпараттық жүйесінің мақсаты жұмыс түрлері, оларды өткізу сапасы бөлігінде сервистік қызмет көрсетуді жүргізудің технологиялық параметрлерін электрондық есепке алу және деректерді "Қамқор Менеджмент" ЖШС орталық аппаратының диспетчерлік қызметінің серверіне беру болып табылады. "Қазақстан темір жолы" ҰК" АҚ-ның ұйымдастыруымен өткен Үздік инновациялық жобалар мен ұтымды ұсыныстардың салалық форумында бағдарлама ең үздік ғылыми-техникалық әзірлемелердің бірі болып танылады.

"Қамқор Менеджмент" компаниялар тобы Қазақстан Республикасының темір жол жылжымалы құрамы мен инфрақұрылымдарын жөндеу, жаңғырту, сервистік қызмет көрсету бойынша Қызметтердің сенімді жеткізушісі болып табылады және олардың дайындығының барынша жоғары деңгейін қамтамасыз етеді.

Топ бизнесті ақылға қонымды диверсификациялауға бағытталған, оның шеңберінде автомобиль жолдарын қайта жаңарту және салу жөніндегі жұмыстарды жүзеге асырады, ұшқышсыз ұшу аппараттарының қызметтерін ұсынады, бұзбайтын бақылаудың озық әдістерін пайдалана отырып, мұнай-газ секторы объектілерінің ақауларын анықтайды.

Топ тоғыз ұйымдық оқшауланған бизнес-бірліктен тұратын холдинг құрылымын және "Қамқор Менеджмент" ЖШС тұлғасындағы корпоративтік орталықты білдіреді.

Топ құрамына келесі ұйымдар кіреді:

«Теміржол жөндеу» ЖШС:

- жолды жөндеу және салу, рельстерді дәнекерлеу және қайта бейіндеу, сондай-ақ қиыршық тас өндіру. Нарықтағы үлесі-40%, қызмет атқаратын адам саны – 2000 адамнан астам, филиалдық желі саны – 9 депо.

Іске асырылған жобалар:

- Өзен – Түрікменстанмен мемлекеттік шекара темір жол желісін салу (2010-2011жж., желінің ұзындығы 201 км);

- Жезқазған-Бейнеу жаңа темір жол желісін салу-Бейнеу-Шалқар учаскесі (2012-2017жж., желінің ұзындығы 494,3 км);

- Боржақты-Ерсай жаңа теміржол желісін салу (2014-2015жж., желінің ұзындығы 22,2 км);

- Шу-Аңырақай учаскесінде екінші жолдарды салу (2015-2017жж., желінің ұзындығы 32,7 км);

- Республикалық маңызы бар Бейнеу - Ақжігіт-Өзбекстан Республикасының шекарасы автомобиль жолын қайта жаңарту (2017-2019жж., желінің ұзындығы 85 км).

«Қамқор Локомотив» ЖШС:

- локомотивтер мен арнайы жылжымалы құрамды жөндеу, жаңғырту және сервистік қызмет көрсету. Нарықтағы үлесі -76,2%, қызмет атқаратын адам саны-5000 астам, филиалдық желі саны -13 локомотив жөндеу депосы.

«Қамқор Вагон» ЖШС:

- жүк және жолаушылар вагондарын жөндеу, вагондарды жаңғырту, доңғалақ жұптарын жөндеу. Нарықтағы үлесі - 31,3%, қызмет атқаратын адам саны – 1500 астам, филиалдық желі саны - 7 вагон жөндеу депосы.

Тартымдылық факторлары:

- Бұзылмайтын бақылаудың аккредиттелген цехтары;
- Инновациялық вагондардың жөндеуі игерілді;
- Ағымдағы ағытпалы жөндеу бойынша учаскелер.

«ТЭК-Казахстан» ЖШС:

- отынды өткізу, сондай-ақ мұнай өнімдері мен сусымалы жүктерді сақтау және ауыстырып тиеу бойынша қызметтер. Нарықтағы үлесі-68%, қызмет атқаратын адам саны-1300 астам, филиалдық желі саны - 52 отын қоймасы.

«Теміржолэнерго» ЖШС:

- "ҚТЖ "ҰК" АҚ, кәсіпорындар мен халықтың темір жол желілеріне іргелес жатқан мұқтаждары үшін электр энергиясын сату. Нарықтағы үлесі - 95%, қызмет атқаратын адам саны - 100 астам, филиалдық желі саны - 2 филиал.

Электр энергиясы нарығындағы серіктестер:

- «KEGOC» АҚ
- ҚР барлық негізгі энергия көздері;
- электрмен жабдықтау дистанциясы (ЭЧ);
- аймақтық электржелілік компаниялар (ӨЭК).

«Локомотив-2030» ЖШС:

- тартқыш жылжымалы құрамның меншік иесі болып табылады және жүк, маневрлік және шаруашылық қозғалыстарының локомотивтік тартымы (тепловоз және электровоз) қызметтерін ұсынады. Қызмет атқаратын адам - 200 астам, филиалдық желі саны -1 Пайдалану депосы.

Қызмет көрсетеді:

- Көліктік-экспедиторлық қызмет көрсету (ТЭН);
- Теміржол көлігінде жүк тасымалдау (1 класты лицензиясы бар);
- Өнеркәсіптік кәсіпорындардың ТЖ шаруашылықтарының аутсорсингтік қызметтері (ППЖТ);
- Экипажымен және экипажсыз (локомотивті) көлік құралын (локомотивті) жалдау.

«Kamkor Engineering» ЖШС:

- темір жол автоматикасы, телемеханика және байланыс жүйелерін орнату, жөндеу және қызмет көрсету. Нарықтағы үлесі-100%, қызмет атқаратын адам саны – 100 астам, филиалдық желі саны – 38 теміржол автоматикасы, телемеханика және байланыс жүйелеріне қызмет көрсету жөніндегі бақылау-жөндеу пункттері.

«Kamkor Service» ЖШС:

- өнеркәсіптік қауіпсіздік сараптамасы, жүк вагондарының техникалық диагностикасы, өнеркәсіптік жабдықтарды күрделі жөндеуден өткізу. Нарықтағы үлесі-45%, саны-100 адамнан астам, филиалдық желі – 12 химия-технологиялық зертхана.

- ІЛАС халықаралық ұйымы аккредиттеген республикадағы ең ірі өнім сапасын растау жөніндегі зертханалар желісі;

- Сертификатталған жоғары білікті персонал, өнеркәсіптік қауіпсіздік саласындағы сапалы сараптама;

- Бұзбай бақылаудың озық әдістері бойынша заманауи аспаптық парк;

- Бұзбай бақылау және техникалық диагностиканың аккредиттелген мобильді зертханасы;

- Ұшқышсыз ұшу аппараттарын пайдалана отырып инновациялық технологияларды қолдану;

- Қашықтықтан оқытудың жеке платформасы.

Топ Қазақстанның барлық аумағында, теміржол желісі бойында орналасқан жөндеу кәсіпорындарының саны бойынша көшбасшы орынға ие. Қазақстанның темір жол саласындағы қызметтер нарығының көшбасшысы, сондай-ақ өз мамандану секторларында көпшілік мойындаған сарапшы.

"Қамқор Менеджмент" компаниялар тобы диалогқа және ұзақ мерзімді өзара тиімді ынтымақтастыққа әрдайым ашық.

Жоғарыда айтылғандарды ескере отырып, Компания мынадай миссияларды, пайымдау мен даму мақсатын тұжырымдайды.

Миссиясы-темір жол инфрақұрылымы мен жылжымалы құрамды жөндеу саласындағы қызметтерді тұтынушыларды қанағаттандыру.

Сүлейменов Диас Төлеутайұлы - "Қамқор Менеджмент" Бас директоры, кәсіби қызметімен қатар стратегиялық маңызды жобалардың бөлек, әлеуметтік, білім беру, спорт және басқа да коммерциялық емес жобаларға ерекше көңіл бөледі.

2017 жылы компания Қызылорда облысының Сексеуіл кентінде ірі әлеуметтік жобаны жүзеге асырды – "Қамқор Локомотив" компаниясы Қазақстан Республикасының Президенті Нұрсұлтан Назарбаевтың бизнестің әлеуметтік жауапкершілігін арттыру жөніндегі бастамасын қолдап, сыйға тарту шарты бойынша ақысыз негізде бала бақшаны, орта мектепті, кітапхананы, жедел жәрдем ғимаратын, аурухананы, полиция мен спорт мектебін жылумен жабдықтау үшін Сексеуіл кентінің жергілікті коммуналдық меншігіне 51 млн.теңге сомасына қазіргі заманғы сегіз қазандық қондырғысын беру туралы шешім қабылдады.

Осы жобаны іске асыру Сексеуіл кентіндегі әлеуметтік-экономикалық және экологиялық жағдайды жақсартуға бағытталған.

Компания бизнестің табыстылығы мен оның бәсекеге қабілеттілігін анықтайтын маңызды ресурстардың бірі персонал болып табылатынын мойындайды. Сондықтан компания қызметкерлерінің тұрақты дамуы, оның тез өзгеретін бизнес талаптарына кәсіби сәйкес келуі басты негізге алынып отыр.

"Қамқор Локомотив" кадрлық әлеуетін дамыту мақсатында 2014-2016 жылдар аралығында жалпы құны 60 млн.теңгеден астам білікті басқарушылардың кадрлық резервін дайындау бойынша әлеуметтік білім беру жобасы іске асырылды.

Аталған жобамен компания филиалдарының 28 қызметкері қамтылды, оның ішінде 14 адам Қазақ көлік және коммуникация академиясында "Көлік, көлік техникасы және технологиялары" мамандығы бойынша оқып, жоғары білім және көлік бакалавры дәрежесін растайтын диплом алды. Қалған 14 қызметкер қазіргі уақытта Астана және Ақтөбе қалаларында орналасқан теміржол колледждерінің 3 курсына оқиды. Оқу аяқталғаннан кейін оларға техник-электромеханик біліктілігі беріледі. Осылайша, Қамқор Локомотив 5 000-нан астам адамды жұмыспен қамтамасыз ететін ірі өндірістік кәсіпорын болып табылады. Компания өткізетін барлық іс-шаралар өндірісті дамытуға, ұзақ мерзімді келісім-шарттар жасауға, серіктестердің тізімін кеңейтуге, еңбектің әлеуметтік-тұрмыстық жағдайларын жақсартуға бағытталған және біздің қызметкерлер үшін жалақының тұрақтылығын қамтамасыз етеді.

Одан әрі жемісті даму мақсатында компанияда 2028 жылға дейін тиімділік пен жиынтық капиталды арттыру бойынша ұзақ мерзімді стратегия бекітілді. Аталған стратегия локомотивтердің негізгі серияларын жөндеудің ірі түрлерінің көлемін біртіндеп төмендету және жалпы локомотив паркін соңғы буын локомотивтеріне ауыстыру жағдайында компанияның даму бағытын айқындайды.

2019 жылғы 14 тамызда "Қамқор Менеджмент" компаниялар тобы "Жасыл экономика" және G-Global дамыту коалициясымен бірлесіп "Атамекен" Ұлттық Кәсіпкерлер Палатасының қолдауымен "қамқор GREEN" бағдарламасындағы іске қосуға арналған баспасөзді конференциясын өткізді. Баспасөзге конференциясы барысында "жасыл экономикаға "Коалиция және G-Global дамыту" ЗТБ мен" Қамқор Менеджмент "компаниялар тобы арасында ынтымақтастық туралы Меморандумға қол қойылды.

"Қамқор GREEN" бағдарламасы Экологиялық маңызды жобаларға бастамашылық етеді, соның ішінде:

Жаңартылатын энергия көздерін және баламалы энергетикалық технологияларды пайдалану есебінен."Қамқор компаниялар тобының өндірістік қуаттарының энергия тиімділігін арттыру" жобасы.

Атмосфераны ластайтын шығарындыларды азайту мақсатында "Отын қоймаларының қазандық шаруашылығын жаңғырту – газды жылытуға көшіру және модульдік қазандықтарды орнату" жобасы.



"Баламалы құрылыс материалдары және композитті-полимерлі шпалдар" жобасы.

Қамқордың өндірістік жүйесі "Kamkor Bagyt" жобасы – Lean қағидаттары мен өндірісте ыңғайлы жұмыс орнын енгізу арқылы өндіру мен тұтыну модельдерінің сапалы өзгеруін қарастырады.

"Kamkor Park" жобасы - шағын қалалардың тұрғындары үшін барынша салауатты және эстетикалық толыққанды табиғи ортаны құру мақсатында Шағын қалаларды көгалдандыру бойынша жыл сайынғы акция.

"Kamkor Bilim" әлеуметтік білім беру жобасы персоналдардың біліктілігін арттыру мақсатында Сатпаев Университетімен серіктес болып жүзеге асырылуда. Осы жоғары көрсетілгенге негізделе отырып «Қамқор Менеджмент» ЖШС жобаға бағытталған және де жобалық басқару әдістерін өз кезегінде тәжірибеден өткізіп келе жатқан еліміздегі ең ірі ұйымдардың бірі деп айта аламыз.

Қазіргі уақытта Компания барлық деңгейдегі персоналдардың жоғары біліктілігімен қамтамасыз етілетін қызмет көрсетудің жылдар бойы жұмыс істеген жоғары деңгейі бар, бұл "Қамқор Локомотив" негізгі тапсырыс беруші үшін де, жеке сектор үшін де сенімді серіктес етеді. Компанияның барлық локомотивтердің, сондай-ақ арнайы жылжымалы құрамның көп бөлігіне қызмет көрсету тәжірибесі бар.

Бұдан басқа, көрсетілетін қызметтердің сапасын арттыру және басқару процестерін жетілдіру үшін "Қамқор Локомотив" АҚ негізгі бизнес-процестерді автоматтандыруға, кәсіпорын қызметінің негізгі көрсеткіштерін бақылауға, қызметтер мен бөлімшелердің өзара іс-қимылын ұйымдастыруға, өндірістік бөлімшелердің қызметін үйлестіруге, кәсіпорын, жеке бөлімшелер мен персонал қызметінің тиімділігін бағалауға мүмкіндік беретін басқарудың инновациялық кешенді ақпараттық жүйесі болып табылатын 1С:ERP жүйесін енгізу бойынша жоба іске асырылуда.

Неғұрлым инновациялық болуға ұмтыла отырып, компания жақын болашақта қызмет көрсетудің сапалы жаңа деңгейіне шығуды, табыстың жоғары деңгейіне қол жеткізуді, жұмыс орындарын сақтауды және қазіргі заманғы бәсекелестік нарық талаптарына жауап беретін бизнес-модель салуды жоспарлап отыр. Ал бүгінгі күннің өзекті міндеттерінің ішінде арнайы жылжымалы құрам мен жол техникасына сервистік қызмет көрсетуді және күрделі жөндеуді ұйымдастыруды, жер қойнауын пайдаланушы компаниялардың Тартымдық жылжымалы құрамына сервистік қызмет көрсетуді, тораптар мен агрегаттарды жөндеу мен құрастыруды оқшаулау бөлігінде GE және Alstom – мен ынтымақтастықты кеңейтуді және, әрине, барлық технологиялық процестерге цифрландыруды енгізуді атап өтуге болады. Міне, осындай "қарапайым" міндеттерді орындай отырып, "Қамқор Локомотив" ЖШС темір жол көлігінің қозғалысы үшін қауіпсіз жағдай жасайды.

"Қамқор Менеджмент" ЖШС холдингінің қызметіне қайта орала отырып, жекешелендіру және жеке секторға беру жағдайында төртінші жыл

жұмыс істей отырып, ол көлік пен инфрақұрылымның тасымалға дайындығының ең жоғары деңгейін қамтамасыз ету жөніндегі өзінің басты міндеттерінің орындалуын табысты орындап келеді, еңбек өнімділігін арттыру, өндірісті әртараптандыру және инновациялық дамыту, еңбек жағдайларын жақсарту және бизнестің әлеуметтік жауапкершілігін арттыру жөніндегі нақты стратегиялық іс-қимыл жоспары бар.

Ұйымның кадр резервін қалыптастыру-шешімі бірнеше құрамдас бөліктерді, оның ішінде барлық деңгейдегі персоналдың қажеттілігін жоспарлау жүйесін, кадр резервіне кандидаттарды бағалау үшін негіз ретінде құзыреттілік моделін, бағалау жүргізу және нәтижелерді түсіндіру ережелері мен рәсімдерін жасауға мүмкіндік беретін кандидаттарды бағалау жүйесін қамтитын арнайы технологияны қолдануды талап ететін кешенді міндет.

Басқарушы холдингтің қызметіне қайта орала отырып, жекешелендіру және жеке секторға беру жағдайында төртінші жыл жұмыс істей отырып, ол көлік пен инфрақұрылымның тасымалға дайындығының ең жоғары деңгейін қамтамасыз ету жөніндегі өзінің басты міндеттерінің орындалуын табысты орындап келеді, еңбек өнімділігін арттыру, өндірісті әртараптандыру және инновациялық дамыту, өндірісті автоиаттандыру, механизациялау, роботтандыру, еңбек жағдайларын жақсарту және бизнестің әлеуметтік жауапкершілігін арттыру жөніндегі нақты даму жолындағы стратегиялық іс-қимыл жоспары өңделіп жүзеге асырылып келеді.

Компанияның кадр саясаты компания тобының барлық ұйымдары үшін персоналды әлеуметтік қолдау адами ресурстарды басқару саласындағы бірыңғай саясатты айқындайды.

#### *Кадр саясатының негізгі мақсаттар*

- Компания тобының алдында тұрған барлық стратегиялық мақсаттар мен міндеттерге уақтылы және сапалы қол жеткізуді қамтамасыз ету үшін адами капиталды тиімді басқару, дамыту және пайдалану.

- Қазақстан экономикасында техникалық, технологиялық және басқарушылық көшбасшылыққа бағытталған бәсекеге қабілетті ұйымшыл ұжым құру.

- Еңбек қызметі, мансаптық өсу, өзін-өзі жетілдіру, сондай-ақ қызметкерлердің материалдық және моральдық әл-ауқаты үшін жақсы жағдайларды қамтамасыз ету.

- Тиімді әлеуметтік – еңбек қатынастарын нығайту.

**«Қамқор Менеджент» ЖШС жағдайындағы жүзеге асатын кадр саясатының негізгі мақсаттары**



Компания тобының алдында тұрған барлық стратегиялық мақсаттар мен міндеттерге уақтылы және сапалы қол жеткізуді қамтамасыз ету үшін адами капиталды тиімді басқару, дамыту және пайдалану.

Қазақстан экономикасында техникалық, технологиялық және басқарушылық көшбасшылыққа бағытталған бәсекеге қабілетті ұйымшыл ұжым құру.

Еңбек қызметі, мансаптық өсу, өзін-өзі жетілдіру, сондай-ақ қызметкерлердің материалдық және моральдық әл-ауқаты үшін жақсы жағдайларды қамтамасыз ету.

Тиімді әлеуметтік – еңбек қатынастарын нығайту.

Сурет 5 – Кадрлық саясаттың негізгі мақсаттары  
Ескерту – автордың ізденген материалынан құралған

*Кадрлық саясаттың негізгі принциптері*

Компания тобының қызметкерлері – басты стратегиялық ресурс.

Компания қызметкерлерді құрметтейді және бағалайды:

- соңғы нәтижеге бағдарланған,
- командада жұмыс істеуге ұмтылатын және қабілетті,
- қойылған мақсаттарға жету үшін жауапты және жігерлі,
- конструктивті, креативті және позитивті ойлайтын,
- кәсіби және мансаптық өсуге мүдделі.

Қызметкерлер Компанияның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізу үшін барлық күш-жігерін жұмсайды және оның мүдделеріне қызмет етеді.

Компания орнатуға ұмтылады әрбір қызметкермен ұзақ еңбек қарым-қатынасы.

*Кадр саясатының негізгі міндеттері*

- Жұмыс істейтін қызметкерлерді оңтайлы орналастыру;
- Ішкі еңбек ресурстары есебінен бос жұмыс орындарын толтыру - кемінде 80% бос жұмыс орны;
- Әкімшілік – басқару персоналының бос лауазымдарын толтыру үшін кадрлық резервті ӘБК бос жұмыс орындарының кемінде 80% барынша пайдалану;
- Еңбек өнімділігін жоспарлы арттыруды қамтамасыз ету;
- Кадрлардың тұрақтамауы - 8% артық емес;

- Еңбек қауіпсіздігі және еңбекті қорғау ережелерін оқытуды барлық санаттағы жұмысшылардың 100% – ын қамтамасыз ету;
- Жаңа технологияларға – негізгі жұмысшы мамандығының 50% кем емес көлемін оқыту;
- Осы мақсаттарға көзделген бюджет қаражаты шегінде басқаруды жетілдіруге және бизнестің тиімділігін арттыруға байланысты бағыттар бойынша персоналды сыртқы оқытуды қамтамасыз ету;
- Жас қызметкерлердің кәсіби қалыптасуы мен дамуын қамтамасыз ету;
- Әлеуметтік кепілдіктер жүйесін, әлеуметтік қызметтер көлемін 2016 жылдан төмен емес деңгейде қамтамасыз ету;
- Компания қызметінің қауіпсіздік техникасы, еңбекті қорғау және қызметкерлердің денсаулығы саласындағы барлық талаптарға сәйкестігі;
- Компанияның еңбек ұжымымен өзара қарым-қатынасында кері байланысты қамтамасыз ету;
- Қызметкерлердің мемлекеттік тілді білуінің жоғары деңгейін қамтамасыз ету;
- Еңбек ұжымдарында командалық жұмысты, адалдықты, қолайлы және шығармашылық атмосфераны күшейтетін ұйымдастыру іс-шараларын өткізу;
- Әлеуметтік сауалнама арқылы қызметкерлер құрамының компаниялар тобындағы жұмыспен қанағаттану мониторингі;
- Әлеуметтік – еңбек қатынастарының деңгейін одан әрі арттыру мақсатында кадр саясаты мен бенчмаркинг тиімділігін талдау негізінде адам ресурстарын басқаруды жетілдіру.

#### *Кадр саясатының негізгі басымдықтары*

- Компанияның әрбір қызметкері - университеттің түлегі немесе жұмыс тәжірибесі бар маман - бұл бизнестің кем дегенде үш саласын - қаржы, менеджмент және маркетингі жақсы білетін, ең озық жабдықтармен және ең жаңа өндірістермен жұмыс істеу дағдыларын үнемі игеруге дайын білімді адам.
- Компания персоналын оқытуға және дамытуға инвестициялар стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу қажеттіліктеріне сәйкес келуі тиіс. Компания оқудан өткен және төменгі өндірістік буындарда практикалық жұмыс тәжірибесі бар қызметкерлердің қызметтік өсуі мен дамуын қамтамасыз етуге ұмтылады. Жинақталған білім мен тәжірибеге қол жеткізу, қызметкерлерді білімді өзекті жағдайда ұстау және ротация жағдайында ақпарат беру жүйесі бар және дамып келеді. Компанияда тәлімгерлік дамиды, қызметкерлер өз әріптестерімен тәжірибе алмасып, білім алады.
- Компания персоналды бағалаудың қазіргі заманғы, объективті және кешенді әдістерін пайдалана отырып, еңбекақы төлеудің жоғары деңгейіне, жұмыстың жоғары нәтижелілігін көрсеткен қызметкерлерді негізгі лауазымдарға ұсынуға ықпал етеді.

- Компания жеке жұмыстың тиімділігін арттыруға ғана емес, сонымен қатар персонал қызметінің жалпы нәтижесі үшін корпоративтік жауапкершілік жүйесін құруға да ұмтылады.

- Компания оның жұмысшылары инновациялық технологиялық курстың қозғаушысы болуға ұмтылады.

- Компания ортақ міндетті жүзеге асыратын пікірлестер командасының арқасында үздік ұйым болуға ұмтылады – Қазақстанның алдыңғы қатарлы ұйымдарының бірі болуға ұмтылады.

#### *Бастамалар*

- Қызметкердің еңбек өнімділігінде және арттыруға ынталандыратын ҚБК-нің орындалу дәрежесі мен еңбекақы төлеу арасындағы нақты және тікелей өзара байланысты белгілейтін қызметкерлердің біліктілігі, құзыреттілігі мен нәтижелілігі деңгейіне негізделген ынталандырушы және айқын сыйақы жүйесін көздейтін қызметкерлердің еңбегін ынталандыру жүйесін әзірлеу және енгізу.

- Еңбек ұжымдары арасында тиімді ақпараттық-түсіндіру жұмыстарын ұйымдастыру:

1) еңбек өнімділігін арттыруға ынталандыру және ынталандыру жүйелері бойынша;

2) өндіріс сапасын арттыру бойынша;

3) өндірісті жаңғырту және инвестициялық қызмет бойынша;

4) кәсіпорын қызметкерлерінің еңбек қауіпсіздігі мен еңбекті қорғауды сақтауы бойынша.

- Әлеуметтік және еңбек қатынастарының деңгейін үнемі жақсартуды және жақсартуды қамтамасыз ету.

#### *Инновациялық даму және адами ресурстарды дамыту*

- Темір жол көлігі саласындағы инновациялық дамудың және кадрлық әлеуетті қалыптастырудың негізгі бағыттары:

- Оқу орталықтарын қазіргі заманғы техникалық құрылғылармен, сондай-ақ оларды диагностикалау және ұстау жүйелерімен жаратқандыруды ұйымдастыру;

- өндірістік қызмет бойынша ғылыми-әдістемелік құралдарды қалыптастыруды ұйымдастыру;

- жаңғыртылған техниканың жаңа типтерін және олардың технологиялық процестерін игеру бойынша ПП, ИТҚ құрамын қайта даярлау және біліктілігін арттыру;

- шетелдік өндіріс жабдықтары мен техникасын пайдалануға жұмылдырылған инженерлік-техникалық персоналды ағылшын тілін қарқынды оқыту;

- темір жол көлігі саласы кадрларын даярлау және қайта даярлау жүйесін жетілдіру.

Компания дарынды, ынталы және жігерлі адамдарды белсенді түрде іздейді, олар ұйыммен бірге, мансаптық өсуге, кәсіби деңгейін көтеруге,

жұмыста, материалдық әл-ауқатта және өзін-өзі жүзеге асыруда жоғары нәтижелерге қол жеткізуге дайын.

Жобалық -бағдарланған ұйым - бұл жұмыс істеу тәсілі уақытша шектегі және оң жұмысқа бағдарлы есеп айырысу болып табылатын ұйым. Жобалық-бағдарлы ұйымның әр түрлі функциясы өнімділіктің, сондай-ақ тиімділіктің негізгі сипаттарына ие.

«Менеджменттің тиімділігі жұмыстың әлеуметтік-экономикалық және ұйымдастырушылық жағын сипаттайды. Ол оны орындауға жұмсалған шығындарды және алынған нәтижені өлшеп қана қоймай, сонымен қатар жұмыстың ұйымдастырылу дәрежесін, еңбекке қанағаттанушылықты, қызметтің жалпы мақсатты болуын, экономикалық нәтижені, ұйымның сыртқы ортадағы жағдайын көрсетеді».

Жобалық-бағдарланған ұйымда басқару тиімділігі Тұрақты және перспективалы өсумен алдын ала анықталады. Ол тұрақты емес, жалпы қызметтің нәтижелілігіне ұқсас, одан төмен болуы мүмкін,бірақ одан асып кетуі керек.

Менеджменттің тиімділігі-адамдардың бір қадамға жылжу алгоритмінде бірлескен жұмысы, оның маңыздылығы ресурстар, белсенділік шығындарынан асып түседі. Жобалық-бағдарланған ұйымдардағы басқару миссиясы ынтымақтастықтың жоғары сипаттамасымен — іскерлік қатынастармен, еңбек жағдайлары мен төлемімен, мансап перспективасымен, жұмыспен қамтылумен, болашаққа сеніммен және т. б. бірлескен жұмыс құру.

Персоналды тиімді басқару мақсатында оған әсер ететін факторларды ескеру қажет. Бірақ мұны факторлар жүйеленіп, ең маңызды түйінді анықталғанда жасауға болады.

Жобалық-бағдарланған ұйымдарда тиімді басқаруды құру туралы әңгіме болып отырғандықтан, кәсіби даму және персоналды жетілдіру қажет болады.

Жобалау-бағдарланған ұйымда тиімді басқару факторларын зерттеудің қазіргі теориясы мен практикасы персоналға әсер ететін факторлардың жалпы жіктемесін құруға мүмкіндік береді.

#### Кесте 6 – Факторлар класификациясы

Факторлар	Факторлардың мазмұны
Физиологиялық	- жынысы;
	- жасы;
	- денсаулық жағдайы;
	- ақыл-ой қабілеттері;
	- физикалық қабілеттер және т. б .

Кестенің жалғасы – факторлардың мазмұны	
Техникалық және технологиялық	- шешілетін міндеттердің сипаты;
	- еңбек күрделілігі;
	- техникалық жабдықталуы;
	ғылыми-техникалық жетістіктерді пайдалану деңгейі және т. б.
Құрылымдық-ұйымдық	- еңбек жағдайы ;
	- персонал санаттары санының арақатынасы;
	- кәсіпорын көлемі;
	- жұмыс режимі;
	- жұмыс тәжірибесі;
	- қызметкерлердің біліктілігі;
	- персоналды пайдалану деңгейі және т.б.
Әлеуметтік-экономикалық	- материалдық ынталандыру;
	- сақтандыру;
	- әлеуметтік төлемдер;
	- өмір деңгейі және т.б.
Әлеуметтік-психологиялық	- ұжымдағы моральдық ахуал;
	- қызметкердің психофизиологиялық жағдайы;
	- мәртебесі және тану;
	- фирманың ұйымдастыру мәдениеті;
	- алғыс;
	- мансаптық перспективалар және т.б.
Аумақтық-ахуалдық	- компанияның орналасқан жері;
	- үйден жұмысқа дейін саяхаттауға кеткен уақыт;
	- бәсекелестік деңгейі;
	- құнсыздану;
	- жұмыссыздық;
	- табысты саралау;
	- кәсіпорындарды акционерлік ету және т.б.
Ескерту – автордың ізденген материалынан құралған	

Кестеде алты фактор көрсетілген, олардың әрқайсысы өз мазмұнын көрсетеді. Қаржылық ресурстарға және барлық жобаларға бағдарланған ұйымдардағы менеджмент тиімділігіне әсер ететін факторларға қосымша, зерттеуші А.Морит былай дейді: «Адамдарға ақша керек, бірақ олар өз жұмыстарынан ләззат алғысы келеді және оны мақтан тұтады».

Еңбегін есепке алу, орындалған жұмыс үшін алғыс, сондай-ақ басқарудың тиімділігіне әсер ететін және еңбекке ынталандыруды күшейтетін маңызды факторлар болып табылады.

Қызметтің мәні жеке тұлғаның өз еңбегімен қанағаттану деңгейін айтарлықтай шешеді және осының нәтижесі ретінде жобалық-бағдарланған ұйымдардағы тұрақтылықтың алғашқы факторларының бірі бірнеше рет анықталады, бұл бизнесмендердің зерттеулерін дәлелдейді. "Қызметкерлердің еңбегін мойындау және бағалау" әдісін кәсіпкерлердің 36% жұмыста қолданады. Бірақ басқарудың тиімділігін күшейтудің басты факторы адамдардың жұмыс штатының мейірімділігі болып табылады.

Көшбасшыға кез келген ерекше адамның іс-әрекеттері мен бастама шылығынан жақсы әсерді қалыптастыруды қолдау және оның іс-әрекеттерінің қолайсыздықтың нәтижелерін жоюға ұмтылу үшін аппаратпен өз қызметін осындай жолмен жолға қою қажет. Аффилиирленген персонал - бұл табысты басталған істің және кәсіпорынның бизнесті жүргізу өнерімен жүзеге асыру және нарықтағы ұстанымдарды нығайту мақсатында қадамдық ілгерілетудің керілі.

Әзірленген жіктеме «Қамқор Менеджмент» ЖШС-нің қызметіне автократтық басшылығы бар, жұмысшы ретінде ұсынылған, адал емес, жауапкершілікке дайын емес, оларға басшылық жасағысы келетін адам туралы ұсыныспен ұсынылды. Мақсатқа жету үшін кәсіпорында қатаң бақылау, сондай-ақ қатаң басшылық сияқты басқару тәсілдері басым.

Жоба персоналын басқару жүйесі-бұл өз бірлігінде алынған әдістер, рәсімдер, бағдарламалар. Ол келесі параметрлермен сипатталады:

- персоналдың жобаның мақсаттары мен миссиясына сәйкестігі (білім деңгейі, біліктілігі, миссияны түсіну, жұмысқа қатынасы);

- персоналмен жұмыс істеу жүйесінің тиімділігі шығындар мен нәтижелердің арақатынасына байланысты, персоналмен жұмыс нәтижелерін бағалау критерийлерін таңдау;

- персоналдың артық болуы немесе жеткіліксіздігі, қажеттілікті есептеу, санын жоспарлау мен сапасын;

- кәсіби қызметтің белгілі бір топтары бойынша персоналдың теңгерімділігі және әлеуметтік-психологиялық сипаттамалары;

- басқару қызметкерлерінің топтарында үстемдік ететін мүдделер мен құндылықтардың құрылымы, олардың еңбекке қатынасы мен оның нәтижелеріне әсері;

- жұмыстың психологиялық жағдайы мен сапасын анықтайтын іс-әрекеттің ырғақтылығы мен қауырттылығы;



- персоналды іріктеу мен пайдалануды, оны дамыту жүйесін ұйымдастыруды көрсететін басқару персоналының зияткерлік және шығармашылық әлеуеті.

Персоналды басқару тиімділігі жобаның жалпы мақсаттарын іске асыру дәрежесімен анықталады.

Команданың әрбір жеке мүшесін пайдалану тиімділігі оның осы функциялар орындалатын талап етілетін функциялар мен уәждемелерді орындау қабілетіне байланысты.

Тиісті функцияларды орындау қабілеті деп маманның өз функцияларын орындау үшін қажетті болуы түсініледі:

- кәсіби дағдылар, білім, тәжірибе;
- жеткілікті дене күші мен төзімділігі;
- зияткерлік мүмкіндіктер;
- жалпы мәдениет.

Персоналды бағалау-бұл ұйым басшысына бағыныштылардың жұмысын арттыру үшін басқару шешімдерін қабылдауға көмектесуге бағытталған қызметкерлердің сипаттамаларын анықтаудың күрделі жүйесі.

Бағалау персоналды басқарудың барлық негізгі функцияларымен тығыз байланысты.

Персоналды жоспарлау: жұмыс көрсеткіштерін бағалау компанияның кадрларға сапалық және сандық қажеттілігін анықтайды.

Қызметкерлерді таңдау: бағалау компанияда қолданылатын жаңа қызметкерлерді тарту және іріктеу әдістерінің қаншалықты тиімді екенін көрсетеді.

Қызметкерлерді оқыту: бағалау оқу қажеттіліктерін анықтайды және қолданыстағы оқу бағдарламаларының тиімділігін анықтайды.

Кадрлық резервті қалыптастыру: ол компания қызметкерлерінің жұмысы мен жұмыс тәртібін бағалауға негізделген.

Қызметкерлердің жұмысын талдау: бағалау белгілі бір компания қызметкерлерінің жұмыс әрекетін бағалайтын стандарттар мен көрсеткіштерді анықтауға мүмкіндік береді.

Персоналды дамыту: бағалау қызметкерлердің жұмыс әлеуетін анықтайды.

Материалдық ынталандыру жүйесі: бағалау мотивациялық жүйелердің тиімділігін арттырады.

Қызметкерлерді бағалау процедуралары кадрлармен жұмыс істеудің бірқатар аспектілері үшін негіз болып табылады - жұмысқа қабылдау, оқыту, жоғарылату, қысқарту және жұмыстан шығару, қайта құру және көтермелеу кезінде.

Бағалау жүргізудің негізгі мақсаттары:

қызметкерді ұстауға жұмсалатын шығындар мен ол нақты орындаған жұмыс көлемінің арасындағы байланысты анықтау, қарапайым сөзбен айтқанда, белгілі бір қызметкерді белгілі бір жерде ұстау пайдалы ма;

бар қызметкерлердің әлеуетін бағалау-олардың біреуін жаңа қызметкерлерді іздеуге және оқытуға шығынсыз басшылық лауазымдарға ұсыну мүмкіндігі бар ма;

бір қызметкердің функционалды рөлін анықтау-ол тек командалық ойыншы ма, әлде белгілі бір жағдайлар жасалған кезде өзін жарқын тұлға ретінде көрсете алады ма және т. б.

Сайып келгенде, өткізілген іс-шаралар жеке қызметкерлер мен тұтастай алғанда компания жұмысының тиімділігіне оң әсер етеді.

Жапонияда персоналды бағалау елде қабылданған өндіріс философиясына сәйкес келетін әр қызметкердің қабілеттерін анықтауға негізделген. Мұндай персоналды бағалаудың ерекшелігі оның әр қызметкер үшін міндеттілігі және қатаң жиілігі болып табылады.

Бүгінгі таңда ресейлік компаниялар персоналды бағалау тәсілін белсенді түрде қайта қарастыруда. Ерекшелігі-көптеген көрсеткіштер мен критерийлердің сәйкестігін бағалауға бағытталған әртүрлі әдістердің тұтас кешенін қолдану. Сонымен қатар, шетелде кеңінен қолданылатын бағалау әдістері жақында отандық топыраққа ауыстырылды, сондықтан HR бөлімдерінің тәжірибелі басшылары мен қызметкерлері оларды қолдануда қиындықтарға тап болады. Өкінішке орай (немесе бақытымызға орай), Ресейде де, шетелде де туындаған барлық мәселелерді шешудің бірыңғай жүйесі жоқ. Осы қиындықтарды азайту үшін процедураның қажеттілігін түсіндіруге, дайындауға және іске асыруға көмектесетін білікті кеңесшілерді тарту ұсынылады.

Бағалау критерийлері

Бұл қызметкердің тиімділігі бағалайтын жұмысшылардыңда, жеке, мінез-құлық және басқа да сипаттамалар туралы. Әрбір критерий жұмыс функциясы клиенттер мен компанияның талаптарына толық сәйкес келу үшін қалай орындалуы керек екенін анықтайды. Персоналды бағалау критерийлерін әзірлеу кезінде сіз ұйымның ерекшелігін, ол жұмыс істейтін нарық сегментін, бағалаудың мақсаттары мен міндеттерін, яғни одан не алу жоспарланғанын ескеруіңіз керек. Сондай-ақ, критерийлердің қайсысы басым болатынын анықтау қажет. Мысалы, желілік персоналды бағалау кезінде негізгі критерий жұмыс сапасы болуы мүмкін: қателіктердің болмауы, қызмет көрсету стандарттарын сақтау, тәртіп, адалдық, жұмыс көлемі.

Қойылатын негізгі талаптар:

1. Қолжетімділік.
2. Объективтілік: критерийді әзірлеу адам үшін емес, белгілі бір лауазым үшін жүзеге асырылады.
3. Ашықтық: қызметкерден қандай нәтижелер күтіледі.
4. Жұмыс мазмұнына сәйкестігі.
5. Қызметкердің нәтижеге жету мотивациясы.
6. Жұмыстың маңызды нәтижелерімен түсіну және байланыс.

7. Динамизм: компаниядағы ағымдағы өзгерістерге сәйкес даму мүмкіндігі.

Қызметкерлерді бағалаудың барлық критерийлері әдетте екі топқа бөлінеді.

1) *Құзыреттерді бағалау*. Бұл жағдайда қызметкердің білімі мен дағдылары, оларды практикалық жұмыстарын қолдану қабілеті, сондай-ақ мінез-құлқы мен жеке қасиеттері бағаланады. Құзыреттілікті бағалаудың тиімді әдістерінің бірі-қызметкер атқаратын немесе жоспарлайтын лауазымның ерекшелігін ескере отырып, ситуациялық мәселелерді шешу.

2) *Нәтижелілікті бағалау*. Ол белгілі бір қызметкердің жұмыс көрсеткіштерін белгілі бір жұмыс кезеңі мен лауазымға жоспарланған көрсеткіштермен салыстыруға негізделген. Ол үшін бағалауды бастамас бұрын нақты өлшенетін тапсырмалар қою керек. Қызметкердің жұмысының тиімділігі, мысалы, бір айдағы сату көлемінде, іске асырылған жобалар саны, пайда мөлшері немесе жасалған мәмілелердің саны бойынша көрсетілуі мүмкін.

Бағалау критерийлерін әзірлеуді әдетте персонал бөлімінің маманы тиісті жұмысты орындайтын жетекшімен немесе қызметкерлермен бірге жүзеге асырады. Бұл критерийлер бағалаудың барлық қатысушыларына түсінікті және жұмыстың нақты шарттарымен мен мазмұнын ескеру үшін қажет.

*Персоналды бағалау тәсілдері*

Қызметкерлерді бағалаудың көптеген тәсілдері бар, бірақ олар әдетте бағытқа сәйкес үш топқа біріктіріледі.

*Сапалы әдістер*

Олардың екінші атауы сипаттамалық болып табылады, өйткені олар қызметкерлерді қатаң сандық деректерді қолданбай сипаттайды. Сапалы бағалауға мыналар жатады:

*Матрицалық әдіс* - белгілі бір адамның қасиеттерін белгілі бір лауазым үшін қызметкердің идеалды моделімен салыстыру.

*Ерікті сипаттамалар жүйесінің әдісі* - кадрлық қызмет немесе менеджер жұмыстағы ең үлкен жетістіктер мен елеулі бұзушылықтарды анықтайды және оларды салыстыру негізінде қорытынды жасайды.

*Тапсырмаларды бағалау* - бұл қызметкердің жұмысы тұтастай бағаланған кезде қарапайым әдіс.

*"360 градус" әдісі* - қызметкерді әріптестердің, менеджерлердің, бағыныштылардың, клиенттердің және олардың өздері бағалауы.

*Топтық пікірталас* - қызметкердің осы қызмет саласындағы жетекшімен немесе сарапшылармен оның жұмысының нәтижелері мен перспективалары туралы әңгімесі.

*Сандық әдістер*

Бұл әдістер ең объективті болып саналады, өйткені оларды жүзеге асырудың барлық нәтижелері сандарда көрсетілген:

*Балдық бағалау әдісі.* Әрбір кәсіби жетістік үшін персонал белгілі бір кезеңнің айдың, тоқсанның немесе жылдың қорытындылары бойынша жинақталатын белгілі бір, алдын ала келісілген балл санын алады.

*Ранг әдісі.* Менеджерлер тобы-бұл қызметкерлердің рейтингі сияқты нәрсе, содан кейін барлық рейтингтер бір-бірімен салыстырылады, ал ең төменгі позицияда тұрған қызметкерлер жұмыстан босатылады немесе аз жауапты лауазымға ауыстырылады.

*Еркін балдық бағалау әдісі.* Бұл жағдайда қызметкердің әр сапасын сарапшылар белгілі бір ұпай санына бағалайды және нәтижелері жинақталады. Алынған фактілер негізінде рейтинг жасалады.

*Аралас әдістер.*

Бағалаудың ең тиімді тәсілдері, өйткені олар сипаттамалық және сандық аспектілерді қолданады:

*Бағалау қосындысының әдісі.* Қызметкердің әр сипаттамасы белгілі бір шкала бойынша бағаланады, содан кейін белгілі бір лауазым үшін идеалмен салыстырылатын белгілі бір орташа көрсеткіш көрсетіледі.

*Топтау жүйесі.* Барлық қызметкерлер бірнеше топқа бөлінеді — қанағаттанарлықсыз жұмыс істейтіндерден бастап, жұмысы іс жүзінде мінсіз адамдарға дейін.

Барлық осы әдістер қызметкер жұмысының белгілі бір аспектісін немесе оның әлеуметтік-психологиялық сипаттамаларын бағалай алады, сондықтан жақында HR бөлімдері немесе Кадрлық кеңесшілер объективті бағалау талдауы үшін барлық қол жетімді тәсілдерге қол жеткізуді қамтитын жан-жақты әдістерді көбірек қолданады.

*Персоналдың құзыреттілігін бағалау әдістері.*

Қызметкерлердің құзыреттілігін бағалау әдістерін толығырақ қарастырайық-олар қызметкерлердің кәсіби қасиеттері туралы объективті түсінік береді. Тәсілдің негізгі мақсаты компанияда бар кадрлық әлеуетті пайдалану тиімділігін арттыру болып табылады. Іс-шаралар нәтижесінде жалақы, жұмыс уақыты үнемделеді және біліксіз қызметкердің белгілі бір міндеттерді орындауы үшін қажет қосалқы ресурстарға шығындар азаяды.

Құзіреттілікті бағалағаннан кейін адам басқа лауазымға ауыстырылуы мүмкін, онда оның қабілеттері мен мүмкіндіктері көбірек пайда әкеледі. Тағы бір нұсқа-қызметкерді оның әлеуетін ашу үшін біліктілікті арттыру курстарына жіберу.

Қызметкер сату менеджері ретінде жұмысқа қабылданды. Сонымен қатар, ол коммуникабельділіктің қажетті деңгейіне және ұйымдастырушылық қабілеттерге ие емес, бірақ оның талдау қабілеті және логистиканың білім деңгейі орташа деңгейден жоғары. Құзыреттілікті бағалау барысында оның сатылымдағы көрсеткіштері тиімділігі мен жеке сипаттамалары бойынша үш баллға, ал кәсібилік деңгейі мен психоэмоционалды қасиеттері бес баллға бағаланады. Бұл жағдайда, егер компанияда талдаушы немесе экономист лауазымы болса, қызметкерді одан әрі оқуды ұсына отырып, осы лауазымға ауыстыруға болады.

*Қызметкерлердің құзыреттілігін бағалаудың бірнеше кең таралған әдістері бар:*

*Аттестаттау.* Оны өткізу тәртібі компания басшылығы ресми бекіткен құжаттарда баяндалуы тиіс. Оның барысында біліктілік, еңбек нәтижелері, практикалық дағдылар мен теориялық білім деңгейі, қызметкердің іскерлік және жеке қасиеттері бағаланады. Бағалау критерийілауазымдар мен мамандықтардың кәсіби стандарты. Компания басшылығы компаниядағы жұмыс өтілі бір жылдан кем қызметкерлерді, жүкті әйелдерді және топ-менеджмент өкілдерін қоспағанда, барлық қызметкерлерді аттестаттаудан өткізуге құқылы.

*Ассесмент-орталық (бағалау орталығы).* Қызметкерлерді бағалаудың заманауи әдісі, бұл қызметкердің жеке, іскерлік қасиеттері туралы және ұйымның қол жетімді құрамы оның мақсаттарына, саясаты мен құрылымына қаншалықты сәйкес келетіндігі туралы сенімді ақпарат алуға мүмкіндік береді. Осы әдіспен бағалау үш кезеңнен тұрады:

- Дайындық, оның барысында құзыреттілік моделін бағалау және дамыту мақсаттары анықталады.

- Ассесмент орталығының сценарийін, жаттығуларды модельдеу мен бейімдеуді, бағалау әдістерінің жиынтығын анықтауды, сарапшылар мен бақылаушыларды оқытуды қамтитын процедураны әзірлеу.

- Іскерлік ойындар, кейстер, топтық пікірталастар, жеке сұхбаттар мен тесттерді қамтитын ассесмент-орталық рәсімі. Іс — шаралар нәтижелері бойынша Қатысушыны жалпы бағалау-интеграциялық сессия және есеп құрастыру жүргізіледі. Кезең қатысушылармен кері байланыс берумен аяқталады.

Бұл ең күрделі және күрделі әдіс, әдетте ол тек ірі компанияларда қолданылады.

*Тестілеу.* Үміткерлерді бағалау кезінде кәсіби және психологиялық тесттер қолданылады. Психологиялық көмек қызметкердің жеке ерекшеліктерін анықтауға көмектеседі, ал кәсіби — оның міндеттерін сәтті орындау үшін қажетті дағдылары мен білімі.

*Сұхбат.* Сұрақтар мен жауаптарға негізделген әдіс. Процедура еркін түрде жүргізілуі мүмкін (құрылымсыз сұхбат), бұл жағдайда сұрақтарға эмоционалды реакция анықталады. Құрылымдық сұхбат әзірленген схемаға сәйкес сұрақтарды алдын-ала дайындауды қамтиды. Ең тиімді құрылымдалған сұхбат ситуациялық-мінез-құлық болып саналады, онда үміткерге жағдайды өзінің кәсіби қызметінен еске түсіруге, содан кейін ондағы рөлін бағалауға және мінез-құлық моделін жаңғыртуға шақырылады.

*Персоналды сараптамалық бағалау әдісі.* Бұл қызметкерлердің сипаттамаларын талдайтын және өз тәжірибесі мен білімі негізінде қорытынды жасайтын қызметкерлерді бағалауға тарту. Сарапшы ұйым басшысы да, бағаланушыны жақсы білетін қызметкерлер де бола алады (ішкі баға). Сыртқы бағалау-бұл бақылау және психология саласындағы тартылған мамандардың қатысуымен бағалау.

*Іскерлік ойындар.* Іскерлік белсенділікті модельдеу арқылы персоналды бағалау. Іскери ойын әдісі қызметкердің іс-әрекетін белгілі бір, жақсырақ қиын жағдайда модельдеуге және оның мінез-құлқын, стресске төзімділігін, тез және дұрыс шешім қабылдау қабілетін, әріптестерімен және клиенттермен өзара әрекеттесуін бағалауға мүмкіндік береді.

Қызметкерлерді бағалау кезінде бірнеше қағидаларды сақтау өте маңызды: объективтілік, сенімділік, күрделілік, сенімділік және түсіну үшін қол жетімділік, олар екі жаққа теңдей бірдей қолданылады — бағалау және бағалау.

*Нәтижелілікті бағалау әдістері: KPI бағалау*

KPI аббревиатурасы (Key Performance Indicators) ағылшын тілінен "тиімділіктің негізгі көрсеткіштері" деп аударылады. Тиісінше, бұл компания қызметкерлерінің стратегиялық және тактикалық мақсаттарға жету қабілетін анықтауға мүмкіндік беретін персоналды бағалау жүйесі.

KPI жүйесі меритократиялық әдістер деп аталады, яғни объективті өлшеу тетіктерін қолдана отырып, нақты жетістіктер бойынша еңбекті бағалауға негізделген тәсілдер.

KPI бойынша бағалау әдістемесі компаниядағы әрбір лауазым үшін ағымдағы нәтижелер мен құзыреттердің екі моделі (кесте түрінде) жасалғанын болжайды. Біріншісі — қызметкердің тиімділігі бағаланатын барлық критерийлер-сандық және сапалық, командалық және жеке. Екіншіден, осы лауазымға қажетті құзыреттер — корпоративтік, басқарушылық және сараптамалық. Екі модельдің ішінен қызметкердің белгілі бір кезеңдегі құзыреттілігінің нәтижелерін бағалау үшін бес–жеті негізгі көрсеткіштер таңдалады және оларды жеке қызмет кестесіне жазады. Бұл ретте құзыреттер оның жұмысының сапалы қорытындыларына теңестіріледі. Қызметкердің тікелей басшысы таңдалған көрсеткіштердің әрқайсысына 0-ден 1-ге дейін салмақ береді. Сонымен қатар, ол тек өзінің басымдықтарына назар аударады. Көрсеткіштердің жалпы салмағы бірлікке тең болуы керек.

Барлық көрсеткіштер үшін бастапқыда тиімділіктің үш деңгейі берілген:

- *Негіз* - нәтиже есептелетін бастапқы нүкте. Ең нашар мән.
- *Норма* - бұл барлық жағдайларды ескере отырып, міндетті түрде қол жеткізуге болатын деңгей.
- *Мақсат* - ұмтылатын деңгей, идеалды индикатордың бір түрі.

Бақылау кезеңінің соңында барлық KPI көрсеткіштері бағаланады. Бұл ретте сапалық-реттік 100 балдық шкала бойынша, ал сандық — табиғи метрикалық шкала бойынша бағаланады. Нақты көрсеткішті бағалағаннан кейін қызметкердің жеке нәтижесі мына формула бойынша есептеледі:

$$(\text{Факт минус базасы} / \text{норма минус базасы}) \times 100\% = \text{нәтиже (\%)} \quad (1)$$

Нәтиже норманың орындалу немесе орындалу дәрежесін көрсетеді. Әр индикаторды бағалағаннан кейін қызметкердің рейтингі бағаланады, ол үшін жеке нәтижелер тиісті КРІ салмағына көбейтіліп, қосылады. Нәтижесінде қызметкердің орташа өнімділік коэффициенті алынады. Егер ол 100% — дан жоғары болса, бұл жоғары өнімділікті білдіреді, ал егер аз болса — мысалы, кейбір көрсеткіштер бойынша қызметкер тіпті нормаға қол жеткізе алмады, ал оның жұмысының жалпы нәтижесі белгіленген деңгейден төмен.

КРІ жүйесінің басты артықшылығы — компанияда қызметкерлер үшін олардың жұмысын бағалаудың айқын механизмі бар, ал басшылық, егер ағымдағы қызмет нәтижелері жоспарланғаннан артта қалған жағдайда, бағыныштылардың жұмысын түзету құралы болып табылады.

#### *Бағалау кезеңдері*

Персоналды бағалау кезең-кезеңмен жүргізілуі тиіс. Ыңғайлы болу үшін біз олардың әрқайсысының кезеңдері мен сипаттамасын кестеге жинадық.

Кесте 7 - Персоналды бағалау. Дайындау және өткізу кезеңдері

Іс-шара	Пікір	Өткізудің болжамды мерзімі
Бағалаудың дайындық бағдарламасы	Бағалаудың мерзімдерін, мақсаттарын, көлемдерін, ықтимал нәтижелерін айқындау	1 апта
Қызметті талдау және бағалау критерийлерін қалыптастыру	Кезең барысында бағаланатын қызметкерлер қызметінің ерекшеліктерін және ұйым құрылымының ерекшеліктерін тереңірек түсінуге қол жеткізіледі. Кезеңнің нәтижесі бағалау критерийлерінің тізімі болып табылады	1-2 апта
Бағалау рәсімдерін құрастыру	Бағалау процедураларының жоспары жасалады, шектеулер мен талаптар тұжырымдалады	1-2 апта
Бағалау жүргізу	Дербес кадр құжаттамасын жинау	3 апта
Нәтижелерді талдау	—	1-2 апта
Ескерту – автордың ізденген материалынан құралған		

#### *Бағалау нәтижелері*

Олар әдетте кесте түрінде жасалады. Нәтижелерді беру форматы әртүрлі болуы мүмкін:

*Сандық* - қызметкердің әрбір өлшем бойынша алған бағаларын салыстыру жүргізіледі.

*Сапа* - барлық бағаланатын критерийлер бойынша көріністердің толық сипаттамасы және бағаланатын қызметкердің қорытынды портретін қалыптастыру.

*Жеке тұлға* - қызметкер қандай қызмет түрлерін және қандай деңгейде жүзеге асыра алатындығы туралы ақпарат, дағдыларды нақты меңгеру туралы мәліметтер.

*Топтық* - ұйым немесе оның бөлімшесі ішіндегі қатынастар, әлеуметтік рөлдердің бөлінуі.

Нәтижесінде менеджерге қызметкер туралы толық ақпарат, сондай-ақ оның кәсіби жарамдылығы туралы қорытындылар мен ұсыныстар берілген бағалау парағы беріледі. Бағалаудың соңғы кезеңі-бағалаудан өткен қызметкерлер туралы басқарушылық шешімдер қабылдау.

Алайда, персоналды бағалаудың барлық әдістері бірдей тиімді емес. Олардың тиімділігі мен қолданылуы алға қойылған мақсаттарға, компанияның жетілу деңгейіне, оның міндеттері мен корпоративті мәдениеттің түріне тікелей байланысты. Мақаланың түпнұсқасы: <https://www.kp.ru/guide/otsenka-personala.html>



### **3 Жобалау қызметі шеңберінде «Қамқор Менеджмент» ЖШС персоналды басқару тиімділігін арттыру моделін әзірлеу**

#### **3.1 «Қамқор Менеджмент» ЖШС жобалық қызметіндегі проблемалар мен олардың пайда болуына талдау**

Жобалар көптеген коммерциялық және мемлекеттік ұйымдар үшін жоғары мәнге ие. Көп жағдайда олардың арқасында компаниялардың көпшілігі өз пайдасын, әсіресе өнім мен жүйелерді әзірлеу және тапсырыс берушілерге жеткізу кезінде айтарлықтай арттыруға мүмкіндігі бар, олардың негізінде алдыңғы қатарлы технологиялар жатыр. Сондай-ақ, жобалар Бизнесінің тұрақты дамуын қамтамасыз ете алады, өндіріс пен басқаруды жаңғыртуды жүргізе алады, бәсекелестік бәсекелестікті сәтті жүзеге асыра алады.

Нәтижесінде жобалар өнімнің тұжырымдамасын жасау, оны әзірлеу және, сайып келгенде, нарыққа енгізу процесінде үлкен рөл атқарады. Бағдарламалар мен жобаларды іске асыру өндірістің жаңа немесе жетілдірілген құралдарын, басқарудың жаңа әдістерін және ақпараттық жүйелерді құруға мүмкіндік береді.

Өткен жылдың оқиғаларына сүйене отырып, бүгінгі таңда кәсіпорын басшылары импорттық шикізат пен жабдықты алмастырумен байланысты өткір проблемаларға тап болды. Осы тақырып аясында аталған мәселелерді шешудің бір тәсілі жобаны басқаруда персоналды басқару процесін жетілдіру болып табылады, бұл бақылауды күшейтуге және кәсіпорынның барлық ресурстарын пайдалану тиімділігін арттыруға көмектеседі.

Жобаларға деген сұраныстың артуы оларды тиімді басқаруды білетін адамдарды табу қажеттілігін үнемі арттырып отырады. Жобалық топтың әр мүшесінің, әр қызығушылық танытқан адамның немесе мүдделі тараптың - жобада жұмыс істейтін маманнан бастап, демеуші мен тапсырыс берушіге дейінгі қызметі, егер ол жобаны басқарудың негіздерін түсінсе тиімді болады. Осы негіздерді зерттеу барлық деңгейдегі менеджерлер үшін өте қажет, өйткені әр заманауи менеджер жобаларға көп немесе аз байланысты және болашақта көптеген жобаларға қатысуы мүмкін.

Жобадағы персоналды басқару өте жақсы ойластырылып, жоба басталғанға дейін есептелуі керек. Қызметкерлерді іріктеуден бұрын олардың еңбек қызметі үшін ақы төлеу, кадрларды даярлау немесе олардың әрі қарай дамуы, уақыт жағынан ерекшеленетін әлеуметтік бағдарламалар қарастырылуы керек.

Бұл әрекеттердің барлығы бір жүйеге біріктірілгенде тиімділікке әкеледі. Мұндай жағдайда тәуекелдер минималды болады және компания қызметкерлерді интеграцияланған жүйе ретінде басқарған кезде жоба тиімді жүзеге асырылады: рөлдерді бөлу; міндеттерді белгілеу; жұмысшылардың бірбірімен өзара әрекеттесуін анықтау; қатысушыларды үйлестіру және бағыну; ұжымды таңдау және кадрлармен қамтамасыз ету. Бүгінде елімізде

көптеген жобалау-бағдарланған компаниялар бар, олар қазірдің өзінде ішкі коммуникациялардың белгілі құралдары мен еңбекақы төлеу бойынша белгіленген жүйесі бар. Көбінесе мұндай кәсіпорындар қызметкерлерді басқару проблемасына тап болады. Басшының жұмысын жоспарлаумен және мүмкін болатын қиындықтарды барабар бағалаумен қиындықтар пайда болады. Жобаның адам ресурстарын басқару жобалық топты қалыптастырудан басталады. Бұл топты жобаны орындау кезеңіне дейін қалыптастыру қажет. Жоба жетекшісі тәуекелдерді және құнды басқару бойынша жақсы менеджер, жоспарлаушы және инженерлерді табу керек.

Команда құру кезінде бірден лайықты кандидатураларды таңдап алмау ықтималдығы бар екенін түсіну керек. Сондай-ақ, тәжірибесі бар білікті кәсіби мамандарды табу мүмкін болса да, болашақта оларды жоғалту қаупі бар екенін ескеру керек. Бұл тәуекелдерді өндірістік және қаржылық сияқты ескеру керек. Осыдан жобалық команданың қатысушыларын ынталандыру мәселесі туындайды. Яғни, жоба менеджерінің іс-әрекеттері болашақта мамандардың кету қаупін азайту үшін команданың әрбір мүшесіне жеке көзқарасқа тікелей сүйенуі тиіс. Сонымен қатар, жобаның адам ресурстарын басқаруда жоба менеджерінің көшбасшылығы маңызды рөл атқарады. Бұл жобалық командамен байланысты ең ықтимал тәуекелдер.

Жобалау қызметіндегі персоналды басқару көптеген қиындықтарға байланысты. Жоба құрылғаннан кейін бәсекелестер аналогтар құрып, тек жалданған қызметкерлерді өзіне ғана ауыстырады. Құнды маманды жоғалтудан өзінді қауіпсіздендіру үшін жобалық топ жоғалған жағдайда жүз пайыз өтемақы төлеу мүмкіндігі туралы ойлану қажет. Бұл дегеніміз, алдын ала қолайсыз салдарлардан аулақ, командаға жедел алуға болатын адам ресурстарын табу керек. Көбінесе жобаны жоспарлау сатысында персоналды қажетті біліктілігін арттырумен немесе оқытумен байланысты тәуекелдер ескерілмейді. Бұл жағдайда жоба жетекшісі кадрларды оқытуға арналған ықтимал уақытша және қаржылық шығындарды есептеу және бұл мәселені демеушімен келісу қажет екенін түсінуі тиіс. Көбінесе мұндай тәуекелдер бұрын теңдесі жоқ инновациялық жобаларда кездеседі. Бұл жоғарыда көрсетілгендерден басқа жобаны жүзеге асыру кезеңіндегі маңызды мәселе - топ мүшелерінің арасындағы қақтығыстарды атап өту керек. Қақтығыс жағдай жоба тобының жетістігіне әр түрлі жолдармен әсер етуі мүмкін, өйткені қақтығыстар конструктивті немесе жойқын болуы мүмкін.

Іс жүзінде кез келген жоба шеңберінде қызметкерлердің кәсіби қызметтің шарттары мен ерекшеліктеріне бейімделе отырып, түпкі нәтижеге және бірлескен мақсатқа қол жеткізуге әртүрлі бағытта ғана ықпал жасай отырып, бір-бірінің жұмысының табыстылығын арттыра және төмендете алатынын түсіну маңызды. Қызметкерлердің жұмыс тиімділігіне Жанжалдарды басқару жөніндегі жобалық менеджердің дағдыларының әсері, әсіресе, қызмет өнімі ұжымдық еңбектің барлық қатысушыларының жеке күш-жігерін біріктіру нәтижесі болып табылады.

Көптеген авторлар жоба менеджерінің психологиялық құрамдас мәнін атап көрсетеді: жобаларды психологиялық сүйемелдеуді жүзеге асыру ұсынылады, жоба менеджерінің пайда болған жанжалдарды жобаның табыстылығының қажетті шарты ретінде шешу қабілеті көрсетіледі.

Осылайша, жоба командасының әрбір мүшесінің қызметі, оның жетекшісінен бастап, егер ол жобаларды басқарудың негізгі мәселелерін түсінсе, неғұрлым тиімді болады. Бұл түсінік, ең алдымен, жобаны іске асыру барысында персоналды басқаруда туындаған қиындықтарды қысқа мерзімде болдырмауға немесе шешуге көмектеседі.

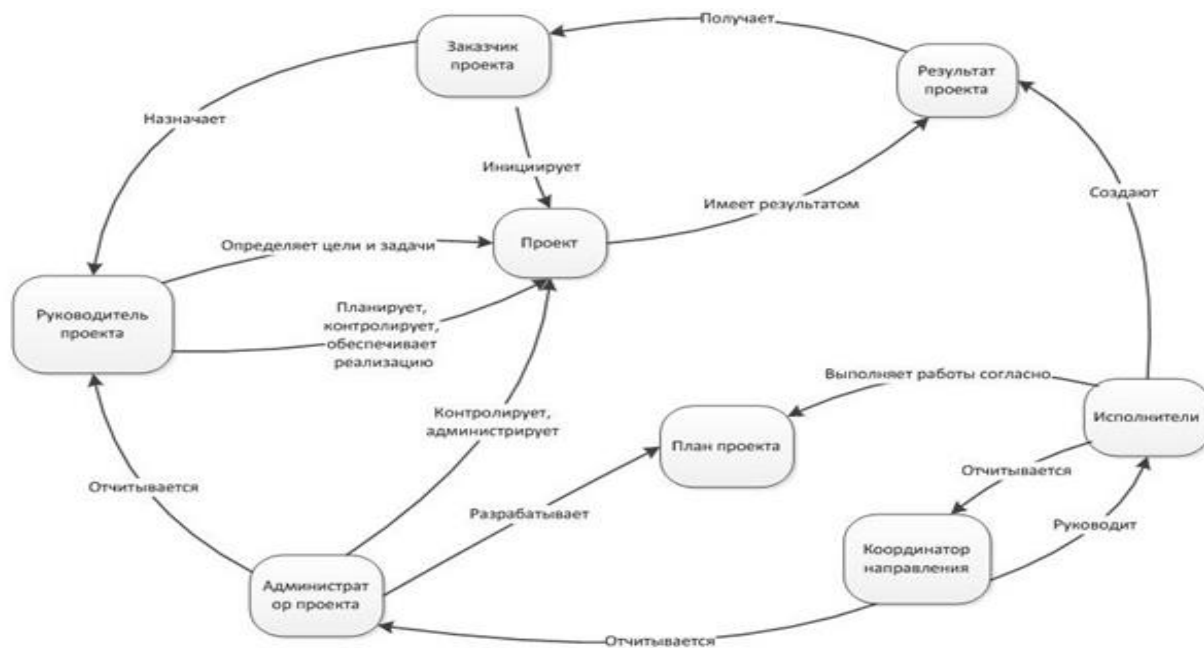
### **3.2. Жобалау қызметі шеңберінде «Қамқор Менеджмент» ЖШС персоналды басқару тиімділігін арттыру моделін әзірлеу**

«Қамқор Менеджмент» ЖШС басқару тиімділігі Тұрақты және перспективалы өсумен алдын ала анықталады. Ол тұрақты емес, жалпы қызметтің нәтижелілігіне ұқсас, одан төмен болуы мүмкін, бірақ одан асып кетуі керек.

Менеджменттің тиімділігі-адамдардың бір қадамға жылжу алгоритмінде бірлескен жұмысы, оның маңыздылығы ресурстар, белсенділік шығындарынан асып түседі. Жобалық-бағдарланған ұйымдардағы басқару миссиясы ынтымақтастықтың жоғары сипаттамасымен — іскерлік қатынастармен, еңбек жағдайлары мен төлемімен, мансап перспективасымен, жұмыспен қамтылумен, болашаққа сеніммен және т. б. бірлескен жұмыс құру. Персоналды тиімді басқару мақсатында оған әсер ететін факторларды ескеру қажет. Жобаның орындалуын тиімді бақылау және жоба командасының қатысушылары арасында міндеттер мен жауапкершілікті бөлу үшін жобалық рөлдер жобалық рөлдер туралы ережеде бекітіледі.

Жобалық басқару басқарудың үш деңгейлі моделін пайдалануды көздейді: стратегиялық деңгей, басқарушылық деңгей, техникалық деңгей. Техникалық деңгейде орындаушылардың жоба жоспарына сәйкес жобаның негізгі міндеттерін орындауы және жоба әкімшісінің іске асыруының дұрыстығы мен уақтылығын бақылау жүргізіледі. Басқару деңгейінде жоба әкімшісінің құзыреттері шеңберінен шығатын проблемалық міндеттерді шешу және жалпы жобаның орындалуын бақылау жүргізіледі. Осы деңгейде жобаның негізгі мақсаттары, қажетті ресурстар және жоба командасының қатысушылары анықталады.

Стратегиялық деңгейде жобалар портфелін жоспарлау, қажетті жобаларды таңдау кезінде басымдықты бөлу және жобалар портфелін одан әрі жүйелі бақылау жүргізіледі.



Сурет 6 – Жобаны басқару схемасы  
Ескерту – дерек көзі [14]

Жобаны басқару командасының келтірілген құрамы жобаны басқару үшін қажет болып табылады. Жобаның күрделілігіне және ауқымдылығына байланысты команда құрамының кейбір өзгерістері мүмкін.

Жоба командасының барлық қатысушылары үшін міндеттерді нақты анықтау және жауапкершілікті бекіту қажет. Жоба командасының қатысушылары:

Тапсырыс беруші жобаға қойылатын талаптарды, оның негізгі мақсаттарын анықтайды, жобаның нәтижесін қабылдайды.

Міндеттері:

- Жобаның мақсатын анықтайды;
- Жоба өніміне қойылатын талаптарды келіседі (тұжырымдамада ұсынылған);
- Жобаны іске асыру процесін бақылайды (жобаны орындау мерзімі, сапа);
- Жоба нәтижелерін қабылдайды.

Жауапкершілік:

- Жоба нәтижесінің талаптарға сәйкестігі

Жобаның басшысын жобаға тапсырыс беруші бекітеді, бұдан әрі жоба нәтижесінің иесі кім болатынына сүйене отырып айқындалады.

Міндеттері:

- Жобаның мақсаттары мен мерзімдеріне сәйкестігі тұрғысынан жобаның аралық және соңғы нәтижелерін талдайды;
- Жоба бағыттарын үйлестірушілер алдында жобаның мүддесін білдіреді;
- Жоба мазмұнының өзгеруімен жұмыс істейді;

- Жобаның орындалу мерзімі мен сапасының бұзылу мүмкіндігі тұрғысынан жобаның тәуекелдерін талдайды және ықтимал түзету іс-шараларын қабылдайды;

- Жоба мақсаттарын өзгертуге бастамашылық жасайды;

- Жобаны тоқтата тұру рәсіміне бастамашылық жасайды;

- Жоғары буын менеджерлерінің, бағыттарды үйлестірушілердің қатысуымен жоба бойынша жанжалдарды шешуді жүзеге асырады;

- Міндеттерді орындау үшін қосымша ресурстар ұсынады, құжаттарды енгізуді қолдауды жүзеге асырады;

- Жобаның орындалу барысы туралы жобаның Тапсырысшысын хабардар етеді.

Жауапкершілік:

- Жұмыстарды орындау мерзімі;

- Жоба нәтижелерінің бастапқы қойылған мақсаттарға сәйкестігі;

- Жоба жоспарының міндеттерінің оның мақсаттарына сәйкестігі;

- Белгіленген есептілік жүйесі шеңберінде жоба бойынша есептік ақпаратты уақытында ұсыну;

- Жанжалды жағдайларды жоғары буын менеджменті деңгейінде тиімді шешу.

Жоба әкімшісі жобаның міндеттерін мерзімінде іске асыруды қамтамасыз етеді, орындаушылармен өзара іс-қимылды жүзеге асырады. Жобаны басқару шеңберінде жоба әкімшісі жоба басшысының қарамағында болады.

Міндеттері:

- Жоба командасын хаттама түрінде жұмыс топтарының мәжілістерін өткізу және нәтижелері туралы хабардар етеді;

- Жоба міндеттерінің орындалу мерзімін және жалпы жобаның ағымдағы жағдайын бақылауды жүзеге асырады;

- Бағынысты Бөлімше қызметкерлерінің міндеттерді орындау мерзімдерінің бұзылуы мәніне бағыт координаторларымен уақтылы өзара іс-қимылды жүзеге асырады;

- Жобаның тәуекелдерін, оларды төмендету жөніндегі іс-шараларды талдау және бағалауды жүргізеді;

- Жоба командасымен бірге жобаны егжей-тегжейлі жоспарлауды жүзеге асырады;

- Жоба жоспарын қалыптастырады;

- Жоба нәтижелерінің талап етілетін сапасының сақталуын қадағалайды;

- Айына кемінде екі рет жоба басшысының алдында жобаның нәтижелері туралы есеп береді;

- Жобада жедел мәселелер бойынша шешімдер қабылдайды;

- Жоба жоспарын өзгерту рәсіміне бастамашылық етеді;

- Жоба командасының құжат айналымын ұйымдастырады;

- Жобаның жай-күйі туралы есепті өңдеуді және уақтылы беруді ұйымдастырады;

- Жоба командасының қатысушыларының кеңесін дайындайды (шақыру қағазын тарату, қажет болған жағдайда үй-жайды резервтеу және т. б.);

- Жұмыс топтары мәжілістерінің хаттамаларының болуын қамтамасыз етеді.

Жауапкершілік:

- Жұмыстарды орындау мерзімі;

- Белгіленген есептілік жүйесі шеңберінде жоба бойынша есептік ақпаратты уақытында ұсыну;

- Жобалық құжаттаманың талаптар мен нормаларға сәйкестігі;

- Жобаның барлық қатысушыларын тиімді өзара іс-қимыл және ақпараттық қамтамасыз ету.

Бағыт үйлестірушісі жобаның функционалдық саласына қойылатын тағайындауды және функционалдық талаптарды айқындайды, ол өзінің құрылымдық бөлімшесінің жобасына қатысу шеңберінде жобаның егжей-тегжейлі жоспарын әзірлеуге қатысады, сондай-ақ жобаны іске асыру үшін өз бөлімшесінің қажеттілігін айқындауды және персоналын іріктеуді жүзеге асырады. Жобада бірнеше бағыт үйлестірушілері қатыса алады.

Міндеттері:

- жоба нәтижесіне функционалдық талаптарды қалыптастырады;

- өзінің құрылымдық бөлімшесінің жобасына қатысу шеңберінде жобаның егжей-тегжейлі жоспарын әзірлеуге қатысады;

- өз кәсіби құзыреттері шеңберінде жобаларды іске асыру үшін өз бөлімшесінің ресурстарын қамтамасыз етеді;

- Жоба жоспарының міндеттері бойынша мерзімдерді өзгертуге бастамашылық жасайды;

- Өз бөлімшесі шеңберінде жоба Жоспарының міндеттерін орындау нәтижелерін келіседі;

- Жобаның міндеттері бойынша өзінің құрылымдық бөлімшесі қызметкерлерінің қызметі туралы есеп береді.

Жауапкершілік:

- Өзінің құрылымдық бөлімшесінің міндеттерін уақтылы және сапалы орындау;

- Жобаның міндеттері бойынша есепті ақпаратты жоба әкімшісіне келісілген мерзімде уақтылы ұсыну.

Жобаны орындаушыларды өзінің құрылымдық бөлімшесі шеңберінде бағыттардың үйлестірушілері тағайындайды, жоба Жоспарының міндеттерін тікелей орындауды жүзеге асырады.

Міндеттері:

- Жоба нәтижесін алу үшін қажетті өзінің кәсіби құзыреттері шеңберінде жоба Жоспарының міндеттерін орындайды;

- Бағыт үйлестірушісіне жобаның қолданыстағы жоспарына сәйкес жобаның аралық және түпкілікті нәтижелерін және жоба міндеттерінің орындалуы туралы деректерді береді.

Жауапкершілік:

- Орындаушымен бекітілген міндеттерді орындаудың уақтылығы мен сапасы;

Сондай-ақ, жобалар портфелін басқаруға қатысушылар, яғни тиімді басқаруға қол жеткізу үшін және Компанияның стратегиялық мақсаттарын орындауды қамтамасыз ету мақсатында бірге біріктірілген барлық жобалар бар.

Жобаларды басқару офисі жобалық қызметке техникалық және әдіснамалық қолдауды, сондай-ақ жобалардың орындалуын бақылауды жүзеге асырады.

Мотивация - ірі компанияларда жобаларды жүргізудегі ең маңызды мәселелердің бірі. Көптеген бас директорларда бір адам өз бетінше Құзыретті бола алмайтын тым үлкен сұрақтар шеңбері үшін жауапкершілік алады. Мұндай тәсілде топ-менеджерлер еркіндік пен жауапкершілік дәрежесін жоғалтады және кез келген шешім үшін директорға баруға үйренеді. Бұл жағдайда директор қол астындағыларға, тіпті егер ол осы мәселелерді шешуге қабілетсіздігіне сенімді болса да, көбірек жауапкершілік беруі қажет.

Тағы бір мәселе-бөлімше басшыларының жобаның міндеттерін орындауға нашар қаралу. Мұның себебі жоғары басшылықпен көп міндеттер "байлайды" және басшылар бұл міндеттерді қабылдамайды, "таяқшадан" орындайды.

Бұдан басқа, қызметкерлерді операциялық тапсырмаларды орындауға тікелей қарау қажет. Жобалау жұмыстарын орындау үшін ауыспалы бөлім қызметкерлердің өтемақы жоспарына қосу ұсынылады.

Жобаны орындауға уәждеме үшін жобаға жауаптылар үшін уәждеме жүйесі қажет, уәждеме қоры олардың сыйақысына арналған.

Жобалық жұмыстарды аяқтағаннан кейін жобаға жауапты мотивациялық қорды төлеу мөлшері жобаның жай-күйі бойынша есептің негізінде қабылданады.

Нақты сыйақы төлемін есептеу мынадай формула бойынша жүзеге асырылады:

$$\text{Сыйлық} = (\text{ФП} - (\text{КОП} \times \text{ФП} \times 5\% + \text{ҚХР} \times \text{ФП} \times 10\%)) \times \text{КДО}, \quad (2)$$

мұнда:

ФП - жобаның сыйақылық Қоры (жобаға жауапты орташа айлық жалақы мөлшерінің 30 % ;

КҚП-жобаның орындалу барысын бұзу фактілерінің саны (мерзімдерді қабылдамау);

ҚХР-жобаны орындау регламентін бұзу фактілерінің саны (талап бойынша түсіндірмелердің болмауы);

ҚДО-Жоба мақсаттарына қол жеткізу коэффициенті. 0-ден 1,3-ке дейінгі мәндерді қабылдай алады.

Жобаға жауапты еңбекақы келесі формула бойынша есептеледі:

$$ЗП = (ПЗП - КДК \times 700 - КДПП (300 + 600 + 900 \dots)) + \text{сыйлық}, \quad (3)$$

мұнда

ТҚП-қызметкерге нақты төлем (операциялық қызмет үшін);

ҚДПК-сыни міндеттерді орындау мерзімі өткен күндер саны;

ҚДПП-жоба жоспарын ұсыну мерзімі өткен күндердің саны.

Қызметкерлердің уәждемесін көтерудің тағы бір шарасы басшылықтың және жобаға жауапты қызметкерлердің құзыреттіліктеріне көзқарасты қайта қарау және оларды "жобалық ойыншы"ретінде бағалау болуы мүмкін. Мысалы, IPMA жобаларын басқару стандартында жобаны басқару командасының мінез-құлықтық құзыреттіліктеріне тұтас блок бөлінген, әдіснамаға басшылық және көшбасшылық, қатыстылық және мотивация, өзінөзі бақылау, сенімділік және сенімділік, ашықтық, шығармашылық тәсіл, нәтижеге бағдарлану, сенімділік сияқты құзыреттер кіреді. Әдістеме қақтығыстар мен дағдарыстармен жұмыс істеуге, келіссөздер жүргізуге және проблемаларды шешуге нақты үйретеді.



## Қортынды

Нарықты экономиканың қалыптасу жағдайларында, кез – келген өндірістің әлеуметтік-экономикалық тиімділігін жоғарылатуға мүмкіндік беретін басқарудың қазіргі нысандарын тәжірибелік қолдану мәселелері ерекше маңызға ие болуда.

Қызметкерлерді басқару жалпы менеджменттің принциптері мен құралдарымен бірге әзірленген және содан кейін ғана жеке дамитын сала болып қалыптасты, содан қызметкерлерді басқарудың принциптері мен практикаларын қолдана отырып, оларды толықтырып және жетілдіріп дамиды.

Қызметкерлерді басқару – бұл мақсаты мекеменің тиімді жұмыс істеуін қамтамасыз ету, сондай-ақ ұжым мүдделерін және жекелеген қызметкердің қажеттіліктерін қанағаттандыру болатын компания қызметкерлеріне мақсатты ұйымдастырылған әсер ету.

Қызметкерлерді басқару жүйесі келесі мәселелердің шешілуін қамтамасыз етуі керек:

- кәсіпорынды мүдделі білікті кадрлармен қамтамасыз ету;
- қызметкерлердің қабілеттіліктерін максималды қолдану;
- қызметкердің еңбегіне қанағаттануын жоғарылату;
- ұжымда жайлы атмосфераны жасау және сақтап отыру;
- қызметкерлердің біліктілігін арттырудың тиімді тәсілдерін дамыту;
- кадрлардың уақытында қызмет бойынша жоғарылауын қамтамасыз ету аса қажет;
- қызметкерлердің шығармашылық белсенділігін арттыру;
- қолайлы еңбек шарттарын ұйымдастыру.

Сонымен қатар, қызметкерлерді басқару жүйесі құрылымы бойынша бөлінеді: кішігірім кәсіпорындарда қолданылатын қарапайым, көлденең байланыстармен көрінетін сызықтық және еңбек үрдісі функциялар бойынша бөлінетін функционалдық.

Қызметкерлерді басқару жүйесі қызметкерлерді таңдау, сұхбаттасуды өткізу, қызметкерлерді бейімдеу, қызметкерлерді бағалау, қызметкерлерді оқыту және дамыту, корпоративтік мәдениет және қызметкерлерді уәждемелеу сияқты үрдістерді қамтиды.

Жобалық қызметтегі персоналды басқару – бұл білікті кадрларды тартумен, қызметкерлерді біріктірумен, сондай-ақ бизнестің ағымдағы және болашақ қажеттіліктерін қанағаттандыру мақсатында бар қызметкерлерді ұстап тұрумен айналысатын HR менеджменттің саласы.

Жобалық қызметтегі персоналды басқару стратегиясы ұйым дамуының стратегиялық жоспарының бөлігі болуы керек. Адам ресурстарын басқару жауаптылығы тек қана HR бөліміне ғана емес, желілік басшыларға да жүктелуі тиіс. Департаменттер мен бөлімшелер барлық қызметкерлердің қабілеттіліктерінің максималды тиімділігіне жету үшін ашық түрде

ақпаратпен алмасып отыруы қажет. Таланттарды басқару стратегиясы келесі үрдістерді қамтиды:

- білікті кадрларды іздеу, тарту, рекрутинг және бейімдеу;
- бәсекеге қабілетті еңбекақыны анықтау және басқару;
- таланттарды оқыту және дамыту;
- өнімділікті басқару;
- кадрларды сақтау бағдарламасы;
- қызмет бойынша жоғарылау.

Кадрлық жоспарлау, қызметкерлермен мақсатты бағытты және тиімді жұмыс құралы ретінде, кәсіпорынның әрекеттенуі және дамуының стратегиясы мен тактикасының құрама бөлігі болып табылады. өндірістің өркендеуі оның кадрлық қамтамасыздануының жоспарлануының үлкен дәрежесін қажет етеді.

## ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

- 1 Ойнаров А.Р. Методологические основы проектного менеджмента: монография / А.Р.Ойнаров. — Астана: Казахстанский центр государственно-частного партнерства, 2015 г.
- 2 Қазақстан Республикасы Президенті – Елбасы Нұрсұлтан Назарбаевтың «Қазақстан-2050»Стратегиясы» халқына жолдауы: Қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты»,2012 ж.
- 3 Постановление Правительства Республики Казахстан от 31 марта 2015 года № 168 Об утверждении Единой программы поддержки и развития бизнеса «Дорожная карта бизнеса 2020», 2017 г.
- 4 РМВОК басшылығы, алтыншы басылым 2017 жыл
- Бияк Л. Л., Ненуженко С. А. Роль проектного управления в реализации приоритетных государственных проектов [Текст] // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2017г.).- М.: Буки-Веди, 2017 г. <http://https://moluch.ru/conf/econ/archive/222/12543/>
- 5 Большаков А. С. Менеджмент. Учебное пособие. СПб.: «Издательство Питер», 2000 г.
- 6 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М., 2000 г.
- 7 Thomas Kochan.2006. Walton and McKersie's behavioral theory of labor negotiations: An industrial relations perspective. Journal of Organizational Behavior 7 (6): 289–295.– Доступно на <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030130310/abstract>
- 8 Нарықтық экономикада дамыған елдер өнеркәсібіндегі салыстырмалы еңбек құқығы мен өндірістік қатынастар - Алматы, 2010 ж.
- 9 Нарыбаев К., Жұмабаев С. “Менеджмент” – Алматы, 2018ж.
- 10 Воропаев В.И. Управление проектами в современном обществе / В.И. Воропаев//Управление проектами и программами.- 2005. - № 1. - С.52-65 Шекшня С.В. “Управление персоналом современной организаций” - М., 2017г.
- 11 Daft R.L. Management / R.L. Daft. - N.Y. : Dryden Press, 1997. - 832р.
- 12 Авдеев В.В. Формирование команды / В.В. Авдеев. - М. : ТЦ «Сфера», 1999 г.
- 13 Управление персоналом: учеб. для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М. : ЮНИТИ, 2005 г.
- 14 Фоппель К. Создание команды. Психологические игры и упражнения / К. Фоппель. - М. : Генезис, 2002 г.
- 15 Айзенк Г. Структура личности. — СПб.: Ювента; М.: КСП+, 1999. — 464 с.

16 Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент / Э.А. Уткин. - М. : ТАНДЕМ: ЭКМОС, 1999 г.

17 Абенова А.С., Қызметкерлерді басқару : Оқу құралы, – М.: Маркет ДС, 2018 ж.;

18 Дулати Т.К.- Фирманы тиімді басқару: қазіргі заманғы теория және практика: БИЗНЕС-ПРЕССА, 2017ж.;

19 Быковыкина С.В., Новый менеджмент (управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления), - М.: ОАО «Издательство «Экономика», 2019 ж.;

20 Омаров М.О., Рагозина А.В., Кәсіпорын қызметкерлерін басқару, - Алматы қаласы: Инфра-М, 2012 ж.;

21 Михайлов Ф.Б., Қызметкерлерді басқару: классикалық тұжырымдамалар және жаңа тәсілдер, 1994ж.;

22 "Қамқор Менеджмент" ЖШС қызметкерлерін оқыту және дамыту туралы 25.05.2005 ж. ереже;

23 . "Қамқор Менеджмент" ЖШС құрылымдық бөлімшелері бойынша аналитикалық ақпарат жинағы 22.12.2019 ж.;